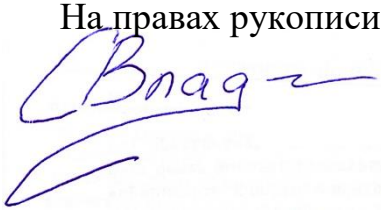
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук

На правах рукописи



Седельников Владислав Михайлович

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

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Неганова Валентина Петровна

Екатеринбург – 2025

Оглавление

Введение 5
1 Теоретические основы исследования управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода 16
1.1 Экономические теории и концепции применения маркетинговых технологий в стратегическом управлении компаний 16
1.2 Ценностно-ориентированный подход к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний 49
1.3 Роль нематериальных активов в реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний 70
2 Методический инструментарий оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода 102
2.1 Подходы к оценке нематериальных активов компаний 102
2.2 Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода 121
2.3 Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода 137
3 Основные направления совершенствования реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса) 153
3.1 Состояние и тенденции развития рынка общественного питания 153
3.2 Оценка реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса) 172
3.3 Апробация управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса) 187
3.4 Карта потребительского опыта (CJM) клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса) 221

Заключение 238
Список литературы 243
Публикации автора по теме исследования 292
Приложение А Эволюция концепций стратегического управления 296
Приложение Б Систематизация подходов к определению понятия «стратегия» 299
Приложение В Классификация теорий, лежащих в основе изучения потребительского поведения 301
Приложение Г Концепт ценности в маркетинге и менеджменте 311
Приложение Д Подходы к определению понятия «жизненный цикл клиента» (CLV) 313
Приложение Е Эволюция концепции жизненного цикла клиента CLV 322
Приложение Ж Классификация управленческих стратегий 323
Приложение И Ключевые метрики измерения лояльности 328
Приложение К Формы вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности (ССЦ) на примере гостиничного комплекса 332
Приложение Л Ключевые тренды потребительского поведения до, во время и после пандемии коронавируса 334
Приложение М Классификация подходов к основным тенденциям на рынке общественного питания в России 345
Приложение Н Анкета посетителей предприятий ресторанного бизнеса г. Екатеринбурга 350
Приложение П Совокупная группировка респондентов по полу и возрасту 359
Приложение Р Финансовые показатели деятельности ресторанов «Итальянцы», «Подкова», «Тануки» 360
Приложение С Расчет показателей для ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова» 362
Приложение Т Итоговые показатели оценки стоимости жизненного цикла потребителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» 368

Приложение У Рекомендации по реализации управленческой стратегии удержания клиентов предприятий ресторанного бизнеса 369

Приложение Ф Матрица когортного анализа ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» по уровню CLV в 2023 г. 372

Приложение Х Карта потребительского опыта (Customer Journey Map, CJM) посетителей ресторанов, склонных к оттоку 373

Введение

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 в целом и требуют переосмысления традиционных, ориентированных преимущественно на ресурсный потенциал, товар и дискретные трансакции, 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, возникновения 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, оказывающих 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, неоинституциональных 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. Щетининой, 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. Нортона, П. Питерсмы, П. Хейга и др.

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

Авторское ви́дение 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. Суздалевой, 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. Куща, 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. Дворядкиной, 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 про-

грамм 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 – лояль-

ность», 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. 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 (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 CAC) и показателя эф-

фективности удержания клиентов (CLV/CAC). 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 (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, в том числе: X Международная зимняя школа по институциональной экономике (Екатеринбург, 2017), XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX Международная научно-практическая конференция молодых ученых «Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики» (Екатеринбург, 2017, 2019–2023); XI Международная научно-практическая конференция «Современные направления развития экономики и управления в регионе (в условиях цифровой трансформации)» (Пермь, 2018); XI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России» (Уфа, 2019); X и XI Уральский демографический форум (Екатеринбург, 2019, 2020); V Всероссийский симпозиум по региональной экономике (Екатеринбург, 2019); Восьмой международный форум «Россия в XXI веке: глобальные вызовы и перспективы развития»

(Москва, 2019); XIV Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен» (Екатеринбург, 2019); XV Осенняя конференция молодых ученых в новосибирском Академгородке «Актуальные вопросы экономики и социологии» (Новосибирск, 2019); Всероссийская весенняя школа по цифровой экономике (Тюмень, 2020); IX Всероссийский симпозиум по экономической теории (Екатеринбург, 2020); Всероссийская междисциплинарная молодежная научная конференция VII и VIII Информационная школа молодого ученого (Екатеринбург, 2019, 2020); IX и XI Международная научно-практическая конференция «Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы» (Пермь, 2021, 2023); VI Международный симпозиум по региональной экономике (REC-2021) «Межтерриториальное неравенство: проблема или драйвер развития» (Екатеринбург, 2021); XXIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики» (Симферополь – Гурзуф, 2024), V Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы развития социально-экономических систем: новые вызовы в управлении и маркетинге» (Ростов-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.

1 Теоретические основы исследования управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

1.1 Экономические теории и концепции применения маркетинговых технологий в стратегическом управлении компаний

В настоящее время компании сталкиваются с беспрецедентно высокой конкуренцией, обусловленной глобализацией бизнеса, стремительным развитием информационных технологий, совершенствованием производственных процессов, процессов дистрибьюции и распределения готовой продукции. В 2020–2021 гг. катализатором колоссальных изменений мировой экономической системы выступила пандемия коронавируса. В 2022 г. на развитие глобальных сетевых игроков повлияла геополитическая ситуация. При этом начиная с 2020 г. активно проявляются новые тенденции, связанные с использованием информационных технологий, дальнейшим развитием онлайн-торговли и использованием онлайн-приложений, переходом на дистанционный формат работы, что не могло не отразиться на изменении потребительского поведения.

На основе анализа точек зрения отечественных и зарубежных ученых выделены четыре ключевые закономерности изменения потребительского поведения, оказавшие воздействие на трансформацию моделей взаимодействия компаний и потребителей:

– технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний;

– влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей;

– падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов;

– активизация роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний.

Рассмотрим каждую из них более подробно.

Во-первых, в качестве одной из ключевых закономерностей, определяющих трансформацию потребительского поведения, можно выделить *технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний*.

Е. К. Карпунина, Н. Н. Губернаторова и Т. Г. Соболевская отмечают, что эффект от цифровизации и повсеместного внедрения цифровых технологий коренным образом изменил модели потребительского поведения, а именно: упростился процесс приобретения товаров (услуг) в силу перехода в онлайн-формат, решение о покупке принимается потребителем с учетом мнения других пользователей на цифровых платформах, расширились возможности потребительского выбора за счет сектора онлайн-продаж[1].

В исследовании M. Peñaloza сделан вывод о влиянии технологического прогресса и цифровизации на изменение потребительского поведения посредством информирования о продуктах (услугах) компаний, их преимуществах и сравнения, использования социальных сетей для продвижения[2].

В исследовании A. Asmare и S. Zewdie рассматриваются ключевые факторы, влияющие на выбор омниканальной стратегии на рынке розничной торговли[3].

В статье А. В. Сурдиной и А. Ф. Никишина анализируются особенности применения цифровых технологий в торговле и сделан вывод о мощном влиянии на поведение потребителей таких факторов, как технологическое развитие, рост электронной коммерции и продолжающаяся цифровизация бизнес-процессов, что нахо-

---

[1] Карпунина Е. К., Губернаторова Н. Н., Соболевская Т. Г. Эффекты пандемии COVID-19: новые паттерны потребительского поведения // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 1(88). С. 63–76.

[2] Peñaloza M. Tecnología en la evolución del marketing // Revista perspectiva empresarial. 2019. Vol. 6, iss. 1. P. 75–91.

[3] Asmare A., Zewdie S. Omnichannel retailing strategy: a systematic review // The international review of retail, distribution and consumer research. 2022. Vol. 32, iss. 1. P. 59–79.

дит отражение в применяемых бизнес-моделях и цепочке взаимоотношений «компания – потребитель»[1].

В исследовании Т. Ф. Палей, Р. Х. Ягудина и Д. В. Юркова изучаются тренды модернизации бизнес-процессов, отвечающей на вызовы конкурентной среды, которые обусловлены ориентацией на создание и применение цифровых технологий и платформенных решений, предназначенных для рекламы предоставляемых услуг, привлечения и удержания клиентов, повышения качества обслуживания с целью повышения эффективности функционирования[2].

Ряд ученых в своем исследовании фиксируют трансформацию покупательских привычек под влиянием технологических изменений[3].

Как отмечают M. A. C. Contreras Levano и J. A. Vargas Merino, поведение потребителей основано на желании удовлетворить свои потребности с учетом возможностей в цифровой среде[4], в том числе более широкого использования современных технологий, таких как онлайн-приложения и социальные сети[5].

Об этом также свидетельствует исследование F. Madrigal-Moreno и др., в котором сделан вывод, что потребители становятся рациональными и осторожными, более осведомленными и информированными из-за легкого доступа к информации, быстрого и удобного онлайн-приобретения продуктов[6].

---

[1] Сурдина А. В., Никишин А. Ф. Цифровые технологии и их влияние на развитие торговой деятельности в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4(129). С. 671–674.

[2] Палей Т. Ф., Ягудин Р. Х., Юрков Д. В. Многомерная модель определения области бизнеса в условиях цифровой трансформации // Экономические науки. 2023. № 229. С. 527–531.

[3] Guanuchi Mendieta L. P., Niola Zarate P. E. Cambios en la conducta del consumidor en época de pandemia y el gran reto del marketing para retener a los clientes de la ciudad de Cuenca, Ecuador. URL: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21975/1/UPS-CT009601.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

[4] Contreras Levano M. A. C., Vargas Merino J. A. Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica y generacional // Academo revista de investigación en ciencias sociales y humanidades. 2021. Vol. 8, iss. 1. P. 15–28.

[5] Silva L. E. N., Gomes Neto M. B., Grangeiro R. da R., Nadae J. de. COVID-19 pandemic: why does it matter for consumer research? // Revista brasileira de marketing. 2021. Vol. 20, iss. 2. P. 252–278; Ardanza-Ruiz P., Lavín J. M. Supermercados, redes sociales y COVID-19: neuromarketing y humanización del mensaje // Vivat academia. 2021. Vol. 154. P. 361–379.

[6] Madrigal-Moreno F., Madrigal-Moreno S., Martínez-Villa M.-del-C. Comportamiento del consumidor: cambios y tendencias en la sociedad contemporánea // Revista venezolana de gerencia. 2024. Vol. 29, iss. 106. P. 643–658.

В исследовании K. L. Orengo-Serra и M. Sánchez-Jauregui отмечается, что использование цифровых платформ значительно трансформировало бизнес-модели компаний, в том числе с позиции взаимодействия всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) компаний[1].

В статье M. L. Jiménez-Arias и др. сделан вывод об использовании новых коммуникационных стратегий компаний на основе задействования возможностей социальных сетей и цифровых платформ для взаимодействия с потребителями, а также отмечается повышение удобства, гибкости и доступности приобретения товаров и услуг посредством использования цифровых каналов, платформ, онлайн-покупок и методов бесконтактных платежей[2].

Во-вторых, *влияние пандемии коронавируса COVID-19* значительно трансформировало модели взаимодействия компаний и потребителей.

Еще до коронавирусной пандемии акценты потребительского поведения сместились в сторону обеспечения высокого уровня качества услуг и их экологичности. Пандемия COVID-19 выступила триггером для повышения экологической осведомленности в потреблении товаров (услуг) компании[3], увеличения спроса на экологичные и высококачественные товары[4], а также предпочтения компаний, которые демонстрируют социальную и экологическую ответственность[5].

Вышесказанное находит отражение в работе С. А. Белякова, В. Е. Эйриха и И. О. Степиной, которые в качестве современных потребительских трендов,

---

[1] Orengo-Serra K. L., Sánchez-Jauregui M. Afrontando terremotos y COVID-19: una perspectiva de gestión de la relación con el cliente // Estudios gerenciales. 2021. Vol. 37, iss. 159. P. 318–331.

[2] Jiménez-Arias M. L., Arce-Gutiérrez S., Faith-Vargas M. Cambios causados por la pandemia del COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica // Innovar. 2022. Vol. 32, iss. 86. P. 75–87.

[3] Acevedo-Navas C., Osorio-Romero M. A. Hábitos de compra y consumo de alimentos durante las cuarentenas por COVID-19 en Bogotá // Innovar. 2022. Vol. 32, iss. 86. P. 59–74.

[4] Larios-Gomez E. Comportamiento de compra ante el COVID-19: un estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del marketing sanitario // Horizonte sanitario. 2020. Vol. 20, iss. 1. P. 105–120.

[5] Díaz de la Cruz C., Fernández J. L. Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico // Revista empresa y humanismo. 2016. Vol. 19, iss. 2. P. 69–118; Fagerstrøm A., Stratton J. P., Foxall G. R. The impact of corporate social responsibility activities on the consumer purchasing situation // Journal of organizational behavior management. 2015. Vol. 35, iss. 3–4. P. 184–205.

наиболее ярко проявившихся в постпандемийный период, выделяют практичное, комфортное и безопасное потребление, важность потребительского опыта, потребительское взаимовлияние и применение экологического маркетинга[1].

В статье Л. В. Московцевой и ее коллег сделан вывод, что, несмотря на затухание процесса приобретения продукции (услуг) компаний, проявились тенденции рационального выбора и ответственного потребления, которые отразились в сфере доставки продукции с учетом требований санитарной безопасности и с использованием современных цифровых торговых площадок[2].

E. Pantano и др. рассматривают основные вызовы, с которыми вынужденно столкнулись представители розничной торговли (ретейлеры)[3].

В исследовании Е. Г. Попковой и ее коллег изучается степень влияния цифровизации в качестве инструмента управления изменениями во время действия «черного лебедя», такого как пандемия COVID-19[4].

В-третьих, на протяжении последних десяти лет *в силу внешнеэкономических и геополитических вызовов, введения пакета санкций в отношении отдельных отраслей российская экономика столкнулась с множеством экономических кризисов*, прямо или косвенно отразившихся на изменении поведения потребителей.

В исследовании А. М. Чернышевой и др. выявлены и конкретизированы основные отличия поведения потребителей в России под влиянием санкций 2014 и 2022 гг., а также пандемии COVID-19[5]. В частности, падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов, привело к устойчивому тренду потребительской экономии и избирательности.

---

[1] Беляков С. А., Эйрих В. Е., Степина, И. О. Изменение потребительского поведения и тренды маркетинга, перемены после пандемии COVID-19 // ЦИТИСЭ. 2020. № 3(25). С. 363–373.

[2] Московцева Л. В., Языкова С. В., Шапошникова И. В., Орлова А. А. Исследование причин и факторов изменения потребительского поведения населения // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9, № 3. С. 433–442.

[3] Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis C. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID19 outbreak // Journal of business research. 2020. Vol. 116. P. 209–213.

[4] Popkova E. G., Zholdasbekova G. Zh., Sozinova A. A. et al. The black swan theory perspective and the challenges of the COVID-19 crisis as catalysts for managing a business // Global journal of flexible systems management. 2024. Vol. 25, iss. S1. P. 155–171.

[5] Чернышева А. М., Дегтерева Е. А., Зобов А. М. Изменение модели потребительского поведения в контексте санкций // Практический маркетинг. 2023. № 12(318). С. 58–63.

Так, по данным исследования Nielsen IQ, во время кризиса потребители предпочитают приобретать продукты в магазинах с низкими ценами, а некоторые когорты потребителей готовы сменить место совершения покупок, если есть более выгодные альтернативы[1].

Данная тенденция рассмотрена Ю. Г. Леоновой, которая проанализировала ключевые тенденции и закономерности трансформации покупательского поведении потребителей, среди которых рационализация потребления (модель бережливого потребления) и склонность к совершению импульсивных покупок[2].

В исследовании В. А. Бондаренко сделан вывод о «сберегательной» модели поведения потребителей, стремлении отложить дорогостоящие покупки, переключении на товары со скидкой и участие в распродажах на регулярной основе, выборе продукции локальных товаропроизводителей и склонности приобретать экологичные товары, активном приобретении товаров на маркетплейсах, что свидетельствует о рационализации выбора[3].

Исследователями из Италии E. Fornari и др. были проанализированы такие факторы, как цена, ассортимент и рекламные акции, на примере рынка розничной торговли. Авторы пришли к выводу об увеличении доли рынка дискаунтеров по сравнению с гипермаркетами и супермаркетами[4].

В-четвертых, в качестве еще одной важнейшей закономерности изменения потребительского поведения можно выделить *активизацию роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний, а также влияние потребителей на маркетинговую политику компании*.

---

[1] Покупатель в кризис: как меняются стратегии FMCG-шопинга? / NielsenIQ. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/pokupatel-v-krizis-kak-menyayutsya-strategii-fmcg-shopinga/ (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Леонова Ю. Г. Тренды розничного торгового бизнеса в контексте новой парадигмы покупательского поведения // Экономика и предпринимательство. 2021. № 3(128). С. 778–782.

[3] Бондаренко В. А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности // Практический маркетинг. 2023. № 10 (316). С. 16–22.

[4] Fornari E., Grandi S., Menegatti M., Fornari D. Discounters versus supermarkets and hypermarkets: what drives store-switching? // International review of retail, distribution and consumer research. 2020. Vol. 30, iss. 5. P. 555–574.

В статье F. R. Lalaleo-Analuisa и др. отмечается, что современные технологии значительно трансформируют поведение потребителей, делая их более информированными в отношении ценовой политики компаний и ассортиментного ряда[1].

C. Rivera и др. отмечают появление «активного и требовательного» потребителя, имеющего право голоса на этапе разработки и дизайна продукции (услуг) и взаимодействия с брендами компаний с использованием возможностей социальных сетей и интернета на основании имеющего клиентского опыта[2].

Это подтверждается и в исследовании E. Karunia, в котором сделан вывод, что потребители больше не являются пассивными получателями маркетинговых сообщений, а выступают активными соучастниками развития бренда компании и своего потребительского опыта[3].

В исследовании Г. Н. Исмагиловой и Г. Р. Махмудовой, подчеркивающем влияние асимметричности информации и ее неполноты, сделан вывод о перенасыщенности предложения производителей, которое приводит к постоянной трансформации мотивов потребителей приобретать продукцию (услуги), повышению частоты импульсивных покупок и требовательности к качеству продукции[4].

В исследовании E. E. Baso и A. I. De León Long делается вывод о влиянии возможностей технологического прогресса на маркетинговую политику компании, в том числе на учет возрастающих потребностей клиентов и расширение сферы взаимодействия с компаниями[5].

С. Б. Алексина в своем исследовании рассматривает трансформацию бизнес-моделей компаний, которая заключается в дальнейшем развитии малых офлайн-форматов (магазинов у дома и дискаунтеров) и цифровых бизнесов. Кроме того,

---

[1] Lalaleo-Analuisa F. R., Bonilla-Jurado D. M., Robles-Salguero R. E. Tecnologías de la información y comunicación exclusivo para el comportamiento del consumidor desde una perspectiva teórica // Retos revista de ciencias de la administración y economía. 2021. Vol. 11, iss. 21. P. 147–164.

[2] Rivera C., Canacas I. B., Jovel D. E., Romero J. A. Millenials: el nuevo reto del marketing // Realidad empresarial. 2017. Vol. 3. P. 7–13.

[3] Karunia E. Consumer trends: exploring shifts and patterns in contemporary consumer behavior // Journal of business and management research. 2023. Vol. 6, iss. 2. P. 103–118.

[4] Исмагилова Г. Н., Махмудова Г. Р. Теории потребительского поведения в условиях неполной информации // Экономические науки. 2020. № 12(193). С. 236–239.

[5] Baso E. E., De León Long A. I. El comportamiento del consumidor ante los cambios technologicos como retos del marketing // Revista FAECO Sapiens. 2024. Vol. 7, iss. 1. P. 116–131.

в исследовании отмечается необходимость применения единой омниканальной стратегии, которая позволит объединить все точки соприкосновения с покупателями в единый целостный клиентский опыт[1].

Наконец, в исследовании E. Fernández-Blanco и др. говорится о возросшем влиянии уровня доверия, приверженности и укрепления взаимоотношений с потребителями, необходимости снижения трансакционных издержек и улучшения процесса коммуникации, а также о необходимости выстраивания сильной эмоциональной взаимосвязи между брендом компании и ее потребителями[2].

Каждая из вышепредставленных закономерностей изменения потребительского поведения определяется воздействием тенденций на национальном, региональном, муниципальном и уровне отдельного конкретно взятого потребителя. Под потребительскими трендами нами понимается устойчивое изменение предпочтений и образа жизни, которое наблюдается среди значительного количества людей и отражается на спросе на товары и услуги. Иными словами, тенденция потребления – это то, как меняются запросы потребителей, и к чему они стремятся при выборе товаров и услуг.

Рассмотрим каждую из тенденций более подробно.

В рамках *первой закономерности* – технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний – были выделены следующие ключевые тенденции:

– переход к онлайн-покупкам посредством интернет-магазинов, мобильных приложений, цифровых сервисов и платформ. Электронная коммерция продолжает набирать обороты, а потребители предпочитают совершать покупки онлайн посредством цифровых платформ (покупки «не выходя из дома») за счет удобства, скорости, доступности, легкости использования и возможностей широкого выбора ассортимента;

---

[1] Алексина С. Б. Трансформация бизнес-моделей в российском ретейле как ответ на изменения потребительского поведения // Практический маркетинг. 2024. № 1(319). С. 65–72.

[2] Fernández-Blanco E., Hernández-Zelaya S. L., Alameda Garcia D. La reacción proactiva de las marcas en tiempos de COVID-19: análisis de las principales estrategias publicitarias // Estudos em comunicação. 2021. Vol. 32. P. 235–262.

– внедрение компаниями удобных способов оплаты (бесконтактные платежи касанием и платежи с мобильного кошелька);

– внедрение компаниями омниканальных цифровых решений для улучшения взаимодействия с клиентами в удобное время на основе онлайн-шопинга, чат-ботов, сервисов самообслуживания и мобильных приложений;

– использование потребителями социальных сетей как платформы для высказывания мнений о продукции (услугах) компаний, обсуждения отзывов, комментариев и клиентского опыта, а также в качестве инструментария для рекомендаций и влияния на решения о покупках других потребителей. В то же время компании используют социальные сети для отслеживания и анализа предпочтений и потребностей клиентов, их интересов с целью улучшения маркетинговых стратегий и выявления проблемных направлений у компаний.

В рамках *второй закономерности* – влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей – были выделены следующие ключевые тенденции:

– пандемия COVID-19 выявила повышенный интерес потребителей к здоровью и здоровому образу жизни, что привело к повышению спроса на соответствующую продукцию (услуги), в том числе органические и экопродукты, гаджеты для мониторинга здоровья, спортивные тренировки онлайн, а также продукцию для ментального и физического здоровья (продукты и услуги, способствующие снижению стресса, улучшению гигиены и сна и т. д.);

– пандемия заставила потребителей по-новому взглянуть на каждый продукт (услугу) компании с позиции здоровья и безопасности. В частности, наряду с традиционными факторами приобретения продукции, такими как цена и удобство, потребители в настоящее время склонны обращать внимание на качество материалов, из которых изготовлена продукция, и способ ее транспортировки до конечного пользователя;

– отдельные отрасли российской экономики столкнулись с изменениями в цепочках поставок из-за высокой степени взаимозависимости в международной

торговле, что опосредованно отразилось в изменении потребительского поведения в виде повышения цен, снижения качества или ассортимента продукции, перехода на альтернативные способы удовлетворения потребностей и т. д.

В рамках *третьей закономерности* – падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов – были выделены следующие ключевые тенденции:

– в условиях экономической неопределенности наблюдается устойчивый тренд потребительской экономии и избирательности, который состоит в том, что потребитель из импульсивного пользователя продукции (услуг) компаний становится требовательным и знающим покупателем ввиду влияния окружающей среды, финансовых изменений и развития технологий. В этих условиях приоритеты потребителей начинают включать более широкий набор ценностей вместо бессмысленного стремления к потребительству, а также стремление избегать лишних трат. Кроме того, потребители чаще обращаются к ресурсам кредитных организаций для оплаты своих покупок;

– повышение внимания потребителей к программам лояльности компаний, в частности возможностям получения бонусов и скидок (в виде кешбэка, купонов на следующую покупку, скидок с цены).

Наконец, в рамках *четвертой закономерности* – активизация роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний – были выделены следующие тенденции:

– широкое распространение смартфонов и мобильных технологий изменило поведение потребителей, сделав их более информированными, активными, самостоятельными, самодостаточными и независимыми, требующими мгновенного удовлетворения потребностей в товарах (услугах) компаний и удобства их приобретения. В частности, с появлением мобильных приложений потребители могут изучать товары, сравнивать цены, читать отзывы и совершать покупки на ходу; возрастает требовательность потребителей к качеству предоставляемой продукции (услуг) и качеству обслуживания;

– современные потребители не придерживаются единого мнения, что привело к появлению и использованию новых маркетинговых подходов и каналов воздействия, таких как социальные сети, электронный маркетинг и мобильная реклама. В качестве одного из важнейших направлений продвижения в настоящее время выступает работа с влиятельными лицами или известными персонами (инфлюенсерами) в социальных сетях и онлайн-сообществах, которые оказывают влияние на принятие решений о покупке. Наконец, потребители предпочитают взаимодействовать с теми брендами, которые в наибольшей степени соответствуют ценностям их клиентов;

– растущая осведомленность и обеспокоенность потребителей этическими аспектами, экологической устойчивостью и социальной ответственностью компаний. В основе данного тренда лежит поддержка брендов компаний, которые производят экологически чистые продукты, используют перерабатываемые материалы с высоким уровнем качества и безопасности, не оказывая негативного влияния на окружающую среду;

– персонализация и кастомизация современных потребителей, стремящихся к уникальным продуктам (услугам), которые будут соответствовать индивидуальным потребностям и удовлетворять их запросы и интересы, будут адаптированы под клиента и предлагать персонализированные рекомендации и кастомизированные решения. Кроме того, особую актуальность приобретает эмоциональное потребление, становясь не только необходимостью, но и способом самовыражения. Данный тип потребления проявляется в том, что наряду с товаром или услугой потребитель приобретает эмоции, которые они вызывают.

Таким образом, можно сделать вывод, что за последние пять лет произошло кардинальное изменение потребительского поведения, а соответственно и процесса взаимодействия между компанией и потребителями[1]. Компании, реализующие исключительно стратегии привлечения новых клиентов и не учитывающие

[1] Суздалева Г. Р., Боровых Е. С. Анализ взаимосвязи подходов к маркетингу и современных трендов потребительского поведения // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 11. С. 4175–4190.

ключевые ценностные ориентации потребителей, сталкиваются с уходом клиентов к конкурентам или на другие рынки, предоставляющие товар (услугу) на более выгодных для них условиях.

В этих условиях жизненно важным для компаний выступает процесс управления своей целевой аудиторией, или клиентской базой компании, под которой нами понимается систематизированная база данных, содержащая сведения обо всех клиентах, когда-либо совершавших с компанией сделки, в том числе сведения о потенциальных клиентах, позволяющая анализировать продажи, прогнозировать клиентские потоки и клиентский спрос, составить портрет потенциального потребителя и осуществлять коммуникационную политику компании.

Аналогично процессу изменения потребительского поведения, процесс эволюции основных теорий и концепций стратегического управления также не происходил одномоментно; по мере изменения среды управления от стабильной к турбулентной изменялись структура управленческих систем и задачи управления (приложение А).

В таблице 1 выделены основные теории, подходы и концепции стратегического управления компанией, представлена их характеристика.

Таблица 1 – Теории, подходы и концепции стратегического управления компанией[1]

Теория, подход, концепция	Ключевые представители	Сущность теории (подхода)
Теория ценности	J. N. Sheth, A. Parvatiyar (1995); A. Ravald, C. Gronroos (1996); M. Porter (1998); В. П. Неганова (2012); И. В. Семенов (2017); Г. Ф. Каячев, Д. А. Локтионов (2019)	Рассматривает интегративный подход компании к маркетингу, заключающийся в переходе от взаимоотношений по обмену ценностями к взаимоотношениям по созданию ценности. Создание ценности означает вовлечение потребителей в процесс сопроизводства и взаимозависимость отношений с производителем (по концепции цепочки создания ценности М. Портера)

[1] Систематизировано автором.

Продолжение таблицы 1

Теория, подход, концепция	Ключевые представители	Сущность теории (подхода)
Теория прибыли	F. R. Dwyer (1989); P. D. Berger, N. I. Nasr (1998)	Исследует поведение компании с позиции продукта или услуг, предлагаемых потребителям. Для обеспечения максимизации прибыли компания оценивает показатель ценности жизненного цикла потребителя как чистую приведенную стоимость потребителя для производителя с учетом продолжительности взаимоотношений, а также уровня доходов и расходов, связанных с обслуживанием потребителя
Теория трансакционных издержек	J. B. Heide, G. John (1988); C. Gronroos (1992); С. Б. Авдашева, Н. А. Горейко (2011); Е. В. Попов, С. В. Кульпин (2013); Д. П. Фролов (2020)	Оценивает взаимоотношения экономических агентов в условиях неопределенности и сложности сделок с точки зрения возникающих издержек, которые связаны с поиском информации, ведением переговоров, оппортунистическим поведением, защитой прав собственности
Теория агентских отношений	M. C. Jensen, W. H. Meckling (1976); J. B. Barney, W. G. Ouchi (1986); K. M. Eisenhardt (1988); M. Bergen, S. Dutta, O. C. Walker (1992)	Анализирует взаимоотношения между агентом и принципалом, которые вовлечены в процесс сотрудничества, но преследуют разные цели и характеризуются разными рисками в условиях неопределенности и информационной асимметрии
Ресурсная теория (концепция)	L. W. Stern, T. Reve (1980); B. B. Jackson (1985); J. B. Heide (1994); J. B. Gassenheimer, R. J. Calantone (1994); K. Yamaguchi (1996); J. Pfeffer, G. R. Salancik (2003); В. С. Катькало (2002); В. Ж. Дубровский, С. В. Орехова (2011); Г. Б. Клейнер (2011); Н. Н. Чепелева (2014); Н. Б. Акатов, С. М. Бельмас, В. Л. Попов (2025)	Рассматривает в качестве целей вовлечения во взаимоотношения получение доступа к ресурсам компании, возможность их контроля и использования, а также снижение издержек, связанных с переключением на других поставщиков
Сетевая теория	L. P. Bucklin, S. Sengupta (1993); Ю. Ф. Попова (2008, 2017); Г. Л. Багиев (2009); Е. В. Попов (2019); С. А. Неганов, В. П. Неганова (2022)	Предлагает модель взаимодействия, в которой внимание сосредоточено не на партнерах, а на их взаимоотношениях, будь то взаимодействие между двумя компаниями или сетевое взаимодействие. Ключевыми характеристиками взаимоотношений выступают их характер, количество, интенсивность, совместимость по стратегии, целям, убеждениям, управленческим и организационным стилям, оперативному окружению, организационной культуре

Продолжение таблицы 1

Теория, подход, концепция	Ключевые представители	Сущность теории (подхода)
Стейкхолдерские теории (теории заинтересованных сторон)	R. E. Freeman, L. R. David (1983); A. B. Carroll (1991); M. E. Clarkson (1995); J. S. Wallace (2003); A. Payne, D. Ballantyne, M. Christopher (2005); I. Tkachenko, I. Pervukhina (2020); С. П. Кущ (2006); М. Ю. Шерешева, М. М. Палт (2014); А. Е. Плахин (2018); А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко (2018); И. Н. Ткаченко (2018, 2021); И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева (2023)	Формируют и объясняют стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон), при этом компания представляет собой не только экономическую целостность и инструмент для извлечения прибыли, но и элемент той среды, в которой она действует, а также систему, которая влияет и сама испытывает влияние своего окружения: местных сообществ, потребителей, поставщиков, общественных организаций, а также персонала, инвесторов и акционеров
Теория ценностно-ориентированного менеджмента (Value-Based Management)	J. W. Bryant, R. L. Ackoff (1976); R. E. Freeman (1984); A. Rappaport (1986); G. B. Stewart (1991); J. M. McTaggart, P. Kontes, M. C. Mankins (1994); T. E. Copeland, T. Koller, J. Murrin (1996); G. Arnold, M. Davies (2000); M. C. Jensen (2001); S. L. Hart, M. B. Milstein (2003); S. Pätäri, A. Jantunen, K. Kyläheiko, J. Sandström (2012); М. А. Шерстнева (2013); J. P. Jensen, S. M. Prendeville, N. M. P. Bocken, D. Peck (2019)	Рассматривает общие устремления компании, аналитические техники и управленческие процессы как инструментарий максимизации ценности компаний путем фокусирования управленческих решений на ключевых факторах (драйверах) создания ценности с учетом перспектив развития и тенденций изменения внешних и внутренних факторов
Концепция конкурентных сил М. Портера (цепочка создания ценности)	M. Kohtamäki, V. Parida, P. Oghazi, H. Gebauer, T. Baines (2019); M. E. Porter (2020); М. Портер (2006); Р. А. Фатхутдинов (2007)	Рассматривает цепочку создания ценности в качестве одного из ключевых инструментов для определения конкурентного преимущества компании с целью разработки конкурентной стратегии и построения организационной системы в соответствии с долгосрочной стратегией компании на основе анализа пяти конкурентных сил М. Портера, определяющих уровень конкуренции и привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли, а именно: угрозы появления продуктов-заменителей, угрозы появления новых игроков, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, уровня конкурентной борьбы

Продолжение таблицы 1

Теория, подход, концепция	Ключевые представители	Сущность теории (подхода)
Концепция создания общей ценности	M. E. Porter, M. R. Kramer (2006)	Рассматривает возможность состыковки максимизации акционерной стоимости и обеспечения сбалансированности запросов заинтересованных сторон, учета не только экономических запросов, но и общественных потребностей. При этом корпоративная социальная ответственность компании складывается из удовлетворения ожиданий общества и получения экономической выгоды

Традиционно в менеджменте в качестве основных этапов стратегического управления выделяются стратегический анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль и мониторинг полученных результатов[1].

В зарубежной научной литературе достаточно много внимания уделяется вопросам, связанным с разработкой стратегии, что нельзя сказать о ее реализации, теоретических, методологических и методических аспектах данного процесса. Так, T. Hutzschenreuter и I. Kleindienst отмечают, что из 991 проанализированной ими статьи, посвященной стратегии, только 66 (менее 6,7 %) были связаны с вопросами реализации стратегии[2].

[1] Николаева Т. И., Ялунина Е. Н. Формирование конкурентных стратегий розничного торгового предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2008. № 1(20). С. 56–62; Кулькова И. А. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке общественного питания города Екатеринбурга // Наукосфера. 2022. № 11-2. С. 398–402; Rothaermel F. T. Strategic management: concepts and cases. Chicago: Mcgraw-Hill/Irwin, 2012. 960 p.; Finoti L. L., Machado Toaldo A. M., Schwarzbach L. C., Marchetti R. Z. Marketing strategy process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities // Revista brasileira de gestao de negosios. Review of business management. 2019. Vol. 21, iss. 4. P. 767–787; Finoti L., Didonet S. R., Toaldo A. M., Martins T. S. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs // Marketing intelligence and planning. 2017. Vol. 35, iss. 3. P. 298–315; Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H., Chari S. Research in marketing strategy // Journal of the Academy of marketing science. 2019. Vol. 47, iss. 1. P. 4–29; Wołczek P. Solutions supporting the strategy implementation – model proposal // Management sciences. 2019. Vol. 24, iss. 2. P. 49–59.

[2] Hutzschenreuter T., Kleindienst I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored // Journal of management. 2006. Vol. 32, iss. 5. P. 673–720.

Из-за фрагментарности исследований в научной литературе отсутствует единая точка зрения относительно дефиниции «реализация стратегии» предприятия[1] (таблица 2).

Таблица 2 – Определения реализации стратегии предприятия[2]

Авторы	Определение реализации стратегии
L. G. Hrebiniak, W. F. Joyce (1984)	Ряд вмешательств, касающихся организационных структур, действий ключевого персонала и систем контроля, предназначенных для управления производительностью в отношении желаемых целей
P. Kotler (1984); R. Wernham (1985)	Процесс, который превращает планы в рабочие задания и гарантирует, что эти задания выполняются таким образом, чтобы достичь заявленных целей плана
F. Cespedes (1991)	Совокупность организационных вопросов, разработка конкретных программ менеджмента и выполнение программ на местах
S. W. Floyd, B. Woolridge (1992)	Управленческие вмешательства, которые приводят действия организации в соответствие со стратегическими намерениями
C. Homburg, H. Krohmer, J. P. Workman (2004)	Перспектива реализации, которая рассматривает роль рыночной ориентации как важную нематериальную организационную переменную, в отличие от организационной структуры, такой как планирование, контроль, вознаграждение и информационные системы
R. J. Harrington (2006)	Итеративный процесс реализации стратегий, политик, программ и планов действий, который позволяет фирме использовать свои ресурсы, чтобы воспользоваться возможностями в конкурентной среде
E. Thorpe, R. Morgan (2007)	Система достижения стратегических целей, в которой сделан акцент на важности жесткой организационной структуры, видимых систем контроля и других иерархических факторов, таких как системы вознаграждения
E. Brenes, M. Mena, G. Molina (2008)	Способность эффективно делегировать принятие решений и согласование между процессами, рабочими и информационными системами
L. Yang, G. Sun, M. J. Eppler (2008)	Динамичный, итеративный и сложный процесс, который состоит из различных действий менеджеров и сотрудников, направленных на воплощение стратегических планов в жизнь для достижения стратегических целей

[1] Седельников В. М. Проблемы реализации стратегий крупного и малого бизнеса: теоретический обзор // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: сб. науч. ст. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2023. С. 184–187.

[2] Систематизировано автором.

Продолжение таблицы 2

Авторы	Определение реализации стратегии
D. A. Aaker (2009)	Преобразование стратегических альтернатив в операционный план
F. T. Rothaermel (2012)	Метод, с помощью которого менеджеры разрабатывают и реализуют стратегию, которая может привести к устойчивому конкурентному преимуществу
L. G. Hrebiniak (2013)	Действующая часть стратегии, представляющая собой дорожную карту, определяющую порядок выполнения решений, пути преодоления препятствий и варианты использования возможностей для достижения успеха
D. Sull, R. Homkes, C. Sull (2015)	Тщательно продуманный и скоординированный первоначальный подход
M. R. Barrick, G. R. Thurgood, T. A. Smith, S. H. Courtright (2015)	Мера командных процессов, включающая определение цели, мониторинг прогресса в ее достижении и мониторинг полученных результатов
M. A. Ramadan (2015)	Процесс, который включает выполнение необходимых задач или действий для получения результата сверх запланированного
S. Elbanna, R. Andrews, R. Pollanen (2016)	Претворение в жизнь планов организации, которая в процессе их выполнения взаимодействует с факторами внутренней и внешней среды
L. Bellamy, N. Amoo, K. Mervyn, J. Hiddlestone-Mumford (2019)	Четкий стратегический подход, позволяющий эффективно реализовать поставленные стратегические цели и достичь поступательного роста
S. Merkus, T. Willems, M. Veenswijk (2019)	Действие в соответствии с сформулированными стратегиями для обеспечения повышения эффективности организации
C. J. Cândido, S. P. Santos (2019)	Операционализация деятельности бизнеса для достижения конкурентного преимущества
C. A. De Oliveira, J. Carneiro, F. Esteves (2019)	Дисциплинированный процесс или логический набор связанных действий, который позволяет организации принять стратегию и заставить ее работать
S. Efigenia, N. Kalambehambe (2020)	Серия вмешательств, касающихся организационных структур, действий ключевого персонала и систем контроля, чтобы обеспечить соблюдение желаемых стандартов эффективности
A. K. Weiser, P. Jarzabkowski, T. Laamanen (2020)	Сложный процесс, требующий координации и тщательного планирования, сопровождаемого надлежащей коммуникацией, соответствующей корректировкой организации и постоянным мониторингом действий для достижения стратегических целей
A. Tawse, P. Tabesh (2021)	Динамичный, итеративный и сложный процесс, состоящий в деятельности сотрудников организации, целью которого является реализация стратегических целей
J. M. Munala, E. Mwasiaji (2023)	Обеспечение организационной эффективности и осуществление институциональных целей для достижения прибыльности и долгосрочной устойчивости

Традиционно под реализацией стратегии понимается процесс использования набора методов и моделей поведения для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и стратегических целей компаний[1].

С учетом совокупности проанализированных точек зрения ученых относительно определения реализации стратегии в рамках данной диссертационной работы под реализацией стратегии понимается динамичный, итеративный и сложный процесс, который состоит из ряда решений и действий руководителей и сотрудников, на которые влияет ряд взаимосвязанных внутренних и внешних факторов, направленных на претворение стратегических планов в жизнь для достижения стратегических целей[2].

Таким образом, процесс реализации стратегии представляет собой одну из наиболее важных тем в области стратегического управления[3], а эффективная реализация стратегии выступает одной из самых важных задач, с которыми сталкиваются менеджеры[4].

В 1982 г. в журнале Fortune вышла статья, в которой отмечалось, что менее 10 % хорошо разработанных стратегий эффективно реализуются[5]. В 1999 г. в том же журнале было представлено исследование, согласно которому ключевая проблема 70 % компаний, которые не смогли реализовать свои стратегии, – это не плохая стратегия, а ее плохое исполнение[6]. В дальнейших публикациях также подтвер-

---

[1] Kanagal N. B. Issues in marketing strategy implementation // International business research. 2016. Vol. 9, iss. 11. Art. 16.

[2] Amoo N., Hiddlestone-Mumford J., Ruzibuka J., Akwei C. Conceptualizing and measuring strategy implementation: a multidimensional view // Strategic change. 2019. Vol. 28, iss. 6. P. 445–467.

[3] Speculand R. Six necessary mind shifts for implementing strategy // Business strategy series. 2009. Vol. 10, iss. 3. P. 167–172.

[4] Szarucki M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science // Business: theory and practice. 2015. Vol. 16, iss. 4. P. 362–372.

[5] Kiechel W. III Corporate strategists under fire // Fortune. 1982. Vol. 106, iss. 13. P. 34–39.

[6] Charan R., Colvin G. Why CEOs fail // Fortune. 1999. Vol. 139, iss. 12. P. 68–78.

ждалось, что процесс реализации стратегии заканчивается неудачей для 50–70 % компаний[1].

Исследование журнала The Economist, проведенное в 2013 г., подтверждает данное положение. Так, около 61 % опрошенных признали наличие разрыва между формулированием стратегии и ее повседневной реализацией, при этом с 2010 по 2013 г. в среднем только 56 % стратегических инициатив были успешными, что говорит о несоответствии разрабатываемых стратегий осуществляемой деятельности, что приводит к плачевным финансовым результатам[2].

В исследовании, посвященном реализации стратегии на рынке молочной продукции Кении, в качестве проблем определены плохой контроль и недооценка внешних изменений, отсутствие участия, нереалистичные цели, плохая координация и коммуникация, несовместимость организационной структуры и культуры, недостаточность ресурсной базы, низкая мотивация и приверженность, а также некомпетентность[3].

P. Wołczek выделил шесть основных областей стратегии (содержимое стратегии, организационная структура, процедура и руководящие принципы, поток информации, лидерство, участие сотрудника и др.) и факторы, препятствующие ее

---

[1] Carlopio J., Harvey M. The development of a social psychological model of strategy implementation // International journal of management. 2012. Vol. 29, iss. 3. P. 75–85; Desroches D., Hatch T., Lawson R. Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? // Journal of corporate accounting and finance. 2014. Vol. 25, iss. 3. P. 61–67; Mankins M. C., Steele R. Turning great strategy into great performance // Harvard business review. 2005. Vol. 83. P. 65–72; Speculand R. The great big strategy challenge // Strategic direction. 2006. Vol. 22, iss. 3. P. 3–5; Wołczek P. Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience // Argumenta oeconomica. 2018. Vol. 2, iss. 41. P. 391–421; Oduor M. O. Strategic responses on New Kenya Co-operative Creameries Limited to the changing environmental conditions. URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/59704 (дата обращения: 02.07.2025); Čater T., Pučko D. Factors of effective strategy implementation: empirical evidence from Slovenian business practice // Journal of East European management studies. 2010. Vol. 15, iss. 3. P. 207–236.

[2] Why good strategies fail. Lessons for the C-suite / The Economist Intelligence Unit. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/why-good-strategies-fail-report.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

[3] Wangondu J. M. Strategy implementation challenges faced by New Kenya Co-Operative Creameries (NKCC). URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/5967/Wangondu_Strategy%20implementation%20challenges%20faced%20by%20New%20Kenya%20Co-operative%20Cremaries.pdf?sequence=1 (дата обращения: 02.07.2025).

эффективной реализации[1]. В качестве проблем, возникающих в процессе реализации стратегии у предприятий малого и крупного бизнеса, были выделены перегруженность управленческого персонала текущими проблемами и сосредоточенность внимания сотрудников на оперативной деятельности в противовес стратегическим целям компании.

В публикации J. Hughes и др.[2] представлена ретроспектива исследований в области стратегий и стратегического управления за 2007–2020 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Ретроспектива исследований зарубежных ученых в области стратегий и стратегического управления[3]

Авторы (год)	Фокус исследования	Ключевые положения и результаты
R. Nag, D. C. Hambrick, M.-J. Chen (2007)	Определение области стратегического управления	– несмотря на распространенные утверждения о том, что эта область деятельности фрагментирована и лишена идентичности, ее успех обусловлен базовым консенсусом; – специфика консенсуса основана на учете множества точек зрения
T. H. Poister, D. W. Pitts, L. Hamilton Edwards (2010)	Обзор литературы по стратегическому менеджменту в государственном секторе	– значительный объем исследований изучает влияние экологических и организационных факторов на стратегическое управление; – недостаточно исследований, связывающих стратегическое планирование с организационными результатами или эффективностью
G. Steptoe-Warren, D. Howat, I. Hume (2011)	Обзор управленческой и психологической литературы по принятию решений	– на принятие стратегических решений влияют управленческие познания, а также индивидуальные и корпоративные ценности; – стратегические компетенции считаются важными, однако нет единого мнения относительно того, что это за компетенции

[1] Wołczek P. Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience // Argumenta oeconomica. 2018. Vol. 2, iss. 41. P. 391–421.

[2] Hughes J., Kornberger M., MacKay B. et al. Organisational strategy and its implications for strategic studies: a review essay // Journal of strategic studies. 2023. Vol. 46, iss. 2. P. 427–450.

[3] Составлено автором по: Hughes J., Kornberger M., MacKay B. et al. Organisational strategy and its implications for strategic studies: a review essay // Journal of strategic studies. 2023. Vol. 46, iss. 2. P. 427–450.

Продолжение таблицы 3

Авторы (год)	Фокус исследования	Ключевые положения и результаты
E. Vaara, R. Whittington (2012)	Обзор литературы по стратегии как практике	– исследования в рамках системного анализа предложили альтернативы анализу, ориентированному на производительность, расширили круг изучаемых организаций и предоставили важную информацию об управленческих практиках; – ключевой вывод: необходимы дальнейшие исследования, посвященные анализу социальных практик
R. Vogel, W. H. Güttel (2013)	Обзор представления динамических возможностей (DCV) стратегического управления	– связь возможностей обучения и изменений с эффективностью фирмы становится основным исследовательским кластером; – DCV характеризуется тенденциями как интеграции, так и дифференциации своих исследовательских кластеров, что выявляет противоречия в продвижении консенсусного понимания динамических возможностей
R. Durand, R. M. Grant, T. L. Madsen (2017)	Обзор различных областей исследования стратегического управления	– область стратегического управления имеет некоторую степень конвергенции в теории, но отличается множественностью в эмпирических измерениях, в результате наблюдается фрагментированность
D. Mackay, M. Zundel (2017)	Обзор стратегии и тактики в литературе по бизнесу и менеджменту	– выявлен доминирующий прагматический взгляд на стратегию и тактику, при этом стратегия представляет собой формализованный план, реализуемый посредством подчиненной ей тактики; – предлагаются два альтернативных варианта: использование тактики социологических моделей и исследований, а также формирование более плавной динамики между стратегией и тактикой организации
R. A. Burgelman, S. W. Floyd, T. Laamanen et al. (2018)	Обзор литературы по стратегической практике и стратегическим процессам	– выявлены три точки зрения на взаимосвязь между стратегической практикой и исследованием процессов: дополнительная, критическая и комбинированная; – комбинированная структура разрабатывается и используется в качестве основы для дальнейших исследований
A. K. Weiser, P. Jarzabkowski, T. Laamanen (2020)	Обзор литературы по реализации стратегии	– исследования сменили свой фокус с контроля к более адаптивной концепции; – для устранения фрагментации используется интегративный подход, который объединяет эти два взаимодополняющих взгляда, уделяя особое внимание взаимодействию концептуализации и реализации стратегий

Признавая значимость результатов зарубежных исследований, необходимо отметить акценты авторов на внутренних либо внешних детерминантах реализации стратегии компании без учета нематериальных факторов, их взаимосвязи и взаимоотношений с клиентами на основании учета их ценностей, уровня удовлетворенности и лояльности и т. д.

В сегодняшней турбулентной среде рынки испытывают неопределенные и непрерывные изменения[1]. Выявленные нами закономерности и тенденции изменения потребительского поведения являются объективной основой для пересмотра традиционных подходов классического менеджмента к процессу реализации стратегии и решения проблемы нестабильности клиентской базы с использованием маркетинговых технологий, которые представляют собой комплекс маркетинговых инструментов, методов и информационных технологий, способов действия и принятия решений, определяющих деятельность компании по управлению своей позицией на рынке, эффективному взаимодействию с клиентами, выбору и достижению ключевых бизнес-целей. В качестве ключевых маркетинговых технологий могут быть обозначены сегментирование, таргетирование, позиционирование, анализ, прогнозирование, управление контентом, аналитические и электронные платформы, инструменты управления социальными сетями.

В отличие от традиционного управленческого подхода, рассматривающего все бизнес-процессы с позиции компании, специфика использования маркетинговых технологий состоит в акцентировании внимания на потребителе, что позволяет осуществлять обратную связь с клиентами (через отзывы, анализ потребительского поведения) с целью максимизации уровня их удовлетворенности и лояльности, персонализации взаимодействия, совершенствования продукции (качества услуг) компании, а также улучшения клиентского опыта.

---

[1] Wangondu J. M. Strategy implementation challenges faced by New Kenya Co-operative Creameries (NKCC). URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/5967/Wangondu_Strategy%20implementation%20challenges%20faced%20by%20New%20Kenya%20Co-operative%20Cremaries.pdf?sequence=1 (дата обращения: 02.07.2025); Burnes J. The structure of strategy // Business strategy review. 2004. Vol. 4, iss. 2. P. 17–37.

В настоящее время подходы к реализации управленческих стратегий эволюционируют от ориентации на продукт фирмы и регуляцию ее бизнес-процессов (фирмоцентричный подход) к направленности на взаимодействие с потребителями (клиентоцентричный подход)[1] (таблица 4).

Таблица 4 – Эволюция подходов к реализации управленческих стратегий[2]

Критерий дифференциации	Подход		
	фирмоцентричный (продуктово-ориентированный	клиенто-ориентированный	клиентоцентричный (ценностно-ориентированный)
Период	1970-е – начало 1980-х гг.	Конец 1980-х – начало 1990-х гг.	1990-е гг. и по настоящее время
Фокус управления	Продукт, сбыт и эффективность продаж	Управление кратко- и среднесрочными отношения с потребителями (повышение качества обслуживания, удовлетворение потребностей)	Управление долгосрочными отношениями с покупателями (соответствие их ценностям). Учет специфических требований каждого индивидуального потребителя, его уникального опыта потребления
Основа парадигмы менеджмента	Товар	Единичная сделка	Взаимоотношения, взаимодействия
Цели управления	Рост конкурентоспособности компании и продуктов, повышение общего уровня прибыльности компании	То же + рост удовлетворенности и лояльности потребителей	То же + рост удовлетворенности, вовлеченности и лояльности за счет персонализации, кастомизации
Анализ			
Конкуренция	Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности товаров	Исследование предпочтений реальных и потенциальных потребителей	Выявление персональных ценностей, предпочтений и потребностей покупателей, включая их эмоциональные потребности

[1] Седельников В. М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания // Вестник университета. 2022. № 9. С. 81–89.

[2] Составлено автором.

Продолжение таблицы 4

Критерий дифференциации	Подход		
	фирмоцентричный (продуктово-ориентированный	клиенто-ориентированный	клиентоцентричный (ценностно-ориентированный)
Потребители	Анализ требований к характеристикам продуктов. Потребители – пассивные участники рынка	Анализ потребительских предпочтений в отношении функциональных и отношенческих характеристик, удовлетворенности процессом обслуживания. Потребители – активные участники рынка	Анализ предпочтений в отношении функциональных, отношенческих и эмоциональных характеристик процесса взаимодействия. Потребители – активные участники рынка, партнеры по совместному созданию ценностей
Сегментация	По товарам/услугам	По потребителям (доминируют демографические и поведенческие критерии)	По потребителям (доминируют психографические критерии и one-to-one сегментация), с выделением сегментов по образу жизни, уникальному потребительскому опыту
Стратегическое планирование			
Бренд-платформа	Построена на функциональных преимуществах фирмы	Построена на ценностях образа жизни потребителя	Построена на ценностях образа жизни потребителя и эмоциональных впечатлениях
Позиционирование	Конкурентная стратегия позиционирования	Стратегия позиционирования (выбор сегментов потребителей с учетом конкуренции в этих сегментах)	Эмоциональная персонализированная стратегия позиционирования (способность гибкой адаптации к персональным требованиям каждого покупателя)
Инструментарий маркетинга	Обеспечивает продвижение функциональных преимуществ продукта (4P)	Обеспечивает привлечение и удержание потребителей (7P)	Обеспечивает привлечение и удержание потребителей за счет персонализации покупательского опыта (4C)
Реализация			
Ответственные за реализацию	Служба маркетинга	Служба маркетинга и управленческий персонал	Весь персонал компании

Продолжение таблицы 4

Критерий дифференциации	Подход		
	фирмоцентричный (продуктово-ориентированный	клиенто-ориентированный	клиентоцентричный (ценностно-ориентированный)
Ресурсы	Доминируют материальные	Материальные и нематериальные	Доминируют нематериальные
Контроль			
Показатели (метрики)	Конкурентоспособность компании и продуктов, рентабельность продуктов, рыночная доля продуктов	Конкурентоспособность компании и продуктов, удовлетворенность покупателей (CSI), управление взаимоотношениями с потребителями (CRM), лояльность покупателей	Удовлетворенность покупателей, лояльность покупателей, вовлеченность покупателей, доля кошелька покупателя (SOW), CLV, CE, NPS

Как следует из таблицы 4, маркетинговые технологии применяются на всех этапах стратегического управления в компаниях и носят сквозной характер, что проявляется в смещении акцентов от товара, сбыта и эффективности продаж, конкурентоспособности к клиенту при соблюдении интересов компании, анализу ценностей, соответствия ожиданиям потребителей и повышения качества их обслуживания, установлению долгосрочных и взаимовыгодных отношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними.

Изменения подходов к реализации стратегий закономерно повлияли на понимание сущности дефиниции «стратегия» (приложение Б). Выделены пять основных подходов к определению стратегии: ресурсный, адаптационный, программный, системный, отношенческий (управленческий), сущность которых представлена в таблице 5. Особенностью данных подходов является учет фактора использования маркетинговых технологий при реализации стратегии[1].

[1] Неганова В. П., Седельников В. М. Генезис и обзор теоретических подходов к определению сущности маркетинга отношений // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15, № 2. С. 264–275; Савельева Н. К., Созинова А. А., Крюкова А. Д., Лутошкина А. К. Маркетинговая стратегия: осмысление понятия учеными и инструментом ChatGPT // Практический маркетинг. 2023. № 6(312). С. 14–19; Созинова А. А., Бурцева Т. А., Лутошкина А. К. и др. Механизм управления организацией на основе формирования маркетинговой стратегии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 6, № 3. С. 17–27; Созинова А. А., Лутошкина А. К. Механизм формирования маркетинговой стратегии предприятия туристской отрасли // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 4. С. 199–203.

Таблица 5 – Основные подходы к определению понятия «стратегия»[1]

Подход	Ключевые представители	Определение стратегии
Ресурсный	Т. Т. Авдеева, Е. В. Илясова, R. Varadarajan, V. Kumar, Z. Rahman, A. A. Kazmi, P. Goyal	Модель эффективного распределения и координации имеющихся ресурсов, применяемая для достижения целей организации на продуктовых рынках
Адаптационный	Н. В. Усова, А. П. Панкрухин, Е. П. Голубков	Механизм, быстро адаптирующийся к изменяющимся условиям внешней среды, который позволяет сравнивать положение с компаниями-конкурентами для различных стейкхолдеров и оценивать уровень привлекательности и перспективности тех или иных целевых аудиторий в сравнении с потенциальными
Программный	Д. В. Федулов, А. А. Победин, Е. В. Демидова, В. А. Колясникова, Г. Л. Багиев, S. F. Slater, E. M. Olson	Планирование и реализация стратегических интересов компании с применением механизмов, мероприятий и инструментов, подчиненных достижению целей ее развития, ключевой задачей которых является достижение конкурентного преимущества
Системный	Д. П. Фролов, G. M. Zinkhan, A. Pereira, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен	Система действий, направленных на целевые сегменты рынка с соответствующим продуктовым предложением, где фирмы ищут конкурентные преимущества, создавая интегрированную программу элементов (комплекс маркетинга 4P), направленных на удовлетворение нужд и потребностей потребителей
Отношенческий (управленческий)	С. Гупта, Б. Харди, В. Кумар, Ф. Дуайер, Ф. Райхельд, П. Фейдер, К. Гренрус, Л. Берри, Э. Гуммесон	Современный ориентир менеджмента компании, в основе которого лежат развитие и поддержка взаимовыгодных, долгосрочных, надежных отношений с потребителями, поставщиками и другими партнерами, ориентированный на разработку стратегий по удержанию потребителей

В настоящее время существует широкий спектр различных типов и видов стратегий: производственные, распределения, ценовые, финансовые, продвижения, маркетинговые, HR-стратегии и т. д. При этом, на наш взгляд, категория «управленческая стратегия» является наиболее всеобъемлющей и включает в себя элементы и инструментарий всех вышеобозначенных стратегий. В рамках данного диссертационного исследования в качестве основополагающего понятия будет ис-

[1] Систематизировано автором.

пользоваться управленческая стратегия, в контексте которой использование маркетинговых технологий рассматривается как инструментарий работы с потребителями.

На основе проведенного ретроспективного анализа точек зрения зарубежных ученых на понятие «управленческая стратегия» выделены следующие подходы (таблица 6).

Таблица 6 – Ключевые подходы к определению понятия «управленческая стратегия»[1]

Подход	Представители	Определение управленческой стратегии
Ресурсный	M. Kroll (1988); E. Tse, M. D. Olsen (1990); J. Hough, A. Strickland et al. (2011); S. Kavale (2012); M. Ajagbe Akintunde, J. Bih, J. Olujobi Olusola, E. E. Udo Udo (2016); C. A. Horne, S. B. Maynard, A. Ahmad (2017); K. Jermsittiparsert, L. Pithuk (2019); Y. Liu, M. O. Esangbedo, S. Bai (2019); S. S. Babalola, C. L. Nwanzu (2020); M. Wasike Shadrack, J. Owino Odhiambo (2020); A. K. Yadava, M. C. Jamali, S. Singh et al. (2022)	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	R. T. Osgood Jr. (2004); N. Bunnefeld, E. Hoshino, E. J. Milner-Gulland (2011); M. Srivastava, A. Franklin, L. Martinette (2013); P. N. Nduati (2014); R. M. Grant (2016); A. E. Punt, D. S. Butterworth, C. L. de Moor et al. (2016); A. Thompson, M. Peteraf, J. Gamble, A. Strickland (2017)	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, ви́дение, клиенты и рынки, продукты и услуги, особые компетенции и ценности), уникальные для каждой организации
Портфельный	I. Hyväri (2014)	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 ви́дению, миссии и ценностям

[1] Составлено автором по: Makovhololo P., Batyashe N., Sekgweleo T., Iyamu T. Diffusion of innovation theory for information technology decision making in organisational strategy // Journal of contemporary management. 2017. Vol. 14. P. 461–481.

Продолжение таблицы 6

Подход	Представители	Определение управленческой стратегии
Инновационный	S. Molloy, C. R. Schwenk (1995); T. Iyamu, D. Roode (2012); Q. Tran, Y. Tian (2013)	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)	M. R. Fairholm (2009); S. McCabe (2009); J. M. D. Sousa Filho, L. S. O. Wanderley, C. P. Gómez, F. Farache (2010); C. Bossidy, L. Charan, R. Burck (2011); A. T. Cunningham, E. C. Bernabeo, D. B. Wolfson, C. S. Lesser (2011); M. A. Omalaja, O. A. Eruola (2011); J. Sullivan (2011); T. Amabile, S. Kramer (2012); N. Nieboer, V. Gruis (2014); K. M. Kingsly (2016); P. Makovhololo, N. Batyashe, T. Sekgweleo, T. Iyamu (2017); J. Blijlevens, M. Elkins, A. Neelim (2023)	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	E. Xevelonakis (2005); D. J. Petzer, T. Steyn (2006); M. Stone, D. Liyanearachchi (2007); Y. P. Redondo, F. J. S. Oliván (2009); P. Mostert, C. De Meyer (2010); K. Njenga (2010); M. E. Molapo, G. Mukwada (2011); R. Chittaie (2012); S. A. Sharmeela-Banu, K. Gengeswari, P. Padmashantini (2012); K. Agudze-Tordzro, S. Buame, B. Narteh (2014); N. K. Chimote, A. Srivastava (2014); S. Tauni, R. Khan, M. K. Durrani, S. Aslam (2014); V. Begum (2015); P. Datta, P. Fraser, M. Lebcir (2018); I. Ofori-Okyere, R. Atanga (2016); F. P. Komalasari, S. F. Budiman (2018); J. J. Kraa, B. A. Bonna, A. Hannah, K. Boadu (2018); S. Asagba, R. Coker Preye, A. Okwudu (2019); E. A. Chávez Orellana, E. A. Valdiviezo Macias, F. A. Valle Sánchez (2019); V. Ishumael, N. Brighton, M. Charles, N. Munjeri (2019); R. T. Anees, N. A. Nordin, T. Anjum et al. (2020); S. D. R. Pierrend Hernández (2020); A. Cerón Islas, H. Cerón Islas, E. A. Cortés Servín (2021); A. F. M. Trenggana, L. A. Wibowo, A. Rahayu, O. Lestari (2021); Y. Abarca Sánchez, U. Barreto Rivera, O. Barreto Jara, J. L. Díaz Ugarte (2022); A. M. Miranda Barragán, E. J. Santamaría Freire, C. A. Guerrero Velástegui (2022); C. Lovemore, D. Chavunduka, S. Chinofunga et al. (2023)	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

Среди подходов к определению управленческой стратегии также встречаются традиционные (ресурсный, процессный, инновационный, портфельный), которые ставят во главу угла ви́дение и миссию развития компании, набор стратегических целей и задач, соответствующий им инструментарий и ресурсное обеспечение, конкурентоспособность, конкурентные преимущества компаний и их уникальные особенности, управленческие решения, навыки и компетенции сотрудников, управление бизнес-портфелем компании и ее потенциалом, анализ факторов внешней бизнес-среды, учет потребностей и ожиданий рынка с целью максимизации прибыли и повышения эффективности и устойчивости деятельности организации.

Вместе с тем, как следует из таблицы 6, существует множество определений управленческой стратегии, в которых акцентируется создание ценности вместе с потребителями, перевод их из категории потенциальных в постоянных, снижение их оттока; вовлечение работников компании в активное сотрудничество с контрагентами; учет мнений, ожиданий и ценностных ориентаций всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на основе оценки уровня их удовлетворенности, лояльности, доверия и приверженности; установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений с потребителями; использование инновационных, коммуникационных и маркетинговых технологий и инструментов при реализации стратегии.

За последние 15 лет (2008–2023 гг.), наряду с рассмотрением традиционных процессов привлечения потребителей в рамках реализации управленческих стратегий, наблюдается рост количества зарубежных исследований, посвященных удержанию имеющихся и вновь привлеченных потребителей[1].

[1] Redondo Y. P., Oliván F. J. S. La retencion de los clientes. Un estudio empirico de sus determinantes // Revista española de investigación de marketing. 2009. Vol. 13, iss. 1. P. 117–137; Petzer D. J., Steyn, T. F. J. Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry // Acta commercii. 2006. Vol. 6, iss. 1. P. 162–172; Njenga K. The increasing focus on managing relationships and customer retention // Journal of language, technology and entrepreneurship in Africa. 2010. Vol. 2, iss. 1. P. 85–92; Stone M., Liyanearachchi D. Managing retention – who does it well? // Journal of database marketing and customer strategy management. 2007. Vol. 14, iss. 2. P. 90–103; Chittaie R. Customer relationship management and business strategies // International journal of organizational leadership. 2012. Vol. 1, iss. 1. P. 13–22; Pierrend Hernández S. D. R. La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día // Gestión en el tercer milenio. 2020. Vol. 23, iss. 45. P. 5–13; Miranda Barragán A. M., Santamaría Freire E. J., Guerrero Velástegui C. A. Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita // Revista eruditus. 2022. Vol. 3, iss. 2. P. 9–29.

В частности, в зарубежных исследованиях актуализируется реализация управленческих стратегий, направленных на удержание потребителей в различных отраслях и сферах экономики, таких как банковская отрасль[1], в том числе на примере банковского сектора Ганы[2]; транспортная отрасль, в том числе на примере сектора транспортных услуг Ганы[3], компаний, занимающихся бизнес-логистикой и курьерскими услугами в Индонезии[4], отрасли внутренних пассажирских авиакомпаний Южной Африки[5]; розничная торговля и общественное питание, в том числе на примере сетевых ретейлеров и розничного сектора в Бангладеш[6], Малайзии[7], Зимбабве[8] и Нигерии[9], а также на примере сетей быстрого питания в Пакистане[10] и систем заказов в кофейнях Южной Индии[11]; телекоммуникационная от-

[1] Chimote N. K., Srivastava A. Analyzing the effectiveness of customer retention strategies with existing customers in banking industry // International journal of customer relationship marketing and management. 2014. Vol. 3, iss. 3. P. 1–14.

[2] Kraa J. J., Bonna B. A., Hannah A., Boadu K. Effect of customer relationship management on customer retention in the Ghanaian banking sector // American research journal of business and management. 2018. Vol. 4, iss. 1. P. 1–12; Agudze-Tordzro K., Buame S., Narteh B. Customer retention strategies: a study of Ghanaian banks // European journal of business and management. 2014. Vol. 6, iss. 15. P. 31–39.

[3] Ofori-Okyere I., Atanga R. A. Customer retention management strategies adopted by the freight transport service sector in Ghana. A review paper on related literature // Archives of business research. 2016. Vol. 4, iss. 6. P. 267–281.

[4] Trenggana A. F. M., Wibowo L. A., Rahayu A., Lestari O. The effectiveness of strategies to achieve customer loyalty: the role of relationship marketing and customer retention // Advances in economics, business and management research. 2021. Vol. 220. P. 516–520.

[5] Mostert P., De Meyer C. Building customer relationships as retention strategy in the South African domestic passenger airline industry // Acta commercii. 2010. Vol. 10, iss. 1. P. 27–42.

[6] Datta P., Fraser P., Lebcir M. An investigation into the relationship between customer relationship marketing and customer retention: superstore retailing context in Bangladesh // Journal of business and retail management research. 2018. Vol. 13, iss. 2. P. 20–35.

[7] Sharmeela-Banu S. A., Gengeswari K., Padmashantini P. Customer retention practices among the major retailers in Malaysia // International journal of academic research in business and social sciences. 2012. Vol. 2, iss. 6. P. 157–166.

[8] Lovemore C., Chavunduka D., Chinofunga S. et al. Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT // European journal of management studies. 2023. Vol. 28, iss. 3. P. 193–211.

[9] Asagba S., Coker Preye R., Okwudu A. A. Customer retention strategies and business performance: a survey of selected retail chain stores in South-South, Nigeria // International academy journal of business administration annals. 2019. Vol. 7, iss. 1. P. 78–92.

[10] Anees R. T., Nordin N. A., Anjum T. et al. Evaluating the impact of customer relationship management (CRM) strategies on customer retention (a study of fast food chains in Pakistan) // Business management and strategy. 2020. Vol. 11, iss. 2. P. 117–133.

[11] Begum V. Favourable prototypes in the ordering system at coffee houses in South India – a customer retention strategy // Journal of management research. 2015. Vol. 7, iss. 2. P. 144–151.

расль и сотовая индустрия[1], в том числе на примере сферы телекоммуникаций в Пакистана[2] и Перу[3], сотовой индустрии в ЮАР[4]; строительная отрасль[5]; туристическая отрасль[6]; отрасль образования[7]; отрасль здравоохранения, на примере медицинской промышленности в Зимбабве[8].

В отличие от традиционного подхода в менеджменте, согласно которому управленческая стратегия представляет собой всесторонний комплексный план, предназначенный для определения и реализации долгосрочных целей компании, в рамках данной работы в дополнение к существующим подходам предложено определение в рамках отношенческого или управленческого (ценностно-ориентированного) подхода, учитывающее возможности применения технологий маркетинга и менеджмента в процессе реализации стратегии в контексте процесса удержания клиентов: *управленческая стратегия удержания клиентов* – система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью удержание клиентов на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте

---

[1] Xevelonakis E. Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: an empirical study // Journal of database marketing and customer strategy management. 2005. Vol. 12, iss. 3. P. 226–242.

[2] Tauni S., Khan R. I., Durrani M. K., Aslam S. Impact of customer relationship management on customer retention in the telecom industry of Pakistan // Industrial engineering letters. 2014. Vol. 4, iss. 10. P. 54–59.

[3] Abarca Sánchez Y., Barreto Rivera U., Barreto Jara O., Díaz Ugarte J. L. Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Peru // Revista venezolana de gerencia. 2022. Vol. 27, iss. 98. P. 729–743.

[4] Molapo M. E., Mukwada G. The impact of customer retention strategies in the South African cellular industry: the case of the Eastern Free State // International journal of business, humanities and technology. 2011. Vol. 1, iss. 2. P. 52–60.

[5] Chávez Orellana E. A., Valdiviezo Macias E. A., Valle Sánchez F. A. Marketing estratégico para la retención de clientes en la Comercializadora Coronel Touma Corcorto S. A. en el Cantón Durán // Revista observatorio de la economía latinoamericana. 2019. URL: https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/marketing-retencion-clientes.html (дата обращения: 02.07.2025).

[6] Komalasari F. P., Budiman S. F. Customer retention strategy through customer satisfaction and customer loyalty: the study on Traveloka loyalty program // Tourism research journal. 2018. Vol. 2, iss. 1. P. 69–75.

[7] Cerón Islas A., Cerón Islas H., Cortés Servín E. A. CRM una estrategia de fidelizacion de clientes en las IES. Area de educacion continua // FACE: revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales. 2021. Vol. 20, iss. 2. P. 5–17.

[8] Ishumael V., Brighton N., Charles M., Munjeri N. Customer retention strategies effectiveness in the Zimbabwean medical industry: perspectives from Cellmed Health Fund // European journal of business and management research. 2019. Vol. 4, iss. 6. P. 1–9.

формирования долгосрочных взаимоотношений с потребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента).

Обобщение и анализ теоретико-методологических подходов к реализации управленческих стратегий показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода предприятия фокусируются на долгосрочных взаимоотношениях с потребителями, повышении уровня их удовлетворенности и лояльности, применении стратегий сохранения и удержания потребителей[1]. Таким образом, в качестве ключевых методологических принципов реализации управленческой стратегии, отражающих ценностно-ориентированный подход, могут быть выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения компании и потребителей, использование нематериальных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, а также возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

В таблице 7 представлена сравнительная характеристика традиционного и ценностно-ориентированного подходов к процессу реализации управленческих стратегий компаний с использованием маркетинговых технологий[2].

Ключевые отличия при реализации управленческих стратегий в рамках ценностно-ориентированного подхода от традиционного (продуктово-ориентированного) состоят в следующем[3]:

– акцент смещается с отдельных трансакций в сторону долгосрочных взаимоотношений (политика удержания потребителей противопоставляется политике их привлечения);

– ориентация на удержание более прибыльных сегментов потребителей и повышение качества и эффективности принимаемых управленческих решений;

---

[1] Rabetino R., Kohtamäki M., Gebauer H. Strategy map of servitization // International journal of production economics. 2017. Vol. 192. P. 144–156.

[2] Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3(473). С. 23–35.

[3] Седельников В. М. Ключевые подходы к процессу реализации управленческих стратегий компаний // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: тр. XXIII Междунар. науч.-практ. конф. (Симферополь – Гурзуф, 17–19 октября 2024 г.). Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2024. С. 263–265.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика традиционного и ценностно-ориентированного подходов к процессу реализации управленческих стратегий[1]

Параметр	Традиционный подход	Управленческий (ценностно-ориентированный) подход
Цель	Удовлетворение потребностей ключевых потребителей компании как основа увеличения прибыли и выручки. Потребность соотносится с ценой или стоимостью товара (услуги)	Выявление, анализ и совместное создание потребительской ценности как основа повышения удовлетворенности, увеличения прибыли и выручки. Ценность отождествляется с пользой, выгодой, удовлетворенностью от потребления товара (услуги)
Сущность	Стратегия – тактический план по достижению устойчивого конкурентного преимущества компании посредством повышения качества обслуживания потребителей, удовлетворения их потребностей и ожиданий	Стратегия – система мероприятий, направленная на установление долгосрочных, взаимовыгодных отношений с потребителями посредством определения и удовлетворения их ценностей
Ключевые метрики	Финансовые показатели: объем продаж, доля на рынке	Финансовые и клиентские показатели: удовлетворенность потребителя, уровень его вовлеченности и лояльности
Затраты на привлечение и удержание клиентов	Незначительная разница в затратах на привлечение и удержание имеющихся потребителей	Значительное превышение затрат на привлечение новых клиентов по отношению к затратам на удержание имеющихся потребителей
Взаимодействие с потребителями	Низкая степень взаимодействия с потребителями. Потребители мало информированы. Отсутствует обратная связь	Высокая степень взаимодействия с потребителями. Потребители информированы и осведомлены. Существует устойчивая обратная связь
Типология реализуемых стратегий	Ассортиментная стратегия, стратегия дифференциации, стратегия дистрибьюции	Стратегии привлечения и удержания потребителей, гибридные стратегии, обеспечение повторных покупок

– обеспечение повторных обращений потребителей в компанию, что позволит создать потребительскую базу данных и предлагать кастомизированные товары и услуги.

[1] Составлено автором.

Систематизация исследовательских позиций в отношении трансформации управленческих стратегий компаний обусловила необходимость рассмотрения ключевых составляющих ценностно-ориентированного подхода в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

1.2 Ценностно-ориентированный подход к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний

Переход от классической модели взаимодействия с потребителями с единичными трансакциями, перераспределением ресурсов предприятия и анализом потребностей клиентов компании к ценностно-ориентированному подходу с анализом ценностных ориентаций клиентов, сетевизацией рынка и долгосрочностью контактов фирмы с клиентами во многом является следствием эволюции взаимоотношений компании и потребителей, что находит отражение в теориях потребительского поведения[1] (приложение В). Подобное взаимодействие «фирма – потребитель» прошло в своем развитии ряд исторических этапов, и его изменение не носило одномоментный характер[2] (таблица 8).

Стоит отметить, что ценностно-ориентированный подход, наряду с другими подходами к реализации управленческих стратегий (продуктово-ориентированный, клиентоориентированный), является частью стейкхолдерского подхода, в основе которого выделяются стейкхолдеры – группы лиц, чьи действия, поведение или решения могут повлиять на прибыль компании и ее бизнес-процессы.

---

[1] Неганов С. А., Неганова В. П. Формирование структуры экосистем с позиции конфигурации взаимодействий субъектов // Экономика и управление. 2022. Т. 28, № 7. С. 684–693.

[2] Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 337 с.

Таблица 8 – Эволюция и преобразование взаимодействия «компания – потребитель»[1]

Параметр сравнения	Потребители как пассивные участники			Потребители как активные участники
	Убеждение заранее определенных групп покупателей	Осуществление сделок с покупателями	Связи с покупателями на всю жизнь	Совместное с потребителями создание уникальной ценности
Период	1970-е – начало 1980-х гг.	Конец 1980-х – начало 1990-х гг.	1990-е гг.	После 2000 г.
Роль потребителя и концепция рынка	Потребители находятся «вне фирмы»; они рассматриваются как пассивные покупатели, как объекты для предложений фирмы			Потребители являются частью расширенной сети компетенций; они совместно создают (и совместно извлекают) ценность. Они сотрудники, соразработчики и конкуренты. Рынок представляет собой форум для совместного формирования впечатлений
Взгляд менеджеров на потребителей	Потребитель – среднестатистическая единица; группы покупателей заранее определяются компанией	Потребитель – отдельная статистическая единица в сделке, всюду – от записи в базе данных до отдельного учреждения	Потребитель – личность; культивация доверия и взаимоотношений	Потребитель не только личность, которую необходимо уважать, но и часть тематического сообщества и формирующейся социальной и культурной среды

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 8

Параметр сравнения	Потребители как пассивные участники			Потребители как активные участники
	Убеждение заранее определенных групп покупателей	Осуществление сделок с покупателями	Связи с покупателями на всю жизнь	Совместное с потребителями создание уникальной ценности
Взаимодействие компании с потребителями и разработка продуктов и услуг	Традиционные рыночные исследования и опросы. Заранее конфигурированные продукты и услуги создаются без особой обратной связи	Переход от продаж к оказанию помощи потребителям посредством информационных бюро, справочных центров и программ обслуживания. Выявление проблем потребителей, внесение изменений в продукты и услуги на основе обратной связи. Перекрестные продажи, заранее конфигурированные продукты и услуги	Нахождение решений с помощью ведущих пользователей, затем изменение конфигурации продуктов и услуг на основе глубокого понимания потребителей. Кастомизация продуктов и услуг из предварительно сконфигурированного меню характеристик	Потребитель совместно создает ценность. Диалог, доступ, оценка риска и прозрачность – составные блоки совместного создания ценности. Продукты и услуги являются частью ситуации, в которой получен опыт; в ней отдельные потребители совместно формируют собственные впечатления. Компании и ведущие потребители совместно формируют ожидания и приемлемость для рынка ситуации, в которой получен опыт
Цель и поток связи	Получение доступа к заранее определенным группам; доступ «фирма – группа»; односторонняя связь	Использование баз данных; доступ «фирма – отдельный человек»; двусторонняя связь	Построение взаимоотношений; двусторонние доступ и связь	Активный диалог с потребителями с целью выработки индивидуальных ожиданий и совместного формирования персонализированных впечатлений. Многосторонний доступ и сетевая связь

В научной литературе стейкхолдерский подход достаточно подробно рассмотрен отечественными учеными[1]. Вместе с тем, как правило, данный подход рассматривается на рынке B2B, т. е. на межфирменном уровне[2], а на уровне B2C (взаимодействие «фирма – потребитель») не получил достаточного развития.

В рамках настоящего диссертационного исследования рассматривается применение ценностно-ориентированного подхода на уровне B2C, в основе которого лежит рассмотрение не столько потребностей и ожиданий клиентов, сколько их ценностей[3].

В зарубежной научной литературе одними из первых на возможность соотнесения ценностей сотрудников организации и ценностных установок самой компании обратили внимание Т. Питерс и Р. Уотермен. Они разработали схему 7S (структура, стратегия, система, способности, сотрудники, стиль управления, совместные ценности), в основе которой лежат совместные ценности на базе органи-

---

[1] Ткаченко И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1, № 1. С. 205–209; Плахин А. Е., Аль Огили С. М., Хохолуш М. С. Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2019. Т. 81, № 4(82). С. 231–242; Плахин А. Е., Селезнева М. В., Хохолуш М. С. Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9, № 4(33). С. 286–292; Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Стейкхолдерская модель корпоративного управления: методика оперативной оценки влияния макроэкономических вызовов // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № 4. С. 6–21; Плотников А. В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 12. С. 2695–2704; Роднянский Д. В., Палей Т. Ф. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) // Социальные и экономические системы. 2023. № 2-1(41). С. 262–275; Tkachenko I., Pervukhina I. Stakeholder value assessment: attaining company-stakeholder relationship synergy // CSR, Sustainability, Ethics and Governance / eds. M. Aluchna et al. Cham: Springer, 2020. P. 89–105.

[2] Плахин А. Е. Методология адаптивного управления промышленной парковой структурой на основе стейкхолдерского подхода // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2018. Т. 80, № 4(78). С. 371–377; Плахин А. Е., Ткаченко И. Н. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами. Казань: Бук, 2018. 282 с.

[3] Неганова В. П., Седельников В. М. Ценностно-ориентированный подход в маркетинге взаимоотношений // 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: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. Т. I. С. 269–275.

зационной культуры фирмы[1]. В работе Г. Хофстеде отмечается причинно-следственная взаимосвязь между унифицированностью ценностей организационной культуры и эффективностью компании[2]. В исследовании О. Уильямсона подчеркивается, что большинство авторов не рассматривают организационную культуру с позиции целесоответствия[3]. Наконец, Ж. Бодрийяр на примере сетевых организационных форм соотносит такие категории, как цели компании, создаваемые ею продукты (услуги), технологии и ценности[4].

К. Нордстрем и Й. Риддерстрале пришли к выводу, что компании будущего не станут нанимать людей на работу, опираясь только на их знания, умения и навыки[5], а также не будут учитывать уровень сплоченности и дисциплинированности, по мнению ученых, гораздо важнее, чтобы установки и ценности работников были совместимы с ценностями и установками компании[6].

Стоит отметить ставшие уже классическими определения ценностей и ценностных ориентаций М. Рокича[7], который под ценностью понимает устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Под системой ценностных ориентаций в диссертационном исследовании понимается устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования.

Одним из первых ценностный подход в управленческой парадигме применил К. Майджер, который соотнес влияние ценностей на поведение через стратегиче-

---

[1] Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 524 с.

[2] Hofstede G. Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE, 2001. 596 p.

[3] Williamson O. The economics of discretionary behavior. Managerial objectives in a theory of the firm. London: Kershaw, 1974. 182 p.

[4] Бодрийяр Ж. Система вещей. М.: Рипол Классик, 2020. 256 с.

[5] Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта: пер. с англ. 3-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 284 с.

[6] Риддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества: пер. с англ. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 336 с.

[7] Rokeach M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973. 438 p.

ское ви́дение и отношенческие характеристики[1]. С. Долан и С. Гарсия предложили модель, раскрывающую ценности в трех плоскостях: этико-социальные ценности (убеждения о способах поведения), экономико-прагматичные (ориентация на эффективность, соблюдение стандартов, дисциплины) и эмоционально-развивающие (мотивация на самореализацию)[2].

В исследовании С. Варго и Р. Лаша говорится о новой доминирующей логике маркетинга, которая состоит в переходе от материальных ресурсов, встроенной ценности и единичных трансакций в сторону неосязаемых ресурсов, совместного создания ценности и построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями[3]. C. Gronroos подчеркивает важность учета нематериальных факторов в работе компаний и перехода от традиционных единичных трансакций к построению долгосрочных взаимоотношений с потребителями[4]. E. Gummesson также рассматривает ценностную составляющую установления долгосрочных взаимовыгодных отношений между компанией и потребителями[5].

При этом под ценностью в большинстве подходов понимается совокупность приобретаемых потребителем выгод от использования товара (услуги) за вычетом издержек на их приобретение[6] (приложение Г).

В таблице 9 отражены основные составляющие процесса формирования ценностей компаний и потребителей, а также соответствующие им технологии.

---

[1] Майджер К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личному процветанию: пер. с англ. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 152 с.

[2] Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей: корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке: пер. с англ. М.: Претекст, 2008. 313 с.

[3] Варго С. Л., Лаш Р. Ф. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 73–106.

[4] Gronroos C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing // Management decision. 1994. Vol. 32, iss. 2. P. 4–20.

[5] Gummesson E. Making relationship marketing operational // International journal of service industry management. 1994. Vol. 5, iss. 5. P. 5–20; Gummesson E. The new marketing: developing long-term interactive relationships // Long range planning. 1987. Vol. 20, iss. 4. P. 10–20.

[6] Седельников В. М. Процесс создания ценности в традиционном маркетинге и маркетинге взаимоотношений // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: материалы XVI Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых (Екатеринбург, 12–13 марта 2019 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2019. С. 173–176.

Таблица 9 – Основные технологии формирования ценностного предложения для потребителей[1]

Область ценностного предложения	Цели развития компетенций	Маркетинговые технологии
Ценность вовлечения как результат расширения смыслового содержания бренда и укрепления отношений с клиентами (способствует экспансии)	Формулировка миссии и выстраивание сообществ	– социальная и экологическая деятельность; – привлечение клиентов к принятию решений; – работа с сообществами
	Оптимизация связей	– управление спонсорством; – работа с аудиторией и каналами связи; – управление экосистемой вовлечения; – планомерная работа со СМИ
	Создание историй	– связи с общественностью; – сторителлинг и сторимейкинг; – управление контентом; – управление соцсетями и общением
Ценность опыта как результат повышения удобства и удовлетворенности клиента на всем пути взаимодействия с компанией (способствует удержанию клиентов)	Наращивание ценности	– клиентская поддержка; – устойчивость и инновационность продуктов; – доработка товаров и услуг; – прямое обслуживание и доставка
	Улучшение цикла взаимодействия с клиентом	– управление циклом взаимодействия клиента с компанией; – управление портфолио; – координация каналов связи; – стратегия управления клиентским опытом
	Совершенствование структуры предложения	– работа с клиентскими впечатлениями; – управление характеристиками продукта; – работа с фирменным дизайном; – управление дистрибьюцией продукта
Ценность обмена как результат адаптации предложения к конкретным условиям и нуждам клиента (способствует сделкам)	Повышение конверсии	– продуктовый маркетинг; – управление ценообразованием; – управление продажами и заказами; – маркетинг событий (ивент-маркетинг); – автоматизация маркетинга
	Усиление персонализации	– управление лояльностью; – управление отношениями с клиентами; – персонализация контента; – персонализация продукта
	Улучшение прогнозирования	– прогнозирование трендов; – отслеживание местоположения и маршрутов клиентов; – выявление потребностей

[1] Составлено автором.

Технологии формирования ценностного предложения для компаний представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные технологии формирования ценностного предложения для компаний[1]

Область ценностного предложения	Цели развития компетенций	Маркетинговые технологии
Ценность знаний как результат использования данных и аналитики для получения сведений о клиентах и рынках (помогает оптимизировать управленческие решения)	Улучшение сбора и обработки данных	– качество, конфиденциальность и защита данных; – генерация данных; – управление сводными данными; – отслеживание брендового и клиентского капитала
	Глубокое изучение рынка и клиентской аудитории	– оценка бренда и клиентской базы; – визуализация и применение данных; – обработка данных и аналитика; – оценка показателей
	Передовая аналитика	– управление системой знаний; – стратегия развития знаний; – работа с исследованиями рынка и конкуренции; – управление знаниями о покупателях и пользователях
Стратегическая ценность как результат выявления возможностей для роста, связанных с текущими предложениями (помогает развивать новые предложения и бизнес-модели)	Поиск точек роста	– управление стратегией устойчивости; – управление стратегией роста; – формирование ценностного предложения; – управление брендингом
	Выстраивание платформ	– управление платформами; – управление синергией; – стратегия и инновации в управлении портфолио; – управление рисками
	Использование активов	– целевое управление; – монетизация маркетинга; – инновации в моделях и методах; – обеспечение стабильных потоков выручки

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 10

Область ценностного предложения	Цели развития компетенций	Маркетинговые технологии
Операционная ценность как результат повышения гибкости, укрепления сотрудничества и развития кадров (помогает наращивать операционную эффективность)	Улучшение управления кадрами	– развитие клиентоцентричной культуры; – работа со стейкхолдерами; – управление партнерствами; – обеспечение преемственности кадров
	Укрепление связей внутри организации	– гибкое управление и дизайн-мышление; – поощрение ключевых моделей поведения; – управление моделью взаимодействия; – определение принципов и методов
	Совершенствование методов и технологий работы	– маркетинговые технологии; – управление мероприятиями; – технологии на рабочем месте; – система отчетности

Представленные в таблицах 9 и 10 технологии формирования ценностных предложений позволяют установить и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с потребителями[1]. В связи с этим ценностно-ориентированный подход нацелен на повышение значимости удержания действующих партнеров, создание с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений, а также повышение степени их доверия, удовлетворенности и лояльности[2].

[1] Ford R. C. Customer perceive value, satisfaction and loyalty // Psychology and marketing. 1986. Vol. 15. P. 32; Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing // Journal of marketing. 1994. Vol. 58, iss. 3. P. 20–38; Хелал М. Ю. И., Палей Т. Ф. Исследование динамических способностей ресторанов к созданию потребительской ценности в условиях цифровой трансформации // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20, № 5(131). С. 223–234.

[2] Wong A., Sohal A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality // International journal of retail and distribution management. 2002. Vol. 30, iss. 1. P. 34–50; Bowen J. T., Shoemaker S. Loyalty: a strategic commitment // Cornell hotel and restaurant administration quarterly. 2003. Vol. 44, iss. 5–6. P. 31–46; Черновалова Г. А., Пестов Д. А., Третьякова Е. А. Управление ценностями как стратегия опережающего развития в современных условиях деятельности организаций // Шумпетеровские чтения. 2025. Т. 1. С. 426–432; Хелал М. Ю. И., Палей Т. Ф. Управление цифровой трансформацией ресторанного бизнеса на основе ценностного подхода: монография. Казань: Отечество, 2023. 148 с.

В современных исследованиях анализ прибыльности клиентов осуществляется преимущественно на базе прошлого покупательского поведения, а для создания подлинной лояльности клиентов необходимо прогнозировать их будущие покупки, что возможно с учетом инструментария, оценивающего весь жизненный цикл взаимодействия клиента с компанией.

Именно поэтому в рамках данного диссертационного исследования рассмотрена метрика измерения уровня лояльности и удержания клиентов – стоимость жизненного цикла клиента (customer lifetime value, CLV)[1] (приложение Д). Данный подход позволяет оценить доход, который компания может получить от клиента в течение долгосрочного взаимодействия с ним. В основе же долгосрочного сотрудничества с организацией лежит в первую очередь удовлетворенность клиента, которая побуждает его продолжать взаимодействовать с фирмой.

В своем взаимодействии с потребителями компания проходит ряд этапов, целью которых является привлечение клиентов, удовлетворение их потребностей, удержание имеющихся клиентов, применение гибридных стратегий, совмещающих элементы привлечения и удержания, создание с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений и повышение уровня доверия, приверженности и лояльности в долгосрочной перспективе.

Особенность концепции CLV состоит в переносе акцентов с трансакций (поиск дополнительных покупателей для продуктов фирмы) на взаимоотношения (поиск дополнительных способов обслуживания клиентов фирмы). Данная концепция помогает дифференцировать клиентов по степени их значимости, прибыльности и ценности для фирмы и в определенной степени выступает мерой ее стоимости.

В рамках данного диссертационного исследования под стоимостью клиента в течение его жизненного цикла (CLV) понимается доход, который получен компанией от клиента в течение всего периода взаимодействия потребителя и компании.

---

[1] Седельников В. М. Концепция жизненного цикла клиента в практике предприятий потребительского рынка // Труды IX Всероссийского симпозиума по экономической теории: сб. докл. секционных заседаний (Екатеринбург, 10–11 ноября 2020 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. С. 70–72.

В своем историческом развитии концепция CLV прошла несколько этапов (приложение Е), начиная от использования в сфере прямых продаж до оценки суммы покупок, лояльности и прибыльности покупателей.

Концепция жизненного цикла клиента в научном сообществе очень часто идентифицируется с концепцией оценки прибыльности клиентов. На рисунке 1 представлена сравнительная характеристика двух подходов.

Рисунок 1 – Сравнительная характеристика прибыльности и стоимости жизненного цикла клиентов[1]

Как следует из рисунка 1, оценка прибыльности клиента учитывает прошлый покупательский опыт, а значит, предыдущие среду и программы фирмы, в то время как оценка стоимости жизненного цикла клиента позволяет прогнозировать рынок будущего в сочетании с предлагаемыми программами фирмы.

Рассмотрим основные этапы жизненного цикла клиента, соответствующие им виды потребительской вовлеченности и маркетинговые механизмы, служащие способами воздействия на клиентов компаний[2] (таблица 11).

[1] Составлено автором по: Customer profitability metrics versus CLV. URL: https://www.clv-calculator.com/clv/customer-profitabilty-metrics-versus-clv/ (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Асташова Ю. В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. URL: https://science-education.ru/article/view?id=13908 (дата обращения: 10.07.2024).

Таблица 11 – Этапы жизненного цикла клиента и соответствующие им виды потребительской вовлеченности[1]

Этап жизненного цикла клиента	Потребительская вовлеченность	Способ воздействия на потенциального клиента
Осведомленность	Отсутствие вовлеченности	Рекламные кампании
Внимание	Эмоциональная	Рекламные кампании, ценовая конкуренция, уникальные конкурентные преимущества (функции продукта)
Сбор информации	Когнитивная	Методы продвижения
Покупка	Поведенческая	Элементы комплекса маркетинга
Удержание	Лояльность	Программы лояльности

Таким образом, с учетом трансформации стратегий, изменения их инструментария и целевой направленности, смещения от материальных к нематериальным факторам, на основании ценностно-ориентированного подхода и, в частности, концепции жизненного цикла клиента классификация управленческих стратегий (приложение Ж) дополнена еще одним критерием – в зависимости от этапа жизненного цикла клиента: стратегии привлечения, удержания и гибридные стратегии, совмещающие элементы стратегий привлечения и удержания[2] (рисунок 2).

В зависимости от статуса клиента (потенциальный, существующий, бывший) могут быть выделены общие цели и задачи взаимодействия с клиентом в зависимости от этапа его жизненного цикла[3] (таблица 12).

[1] Составлено автором по: Асташова Ю. В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. URL: https://science-education.ru/article/view?id=13908 (дата обращения: 10.07.2024).

[2] Седельников В. М. Трансформация маркетинговых стратегий на рынке общественного питания // Вестник Челябинского государственного университета. 2022. № 6(464). С. 153–164.

[3] Асташова Ю. В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. URL: https://science-education.ru/article/view?id=13908 (дата обращения: 10.07.2024).

Рисунок 2 – Дополненная классификация управленческих стратегий с учетом этапов жизненного цикла клиентов[1]

[1] Составлено автором.

Таблица 12 – Задачи взаимодействия с клиентом в зависимости от этапа его жизненного цикла[1]

Статус клиента	Группы клиентов	Стратегия	Задачи взаимодействия
Потенциальный	– безучастные потенциальные потребители по причине отсутствия потребностей; – потенциальные потребители, заинтересованные во взаимодействии; – существующие клиенты конкурентов	Привлечение	Анализ потребностей, анализ причин отказа от продукции и услуг компании, формирование потребностей, вовлечение в процесс потребления
Существующий	– разовые потребители; – постоянные потребители	Удержание	Изучение требований и поведения клиента, разрешение возникающих проблем и вопросов, анализ жалоб, оценка удовлетворенности, увеличение объема продаж, формирование лояльности
Бывший	– неудовлетворенные потребители, перешедшие к конкурентам; – потребители, более не нуждающиеся в товарах и услугах компании	Привлечение и удержание	Выявление и анализ причин ухода, восстановление спроса, стратегии привлечения и удержания потребителей

Исходя из этого можно выделить следующие управленческие стратегии:

– стратегия вовлечения, которая ориентирована на привлечение новых клиентов, в том числе пользующихся продукцией конкурентов;

– стратегия удержания (лояльности), которая ориентирована на формирование и развитие лояльности существующих клиентов;

– стратегия привлечения и удержания, которая ориентирована на возврат потерянных клиентов.

В рамках данного диссертационного исследования рассмотрены более подробно ключевые этапы взаимодействия «компания – клиент», которые лежат в основе управленческой стратегии удержания клиентов (таблица 13).

[1] Составлено автором по: Асташова Ю. В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. URL: https://science-education.ru/article/view?id=13908 (дата обращения: 10.07.2024).

Таблица 13 – Основные этапы взаимодействия «компания – клиент» в рамках управленческой стратегии удержания клиентов[1]

Этап взаимодействия	ARPU*	Риск оттока	Описание потребителей	Характеристика этапов взаимодействия с клиентами в рамках управленческой стратегии удержания
Новый клиент (от 90 до 120 дней)	Средне-низкий	Средне-высокий	Среди этой группы потребителей наибольшая доля склонных к оттоку, поскольку их ключевая мотивация – стартовые преимущества при использовании товара (услуги) компании	Стратегия «На борт, или Регистрация клиентов»: – обучение и адаптация новых клиентов; сбор данных о потребителях; проведение опросов среди клиентов относительно степени удовлетворенности продукцией компании; создание профилей клиентов; презентация продуктов и услуг компаний, их ценностных составляющих; расширение продуктового портфеля; запуск персонализированных компаний, работа над оптимизацией контента и сарафанным радио; – выявление клиентов с высоким уровнем риска оттока и принятие мер по предотвращению потенциальной потери доходов
Регулярное участие (взаимодействие)	Высокий	Низкий	Демонстрируют стандартные модели поведения, довольны обслуживанием и готовы и дальше взаимодействовать с компанией	Стратегии «Up-sell» (увеличение суммы продажи) и «Cross-sell» (перекрестные продажи). Ключевая цель стратегий – повышение ценности потребителя за счет дополнительных/перекрестных продаж к тем продуктам (услугам), которыми они уже пользуются, а также за счет повторных покупок, экономии затрат на рекламу и повышения степени вовлеченности клиентов
Нерегулярное участие (взаимодействие)	Низкий	Средне-высокий	Пользуются товарами (услугами) компании и взаимодействуют с ней нечасто, но постоянно	Стратегия «Вовлечение» подразумевает использование инициатив по повышению потребительской активности и увеличению потребления продуктов или услуг компании, в том числе за счет повторных покупок
Фрагментарное взаимодействие	Средне-высокий	Средний	Демонстрируют изменения в потребительском поведении, при этом остается непонятным, временные это изменения или ведущие к оттоку	Стратегия «Проактивное удержание» используется с целью выявления клиентов с высокой вероятностью ухода или имеющих нерегулярные взаимодействия с компанией. При этом могут применяться как проактивные кампании по удержанию клиентов, так и перекрестные продажи

[1] Составлено автором по: Customer retention for prepaid base management. URL: https://www.exacaster.com/white-paper-prepaid-customer-retention/ (дата обращения: 02.07.2025).

Продолжение таблицы 13

Этап взаимодействия	ARPU*	Риск оттока	Описание потребителей	Характеристика этапов взаимодействия с клиентами в рамках управленческой стратегии удержания
Рискованное высвобождение	Низкий	Высокий	Не проявляют потребительской активности в течение долгого времени и, возможно, уже недоступны	Стратегия «Реактивное удержание» используется как агрессивная форма удержания клиентов, целевая аудитория – все клиенты компании, а не только склонные к оттоку
Отток клиентов	–	–	Не предпринимают действий в течение долгого времени и (или) недоступны в течение долгого времени	Стратегия «Возвращение клиентов» представляет собой целевую маркетинговую программу, направленную на повторное привлечение потерянных клиентов путем предложения им вознаграждений, скидок, льгот, поощрений или специальных предложений, мотивирующих их снова стать активными клиентами на основе современных цифровых технологий и социальных сетей. Ключевая задача стратегии – выявить причину оттока клиентов, будь то прошлый негативный потребительский опыт, лучшее предложение конкурента или изменение личных обстоятельств, и выбрать подходящий канал коммуникации с потребителем
Примечание – * ARPU (average revenue per user) – уровень средней выручки на одного потребителя.				

Как следует из таблицы 13, можно выделить три ключевых этапа взаимодействия «компания – клиент» в рамках управленческой стратегии удержания клиентов:

– этап регистрации клиентов – предполагает процесс адаптации клиента к предложениям фирмы в виде ее продуктов (услуг), начинается сразу после покупки товара (услуги) и продолжается в течение всего периода потребления, что позволяет клиенту выявить ценностную составляющую данного продукта. Как правило, если в течение 90 дней потребитель не видит ценности в приобретенном товаре (услуге), он вряд ли возобновит взаимоотношения с компанией и не принесет прибыль в будущем, что делает процесс адаптации одним из решающих этапов в процессе удержания клиента;

– этап роста, или наращивания взаимоотношений, – реализуется, когда клиент видит ценность продукта (услуги) компании и начинается этап развития отношений. Компании следует акцентировать внимание на более широком внедрении новейших функций продукта (услуг), обеспечивать перекрестные продажи, дополняющие первоначальные покупки потребителей, что позволит увеличить ценность взаимоотношений «компания – потребитель». В будущем это позволит выстроить долгосрочные взаимовыгодные отношения с брендом компании;

– этап продления и возобновления отношений – наступает в момент, когда потребитель решает, необходимо ли продолжать взаимодействовать с компанией относительно предоставляемых ею товаров (услуг) по окончании срока действия контракта. Во многом это обусловлено качеством обслуживания клиентов на этапах регистрации клиентов и наращивания взаимоотношений с ними, но компания может принять меры по дополнительному стимулированию продаж и повышению ценностной составляющей предоставляемых ею продуктов (услуг).

На каждом из представленных выше этапов взаимодействия компании с потребителями в рамках управленческой стратегии удержания клиентов могут быть использованы такие методы и способы удержания клиентов, как совершенствование продукции компании (качества предоставляемых услуг), обратная связь с клиентами, анализ отзывов потребителей, использование и анализ CRM-систем, пер-

сонализация и улучшение клиентского опыта, максимизация удовлетворенности клиентов, разработка эффективных программ лояльности. Характеристика ключевых инструментов удержания клиентов компании представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Характеристика инструментария удержания клиентов компании[1]

Инструмент удержания клиентов	Характеристика
Совершенствование продукции компании (качества предоставляемых услуг)	– определение уникальных черт компаний, сильных конкурентных преимуществ и их развитие в отношении как выпускаемой продукции (услуг), так и обслуживания клиентов; – обеспечение быстрой доставки продукции, быстрое реагирование на возникающие проблемы и устранение потерь, влияющих на клиента (постгарантийное обслуживание, возвраты, обмены); – использование возможностей дополнительных и перекрестных продаж, предоставление индивидуализированных пакетов товаров (услуг) для потребителей; – анализ информации о продукции компании, ее функционале и ценностном наполнении для потребителей и использование ее для улучшения качества и оптимизации предоставляемых услуг; – отслеживание качества обслуживания клиентов через систему помощи, каналы связи и службы поддержки; разработка гибких процессов, адаптирующихся к клиенту
Обратная связь (отзывы, анализ потребительского поведения). CRM-система	1. Взаимодействие с потребителями с целью: – анализа отзывов и жалоб клиентов, их вовлечения в решение возникающих проблем, внедрение предложений клиентов в бизнес-практику; – анализа потребностей клиентов, их покупательских привычек, интересов и ценностей; – анализа частоты посещения клиента и покупки товаров (услуг) компании для выявления лояльных клиентов и склонных к оттоку, причин их потребительского поведения, ценностных ориентаций и потребительского профиля; – анализа причин оттока клиентов; – адаптации компании к изменяющимся предпочтениям и потребительскому поведению, создания системы поддержки клиентов. 2. Инвестиции в новые технологии, использование преимуществ технологических решений, позволяющих улучшить коммуникацию «клиент – компания» за счет универсальности каналов распространения.

[1] Составлено автором по: Awit N. T., Marticio R. M. Customer churn prediction using predictive analytics: basis for the formulation of customer retention strategy in the context of web-based collaboration platform // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Paris, 2023. P. 172–183; Singh R., Khan I. A. An approach to increase customer retention and loyalty in B2C world // International journal of scientific and research publications. 2012. Vol. 2, iss. 11. P. 1–5.

Продолжение таблицы 14

Инструмент удержания клиентов	Характеристика
	3. Инструментарий, используемый в рамках обратной связи с потребителями, может включать ведение учетных записей (баз данных) клиентов, в том числе после первой покупки, омниканальность эффективных онлайн-сервисов (онлайн-чаты, чат-боты, электронная почта, новостные рассылки, социальные сети, форумы, блоги и т. д.), а также использование CRM-системы, позволяющей отслеживать действия потребителей, сегментировать их, формировать и персонализировать рассылки
Персонализация взаимодействия с клиентами	– предложение индивидуализированного подхода к клиентам (персонализированные сообщения и рекомендации по продукции компании, предложения индивидуальных скидок, индивидуализированный клиентский опыт и обучение, персонализация процесса покупок) и установление партнерских взаимоотношений посредством системы управления заказами, отслеживания потребительских предпочтений при работе с сайтом компании и использования альтернативных каналов связи; – использование механизма рекомендаций по продукции (услугам) компании с целью показа автоматизированных предложений на основе истории просмотров и прошлых покупок клиентов; – использование триггерной email-рассылки для потребителей, которые уже приобретали продукцию (услуги) компании, в отличие от массовой рекламной рассылки по всем сегментам рынка; – постоянное отслеживание изменений клиентской базы и выявление групп потребителей с высоким прогнозным уровнем оттока с целью установления причин недовольства продукцией (услугами) компании и своевременного реагирования; – выявление групп наиболее частых покупателей (рефералов), активно взаимодействующих с компанией и рекомендующих ее продукцию (услуги) другим потребителям; – оценка качества предоставленных услуг или продукции компании, выявление и устранение проблемных точек и системных сбоев, анализ потребностей, предпочтений и ценностей потребителей с целью предложения релевантных продуктов (услуг) и укрепления доверия к компании; – упрощение взаимодействия клиента с компанией, формальных процедур взаимодействия (комфортное обращение в компанию, отсутствие долгого ожидания на телефонной линии, переадресации от одного сотрудника к другому, четкая и понятная структура сайта компании, отсутствие длинных очередей и наличие высокого уровня компетенции у персонала компании)
Максимизация удовлетворенности клиентов	– анализ отзывов клиентов до, во время и после покупки продукции (услуг), своевременное реагирование на негативные отзывы, формирование атмосферы сотрудничества и взаимопомощи; – проведение опросов удовлетворенности, в том числе для адаптации контента и продукции компании к потребностям и запросам потребителей; – анализ обслуживания клиентов по прошествии небольшого времени с момента приобретения товара (услуги) компании; – выявление уровня удовлетворенности на каждом этапе жизненного цикла клиента – периода взаимодействия компании и потребителей

Продолжение таблицы 14

Инструментарий удержания клиентов	Характеристика
Разработка эффективных программ лояльности или улучшение существующих. Улучшение клиентского опыта	В качестве основных элементов эффективной программы лояльности могут выступать: – карты лояльности (клубные, дисконтные, бонусные), предоставляющие клиенту преимущества; – наличие программы постоянного покупателя (накопительная система скидок для увеличения оборота продаж продукции и частоты покупок); – подарочные сертификаты (карты), промокоды и купоны с определенной суммой и сроком действия с целью увеличения продаж; – наличие программы для привилегированных (постоянных, лояльных) клиентов с целью обеспечения расширенной линейки продукции; – партнерство с кешбэк-сервисами и системами рассрочек («купи сейчас – заплати позже»); – возможность тратить бонусы с покупок у компаний-партнеров. Отдельное направление программы лояльности – запуск реферальной программы, заключающейся в использовании текущих клиентов компании для привлечения новых (сарафанное радио) и повышении доверия к компании на основе улучшения клиентского опыта, т. е. впечатления клиентов от взаимодействия с брендом, снижение репутационных рисков

Не менее важной, на наш взгляд, представляется типология конкурентных управленческих стратегий исходя из доли, занимаемой предприятием на рынке, и имеющихся конкурентных преимуществ (таблица 15).

Таблица 15 – Современная типология конкурентных управленческих стратегий[1]

Авторы	Тип стратегии			
	виолентная (силовая)	патиентная (нишевая)	коммутантная (приспособительная)	эксплерентная (пионерская)
М. И. Кныш	Стремление организации доминировать на рынке за счет высокой внутренней производительности труда и низких издержек	Снижение ассортимента и объема продукции при усилении внимания к качеству (формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями)	Стремление к максимально быстрому удовлетворению небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей	Ориентация организации на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги

[1] Составлено автором по: Маврина И. Н. Стратегический менеджмент. Екатеринбург: УрФУ, 2014. 132 с.

Продолжение таблицы 15

Авторы	Тип стратегии			
	виолентная (силовая)	патиентная (нишевая)	коммутантная (приспособительная)	эксплерентная (пионерская)
М. Портер	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
И. Ансофф	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Г. Л. Азоев	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Стратегия дифференциации продукта	Стратегия внедрения новшеств
А. Томпсон, А. Стрикленд	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на более узком сегменте рынка на основе дифференциации. Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости
Г. Хамел, К. Прахалад	Стратегия конкурентного позиционирования	Стратегия корневых компетенций по продуктам	Стратегии уникальных корневых компетенций по оптимизации структуры	Стратегия корневых компетенций по оптимизации объема

Дополненная на основе ценностного-ориентированного подхода классификация управленческих стратегий позволила рассмотреть влияние ценностных характеристик потребителей на процесс реализации управленческих стратегий удержания клиентов компании.

1.3 Роль нематериальных активов в реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний

Трансформация управленческих стратегий удержания клиентов, заключающаяся в учете ценностных ориентаций потребителей и повышении уровня клиентоориентированности, оказывает значительное влияние на изменение инструментария менеджмента, ключевых технологий и стратегических целевых ориентиров, повышает значимость нематериальных или немонетарных ценностей (доверие, обратная связь, удовлетворенность и инерционность клиентов, лояльность, приверженность) наряду с сохранением значимости финансовых показателей (объем рынка, доля на рынке, уровень прибыли и оборота).

В условиях усиления конкуренции особое значение приобретает установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений между компанией и ее потребителями с учетом важнейших нематериальных активов (далее также – НМА) компании, таких как удовлетворенность и лояльность всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), что актуализирует имплементацию современных коммуникационных, инновационных технологий, инструментария маркетинга и менеджмента в процесс реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании[1].

Вместе с тем в зарубежной и отечественной научной литературе не существует единой точки зрения относительно теоретических и методологических аспектов оценки нематериальных активов. Вопросы создания нематериальных ценностей и используемые при этом модели, методики и подходы проработаны недостаточно и нуждаются в дополнительном изучении.

Так, в научном сообществе до сих пор отсутствует единая точка зрения относительно дефиниции «нематериальные активы». В таблице 16 выделены ключевые подходы к определению данного понятия, рассматриваемые отечественными и за-

[1] Дубровский В. Ж., Рожков Е. В. Использование новых цифровых технологий для управления земельными участками (на примере города Перми) // Информационные технологии в управлении и экономике. 2023. № 1(30). С. 58–71.

рубежными учеными, а также в рамках Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), Положения о бухгалтерском учете ПБУ 14/07, Гражданского и Налогового кодексов РФ и т. д.

Таблица 16 – Ключевые подходы к определению понятия «нематериальные активы»[1]

Автор/источник	Определение НМА
Международные организации, стандарты финансовой отчетности и законодательная база	
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Нефизические и нефинансовые активы (интеллектуальные активы), классифицируемые по трем группам: компьютеризированная информация (программное обеспечение и базы данных); инновационная собственность (научная и ненаучная НИОКР, авторские права, дизайн, товарные знаки); экономические компетенции (капитал бренда, человеческий капитал, сети, объединяющие людей и учреждения, организационные ноу-хау, повышающие эффективность предприятия, рекламные ресурсы). Также дополнительно ОЭСР в качестве НМА выделяет бренд, навыки сотрудников и опыт, компетентность лидеров, отношения с клиентами и поставщиками
Комитет по стандартам финансового учета (Financial Accounting Standards Board, FASB)	Активы, не имеющие материальной формы, которые появились в результате прошлых событий, имеют значимый измеримый эффект и могут принести будущие экономические выгоды
Международный совет по стандартам оценки (Independent Valuation Standards Council, IVSC)	Активы, полученные от прав (франчайзинговый договор), активы, основанные на отношениях (отношения с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, сотрудниками организации), интеллектуальная собственность (патент, товарный знак, объекты промышленной собственности)
Центр исследования нематериальных активов Школы Стерна Нью-Йоркского университета (NYU Stern – Intangibles Research Center)	Широкий подход к НМА: нефизические источники вероятных будущих экономических выгод для организации или альтернативные элементы коммерческого предприятия, которые дополняют денежные и материальные активы. Узкий подход к НМА: нефизические источники вероятных будущих экономических выгод для предприятия, которые были приобретены в результате обмена или разработаны внутри компании за счет идентифицируемых затрат, имеющие ограниченный срок службы и находящиеся в собственности или под контролем компании
European Valuation Standards (EVS), 9th edition	НМА рассматриваются с позиции гудвилла, включающего деловую репутацию предприятия, создаваемые бренды, базы данных и списки клиентов, уникальную рыночную позицию, удобное месторасположение, знание и использование новых технологий, навыков и умений персонала и менеджмента компании

[1] Систематизировано автором.

Продолжение таблицы 16

Автор/источник	Определение НМА
International Glossary of Business Valuation Terms (IGBVT)	Нефизические активы, включающие франшизы, торговые марки, патенты, авторские права, гудвилл, акции, ценные бумаги и контракты (в отличие от физических активов), права на добычу полезных ископаемых, партнерские контракты, которые предоставляют компании права и привилегии и имеют ценность для собственников НМА
Международный стандарт финансовой отчетности – МСФО (IAS 38) «Нематериальные активы»	Идентифицируемые нефинансовые активы, не имеющие физической формы, которые предназначены для использования в производстве или поставке товаров (услуг) или для сдачи в аренду другим лицам, или для административных целей, и способные приносить будущие экономические выгоды
Гражданский кодекс РФ, ст. 1225	Отождествляются с интеллектуальной собственностью, под которой понимаются результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана
Налоговый кодекс РФ, ст. 257	Приобретенные и (или) созданные налогоплательщиком результаты интеллектуальной деятельности и иные объекты интеллектуальной собственности (исключительные права на них), используемые в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих нужд организации в течение длительного времени (продолжительностью свыше 12 мес.). Для признания нематериального актива необходимо наличие способности приносить налогоплательщику экономические выгоды (доход), а также наличие надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого нематериального актива и (или) исключительного права у налогоплательщика на результаты интеллектуальной деятельности (в том числе патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака)
Положение о бухгалтерском учете ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов»	Активы, которые отвечают следующим требованиям: не имеют материально-вещественной формы; первоначальная стоимость объектов может быть достоверно определена; предназначены для использования сроком свыше 12 мес. или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес., а также не предназначены для продажи в течение этого времени; возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от других активов; используется в качестве средств труда при производстве продукции, выполнения работ или оказании услуг; способны приносить экономические выгоды
Подходы зарубежных ученых	
P. Ochs (1996)	Динамические нематериальные инвестиции, которые включают в себя долю доминирующих знаний, которые определенным образом или в процессе способствуют повышению конкурентоспособности и стоимости компании

Продолжение таблицы 16

Автор/источник	Определение НМА
L. Edvinsson, M. S. Malone (1997); L. Edvinsson (2000)	Знания, опыт, организационные технологии, отношения с покупателями и профессиональные навыки, которые помогают компании поддерживать конкурентное преимущество на рынке
B. Lev (2001)	Права на будущие выгоды, которые не имеют физического или финансового содержания
Э. Брукинг (2001)	Интеллектуальный капитал, включающий: рыночные активы (лояльность клиентов, портфель заказов, каналы распределения); человеческие активы (совокупность коллективных знаний сотрудников, их творческих способностей, умения решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков); интеллектуальная собственность (торговая марка, авторские права, патенты, ноу-хау); инфраструктурные активы (технологии, методы и процессы – корпоративная структура, методы оценки риска, управления персоналом)
M. Blair, S. Wallman (2003); F. A. Kwansa, C. Mayo, T. Demirciftci (2008)	Нефизические факторы, которые способствуют или используются в производстве товаров (оказании услуг) или которые, как ожидается, принесут будущие производственные выгоды для отдельных лиц или фирм, которые контролируют использование этих факторов
A. Neely, B. Marr, C. Adams, N. Kapashi (2002)	Группа активов знаний, которые относятся к организации и вносят наиболее значительный вклад в улучшение конкурентной позиции организации, добавляя значимости для определенных ключевых заинтересованных сторон
C. Bouteiller (2002)	Активы, возникшие в результате прошлых событий и обладающие тремя ключевыми свойствами: не имеют физической формы, могут приносить выгоду в будущем и прямо или косвенно охраняются организацией
J. H. Daum (2003)	Основанные на связях структурированные знания и способности, обладающие потенциалом развития и создания стоимости
R. Kaplan, D. Norton (2004)	Основной источник устойчивого создания стоимости
Д. Андриссен, Р. Тиссен (2004)	Ресурсы, контролируемые предприятием, которые не являются физическими по своей природе, способные производить будущие экономические чистые выгоды и защищены юридически или посредством права де-факто
G. Kristandl, N. Bontis (2007)	Стратегические ресурсы фирмы, которые позволяют организации создавать устойчивые ценности, но недоступны большому количеству фирм. Ведут к потенциальным будущим выгодам, которые не могут быть получены другими и не могут быть воспроизведены конкурентами или заменены с использованием других ресурсов. Не подлежат обмену или передаче на рынки факторов из-за корпоративного контроля
I. T. Lopes, A. M. G. Rodrigues (2007)	Совокупность ресурсов, таких как расходы на разработку, патенты и товарные знаки, торговые марки, базы данных, человеческие ноу-хау, стратегические союзы и процессы

Продолжение таблицы 16

Автор/источник	Определение НМА
Т. Стюарт (2007)	Интеллектуальный материал, включающий знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей и дающий компании конкурентное преимущество на рынке
C. P. Stickney, R. L. Weil, K. Schipper, J. Francis (2009)	Активы, которые способны обеспечить будущие конкурентные преимущества, не имея физической формы (инвестиции в исследования и разработки, патенты, рекламу, деловую репутацию)
Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем (2010)	Неденежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности
Y. Ramírez Córcoles (2010)	Нематериальные ресурсы (не имеющие физической субстанции), контролируемые юридическими лицами из предыдущих транзакций, приносят будущие экономические выгоды фирме
N. Salamudin, R. Bakar, M. K. Ibrahim, F. H. Hassan (2010)	Нематериальные активы, являющиеся интеллектуальным капиталом, включающим человеческий капитал и нематериальные процессы, основанные на знаниях, которые являются важными источниками будущих выгод
K.-E. Sveiby (2010)	Невидимые активы, включающие компетентность сотрудников, внутреннюю и внешнюю структуру
C.-F. Tsai, Y.-H. Lu, D. C. Yen (2012)	Динамический потенциал компании, сформированный знаниями, организационной структурой, инновационным потенциалом, брендом, исследованиями и разработками, а также рыночной долей
F. Castilla-Polo, D. Gallardo-Vázquez (2016)	Все ресурсы, которые не имеют физического содержания, но приносят будущие выгоды организации, которой они принадлежат: ноу-хау, управление качеством, инновации, доверие потребителей и репутация среди других активов
R. Moro-Visconti (2020)	Неденежный актив, который проявляется в его экономических свойствах: не имеет физической субстанции, но предоставляет права и экономические выгоды для его владельца; является основным компонентом современного конкурентного преимущества и выражает рычаги бизнеса над своими конкурентами
Подходы отечественных ученых	
В. Л. Иноземцев (1998)	«Коллективный мозг», аккумулирующий научные и обыденные знания работников, интеллектуальную собственность и накопленный опыт, способы общения и организационную культуру, информационные сети и имидж организации
Б. Б. Леонтьев (2002)	Стоимость совокупности имеющихся у субъекта интеллектуальных активов, включая интеллектуальную собственность, природные и приобретенные интеллектуальные способности и навыки, а также накопленные базы знаний и полезные отношения с другими субъектами

Продолжение таблицы 16

Автор/источник	Определение НМА
И. И. Просвирина (2006)	Активы компании, которые представляют собой совокупность знаний ее персонала и результат воплощения этих знаний в других неосязаемых активах: внутрифирменных структурах, клиентском капитале
Т. М. Орлова, А. Л. Гапоненко (2008)	Совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей, каналов и технологий коммуникации, способная создавать добавленную стоимость и обеспечивающая конкурентные преимущества коммерческой организации на рынке
Т. Е. Ларина (2017)	Нематериальные ресурсы, представляющие собой фактор производства, который играет ключевую роль в создании стоимости в процессе деятельности предприятия и позволяет ему успешно конкурировать
А. Л. Булгаков (2017)	Долгосрочные активы, используемые при создании потребительских благ и услуг. Предоставляют предприятию сравнительное преимущество и служат залогом успешного развития
Э. Р. Цицкиев (2019)	Неденежные, внеоборотные виды активов, отвечающие следующим характеристикам: отсутствие вещественной структуры, отличие от иных форм имущества, возможность использования при оказании услуг, в работах и для других нужд компании, длительное применение (не менее года)
Н. В. Макарова (2022); Н. В. Макарова, Э. С. Кассис, Е. Р. Малицына (2022)	Интеллектуальные активы, природные и приобретенные интеллектуальные способности и навыки, различные базы знаний и полезные отношения, выступающие ключевым фактором инноваций и увеличения стоимости компаний, а следовательно, реальными драйверами их роста

На основе рассмотрения имеющихся подходов к дефиниции «нематериальные активы» предложено следующее их определение: совокупность активов компании, не имеющих материально-вещественной формы, используемых организацией в процессе производства товаров (оказания услуг) в течение длительного (более 12 мес.) периода, участвующих в создании ценностей, обеспечивающих компании конкурентное преимущество на рынке и отвечающих требованиям идентифицируемости (отделения объекта от других активов), обладающих способностью приносить будущие экономические выгоды от использования данных активов и прямо или косвенно контролируемых предприятием[1].

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

Современные исследования, касающиеся нематериальных активов[1], посвящены теоретическим аспектам, включая природу, значение и классификации[2], их учет[3], аудит[4], влияние на прибыльность, эффективность, конкурентоспособность и экономическую безопасность субъектов предпринимательства[5], а также методическим аспектам анализа и оценки эффективности использования нематериальных активов в коммерческой деятельности[6], анализа проблем управления ими[7].

---

[1] Kashkinbayev A., Jaxybekova G., Rustamov B., Zhaishylyk N. The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide // Journal of innovation and knowledge. 2023. Vol. 8, iss. 1. Art. 100330.

[2] Майорова Е. А. Нематериальные активы как конкурентные преимущества организаций розничной торговли // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 5(52). С. 3–17; Проскурина Н., Гороховец Ю. Государственное регулирование развития предприятий здравоохранения // Научный вестник Одесского национального экономического университета. 2016. № 8(240). С. 115–127.

[3] Шахбанова С. Р. Условия отнесения объектов к нематериальным активам для целей бухгалтерского учета // Актуальные вопросы современной экономики. 2016. № 1. С. 102–105; Угнечева В. Ю., Омельченко Е. Ю. Проблемы учета нематериальных активов: типичные ошибки, международный опыт // Устойчивое развитие науки и образования. 2017. № 12. С. 82–91; Шевченко С. С. Вопросы учета нематериальных активов в коммерческих организациях // Академическая публицистика. 2017. № 11. С. 344–356.

[4] Исмаилова П. И., Мамаева У. З. Нематериальные активы как объект аудиторской проверки // Актуальные вопросы современной экономики в глобальном мире. 2018. № 7. С. 119–122; Рустемов И. А., Кенесбаева Д. Ш. Порядок проведения аудиторской проверки операций с нематериальными активами // Статистика, учет и аудит. 2016. № 3(62). С. 37–43.

[5] Биймырсаева Э. М. Нематериальные активы как инструмент повышения доходности и конкурентоспособности организаций // Наука и инновационные технологии. 2016. № 2. С. 188–191; Мингалева А. Ю. Нематериальные активы как инструмент неценовой конкуренции // Вестник науки и образования. 2018. Т. 1, № 5(41). С. 59–61; Перепечко О. В. Влияние стоимости нематериальных активов на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов // Современные исследования. 2018. № 5(09). С. 101–105; Ivanov G., Mayorova E. Intangible assets and competitive advantage in retail: case study from Russia // Asian social science. 2015. Vol. 11, iss. 12. P. 38–45.

[6] Дуденкова Ю. А., Воробьев О. В., Дедус Ф. Ф., Федорищенко К. С. Методика расчета оценки эффективности нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности // Экономика. Право. Инновации. 2017. № 1(3). С. 22–25; Водяхо Е. С. Анализ эффективности использования нематериальных активов предприятия // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2016. № 4-1. С. 31–32; Ибрагимов М. А. О задачах анализа эффективности использования нематериальных активов // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 2. С. 36–38; Майорова Е. А. Анализ и оценка эффективности применения нематериальных активов розничными торговыми организациями // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4-1. С. 745–749; Майорова Е. А. Экономическая эффективность нематериальных активов в розничной торговле // Проблемы современной экономики. 2014. № 1(49). С. 233–235; Болгучева Р. Б. Оценка эффективности использования нематериальных активов коммерческих организаций // Вестник науки и творчества. 2016. № 11(11). С. 28–34.

[7] Артеменко Д. А., Воробьева А. В. Финансовые риски в системе управления нематериальными активами компаний // Научный вестник Южного института менеджмента. 2017. № 3. С. 4–8; Кукурудзяк Л. В. Особенности развития и управления нематериальными активами предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 1. С. 76–82; Пахомова Т. В. Управление нематериальными активами как элемент стратегии развития предприятия // Экономическая среда. 2016. № 4(18). С. 93–97.

Рассмотрим основные критерии отнесения активов предприятия к нематериальным активам.

Так, в п. 9 Международного стандарта финансовой отчетности (МСФО) IAS-38 «Нематериальные активы» выделяются три ключевых признака[1]:

– идентифицируемость – актив удовлетворяет критерию идентифицируемости, если он является отделяемым, т. е. может быть отсоединен или отделен от предприятия и продан, передан, защищен лицензией, предоставлен в аренду или обменен индивидуально или вместе с относящимся к нему договором, активом или обязательством, независимо от того, намеревается ли предприятие так поступить или является результатом договорных или других юридических прав, независимо от того, можно ли эти права передавать или отделять от предприятия или от других прав и обязательств;

– возможность контроля над НМА – предприятие контролирует актив, если обладает правом на получение будущих экономических выгод, проистекающих от лежащего в его основе ресурса, а также на ограничение доступа других лиц к этим выгодам;

– наличие будущих экономических выгод от использования НМА – контроль обусловливается наличием прав на приобретение экономической выгоды в будущем, поступающей от лежащего в основе ресурса, а также способностью в ограничении доступа иных предприятий и лиц к этим выгодам.

В п. 3 и 4 Положения по бухгалтерскому учету 14/2007 «Учет нематериальных активов» приведены критерии признания нематериальных активов[2]:

– объект НМА способен приносить организации экономические выгоды в будущем, в частности, объект предназначен для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для использования в деятельности, направленной на достижение

---

[1] Международный стандарт финансовой отчетности – МСФО (IAS 38) «Нематериальные активы». URL: https://minfin.gov.ru/common/img/uploaded/library/no_date/2012/IAS_38.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Положение о бухгалтерском учете ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов». URL: https://base.garant.ru/12158476/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/ (дата обращения: 02.07.2025).

целей создания коммерческой организации (в том числе в предпринимательской деятельности, осуществляемой в соответствии с российским законодательством);

– организация имеет право на получение экономических выгод, которые такой объект НМА способен приносить в будущем (в том числе организация имеет надлежаще оформленные документы, подтверждающие существование актива и права организации на результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации – патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор об отчуждении исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации, документы, подтверждающие переход исключительного права без договора и т. п.); также имеются ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам;

– возможность выделения или отделения (идентификации) объекта НМА от других активов;

– объект предназначен для использования в течение длительного времени, т. е. срока полезного использования продолжительностью более 12 мес. или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес.;

– организацией не предполагается продажа объекта в течение 12 мес. или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес.;

– фактическая (первоначальная) стоимость объекта НМА может быть достоверно определена;

– отсутствие у объекта НМА материально-вещественной формы.

Важно учесть, что при отсутствии любого из указанных критериев произведенные затраты не признаются нематериальными активами и являются расходами организации.

Согласно п. 4 ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов» к нематериальным активам относятся: произведения науки, литературы и искусства; программы для электронных вычислительных машин; изобретения; полезные модели; селекционные достижения; секреты производства (ноу-хау); товарные знаки и знаки обслуживания. В составе нематериальных активов учитывается также деловая репутация, возникшая в связи с приобретением предприятия как имущественного ком-

плекса (в целом или его части). При этом нематериальными активами не являются: расходы, связанные с образованием юридического лица (организационные расходы); интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду.

Согласно п. 9 МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» к нематериальным ресурсам относятся научные или технические знания, проектирование и внедрение новых процессов или систем, лицензии, интеллектуальная собственность, знания о рынке и товарные знаки (в том числе фирменные наименования и издательские права), компьютерное программное обеспечение, патенты, авторские права, кинофильмы, списки клиентов, права обслуживания ипотеки, лицензии на рыболовство, импортные квоты, франшизы, отношения с клиентами или поставщиками, лояльность клиентов, доля рынка и права на сбыт[1].

В ст. 1225 Гражданского кодекса РФ в качестве нематериальных активов выделяются произведения науки, литературы и искусства, программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ), базы данных, исполнения, фонограммы, сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания), изобретения, полезные модели, промышленные образцы, селекционные достижения, топологии интегральных микросхем, секреты производства (ноу-хау), фирменные наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, географические указания, наименования мест происхождения товаров, коммерческие обозначения.

В п. 3 ст. 257 Налогового кодекса РФ отражены следующие виды нематериальных активов: изобретение, промышленный образец, полезная модель; использование программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем; товарный знак, знак обслуживания, наименование места происхождения товаров и фирменное наименование; селекционные достижения; владение ноу-хау, секретной формулой или процессом, информацией в отношении промышленного, коммерческого или научного опыта; аудиовизуальные произведения.

---

[1] Международный стандарт финансовой отчетности – МСФО (IAS 38) «Нематериальные активы». URL: https://minfin.gov.ru/common/img/uploaded/library/no_date/2012/IAS_38.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

В отечественной и зарубежной научной литературе также не имеется единой точки зрения относительно классификации нематериальных активов.

Были выделены три ключевых подхода к классификации нематериальных активов.

В рамках *первого подхода* отечественные и зарубежные ученые делают акцент на нематериальных активах как на бизнес-ресурсах или бизнес-активах компаний, связанных с отдельными функциональными подразделениями компаний (производственный, управленческий, технологический, маркетинговый сектора, сектор НИОКР и т. д.).

Так, в исследовании A. Wyatt нематериальные активы классифицированы по трем категориям, представляющим бизнес-ресурсы: технологические ресурсы (расходы на НИОКР и связанную с ними интеллектуальную собственность), человеческие ресурсы (человеческий капитал), производственные ресурсы (бренды, лояльность потребителей) и конкурентные преимущества (гудвилл)[1].

B. Lev рассматривает четыре группы нематериальных активов: организационный капитал (бизнес-процессы, корпоративная культура, схема и структура компании), человеческие ресурсы, нематериальные активы, связанные с клиентами (бренд, торговая марка), и категория нематериальных активов, связанных с затратами на исследования и разработки[2].

Т. А. Черкашина и А. Ю. Синдеев выделяют следующие категории нематериальных активов: технологические (изобретения, полезные модели, промышленные образцы, топологии интегральных микросхем, секреты производства, ноу-хау, конструкторская и технологическая документация), маркетинговые (товарные знаки, знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, доменные имена), связанные с обработкой баз данных (программы для ЭВМ, базы данных)

---

[1] Wyatt A. What financial and non-financial information on intangibles is value relevant? A review of the evidence // Accounting and business research. 2008. Vol. 38, iss. 3. P. 217–256.

[2] Lev B. Intangibles: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings Institution Press, 2001. 227 p.; Nichita E.-M. Intangible assets – insights from a literature review // Journal of accounting and management information systems. 2019. Vol. 18, iss. 2. P. 224–261.

и контрактные НМА (контракты на условиях лучше рыночных, лицензионные договоры, договоры франчайзинга, концессионные договоры)[1].

В исследовании Е. Д. Щетининой, И. Б. Кондрашова и Т. А. Дубровиной выделены шесть типов НМА по их источникам-фракталам: технологический фрактал (изобретательство и инновации в технике и бизнес-процессах); маркетинговый фрактал (разработка товарных знаков, фирменных названий, логотипов); информационный фрактал (программное обеспечение рабочих мест, компьютеров); исследовательский фрактал (связанные с инженерной деятельностью промышленные образцы, патенты на изделия, инженерные чертежи и схемы, проекты, фирменная документация); отношенческий фрактал (контракты с поставщиками и клиентами, лицензионные соглашения, договоры франшизы, соглашения о неучастии в конкуренции, репутация, гудвилл); фрактал земельных отношений (права на разработку полезных ископаемых, права на воздушное или водное пространство)[2].

Второй подход к классификациям нематериальных активов связан с выделением рыночно-ориентированных критериев, таких как маркетинговые, технологические, контрактные, отношенческие и т. д.

Так, Н. В. Макарова, Э. С. Кассис и Е. Р. Малицына классифицируют НМА по следующим признакам: связанные с маркетингом (торговые марки, фирменные наименования, знаки обслуживания, доменные имена, соглашения о неконкуренции); основанные на договорах (лицензионные соглашения и соглашения о роялти, договоры о рекламе, строительстве, услугах или поставках, договоры аренды, трудовые договоры, договоры франчайзинга); основанные на технологии (запатентованные технологии, компьютерное программное обеспечение, незапатентованные технологии (ноу-хау), базы данных, коммерческие тайны); связанные с клиентами (списки клиентов, заказы или задержки производства, контракты с клиентами и от-

---

[1] Черкашина Т. А., Синдеев А. Ю. Развитие методов доходного подхода к оценке контрактных нематериальных активов // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 117–127.

[2] Щетинина Е. Д., Кондрашов И. Б., Дубровина Т. А. Управление нематериальными активами предприятия как средством получения конкурентных преимуществ: проблемы, перспективы, методические подходы // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2016. № 3(18). С. 54–62.

ношения с клиентами, включая внедоговорные отношения); связанные с творчеством (пьесы, оперы, балеты, книги, журналы, газеты, картины и фотографии)[1].

В исследовании А. Л. Булгакова дается следующая классификация нематериальных активов: относящиеся к технологиям (патенты, базы данных, программное обеспечение), относящиеся к контрактам (лицензии, роялти, рекламные, трудовые и партнерские контракты, договоры франчайзинга и лизинга), относящиеся к взаимоотношениям с потребителями (клиентская база, заказы и контракты с клиентами), маркетинговые НМА (торговые марки, бренд, дизайн, интернет-домены и т. д.), относящиеся к искусству (книги, журналы, музыкальные произведения, фотографии и картины, видео- и аудиоконтент)[2].

F. A. Kwansa и др. в качестве нематериальных активов выделяют идеи, списки рассылки, базы данных, бизнес и операционные процессы, деловой опыт, репутация, отношения с клиентами, поставщиками и партнерами, программы лояльности, человеческий и интеллектуальный капитал и т. д.[3]

Наконец, *третий подход* к классификациям НМА во многом основан на выделении признаков, обозначенных в Международном стандарте финансовой отчетности и Положении по бухгалтерскому учету.

Так, А. А. Седанов выделяет несколько классификаций НМА в зависимости от следующих признаков: степень отделимости от предприятия (идентифицируемые, неидентифицируемые, неосязаемые активы, интеллектуальный капитал), срок службы НМА (активы, имеющие и не имеющие «срок годности»), возможность самостоятельной оценки (оцениваемые каждый в отдельности или в совокупности), возможность служить перспективными источниками формирования новых НМА (условные и отсроченные расходы)[4].

---

[1] Макарова Н. В., Кассис Э. С., Малицына Е. Р. Инвестиции в нематериальные активы на предприятиях общественного питания // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 5. С. 837–846.

[2] Булгаков А. Л. Нематериальные активы как стратегический фактор успеха развития промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 1, № 7. С. 79–83.

[3] Kwansa F. A., Mayo C., Demirciftci T. The importance of intangible assets: trends and patterns // Handbook of hospitality strategic management / eds. M. Olsen, J. Zhao. London: Routledge, 2008. P. 181–202.

[4] Седанов А. А. Нематериальные и неосязаемые бизнес-активы предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2013. № 8(299). С. 140–146.

T. C. Chiarello и др. выделили следующие НМА в зависимости от рассмотренных критериев: идентифицируемость (идентифицируемые, т. е. будущие экономические выгоды которых можно четко выделить, и неидентифицируемые, составляющие деловую репутацию), происхождение активов, как они были включены в состав имущества компании (приобретенные в результате объединения бизнеса или внешние НМА и активы, созданные самой компанией или внутренние НМА)[1].

В исследовании малазийских ученых[2] на основе компиляции точек зрения разных исследователей выделена классификация нематериальных активов, используемых при оценке стоимости инфраструктуры компании, а именно: безопасность (устойчивость и снижение рисков), мобильность, экономический прогресс (драйверы спроса), устойчивость (функциональность, удобство в эксплуатации, долговечность), социальная ценность (услуги, вносящие свой вклад в сообщество), качество окружающей среды (положительные внешние эффекты, экологический риск), интеллектуальная собственность (рекомендации по программному обеспечению, методы, процедуры и данные), имидж/деловая репутация (идентичность бренда, значение бренда, отзывы на бренд и отношение к бренду) и юридическая собственность (патенты, торговые марки, авторские права, дизайн, бренды, компьютерное программное обеспечение)[3].

---

[1] Chiarello T. C., Sulzbach Pletsch C., DaSilva A., Da Silva T. P. Financial performance, intangible assets and value creation in Brazilian and Chilean information technology companies // Revista galega de economía. 2015. Vol. 23, iss. 4. P. 73–88.

[2] Rohaizad N. F. H. M., Hamzah E., Hashim H. A., Ismail A. Tangible and intangible factors incorporated for infrastructure asset valuation // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. 2021. Vol. 19, iss. 3. P. 1–12.

[3] Amekudzi-Kennedy A., Labi S., Singh P. Transportation asset valuation: pre-, peri- and post-fourth industrial revolution // Transportation research record: journal of the Transportation research board. 2019. Vol. 2673, iss. 12. P. 163–172; Weldemicael E., Li S. X., Redd L. Asset valuation of transportation infrastructure: proof of concept in Colorado // Transportation Research Board 97th Annual Meeting. Washington, 2018. P. 16; Porras-Alvarado J. D., Peters D., Han Z., Zhang Z. Novel utility-based methodological framework for valuation of road infrastructure // Transportation research record: journal of the Transportation research board. 2015. Vol. 2529, iss. 1. P. 37–45; Frischmann B. M. Infrastructure: the social value of shared resources. N. Y.: Oxford University Press, 2012. 417 p.; Solikin A., Abdul Rahman R., Saefrudin E. et al. Forest valuation using travel cost method (TCM): cases of Pahang National Park and Srengseng Jakarta Urban Forest // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. 2019. Vol. 17, iss. 9. P. 365–376; Lutzkendorf T., Lorenz D. Capturing sustainability-related information for property valuation // Building research and information. 2011. Vol. 39, iss. 3. P. 256–273.

Несмотря на существующее многообразие подходов и критериев классификаций нематериальных активов, в качестве основных в диссертации выделяются следующие категории НМА[1]:

– человеческий капитал – индивидуальные профессиональные знания и навыки работников, социальные навыки, предпринимательская активность, реакция на изменения;

– клиентский капитал – отношения с клиентами и партнерами по сбыту, отношения с поставщиками, производителями, а также взаимоотношения с инвесторами и банками, фирмами финансовых услуг и другими стейкхолдерами;

– структурный капитал – процессы, методы работы, информационные системы, базы данных, интеллектуальная собственность (патенты, авторские права, товарные знаки), организационная структура, корпоративная культура.

В таблице 17 представлены основные модели, классифицирующие структуру нематериальных активов и их составляющие.

Как следует из таблицы 17, существует определенная идентичность существующего многообразия классификаций нематериальных активов. Поэтому часто в научной литературе встречается общее название для рассмотренных моделей – модель Свейби – Стюарта – Эдвинсона, которая включает в себя три ключевых группы нематериальных активов: человеческий, структурный (организационный) и клиентский (отношенческий, потребительский) капитал[2].

Так, человеческий капитал представляет собой совокупность высококвалифицированных работников, нанятых организацией, с учетом накопленных ими знаний, навыков, компетенций, лидерских качеств, способностей и профессионального опыта, а также имеющейся в организации корпоративной культуры. Человеческий капитал не отражается в составе активов компании, так как он компании не принадлежит, организация может лишь контролировать его.

---

[1] Ларина Т. Е. Система управления предприятием, основанная на нематериальных активах // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 2(63). С. 290–296.

[2] Madhani P. M. Intangible assets: value drivers for competitive advantage // Best practices in management accounting / eds. G. N. Gregoriou, N. Finch. L.: Palgrave Macmillan, 2012. P. 146–165.

Таблица 17 – Модели структуры нематериальных активов и их составляющие[1]

Модель структуры НМА	Составляющие НМА
Модель Э. Брукинга (2001)	– человеческие активы (совокупность коллективных знаний сотрудников предприятия, их творческих способностей, умений решать проблемы, лидерских качеств, предпринимательских и управленческих навыков); – инфраструктурные активы (технологии, методы и процессы, которые делают возможной работу предприятия (корпоративная культура, методы оценки риска, методы управления персоналом и др.)); – интеллектуальная собственность (инструмент для защиты различных корпоративных активов (торговая марка, коммерческая тайна, авторские права, патенты, ноу-хау и др.)); – рыночные активы (потенциал, который обеспечивается нематериальными активами, связанными с рыночными операциями (лояльность клиентов, бренды, контракты и реклама, портфель заказов, каналы распределения и др.))
Модель Т. Стюарта (2007)	– человеческий капитал (заключен в сотрудниках компании, их умениях и навыках); – структурный капитал (элементы, которые принадлежат организации – технологии, изобретения, данные, ноу-хау, стратегия, системы и процедуры компании, структура компании и ее корпоративная культура); – потребительский капитал (качество взаимоотношений с внешними партнерами организации, с клиентами и поставщиками, заключающееся в индивидуальном подходе, сотрудничестве (например, при совместной разработке нового продукта или услуги), культуре обмена информацией и др.)
Модель Л. Эдвинсона и М. Мелона «Scandia Navigator» (1997)	– человеческий капитал (реальные и потенциальные интеллектуальные способности, знания, компетенции и практические навыки работников компании, а также ценности, культура и философия компании); – организационный капитал (состоит из инновационного капитала (патенты, лицензионные соглашения, торговые марки, идеи и др.) и процессного капитала, который представляет собой инфраструктуру компании (информационные технологии, рабочие процессы и т. д.), т. е. капитала, материализованного в эффективных внутренних бизнес-процессах компании); – клиентский капитал (ценность, заключенная в отношениях с клиентами)
Модель К. Э. Свейби (2010)	– отношенческий капитал (все отношения, которые устанавливает организация с клиентами, потребителями, посредниками, представителями, поставщиками, партнерами, владельцами, кредиторами); – организационный капитал (бренды, интеллектуальная собственность, процессы, системы, организационные структуры, информация); – человеческий капитал (компетенции, отношение к работе, умения, неявные знания, личные связи – все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсов для компании)

[1] Составлено автором по: Nichita E.-M. Intangible assets – insights from a literature review // Journal of accounting and management information systems. 2019. Vol. 18, iss. 2. P. 224–261; Axtle Ortiz M. A. Intellectual capital (intangible assets) valuation considering the context // Journal of business and economics research. 2011. Vol. 4, iss. 9. P. 35–42.

Организационный (структурный) капитал представляет собой совокупность элементов, позволяющих человеческому капиталу эффективно функционировать и создавать стоимость, и включает все организационные структуры, миссию, ви́дение, стратегии, ценности и механизмы развития компании, коммуникации, процедуры и административные системы, высокотехнологичные ИТ-системы и системы программного обеспечения, информационные рерсурсы, имеющиеся патентные права, специализированные базы данных, права интеллектуальной собственности, ноу-хау и др. В отличие от человеческого капитала, структурный капитал не только полностью контролируется компанией, но и находится в ее владении.

Клиентский (отношенческий, потребительский) капитал представляет собой систему взаимоотношений компании с потребителями ее товаров или услуг, направленную на максимально полное удовлетворение их потребностей, состоящую из лояльности и гибкости потребителей данной компании, ее имиджа (бренда) среди потребителей, информации о клиентах и истории взаимоотношений с потребителями, а также уровня ценности и стоимости данных взаимоотношений в том числе, на основе повторных контрактов с клиентами, анализа уровня их удовлетворенности и доверия, каналов продаж и портфеля заказов. Организация не владеет клиентским капиталом, а контролирует его через постоянное взаимодействие с клиентами, в связи с чем клиентский капитал в меньшей степени по сравнению с другими компонентами интеллектуального капитала формализован и в большей степени непостоянен.

На основе рассмотренных моделей структуры нематериальных активов[1] автором представлена следующая классификация нематериальных активов, оказывающих влияние на создание ценности в компании (рисунок 3).

[1] Гаранина Т. А. Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты // Корпоративные финансы. 2009. Т. 3, № 4(12). С. 79–96; Pastor D., Glova J., Lipták F., Kováč V. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review // Intangible capital. 2017. Vol. 13, iss. 2. P. 387–410.

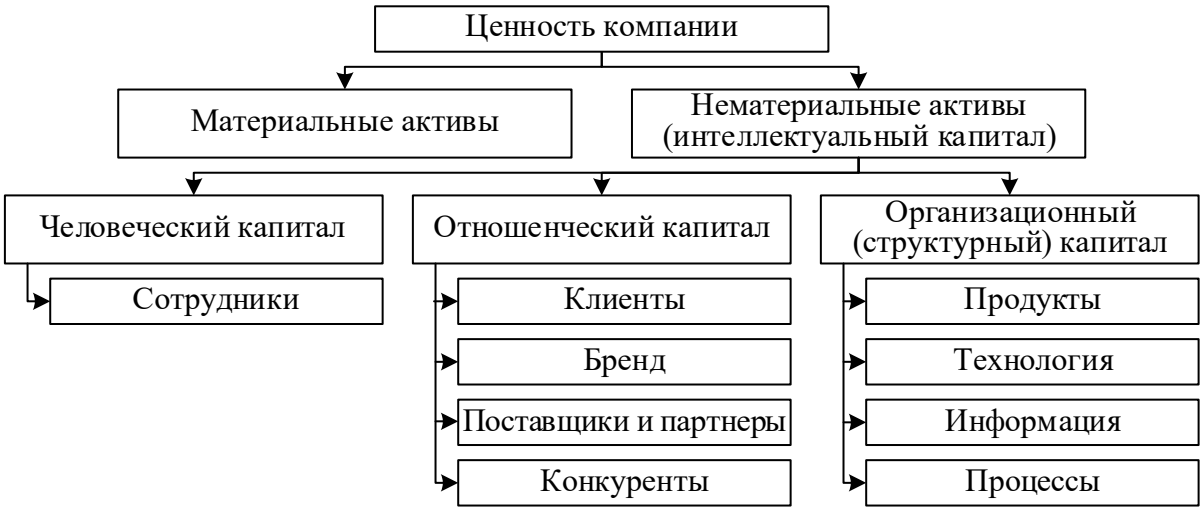


Рисунок 3 – Классификация нематериальных активов, влияющих на создание ценности в компании[1]

В исследовании K. Ito и др.[2] отражена ретроспектива эмпирических исследований, раскрывающих взаимосвязь между корпоративной стоимостью и различными нематериальными активами, такими как человеческие активы (капитал), организационный капитал (структура), информационные активы, репутация, инновации, потребительские активы, бренд и отношенческие активы (таблица 18).

Как следует из таблицы 18, за 1990–2020 гг. в исследованиях зарубежных ученых в большей степени анализировались организационные активы, репутация как нематериальный актив, а также человеческие активы. В целом данные исследования можно разделить на две группы: посвященные конкретным нематериальным активам и рассматривающие нематериальные активы как комбинацию различных элементов. Вместе с тем стоит отметить, что в последнее время акцент смещается от организационных элементов (корпоративная культура, организационная структура, информационные и инновационные ресурсы, репутационные риски, бренд) к потребительским и отношенческим нематериальным активам.

[1] Составлено автором.

[2] Ito K., Umeda S., Sekiya H. Impact of intangibles on corporate value // Journal of human resource and sustainability studies. 2020. Vol. 8, iss. 2. P. 131–150.

Таблица 18 – Ретроспектива эмпирических исследований, касающихся изучения нематериальных активов[1]

Ученые	Анализируемый нематериальный актив							
	Человеческие активы (капитал)	Организационный капитал (структура)	Информационные активы	Репутация	Инновации	Потребительские активы	Бренд	Отношенческие активы
C. J. Fombrun, M. Shanley (1990)				+				
A. Riahi-Belkaoui, E. Pavlik (1991)				+				
A. Subramanian, S. Nilakanta (1996)		+			+			
S. J. Kowalczyk, M. J. Pawlish (2002)		+		+			+	
P. W. Roberts, G. R. Dowling (1997, 2002)				+				
A. Carmeli (2004)	+			+				
M. A. Youndt, M. Subramaniam, S. A. Snell (2004)	+	+						+
A. Carmeli, A. Tishler (2005)	+	+		+		+		+
C.-Y. Tseng, Y.-J. Goo (2005)	+	+			+			+
S. Hosomi (2014)	+	+	+	+	+			+
R. W. Y. Yee, A. C. L. Yeung, T. C. E. Cheng (2010)	+	+				+		+
K. Ito, H. Sekiya (2016); K. Ito, K. Ito, H. Shinmura, M. Sakurai (2011)		+		+				
S.-H. Chien, M.-C. Chao (2011)	+	+	+		+			
S. Mithas, N. Ramasubbu, V. Sambamurthy (2011)		+	+		+	+		
L. Ponzi, C. Fombrun, N. A. Gardberg (2011)		+		+				
H. Iwata (2012)		+		+		+		+
M. J. Donate, I. Peña, J. D. Sánchez de Pablo (2016)	+	+			+	+		+
K. Ito, H. Sekiya (2016)		+	+	+	+			
A. França, O. L. Rua (2018)	+	+	+					+
M. F. Shubita (2019)	+	+						
M. D. Ubaldo, I. Siedschlag (2021)		+	+		+			

В частности, под клиентским (отношенческим) капиталом понимается сумма дисконтированных величин прибыли, полученной на протяжении жизненных цик-

[1] Составлено автором по: Ito K., Umeda S., Sekiya H. Impact of intangibles on corporate value // Journal of human resource and sustainability studies. 2020. Vol. 8, iss. 2. P. 131–150.

лов индивидуальных клиентов или отдельных сегментов таких клиентов[1]. K. N. Lemon и др. под клиентским капиталом понимают дисконтированную пожизненную выручку, которую могут принести фирме все лояльные покупатели ее бренда[2].

Важнейшими составляющими клиентского (отношенческого) капитала выступают *ценностные характеристики потребителей,* под которыми нами понимаются 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).

Рассмотрим более подробно теоретические подходы к определению данных характеристик.

В таблице 19 представлены основные определения понятия «лояльность», наиболее часто встречающиеся в зарубежных публикациях.

Таблица 19 – Ключевые определения понятия «лояльность»[3]

Определение	Источник
Лояльность – это многомерное понятие, которое включает в себя поведенческие, отношенческие и комплексные точки зрения	J. T. Bowen, S. Chen (2001); T. Jones, S. E. Taylor (2007)
Лояльность с поведенческой точки зрения представляет собой статический результат динамического процесса анализа таких факторов, как фактическое потребление, повторная покупка, продолжительность и частота покупок, доля рынка	P. Mechinda, S. Serirat, N. Guild (2008); J. F. Petrick (2004)

[1] Макарова Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 4(35). URL: http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Lemon K. N., Rust R. T., Zeithaml V. A. What drives customer equity? // Marketing management. 2001. Vol. 10. P. 20–25.

[3] Систематизировано автором.

Продолжение таблицы 19

Определение	Источник
Лояльность с отношенческой точки зрения представляет собой привязанность к бренду в рамках таких нематериальных переменных, как доверие, психологическая привязанность и эмоциональная приверженность	J. T. Bowen, S. Shoemaker (2003); A. S. Mattila (2006); R. M. Morgan, S. D. Hunt (1994)
Лояльность с комплексной точки зрения подразумевает одновременное рассмотрение поведенческих и отношенческих точек зрения	S. J. Backman, J. L. Crompton (1991); A. S. Dick, K. Basu (1994)
Лояльность – предвзятая поведенческая реакция, выражающаяся с течением времени, посредством принятия решений в отношении одной или нескольких альтернатив	M. J. Sirgy, C. A. Samli (1985)
Лояльность – глубоко укоренившееся обязательство совершения повторной покупки или предпочтения бренду, услуге или компании в будущем, несмотря на возможность переключения на альтернативные варианты	R. L. Oliver (2010); J. Hufford (2016)
Лояльность клиентов – многомерная концепция, которая включает в себя поведенческие намерения о покупке в будущем, аффективную лояльность через позитивное отношение и когнитивную лояльность, рассматривая конкретную фирму как единственный вариант будущего покупательского поведения	A. Picon, I. Castro, J. L. Roldan (2014)
Лояльность клиентов можно определить как измерение готовности клиентов продолжать пользоваться бизнес-продуктом или услугой и приобретать их	J. Ripton (2021)
Лояльность – фокусирование компании на повышении ценности предоставляемых продуктов (услуг) с целью установления доверительных отношений с потребителями	J. Griffin (2002); M. McDonald, P. Keen (2000)
Лояльность – твердое обязательство покупать или поддерживать продукт или услугу, которые будут предпочтительными в будущем, даже если влияние внешней ситуации и усилий может привести к тому, что потребители изменят свои предпочтения. Лояльность клиентов – повторные визиты клиентов или повторяющееся покупательское поведение, включающее эмоциональную приверженность или выражение благоприятного отношения к поставщикам услуг	L. Kasiri, K. Teoh, M. Sambasivan, S. Md. Sidin (2017)

Среди отечественных ученых также не существует единой точки зрения в отношении понятия «лояльность». Так, Л. С. Шаховская рассматривает лояльность как философию ведения бизнеса и стратегию, которая позволяет приобрести, сохранить доверие клиентов, персонала, партнеров в процессе установления взаимовыгодных отношений, основанных на доброжелательном отношении участников

процесса друг к другу[1]. Некоторые авторы в качестве признака лояльности покупателей выделяют повторные покупки[2], другие во главу угла ставят эмоциональное отношение к бренду, когда важен даже не сам факт покупки, а именно отношение к данной компании[3].

Для вычисления уровня лояльности клиентов используются различные метрики (приложение И).

Так, индекс потребительской лояльности (NPS) – наиболее универсальный метод, который подойдет для большинства потребительских рынков, включая как средний, так и крупный бизнес (впрочем, он выступает лишь основой, но не всей стратегией по удержанию клиентов). На втором месте располагается индекс потребительского опыта (CXI), который рекомендован для представителей массового рынка и брендов, поскольку он дополняет сведения, которые можно получить на основании NPS, и делает их более близкими к реальности. Он также может быть полезен и для компаний, работающих в сегменте не только потребительских, но и промышленных рынков. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI) не слишком полезен для небольших компаний, однако может быть использован национальными или транснациональными компаниями (авиакомпании, сети отелей), когда необходимо не просто измерить уровень лояльности клиентов, но выявить конкурентные позиции компании по отношению к другим крупным игрокам рынка. Методика оценки качества услуг SERVQUAL будет полезна для компаний в сфере услуг, особенно в случае относительно длинного цикла использования или же наличия ряда параметров, которые напрямую влияют на уровень удовлетворенно-

---

[1] Шаховская Л. С., Аракелова И. В. Лояльность как основа формирования партнерских отношений в малом предпринимательстве // Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов: монография, кн. 2. Одесса: ИП Куприенко С. В., 2013. С. 103–115.

[2] Драгунов С. В. Лояльность клиентов в предпринимательских структурах: мероприятия по повышению лояльности и оценка их эффективности // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2009. № 3(59). С. 100а–103; Al Masud A., Haque A., Azam S. M. Factors influencing customer loyalty towards fast food restaurants: an empirical study in Malaysia // International tourism and hospitality journal. 2018. Vol. 1, iss. 3. P. 1–17.

[3] Коновалова Е. Г. Формирование лояльных клиентов – фактор устойчивого развития предприятия // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2013. № 6. С. 65–68.

сти клиента[1]. Это могут быть как компании в сфере массового рынка (автосалоны, банки, медицинские учреждения), так и компании в сфере информационных услуг. Наконец, индекс сарафанного радио (WoMI) и оценка RFM (давность, частота, денежная оценка), пожалуй, наиболее важны для компаний, у которых рекламные бюджеты ограничены: это и рестораны быстрого питания, парикмахерские, салоны красоты и даже небольшие онлайн-сервисы, чья деятельность в плане привлечения новых клиентов и удержания существующих во многом строится на основе сарафанного радио[2].

Наиболее важным аспектом в определении лояльности клиентов во многих компаниях является удовлетворенность клиентов[3]. Под потребительской удовлетворенностью понимается степень того, как клиенты оценивают продукцию в процессе и после ее использования, в том числе по сравнению с аналогичными продуктами других компаний в той же отрасли[4].

Удовлетворенность клиентов определяется как положительное эмоциональное состояние, полученное в результате оценки компании с точки зрения всех коммуникаций с организациями[5]. Удовлетворенность клиентов – это совокупный опыт покупок и потребления, на который влияют два фактора: ожидания и качество обслуживания. Таким образом, удовлетворенность клиентов можно определить как чувство удовольствия или разочарования в результате сравнения результатов

---

[1] Капустина Л. М., Бабенкова А. В. Методические подходы к оценке удовлетворенности потребителей продукции промышленного назначения // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 1(27). С. 49–57.

[2] Alshreef M. A., Hassan T. H., Helal M. Y. et al. Analyzing the Influence of eWOM on customer perception of value and brand love in hospitality enterprise // Sustainability. 2023. Vol. 15, iss. 9. Art. 7286.

[3] Al Masud A., Haque A., Azam S. M. Factors influencing customer loyalty towards fast food restaurants: an empirical study in Malaysia // International tourism and hospitality journal. 2018. Vol. 1, iss. 3. P. 1–17; Varsha G., Kok B. T., Nur B. S. et al. Contributing factors to customer loyalty in fast-food restaurants: a study of KFC // Advances in global economics and business journal. 2021. Vol. 2, iss. 2. P. 33–45.

[4] Xiao A., Yang S., Iqbal Q. Factors affecting purchase intentions in generation Y: an empirical evidence from fast food industry in Malaysia // Administrative sciences. 2019. Vol. 9, iss. 1. Art. 4; Савельева Н. К., Созинова А. А., Березина Е. А. Маркетинговое исследование уровня удовлетворенности населения финансовыми услугами в Новосибирской области // Экономика. Бизнес. Банки. 2024. № 2(72). С. 42–53.

[5] Ellitan L. The role of marketing mix in building customer satisfaction and loyalty: a theoretical study // International journal of research. 2021. Vol. 8, iss. 12. P. 118–129.

с ожиданиями[1]. Когда потребители удовлетворены, они не только покупают продукцию компании, но и транслируют другим потребителям позитивную информацию о компании и ее продуктах.

В исследовании R. Oliver удовлетворенность клиентов определяется как суждение о том, что продукт или услуга, или сам продукт или услуга обеспечивают приятный уровень удовлетворения, связанного с потреблением, включая уровни недо- или перевыполнения[2]. J.-C. Suh и Y. Yi определили удовлетворенность клиентов как оценочное резюме (прямого) опыта потребления, основанное на несоответствии между предыдущим ожиданием и фактическим результатом, воспринимаемым после потребления[3]. Удовлетворение можно рассматривать как оценочный ответ на конкретный продукт или услугу, преимущественно основанный на опыте их фактического использования.

Клиенты решают, удовлетворены они или нет, вычисляя несоответствие между их ожиданиями и фактическими характеристиками продукта[4]. Клиенты будут удовлетворены, если предполагаемая производительность продукта соответствует их ожиданиям или превосходит их[5]. И наоборот, если бы результат был иным, клиенты были бы недовольны. В связи с этим клиенты формируют свои ожидания до фактической покупки продукта, и маркетологи должны полностью пони-

---

[1] Андреева О. Ю., Степаненко В. А. Концептуальная модель оценки удовлетворенности студентов в онлайн-образовании через компоненты образовательного опыта // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 39–48.

[2] Oliver R. L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. 2nd ed. London: Routledge, 2010. 544 p.

[3] Suh J.-C., Yi Y. When brand attitudes affect the customer satisfaction-loyalty relation: the moderating role of product involvement // Journal of consumer psychology. 2006. Vol. 16, iss. 2. P. 145–155.

[4] Khudri M. M., Sultana S. Determinants of service quality and impact of service quality and consumer characteristics on channel selection // British food journal. 2015. Vol. 117, iss. 8. P. 2078–2097; Kursunluoglu E. Shopping centre customer service: creating customer satisfaction and loyalty // Marketing intelligence and planning. 2014. Vol. 32, iss. 4. P. 528–548; Pantouvakis A. The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry // Total quality management and business excellence. 2013. Vol. 24, iss. 9–10. P. 1174–1187.

[5] Amin M., Isa Z., Fontaine R. Islamic banks: contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customers in Malaysia // International journal of bank marketing. 2013. Vol. 31, iss. 2. P. 79–97; Meesala A., Paul J. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: thinking for the future // Journal of retailing and consumer services. 2018. Vol. 40. P. 261–269.

мать ожидания своих клиентов, чтобы обеспечить удобную производительность и удобство продукта[1].

Воспринимаемое качество обслуживания и удовлетворенность клиентов считаются двумя разными понятиями[2]. Удовлетворенность относится к эмоциональной реакции клиентов на характеристики продукта, тогда как воспринимаемое качество обслуживания относится к общей оценке клиентами конкретной услуги[3]. Удовлетворенность клиентов рассматривается как аффективная переменная[4]. Согласно предыдущим исследованиям, удовлетворенность включает когнитивные показатели (например, ожидания) и аффективные показатели (например, удовольствие)[5]. В связи с этим маркетологам необходимо осознавать когнитивные и аффективные реакции, которые клиенты могут проявлять в отношении характеристик и качества услуги или продукта, чтобы эффективно удовлетворять потребности своих рынков[6].

Более того, в большинстве предыдущих исследований изучалось влияние общей удовлетворенности на лояльность клиентов[7]. Так, в нескольких исследованиях рассматривалось влияние удовлетворенности потребителей на лояльность по отно-

---

[1] Dehghan A., Dugger J., Dobrzykowski D., Balazs A. The antecedents of student loyalty in online programs // International journal of educational management. 2014. Vol. 28, iss. 1. P. 15–35.

[2] Keshvari M., Geraei E., Farashbandi F. Z. Modelling influential factors on customer loyalty in public libraries: a study of West Iran // The electronic library. 2015. Vol. 33, iss. 4. P. 810–823; Lei P., Jolibert A. A three-model comparison of the relationship between quality, satisfaction and loyalty: an empirical study of the Chinese healthcare system // BMC Health Services Research. 2012. Vol. 12, iss. 1. P. 436–477.

[3] Moreira A. C., Silva P. M. The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships // International journal of health care quality assurance. 2015. Vol. 28, iss. 3. P. 253–266.

[4] Martinez P. Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective // International journal of contemporary hospitality management. 2015. Vol. 27, iss. 5. P. 896–917.

[5] Fraering M., Minor M. S. Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude // Journal of services marketing. 2013. Vol. 27, iss. 4. P. 334–344.

[6] Khudri M. M., Sultana S. Determinants of service quality and impact of service quality and consumer characteristics on channel selection // British food journal. 2015. Vol. 117, iss. 8. P. 2078–2097.

[7] Ansari A., Riasi A. Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: evidence from startup insurance companies // Future business journal. 2016. Vol. 2, iss. 1. P. 15–30; Campon-Cerro A. M., Hernandez-Mogollon J. M., Alves H. Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: the quest for tourist loyalty in Spain // Journal of destination marketing and management. 2017. Vol. 6, iss. 3. P. 252–266; Lee W. O., Wong L. S. Determinants of mobile commerce customer loyalty in Malaysia // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Vol. 224. P. 60–67.

шению к магазину[1] и влияние удовлетворенности уровнем цен на лояльность по отношению к розничному продавцу[2].

Взаимосвязь между удовлетворенностью и лояльностью не всегда линейна, поскольку регулируется несколькими факторами, такими как характеристики рынка[3], психографические факторы[4] и вовлеченность в продукт[5]. Таким образом, удовлетворенность клиентов выступает в качестве «посредника» между качеством обслуживания и лояльностью[6].

В качестве основных составляющих понятия «потребительская лояльность» можно выделить следующие:

– наличие целевой аудитории компании, бренда, товара или услуги, в качестве которой могут выступать как юридические, так и физические лица;

– высокая степень удовлетворенности клиента продукцией/услугами компании или бренда;

– регулярность совершения покупок;

– нечувствительность к действиям конкурентов;

– приверженность клиента конкретной компании, бренду, товару или услуге;

– стремление клиента рекомендовать компанию, бренд, товар или услугу окружающим;

– значимость отношений между компанией и клиентом как для самой компании, так и для клиента;

---

[1] Stathopoulou A., Balabanis G. The effects of loyalty programs on customer satisfaction, trust, and loyalty toward high- and low-end fashion retailers // Journal of business research. 2016. Vol. 69, iss. 12. P. 5801–5808.

[2] Rubio N., Villasenor N., Yague M. J. Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: the moderating effect of choice of store brand name // Journal of retailing and consumer services. 2017. Vol. 34. P. 358–368.

[3] Dong S., Ding M., Grewal R., Zhao P. Functional forms of the satisfaction-loyalty relationship // International journal of research in marketing. 2011. Vol. 28, iss. 1. P. 38–50.

[4] Dagger T. S., David M. E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association // European journal of marketing. 2012. Vol. 46, iss. 3/4. P. 447–468.

[5] Suh J.-C., Yi Y. When brand attitudes affect the customer satisfaction-loyalty relation: the moderating role of product involvement // Journal of consumer psychology. 2006. Vol. 16, iss. 2. P. 145–155.

[6] Cano L., Castro D., Vicente Ramos W. Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of COVID-19 // Business: theory and practice. 2021. Vol. 22, iss. 2. P. 426–435.

– эмоциональная вовлеченность (положительное отношение потребителя к данной компании и ее предпочтение по сравнению с конкурентами).

Процесс вовлеченности потребителей в деятельность компании может носить и физический характер. Вовлеченность представляет собой двусторонний процесс взаимодействия компании с клиентом, создающий у потребителя положительное впечатление от бренда, ощущение сопричастности, полной включенности в процесс посредством совместного создания ценности, сарафанного радио, приводящих потребителя к желанию оставить положительный отзыв и поделиться им, совершить покупку или стать более лояльным по отношению к компании в целом. В качестве основных форм вовлеченности могут быть выделены обратная связь, совместное производство, сервисные инновации, кастомизация и совместное создание потребительской ценности (приложение К).

В большинстве исследований подтверждается прямая взаимосвязь между удовлетворенностью и лояльностью. Удовлетворенный потребитель склонен совершать повторные покупки, а также рекомендовать фирму или товар своим знакомым. С одной стороны, это привлекает в компанию новых клиентов, что позволяет увеличивать финансовые показатели и укреплять ее положение на рынке. С другой стороны, с ростом числа повторных покупок удовлетворенность клиента может перерастать в лояльность, и тогда потребитель на долгое время остается с компанией, также генерируя положительный денежный поток.

Таким образом, в качестве ключевых ценностных характеристик, позволяющих повысить эффективность взаимодействия компании и потребителей, в диссертационном исследовании рассматриваются факторы потребительской удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, а также их причинно-следственные взаимосвязи[1].

В современной зарубежной литературе представлены ключевые подходы, которые анализируют причинно-следственные взаимосвязи между ценностными ха-

[1] Седельников В. М. Организационно-экономический механизм реализации маркетинговой стратегии предприятий общественного питания // Практический маркетинг. 2022. № 7(304). С. 17–27.

рактеристиками потребителей, в частности, между управлением качеством и удовлетворенностью потребителей[1], между удовлетворенностью, потребительскими ожиданиями и опытом[2], между удовлетворенностью и лояльностью потребителей[3], между удовлетворенностью и количеством повторных визитов (потребительскими

[1] Chib S. S., Kumar M. Co-relation as well as connexion between service quality and customer satisfaction // Gorteria journal. 2021. Vol. 34, iss. 1. P. 191–208; Freitas A. L. P., Candido de Lima J. D. What are the factors that most affect service quality in fast-food restaurants? // Proceedings on engineering sciences. 2020. Vol. 2, iss. 4. P. 419–430; Murad S., Ali M. Impact of service quality on customers satisfaction in restaurant industry // Singaporean journal of business economics and management studies. 2015. Vol. 4, iss. 6. P. 71–81.

[2] Raina A., Rana V. S., Thakur A. K. Major attributes affecting guest satisfaction in eating out places in India // UGC Care Journal. 2020. Vol. 40, iss. 50. P. 1757–1765; Swimberghe K. R., Wooldridge B. R. Drivers of customer relationships in quick-service restaurants: the role of corporate social responsibility // Cornell hospitality quarterly. 2014. Vol. 55, iss. 4. P. 354–364; Chand M., Slath A. Impact of food and beverage service practices on customer satisfaction in the food outlets, Chandigarh, India // International journal of hospitality and tourism systems. 2018. Vol. 11, iss. 2. P. 73–81; Mhlanga O., Hattingh Z., Moolman H. J. The effect of restaurant attributes on customers' expectations and experiences in formal full-service restaurants in Port Elizabeth, South Africa // African journal of hospitality, tourism and leisure. 2014. Vol. 3, iss. 1. P. 1–12; Ngoc K. M., Uyen T. T. Factors affecting guest perceived service quality, product quality, and satisfaction: a study of luxury restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam // Journal of advanced management science. 2015. Vol. 3, iss. 4. P. 284–291.

[3] Zhong Y., Moon H. C. What drives customer satisfaction, loyalty, and happiness in fast-food restaurants in China? Perceived price, service quality, food quality, physical environment quality and the moderating role of gender // Foods. 2020. Vol. 9, iss. 4. Art. 460; Suchanek P., Kralova M. Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry // Economic research (Ekonomska istrazivanja). 2019. Vol. 32, iss. 1. P. 1237–1255; Adiningsih K. P., Nurmalina R., Djamaludin Md. Customer satisfaction and loyalty of a franchise product evidence from Nasi Bebek ginyo restaurant in Jakarta // Indonesian journal of business and entrepreneurship. 2015. Vol. 1, iss. 1. P. 42–50; Liu W.-K., Lee Y.-S., Hung L.-M. The interrelationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Examination of the fast-food industry // Journal of food service business research. 2017. Vol. 20, iss. 2. P. 146–162; Singh A., Kumar S., Rahman R. Measuring food and service quality, guest loyalty with food outlets – a study on national highway of Punjab // International journal of recent technology and engineering. 2019. Vol. 8, iss. 1. P. 437–441; Kasiri L. A., Guan Cheng K. T., Sambasivan M., Sidin S. Md. Integration of standardization and customization: impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty // Journal of retailing and consumer services. 2017. Vol. 35. P. 91–97; Nuseir M. T., Madanat H. 4Ps: a strategy to secure customers' loyalty via customer satisfaction // International journal of marketing studies. 2015. Vol. 7, iss. 4. P. 78–87; Sukamto R., Lumintan D. B. The impact of marketing mix towards customer loyalty mediated by customer satisfaction of Blackberry Indonesia // iBuss management. 2015. Vol. 3, iss. 2. P. 316–324; Abd Wahab N., Abu Hassan L. F., Shahid S. A. Md., Maon S. N. The relationship between marketing mix and customer loyalty in hijab industry: the mediating effect of customer satisfaction // Procedia Economics and Finance. 2016. Vol. 37. P. 366–371.

намерениями совершить повторную покупку)[1], между удовлетворенностью и восприятием потребителей[2]. В то же время многие зарубежные исследователи отмечают необходимость учета аспекта конкуренции между компаниями и возможность переключения на продукцию конкурента[3]. Кроме того, потребители могут регулярно совершать покупки в нескольких точках продаж (так называемая полигамная лояльность), а повторные покупки могут выступать индикатором покупки по привычке (потребительской инерции), а не истинной лояльности[4].

В рамках данного диссертационного исследования сделан вывод о наличии прямой взаимосвязи между повышением уровня удовлетворенности и лояльности клиентов, при этом вовлеченность выступает высшей формой лояльности, когда потребитель готов активно взаимодействовать с компанией и улучшать ее деятельность, будучи лояльным и удовлетворенным ее продукцией (услугами).

В развитие традиционного подхода, основанного на трансакциях, и на основании рассмотренных причинно-следственных взаимосвязей между удовлетворенностью, вовлеченностью и лояльностью была предложена авторская теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, предполагающая ком-

---

[1] Rajput A., Gahfoor R. Z. Satisfaction and revisit intentions at fast food restaurants // Future business journal. 2020. Vol. 6, iss. 1. P. 1–12; Mensah I., Dei Mensah G. R. Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on university of Cape Coast Campus // Journal of tourism, heritage and services marketing. 2018. Vol. 4, iss. 1. P. 27–36; Bae S., Slevitch L., Tomas S. The effects of restaurant attributes on satisfaction and return patronage intentions: evidence from solo diners' experiences in the United States // Cogent business and management. 2018. Vol. 5, iss. 1. Art. 1493903; Johnson M. D., Herrmann A., Huber F. The evolution of loyalty intentions // Journal of marketing. 2006. Vol. 70, iss. 2. P. 122–132; Rust R. T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy // Journal of marketing. 2004. Vol. 68, iss. 1. P. 109–127.

[2] Shandilya G., Singh S., Srivastava A. R. Impact of consumers' perception on the service quality of fast-food sector // International journal of mechanical engineering and technology. 2018. Vol. 9, iss. 2. P. 74–87.

[3] Keaveney S. M. Customer switching behavior in services industries: an exploratory study // Journal of marketing. 1995. Vol. 59, iss. 2. P. 71–82; Newman J. W., Werbel R. A. Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances // Journal of marketing research. 1973. Vol. 10, iss. 4. P. 404–409.

[4] Sharp B., Wright M., Goodhardt G. Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patterns // Australasian marketing journal. 2002. Vol. 10, iss. 3. P. 7–20; Seetharaman P. B., Chintagunta P. A model of inertia and variety-seeking with marketing variables // International journal of research in marketing. 1998. Vol. 15, iss. 1. P. 1–17.

плексную оценку факторов внешней и внутренней среды, использование инструментария жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы предприятия и определение интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей[1] (рисунок 4).

Рисунок 4 – Теоретико-методологическая модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода[2]

В основе данной концептуальной модели лежит анализ факторов внешней и внутренней среды компании; далее осуществляется расчет интегрального показателя эффективности взаимодействия компаний и потребителей на основе таких цен-

[1] Седельников В. М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 4. С. 861–878.

[2] Составлено автором.

ностных характеристик, как удовлетворенность, вовлеченность и лояльность; оценивается прибыльность и лояльность клиентов на всех этапах взаимодействия с компанией, будь то потенциальный, имеющийся или ушедший потребитель, на основе концепции жизненного цикла клиента. Наконец, разрабатывается план комплекса маркетинга 4С для каждого выделенного сегмента и оценивается экономическая эффективность реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании в целом. Если наблюдается высокий уровень лояльности, то жизненный цикл клиента замыкается, и потребитель может вернуться к повторным покупкам.

Таким образом, в первой главе «Теоретические основы исследования управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» выделены ключевые закономерности изменения потребительского поведения, такие как технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний, влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей, падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов, активизация роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний, раскрыты соответствующие им тенденции.

Систематизированы теоретические подходы к реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний, такие как фирмоцентричный (продуктово-ориентированный), клиентоориентированный и клиентоцентричный (ценностно-ориентированный). Наиболее всеобъемлющим и отвечающим современным вызовам внешней и внутренней среды компании является ценностно-ориентированный подход, ключевыми принципами которого являются ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями. В качестве важнейших нематериальных потребительских характеристик выделены удовлетворенность, вовлеченность и лояльность потребителей.

На основе систематизированного теоретического материала в рамках ценностно-ориентированного подхода 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).

Проведенный анализ теоретических концепций позволил выделить специализированную метрику измерения уровня лояльности и удержания клиентов – стоимость жизненного цикла клиента (CLV), которая дает возможность спрогнозировать прибыльность клиентов не только на базе прошлого покупательского поведения, но и на основании будущих покупок, позволяет выделить наиболее прибыльные сегменты потребителей. В рамках данной концепции была дополнена классификация управленческих стратегий, которая включает на каждом из уровней стратегирования (корпоративный, бизнес, функциональный) этап не только привлечения, но и удержания на протяжении всего периода взаимодействия с потребителями.

Анализ тенденций реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний, в том числе с учетом влияния коронавирусной пандемии, изменения потребительского поведения и цифровизации бизнеса, позволил сделать вывод о качественном изменении управленческих стратегий, их инструментария, необходимости применения технологий и инструментов менеджмента и маркетинга при оценке нематериальных активов предприятия и на основе выявленных изменений предложить авторскую 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 предприятия.

Сформированная модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний позволяет сделать вывод о необходимости рассмотрения подходов к оценке нематериальных активов в целом и ценностных характеристик потребителей в частности.

2 Методический инструментарий оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

2.1 Подходы к оценке нематериальных активов компаний

При оценке нематериальных активов среди используемых методов, подходов и моделей могут быть выделены скандинавская и североамериканская школы.

Представители скандинавской школы (K.-E. Sveiby, L. Edvinsson, G. Roos, A. Rylander Eklund и др.) активно работают над оценкой прежде всего нефинансовых характеристик интеллектуального капитала (нематериальных активов), над формализацией качественных, нефинансовых моделей оценки нематериальных активов и раскрытием качественной информации в интересах инвесторов, а также над исследованием взаимосвязи между нематериальными активами и реализацией функций стратегического планирования[1].

В фокусе исследований североамериканской школы (B. Lev, N. Bontis, T. Stewart, B. Marr, J. H. Daum и др.) находится проблематика разработки концептуальных подходов не только к финансовой оценке, но и к учету нематериальных активов[2].

---

[1] Sveiby K.-E., Lloyd T. Methods for measuring intangible assets. Helsinki, 2010. URL: http://www.sveiby.com/articles/MK-NewPrefacefinal.pdf (дата обращения: 02.07.2024); Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 // Journal of intellectual capital. 2000. Vol. 1, iss. 1. P. 12–16; Pike S., Roos G. Measuring and valuing knowledge-based intangible assets: real business uses // Identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible assets: new perspectives / ed. B. Vallejo-Alonso et al. Hershey: IGI Global, 2011. P. 268–293.

[2] Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. М.: Поколение, 2007. 368 с.; Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital // International journal of management reviews. 2001. Vol. 3, № 1. P. 41–60; Neely A., Marr B., Adams C., Kapashi N. Measuring eBusiness performance // Business performance measurement / ed. A. Neely. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. P. 343–360; Daum J. H. Intangibles assets and value creation. Chichester: J. Wiley, 2003. 444 p.

Существуют также подходы, интегрирующие скандинавское и североамериканское направления оценки нематериальных активов, которые касаются разработки подходов к созданию эффективных стандартов финансового учета нематериальных активов[1].

Следует отметить некоторую условность разделения подходов к оценке нематериальных активов на североамериканскую и скандинавскую школы. Так, модели качественной и нефинансовой оценки, разрабатываемые последней, основываются на методологии сбалансированной системы показателей, предложенной американцами Д. Нортоном и Р. Капланом[2], а разработанная Б. Левом модель Value Chain Scoreboard основана на нефинансовых индикаторах[3].

Классификации различных методов оценки стоимости нематериальных активов рассматриваются в трудах таких исследователей, как M.-C. Chen, S.-J. Cheng, Y. Hwang[4], E. Kremp, J. Mairesse[5], Г. И. Хотинская[6] и др.

Вместе с тем анализ зарубежных источников показывает, что не существует единого общепризнанного подхода, метода или модели оценки нематериальных активов, все они имеют свои преимущества, недостатки или ограничения использования. На рисунке 5 представлены основные подходы (сравнительный, или рыночный;

---

[1] Pike S., Rylander Eklund A., Roos G. Intellectual capital management and disclosure // The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2002. P. 657–672.

[2] Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегий к действию: пер. с англ. 3-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2023. 320 с.

[3] Lev B. Intangibles: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings Institution Press, 2001. 227 p.

[4] Chen M.-C., Cheng S.-J., Hwang Y. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms market value and financial performance // Journal of intellectual capital. 2005. Vol. 6, iss. 2. P. 159–176.

[5] Kremp E., Mairesse J. Knowledge management in the manufacturing industry // Les 4 pages des statistiques industrielles. 2002. № 169. P. 33–37.

[6] Хотинская Г. И. Нематериальные активы как фактор повышения конкурентоспособности компании: финансово-экономический аспект // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 5. С. 94–100.

доходный и затратный) к оценке нематериальных активов и соответствующие им методы[1].

Рисунок 5 – Подходы к оценке нематериальных активов и соответствующие им методы[2]

Доходный подход представляет собой оценку нематериальных активов, основанных на определении доходов, которые организация ожидает получить от их использования, путем прогнозирования будущей стоимости нематериальных активов в рамках ее приведения к текущему моменту времени[3]. В рамках данного под-

[1] Макарова Н. В. Нематериальные активы на предприятиях общественного питания: проблемы и перспективы // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-2(30.2). С. 125–142; Петрикова Е. М., Исаева Е. И., Овсянникова М. А. Методы оценки стоимости нематериальных активов // Финансы и кредит. 2015. № 12(636). С. 20–33; Hamzah E., Rohaizad N. F. H. M., Hashim H. A., Ismail A. Qualifying and quantifying the intangible factors that enhance in infrastructure asset valuation // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. 2022. Vol. 20, iss. 2. P. 122–133; Sodiya A. K., Adetokunboh O. O., Agbato S. E. Intangible assets valuation in Nigeria: a review of the concept and practice // Proceedings of the 7th West Africa Built Environment Research (WABER) Conference. Accra, 2017. P. 945–960; Petković M., Krstić B., Rađenović T. Accounting-based valuation methods of intangible assets: theorethical overview // Ekonomika. 2020. Vol. 66, iss. 1. P. 1–12.

[2] Составлено автором.

[3] Лекаркина Н. К. Применение методов доходного подхода для оценки интеллектуальной собственности // Экономический научный журнал: оценка инвестиций. 2017. № 1(5). С. 21–34.

хода стоимость актива приравнивается к чистой дисконтированной стоимости денежных потоков, которые генерирует данный актив, или же к дисконтированной стоимости затрат, которых удалось избежать в результате владения данным активом[1].

Другими словами, нематериальные активы представляют собой ценность в той мере, в которой способны создавать конкурентное преимущество для предприятия в виде избыточной прибыли, а стоимость актива зависит от его способности генерировать доход в течение срока его полезного использования на основе информации об ожидаемых уровнях доходности, прогноза роста рынка и учета рыночных рисков[2].

Затратный подход – это подход к оценке, основанный на нахождении стоимости замещения или стоимости воспроизводства нематериальных активов. Применительно к нематериальным активам при оценке затратным подходом учитываются издержки, которые были понесены на создание данного актива, а их общая сумма приравнивается к стоимости анализируемого нематериального актива. Ограниченность этого подхода заключается в том, что он не учитывает расходы на техническое обслуживание и альтернативные затраты времени, а также не рассматривает такие параметры, как будущие экономические выгоды, время проекта и риски, связанные с оценкой нематериальных активов в условиях конкурентной экономической среды[3]. Кроме того, могут возникнуть трудности при выявлении затрат, понесенных в прошлом, особенно в течение нескольких лет и которые не были капитализированы[4].

---

[1] Черкашина Т. А., Синдеев А. Ю. Развитие методов доходного подхода к оценке контрактных нематериальных активов // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 117–127.

[2] Щетинина Е. Д., Кондрашов И. Б. Нематериальные активы как элемент бизнес-модели и стратегии предприятия // Белгородский экономический вестник. 2015. № 3(79). С. 24–30.

[3] Булгаков А. Л. Нематериальные активы как стратегический фактор успеха развития промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. Т. 1, № 7. С. 79−83.

[4] Pastor D., Glova J., Lipták F., Kováč V. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review // Intangible capital. 2017. Vol. 13, iss. 2. P. 387–410.

При использовании сравнительного (рыночного) подхода стоимость нематериального актива находится исходя из сравнения с аналогичными активами с точки зрения их полезности, доходов или дополнительных активов, а также из информации о покупке или продаже актива на рынке, данных трансакций, совершаемых на рынке (подход «сравнения продаж»)[1]. Для нахождения стоимости используются мультипликаторы стоимости или данные о сопоставимых сделках. Сравнительный анализ основан на соотношении цены и балансовой стоимости, которое сравнивает рыночную цену акций с собственным капиталом, производя прирост капитала, в том числе за счет повышения стоимости нематериальных активов[2]. Основное ограничение этого подхода касается доступности информации, так как в широком доступе присутствует информация лишь о рыночной капитализации предприятия, а не о стоимости отдельного нематериального актива, что значительно затрудняет любого рода сравнения нематериальных активов[3].

В таблице 20 отражены ключевые преимущества и недостатки подходов к оценке нематериальных активов[4].

Как следует из таблицы 20, каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки. Наиболее предпочтительным для бизнеса является сравнительный подход, поскольку именно он отражает то, как рынок оценивает данный нематериальный актив, а также его функциональные и потребительские характеристики.

---

[1] Madhani P. M. Intangible assets: value drivers for competitive advantage // Best practices in management accounting / eds. G. N. Gregoriou, N. Finch. L.: Palgrave Macmillan, 2012. P. 146–165.

[2] Moro-Visconti R. The valuation of digital intangibles. Technology, marketing and internet. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. 536 p.

[3] Moro-Visconti R. The valuation of intangible assets: an introduction // Moro-Visconti R. The valuation of digital intangibles. Technology, marketing and internet. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. P. 1–35.

[4] Александров А. В. Анализ методов оценки нематериальных активов // Успехи современной науки и образования. 2016. Т. 2, № 6. С. 50–53; Ананьева О. И., Замбржицкая Е. С., Самохин М. В. Сравнительный анализ международной и российской практики по вопросу оценки стоимости нематериальных активов // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2015. № 1(7). С. 4–6; Воронченко Т. В., Пронина Е. Е. Сравнительный анализ российских и зарубежных методов оценки объектов нематериальных активов // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16, № 2. С. 33–44.

Таблица 20 – Ключевые преимущества и недостатки подходов к оценке нематериальных активов[1]

Подход	Преимущества	Недостатки
Затратный	Достоверная информационная база для расчетов, объективность результатов (расчеты базируются на учетных данных), учет влияния производственных факторов на изменение стоимости активов, относительная методологическая простота и привлекательность для инвесторов, создающих нематериальные активы, а не покупающих готовые	Учетная стоимость активов может отличаться от фактической; высокая трудоемкость расчетов и применимость на практике; не учитываются будущие возможности предприятия в получении дохода; стоимость отражается за прошедший период и не учитывает стоимость нематериальных объектов в будущем; проблема недооценки или игнорирования интеллектуального капитала; не учитываются ситуация на рынке на дату оценки и возможные риски; отсутствие соответствия между затратами на данный момент и их будущей стоимостью; неполное отражение инфляционных и доходных изменений покупательной способности денежных средств
Доходный	Учет изменений доходов, расходов, рисков (посредством ставки дисконта и капитализации); подход выступает основой информационного обеспечения долгосрочных стратегических инвестиционных решений, дает возможность получить более точную информацию об ожидаемых доходах в будущем, обеспечивает интересы инвестора, учитывает факторы времени	Можно применять при наличии достаточного объема достоверной информации о ценах на рынке объектов, характеристики которых аналогичны характеристикам оцениваемого объекта; сложность прогнозирования будущих результатов и затрат; наибольшая трудоемкость из всех методов оценки; большая продолжительность расчета стоимости нематериальных активов; субъективный характер получаемых результатов; многовариантность расчетов; нельзя применять для вновь созданных или убыточных предприятий; частичный учет ситуации на рынке
Сравнительный (рыночный)	Базируется на фактических рыночных данных, наиболее полно учитывает ситуацию на рынке и дает представление о рыночной оценке нематериальных активов; показывает соотношение спроса и предложения на конкретный нематериальный актив с учетом рыночной ситуации; отражает реальную практику покупки предприятий; учитывает влияние факторов (отраслевых, региональных)	Отсутствие достоверной информационной базы для расчетов; не учитываются будущие возможности предприятия в получении дохода; расчет производится исходя из ретроспективной информации; трудоемкость расчетов, которые требуют значительного количества корректировок; существует проблема нахождения подобных нематериальных активов (их аналогов) на рынке

[1] Составлено автором.

Если предположить, что рынок оценивает актив верно, то это именно тот подход, который дает наиболее точные результаты. В то же время в условиях уникальности нематериального актива, отсутствия аналога на рынке или дефицита информации по сделкам с аналогичными объектами могут возникнуть проблемы при его оценке. Поэтому сравнительный (рыночный) подход используется при оценке нематериальных активов достаточно редко, в основном для проверки результатов, полученных с использованием других методов. Доходный подход, в свою очередь, более предпочтителен, чем затратный, поскольку стоимость, которую компания тратит на создание актива, практически всегда меньше выгод от его использования, которые она в итоге получает[1]. При этом доходный подход достаточно сложно применим, что исключает его использование на постоянной основе и увеличивает риск неверной оценки и получения необъективных результатов. Вместе с тем затратный подход является наиболее распространенным в силу своей универсальности и надежности в процессе определения затрат, понесенных при приобретении или создании нематериальных активов, часто используется как дополнение к доходному и рыночному подходам. Основным недостатком применения затратного подхода является то, что получаемая оценка нематериального актива не имеет отношения к его реальной ценности и стоимости.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование того или иного подхода зависит от задач, стоящих перед компанией, от доступности исходной информации для оценки нематериального актива, а также от применяемого компанией инструментария (моделей) оценки.

В рамках данного диссертационного исследования в качестве основополагающего рассматривается сравнительный (рыночный) подход, который позволяет оценивать не только материальные показатели активов, но и их функциональные, потребительские и ценностные характеристики, что приводит к более точным расчетам.

---

[1] Петрикова Е. М., Исаева Е. И., Овсянникова М. А. Методы оценки стоимости нематериальных активов // Финансы и кредит. 2015. № 12(636). С. 20–33.

Рассмотрим ключевые модели оценки нематериальных активов в рамках сравнительного (рыночного) подхода.

Наиболее известной классификацией моделей оценки нематериальных активов является классификация K.-E. Sveiby, выделяющего четыре подхода измерения и оценки интеллектуального капитала[1]:

– прямые методы измерения нематериальных активов (direct intellectual capital methods, DIC) – оценка денежной стоимости нематериальных активов производится путем определения их элементов, после чего НМА оцениваются напрямую, как по отдельности, так и в качестве интегрального коэффициента;

– методы рыночной капитализации (market capitalization methods, MCM) – подразумевают вычисление разницы между рыночной капитализацией фирмы и балансовой стоимостью ее активов в качестве стоимости ее интеллектуального капитала;

– методы рентабельности отдачи от активов (return on assets methods, ROA) – основываются на сравнении отношения среднего дохода компании до вычета налогов за некоторый период к материальным активам компании (ROA компании) с аналогичным показателем для отрасли в целом. Для вычисления среднего дополнительного дохода от интеллектуального капитала полученная разность умножается на материальные активы компании. Наконец, путем прямой капитализации или дисконтирования денежного потока можно получить стоимость нематериальных активов компании;

– индикаторные методы, или методы подсчета очков (scorecard methods, SC), основаны на идентификации различных компонентов нематериальных активов, которые генерируются в интегральные коэффициенты и индексы путем подсчета очков. Индикаторные методы не предполагают денежной оценки нематериальных активов, они выполняют диагностическую функцию.

---

[1] Sveiby K.-E., Lloyd T. Methods for measuring intangible assets. Helsinki, 2010. URL: http://www.sveiby.com/articles/MK-NewPrefacefinal.pdf (дата обращения: 02.07.2024); Savickaitė Ž. The evaluation of company’s intangible assets’ influence for business value // International journal of economic sciences and applied research. 2014. Vol. 7, iss. 3. P. 133–155.

Стоит отметить близость прямых методов измерения нематериальных активов (DIC) и индикаторных методов (SC), основанных на идентификации отдельных компонентов интеллектуального капитала, а также методов рыночной капитализации (MCM) и методов рентабельности отдачи от активов (ROA), которые исходят из выявления интегрального эффекта.

К преимуществам применения методов MCM и ROA относятся денежные оценки, полезные для иллюстрации стоимости нематериальных активов, а также хорошая интерпретируемость получаемых результатов. Что касается методов DIC и SC, то они применимы на любом уровне организации и оценивают активы в динамике, что дает возможность получать более точные результаты.

М. Ж. Аль-Д. Хайдер, помимо вышеобозначенных моделей оценки нематериальных активов, выделяет модели стоимости человеческих ресурсов, такие как модели стоимости (затратные модели), HR-модели и денежные (монетарные)[1].

На основе обзора публикаций зарубежных[2] и отечественных[3] ученых в рамках сравнительного (рыночного) подхода нами выделены финансовые, нефинансовые и комбинированные модели оценки нематериальных активов[4] (рисунок 6).

---

[1] Аль-Д. Хайдер М. Ж. Методики финансовой оценки интеллектуального капитала: российский и зарубежный опыт // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12, № 3. С. 39–48.

[2] Aho S., Ståhle S., Ståhle P. A critical assessment of Stewart's CIV method // Measuring business excellence. 2011. Vol. 15, iss. 4. P. 27–35; Gkinoglou E., Ginoglou D. Measure the unmeasurable? Intangible assets as the major strategic keys of enterprises, their contribution, difficulties and proposals for reliable financial statements // Chinese business review. 2017. Vol. 16, iss. 12. P. 594–608; Axtle Ortiz M. A. Intellectual capital (intangible assets) valuation considering the context // Journal of business and economics research. 2011. Vol. 4, iss. 9. P. 35–42; Kashkinbayev A., Jaxybekova G., Rustamov B., Zhaishylyk N. The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide // Journal of innovation and knowledge. 2023. Vol. 8, iss. 1. Art. 100330.

[3] Макарова Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 4(35). URL: http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf (дата обращения: 02.07.2025); Хорольская О. В. Модели и методы оценки интеллектуального капитала организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 1. С. 40–52.

[4] Седельников В. М. Этапы реализации методики оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятий общественного питания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 11. С. 3155–3172; Gurau C., Ranchhod A. Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability // Journal of targeting measurement and analysis for marketing. 2002. Vol. 10, iss. 3. P. 203–219.

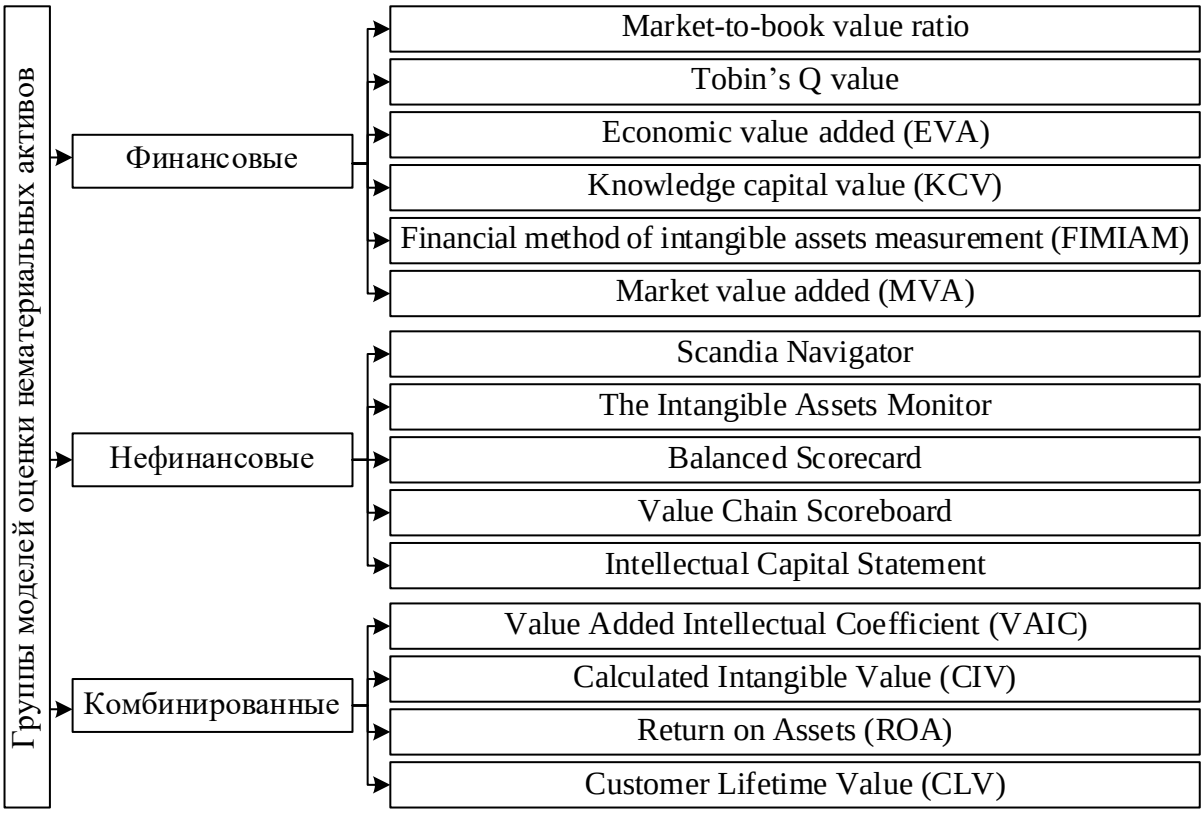


Рисунок 6 – Классификации моделей оценки нематериальных активов[1]

В таблице 21 представлены основные преимущества и недостатки моделей оценки нематериальных активов.

Как следует из таблицы 21, не существует единой универсальной модели оценки нематериальных активов. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, свою целевую направленность, инструментарий.

Так, финансовые модели оценки нематериальных активов (market-to-book value ratio, Tobin’s Q value, economic value added (EVA) и др.) характеризуются простотой применения, хорошей адаптируемостью к внешним условиям и прогностическими возможностями, опорой на проверенные статистические данные и финансовую отчетность, легкостью в интерпретации полученных итоговых значений. В качестве ключевого недостатка данной группы выступает построение сложных математических моделей, требующих внесения большого количества корректировок в зависимости от изменения внешней среды.

[1] Составлено автором.

Таблица 21 – Преимущества и недостатки моделей оценки нематериальных активов[1]

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Финансовые модели оценки нематериальных активов			
Market-to-book value ratio (отношение рыночной стоимости к балансовой)	Измеряет относительную стоимость компании по сравнению с ценой ее акций или рыночной стоимостью	– наиболее полезна при оценке наукоемких компаний, где физические активы могут неточно или полностью отражать стоимость бизнеса, а также для компаний одной отрасли, действующих на одних рынках и имеющих схожую базу активов; – простота использования; – надежность исходных данных для расчетов; – возможность быстрой адаптации компанией	– охват всей стоимости НМА, а не отдельных их частей; – чувствительность к спекуляциям на рынке; – риск неточных данных компании; – неудобство для сравнительной оценки с компаниями из различных отраслей, но конкурирующих на рынке по определенным видам товаров или услуг
Tobin’s Q value (отношение рыночной стоимости фирмы к восстановительной)	Измеряет относительную стоимость оборотного капитала по сравнению с восстановительной стоимостью капитала (за вычетом начисленной амортизации)	– простота и быстрая адаптируемость к использованию, легкость интерпретации; – охват всей стоимости нематериального актива и стоимости его отдельных частей; – польза для принятия инвестиционных решений	– чувствительность к спекуляциям на рынке ценных бумаг и изменениям стоимости на рынке; – не всегда применима (например, в периоды высокой инфляции балансовая стоимость активов компании может не отражать восстановительную стоимость); – сложность определения стоимости замещения актива; – не учитывается возможная взаимосвязь активов и комбинированное использование ресурсов; – при расчетах могут не учитываться факторы, оказывающие влияние на рыночную стоимость

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Economic value added (EVA) (экономическая добавленная стоимость)	Показывает экономическую прибыль или превышение доходов над расходами, которое акционеры и кредиторы могли бы получить, инвестируя в другие НМА с аналогичным уровнем риска	– может использоваться для всей компании, отдельного отдела, производственной линии и т. д.; – НМА не списываются на расходы, вносятся корректировки в бухгалтерский учет для их оценки; – модель включает капитальные затраты, поэтому определяет лучшие инвестиционные решения, выявляет улучшения деятельности, дает оценку решений высшего руководства; – может использоваться любой организацией, так как основана на данных бухгалтерской отчетности; – сочетает простоту расчета и возможность определения стоимости компании	– сложность модели (необходимо большое количество корректировок); – используются данные баланса, которые не отражают текущую стоимость активов; – сложность оценки объема задействованного капитала; – сложно использовать для сравнения компаний; – модель не отражает прогноз будущих денежных потоков и, следовательно, приведенной стоимости; – жесткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации; – система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведет к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура; – более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную
Knowledge capital value (KCV) (стоимость капитала знаний)	Оцениваются общие результаты деятельности компании (доходы), а затем определяется, какие активы приносят такой доход	– измерения ориентированы на будущее, модель обладает прогностическими способностями; – в расчетах используются коэффициенты с учетом особенностей НМА	– высокая субъективность, поскольку нормированные доходы основаны на субъективных прогнозах; – охват всей стоимости НМА, а не отдельных их частей; – трудно проводить сравнения внутри конкретной отрасли или сектора экономики

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Financial method of intangible assets measurement (FIMIAM) (финансовый метод измерения нематериальных активов)	Количественное выражение стоимости человеческого, клиентского и структурного капитала в рамках экспертных оценок и вклада каждого из них в итоговую стоимость компании	– построение шкалы структурированности элементов интеллектуального капитала	– оценка уровня интеллектуального капитала по нескольким элементам сложна для интерпретации; – не учитывается вклад каждого компонента НМА, а также их взаимосвязи и взаимовлияние в процессе совместного создания ценности
Market value added (MVA) (добавленная рыночная стоимость)	Модель рыночной добавленной стоимости определяет величину превышения рыночной капитализации компании над стоимостью собственного капитала, представленной в бухгалтерском балансе	– легкость расчета; – фокус на рыночной стоимости компании, что делает показатель внешнеориентированным; – интегрированность показателя в плане учета источников создания стоимости как на уровне операционной деятельности компании (через операционную прибыль), так и на уровне финансового управления (через собственный капитал и стоимость капитала); – может использоваться для сравнения эффективности создания стоимости различных компаний или проектов	– не учитывает альтернативные стоимости инвестированного капитала, промежуточные прибыли акционерам; – нет возможности рассчитать на уровне стратегической бизнес-единицы и для частной компании; – ограниченная возможность предсказывать будущую стоимость компании и ее долгосрочную устойчивость, так как фокусируется на учете текущей рыночной стоимости компании; – ориентация на акционеров при оценке стоимости НМА и неучет интересов других заинтересованных сторон, таких как сотрудники, клиенты, поставщики

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Нефинансовые модели оценки нематериальных активов			
Scandia navigator (навигатор Scandia)	Определяет конкретные активы компании и категории процессов компании (финансовые, процессные, клиентские, перспективы знаний и развития), которые обеспечивают эффективность и формируют добавленную стоимость, а также создают предпосылки для устойчивой конкурентоспособности	– модель является инструментом оценки НМА фирмы и одновременно системой управленческой отчетности; – позволяет компаниям определять виды деятельности, которые создают высокую добавленную стоимость, для получения устойчивого конкурентного преимущества; – показывает ключевые нематериальные источники, генерирующие стоимость; дает целостную картину перспектив и возможностей организации по созданию стоимости	– в модели не указана численная оценка НМА; – инструменты измерения эффективности очень индивидуальны для каждой компании, их количество достаточно велико; – модель содействует процессу создания стоимости организации, а не направлена на измерение НМА; – трудоемкость: требует значительных затрат времени и владения большим объемом информации
Intangible assets monitor (контролер нематериальных активов)	Отражает эффективность НМА на основе анализа внешней и внутренней структуры, а также компонентов развития персонала (на основе показателей роста/обновления, эффективности, устойчивости, снижения риска/стабильности)	– фиксирует эффективность использования НМА, включая материальные и нематериальные инвестиции; – показывает нефизические потоки и изменения, являющиеся ресурсами развития стоимости предприятия; – позволяет определять результаты деятельности на основе НМА и разрабатывать долгосрочную стратегию управления знаниями, достигать стратегических целей фирмы; – способствует коммуникациям внутри компании	– сотрудники компании должны полностью владеть необходимой информацией и иметь возможность обмениваться ею, что часто труднореализуемо; – модель не дает денежной оценки НМА и очень индивидуальна для каждой компании в зависимости от выбора показателей; дает только косвенную оценку НМА

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Balanced scorecard (сбалансированная система показателей, ССП)	Система стратегического управления, преобразующая стратегию компании в повседневную деятельность и контролирующая реализацию стратегии. Формируется на основе индикативной обработки частных показателей с целью получения результативного интегрального показателя	– позволяет идентифицировать НМА как фактор повышения эффективности деятельности и развития предприятия и принимать управленческие решения; – отражает деятельность компании, ее конкурентные преимущества, а также ключевые задачи (ориентация на клиентов, повышение качества, разработка нового продукта и показывает, выполняет компания свои цели или нет); – позволяет выполнить индикативный анализ всех параметров (в том числе факторов внутренней и внешней среды), входящих в ССП, а также получить интегральную оценку НМА компании; – отражает полную картину деятельности организации и обеспечивает лучшее понимание создания ценности компании	– четыре перспективы модели учитывают только пожелания и потребности инвесторов и клиентов, но не сотрудников, поставщиков, деловых партнеров, местных сообществ и других стейкхолдеров; – перспектива обучения и инноваций используется не до конца, поэтому оценка НМА может быть недостоверной; – используемые показатели индивидуальны для каждой компании; – сложность определения точного вклада каждого отдельного параметра в итоговую стоимость из-за аддитивного подхода, т. е. не позволяет оценить синергетический эффект; – оценка только внутреннего состояния, без учета пространственного сравнения; – сложность анализа огромного массива данных
Value chain scoreboard (цепочка создания стоимости)	Постоянный мониторинг эффективности метода оценки бизнеса и НМА, производительность которых коррелирует с развитием или ростом активов, а также скоростью их восстановления, эффективностью и риском потери	– модель способна предоставить достаточно подробную информацию об изменении НМА и эффективности их использования через созданную стоимость; – простота и легкость адаптации; – учет НМА, которые создаются внутри компании; – оценка НМА включена в управленческий, стратегический и контрольный процесс, а также анализируется инвесторами	– невозможно оценить отдельные компоненты НМА; – невозможно количественно оценить НМА; – неточность отражения изменений стоимости

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Intellectual capital statement (заявление об интеллектуальном капитале)	Инструмент стратегического управления для оценки и развития интеллектуального капитала (ИК) организации. Показывает, как ИК связан с корпоративными целями, бизнес-процессами и бизнес-успехом организации, используя показатели для измерения этих элементов	– помогает определить сильные и слабые стороны стратегических факторов НМА и интеллектуального капитала, осуществить его диагностику; – осуществляет поддержку при принятии управленческих решений; – поддерживает реализацию мероприятий по организационному развитию (оптимизация и инновации); – повышает прозрачность и вовлеченность сотрудников (внутренние коммуникации); – снижает стратегические риски и контролирует успешность действий (мониторинг); – облегчает информирование заинтересованных сторон о корпоративных ценностях (отчетность)	– трудоемкий и ресурсоемкий процесс внедрения; – необходим вспомогательный материал для использования; – предоставляемые инструменты измерения производительности очень индивидуальны для каждой компании; – охват не всех НМА
Комбинированные модели оценки нематериальных активов			
Value added intellectual coefficient (VAIC) (интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости)	Позволяет оценить эффективность создания стоимости компании и ее интеллектуального капитала, а не рассчитывать стоимость нематериальных активов (на основе оценки стоимости физического, финансового, человеческого и структурного видов капитала)	– может быть применена к компаниям любого размера, от мелких до крупных; – повышается полезность традиционной финансовой отчетности за счет включения в нее показателя производительности интеллектуального капитала; – простота вычислений, понятность и прозрачность результатов, в том числе для сравнения предприятий в разных отраслях; – подходит для измерения результатов любой компании; – для расчета не требуется инсайдерской информации	– не позволяет учесть специальные свойства интеллектуального капитала, а также не берется в расчет будущая деятельность компании; – отражает эффективность использования трудовых ресурсов компании и инвестиций в капитал в целом, что далеко не всегда укладывается в рамки концепции интеллектуального капитала

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Calculated intangible value (CIV) (расчетная нематериальная стоимость)	Расчетная ценность нематериальных активов позволяет оценить стоимость наукоемких компаний. Основана на предположении, что инвестиции в физические активы могут принести лишь среднеотраслевой доход, а всё, что компания получает сверх него, обусловлено грамотным использованием ее нематериальных активов	– простота расчетов и доступность данных; – подходит как для внутриотраслевых, так и для межотраслевых сравнений; – помогает отслеживать тенденции в интеллектуальном капитале компании	– НМА не детализируются, не разделяются (например, на физические и финансовые активы компании); – в основе метода лежит показатель рентабельности активов, который может быть переоценен, недооценен или быть отрицательным у некоторых компаний; – показатель подвержен влиянию амортизационной и налоговой политики; – возможно смещение оценок; – не учитывается возможное отличие инвестиционного цикла компании от других фирм в отрасли; – не учитывается размер компании, не выделяются элементы интеллектуального капитала; – за основу может быть принята гипотеза о том, что только компании с доходностью выше среднеотраслевой эффективно управляют своими нематериальными активами
Return on assets (ROA) (рентабельность отдачи от активов)	Соотношение среднегодового дохода на активы (ROA) компании и нормализованного среднеотраслевого значения ROA; рассчитывается как отношение средней прибыли до уплаты налогов к усредненной стоимости материальных активов	– позволяет сравнить отдачу от нематериальных активов определенной компании со среднеотраслевым уровнем; – простота представления результатов, а также возможности отображения стоимости нематериальных активов в финансовом выражении	– не всегда можно определить с точностью среднеотраслевое значение ROA; – отсутствие информации о компонентах НМА и их стоимости; – сосредоточенность исключительно на финансовом аспекте, что приводит к преувеличению итоговых результатов

Продолжение таблицы 21

Модель оценки НМА	Описание	Преимущества	Недостатки
Customer lifetime value (CLV) (стоимость жизненного цикла клиента)	Дисконтированная сумма чистых денежных потоков, получаемых компанией от индивидуального клиента или определенного сегмента потребителей за весь период их возможного сотрудничества с компанией. Инструмент полезен для прогнозирования будущей деятельности компании и рассмотрения перспектив максимизации прибыльности компании	– позволяет проанализировать прибыльность клиентов не на базе прошлого покупательского поведения, а с учетом прогнозирования их будущих покупок, за весь период взаимодействия компании и ее потребителей; – дает возможность оценки влияния показателей удовлетворенности и лояльности потребителей на прибыльность предприятия; – акцент переносится с трансакций (поиск дополнительных покупателей) на взаимоотношения (поиск возможных способов удержания уже имеющихся потребителей); – позволяет дифференцировать потребителей на сегменты по степени их прибыльности и подобрать соответствующие коммуникационные программы и стратегии; – позволяет оптимально распределить ограниченные финансовые ресурсы в рамках текущей маркетинговой деятельности; – позволяет комплексно измерять уровень лояльности клиентов (пропорции покупки, вероятность повторных покупок, частота и последовательность покупок), а также персонализировать клиентский сервис	Недостатки модели обычно связаны не с моделированием как таковым, а с его неправильным применением. Также среди недостатков выделяются: – неточность прогнозов из-за недостаточности структурированных данных; – проведение расчетов за счет номинальных (без учета дисконтирования) значений CLV, что приводит к завышению прогнозов будущей доходности клиентов; – показатель может быть рассчитан исходя из общей выручки или валовой прибыли, связанной с покупателями, что затрудняет выделение наиболее прибыльных сегментов потребителей; – возможна переоценка текущих клиентов за счет потенциальных, когда предпочтение отдается меньшему числу клиентов с высокой стоимостью по сравнению с бóльшим числом клиентов со средней ценностью; – CLV представляет собой динамическую концепцию, а не статическую модель

Нефинансовые модели (Scandia navigator, Intangible assets monitor, Balanced scorecard и др.) выступают в качестве инструмента стратегического управления компанией на основе анализа факторов внешней и внутренней среды с целью получения конкурентных преимуществ, снижения стратегических рисков, достижения ключевых стратегических целей и устойчивой конкурентоспособности. Кроме того, использование подобных моделей способствует развитию внутренних коммуникаций компании и повышению уровня вовлеченности сотрудников в деле достижения стратегических задач. Вместе с тем данные модели достаточно трудоемки, так как требуют больших временных затрат и владения большим массивом данных, могут не учитывать мнения и интересы всех стейкхолдеров, а применение нефинансовых моделей очень индивидуализировано для каждой компании и не может охватывать все нематериальные активы. Наконец, отсутствие какой-либо финансовой оценки нематериальных активов приводит к тому, что НМА оцениваются косвенно, без привязки к реальному положению дел в компании.

Использование комбинированных моделей оценки нематериальных активов (VAIC, CIV, ROA, CLV) имеет одно неоспоримое преимущество перед другими методами: сочетание возможностей финансовых и нефинансовых моделей, прогнозирование будущей прибыли компании, а также рассмотрение наравне с финансовыми показателями (продажи, прибыли, выручка, доля на рынке) ценностных (нефинансовых) показателей с позиции ключевых стейкхолдеров компании, таких как удовлетворенность, приверженность и лояльность, вовлеченность, персонализация сервиса и т. д.

Проведенный анализ показал, что ключевой в процессе разработки методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний является комбинированная модель оценки нематериальных активов – модель жизненного цикла клиента (CLV).

2.2 Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

В процессе анализа методических подходов к оценке реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний выявлено, что на практике наибольшее распространение получили подходы, связанные с оценкой влияния материальных и финансовых показателей, таких как выручка, прибыль, доля рынка, на деятельность компаний. Вместе с тем существующие методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний базируются на удовлетворении потребностей, а не ценностей потребителей, и практически не учитывают такие ценностные характеристики потребителей, как факторы потребительской удовлетворенности и лояльности, их влияние на уровень удержания потребителей. Фрагментарность применения, отсутствие учета взаимосвязей и взаимовлияния ценностных показателей на эффективность взаимодействия компаний и потребителей подчеркивают целесообразность комплексной многокритериальной оценки и совершенствования управленческих стратегий удержания клиентов компаний. Кроме того, большинство имеющихся отечественных и зарубежных подходов имеют в своей основе сложный математический аппарат, но при этом не являются практико-ориентированными и не позволяют разработать конкретизированные управленческие стратегии удержания клиентов компаний с учетом изменений внешней среды. Наконец, подходы, использующие инструментарий оценки жизненного цикла потребителей, не учитывают затраты на привлечение потребителей и не соотносят их с уровнем затрат на удержание потребителей. 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 целом и ценностных характеристик потребителей в частности в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

Предложена методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, которая, в отличие от существующих, позволяет осуществить комплексную многокритериальную оценку финансовых и ценностных показателей на основе расчета интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей[1]. Данный показатель выступает обобщающим индикатором интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, что дает возможность более полно оценить взаимоотношения компании и потребителей, выявить возможности для повышения эффективности их взаимодействия. В качестве новизны применяемой методики выступает расчет показателей клиентской базы предприятий, показателя эффективности удержания клиентов на основе соотношения показателей стоимости жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение потребителей (CAC), а также определение конкурентного положения предприятий с использованием матрицы Томпсона – Стрикленда (рисунок 7).

По результатам анализа подходов определены принципы проведения оценки реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний: системность и взаимосвязанность финансовых и потребительских показателей, характеризующих эффективность взаимодействия компаний и потребителей; этапность (определенная последовательность действий) оценки; комплексность, которая включает в себя как оценку интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, так и оценку показателей клиентской базы предприятий; участие экспертного сообщества и учет потребительских предпочтений в формировании и выборе показателей оценки; сочетание количественных и качественных методов оценки, в том числе проведение системного анализа информационных ресурсов, социальных сетей компаний, компаративного анализа, опроса, глубинного интервью, статистического анализа.

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

Рисунок 7 – Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода[1]

Перечисленная совокупность принципов является основой для методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, которая включает четыре основных этапа.

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). В качестве инструментария выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона – Стрикленда (рисунок 8).

[1] Составлено автором.

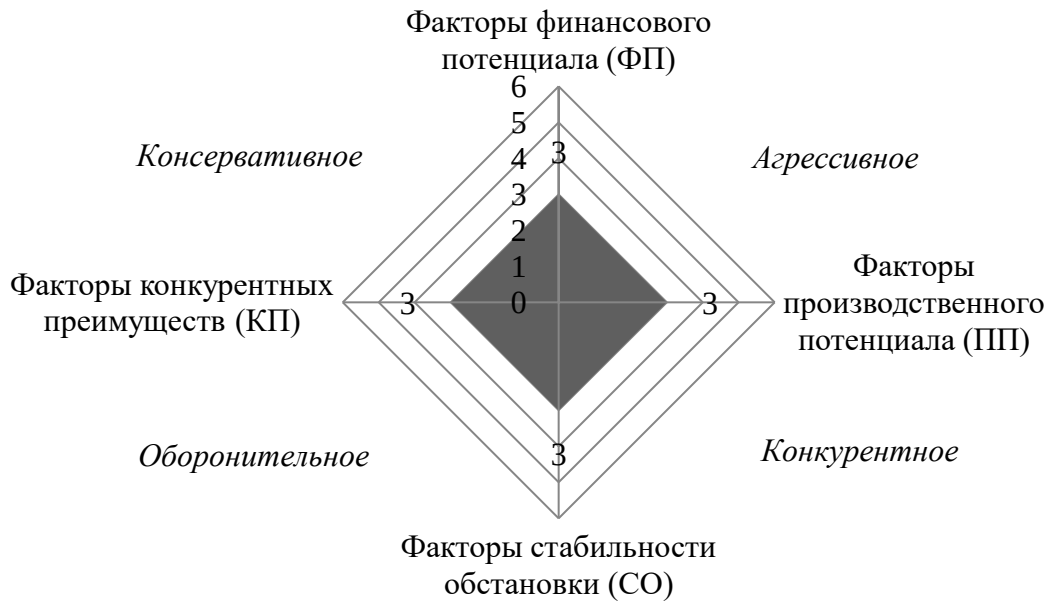


Рисунок 8 – Матрица определения конкурентного положения Томпсона – Стрикленда[1]

Данная матрица используется на этапе выбора управленческой стратегии удержания клиентов компаний для формирования четкого представления о том, в каком конкурентном положении находится организация и какие стратегии она реализует, учитывая результаты анализа организационной среды. Факторы, определяющие конкурентное положение компаний, сгруппированы в четыре блока, отражающих конкурентные преимущества, финансовый потенциал, производственный потенциал и стабильность обстановки. Финансовые возможности и конкурентные преимущества являются важнейшими составляющими стратегического положения организации, в то время как производственный потенциал компании и стабильность обстановки характеризуют стратегическое положение отрасли в данном регионе.

Результатом первого этапа выступает определение конкурентного положения компании (агрессивное, оборонительное, консервативное, конкурентное) в одном из квадрантов полученной матрицы Томпсона – Стрикленда и ранжирование факторов, определяющих ее конкурентное положение, влияющих на реализацию управленческой стратегии удержания клиентов компаний.

[1] Составлено автором.

Второй этап методики является новым относительно существующих методик, поскольку позволяет определить интегральный показатель эффективности взаимодействия компаний и потребителей. Данный этап предполагает опрос потребителей с целью определения общего отношения к предприятиям отрасли; выявление факторов, имеющих особую значимость для потребителей и их степени важности для расчета интегрального показателя удовлетворенности потребителей; определения 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.

Формула (1) по определению выборки респондентов выглядит следующим образом:

$$N_{\text{выб}} = \frac{\frac{Z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{Z^2 p(1-p)}{e^2 N_{\text{ген}}}}, \quad (1)$$

где $N_{\text{выб}}$ – выборка (необходимое количество респондентов), чел.; $N_{\text{ген}}$ – генеральная совокупность (население рассматриваемого города), чел.; Z – нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности, вычисляемое по специализированной таблице; p – вариация для выборки в опросе для дихотомических вопросов (например, отвечая на вопрос «Посещаете ли Вы компании?», 60 % респондентов ответили утвердительно, тогда p = 0,6); e – допустимая ошибка (5 %).

Информация для определения соответствия нормированного отклонения на основе уровня доверительной вероятности представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Соответствие доверительной вероятности и нормированного отклонения[1]

Доверительная вероятность (ά)	Нормированное отклонение (*Z*)
60	0,84
70	1,03
80	1,29
85	1,44
90	1,65
95	1,96
97	2,18
99	2,58
99,7	3,00

После того как определен объем выборки, рассчитывается интегральный показатель удовлетворенности потребителей в следующей последовательности[2]:

1) определяем W_j – среднюю важность *j*-го фактора, формирующего ценность для потребителя товара (услуги):

$$W_j = \sum \frac{W_{ij}}{N_{\text{общ}}}, \tag{2}$$

где W_{ij} – важность *j*-го фактора для *i*-го потребителя; $N_{\text{общ}}$ – общее количество человек, отметивших важность данного фактора;

2) находим V_j – среднюю степень удовлетворения потребителей товарами (услугами) компании по степени их соответствия *j*-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги):

$$V_j = \sum \frac{V_{ij}}{N}, \tag{3}$$

[1] Составлено автором.

[2] Чирков А. В. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности компании с использованием ценностно-ориентированного подхода: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2015. 174 с.

где V_{ij} – степень удовлетворения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему ценность для потребителя товара (услуги); N – количество человек, составляющих выборку исследования;

3) рассчитываем S^{Int} – интегральный показатель потребительской удовлетворенности (ценности):

$$S^{Int} = \sum \frac{V_j W_j}{M}, \tag{4}$$

где M – количество факторов, которые учитываются при оценке ценности для потребителей и уровня их удовлетворенности.

В ходе проведения опроса была выбрана система градации баллов по трехбалльной шкале, где b_1 – «не важно, не удовлетворен»; b_2 – «средняя важность, в целом удовлетворен»; b_3 – «очень важно, полностью удовлетворен». Первоначальная апробация разработанной анкеты показала оптимальность использования трехбалльной шкалы, что основывается на высокой устойчивости полученных результатов измерения. Предлагаемая к использованию система градации является достаточной для получения достоверных результатов о важности рассмотренных факторов и для оценки деятельности изучаемых предприятий.

Данная информация позволяет уточнить потребительские предпочтения в отношении товаров или услуг предприятий исследуемой отрасли и выявить перспективные направления развития бизнеса.

После того как были выявлены ключевые варианты и формы участия потребителей при формировании потребительской ценности, необходимо рассчитать интегральный показатель потребительской вовлеченности, придерживаясь следующих этапов:

1) определяем E_j – среднюю важность j-го фактора, определяющего уровень вовлеченности потребителя в деятельность компании:

$$E_j = \sum \frac{E_{ij}}{N_{\text{общ}}}, \quad (5)$$

где E_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя;

2) находим D_j – среднюю степень вовлеченности потребителей в деятельность компании по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги):

$$D_j = \sum \frac{D_{ij}}{N}, \quad (6)$$

где D_{ij} – степень вовлечения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему ценность для потребителя товара (услуги);

3) рассчитываем I^{Int} – интегральный показатель вовлеченности потребителей в процесс совместного создания экономической ценности:

$$I^{Int} = \sum \frac{D_j E_j}{M}, \quad (7)$$

где M – количество факторов, которые учитываются при оценке вовлеченности.

Наконец, после расчета интегральных показателей потребительской вовлеченности и удовлетворенности оценим уровень лояльности потребителей в следующем порядке:

1) определяем A_j – среднюю важность j-го фактора, определяющего уровень лояльности потребителей компании:

$$A_j = \sum \frac{A_{ij}}{N_{\text{общ}}}, \quad (8)$$

где A_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя;

2) находим B_i – среднюю степень лояльности потребителей компании по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги):

$$B_j = \sum \frac{B_{ij}}{N}, \tag{9}$$

где B_{ij} – степень лояльности i-го потребителя по j-му фактору, формирующему ценность для потребителя товара (услуги);

3) рассчитываем L^{Int} – интегральный показатель лояльности потребителей в процессе совместного создания экономической ценности:

$$L^{Int} = \sum \frac{B_j A_j}{M}, \tag{10}$$

где M – количество факторов, которые учитываются при оценке лояльности.

После того как все интегральные показатели (удовлетворенности, вовлеченности и лояльности) определены, находим ER_{int} – интегральный показатель эффективности взаимоотношений (effectiveness of relationships) предприятия с потребителями:

$$ER_{int} = S^{Int} \times I^{Int} \times L^{Int}. \tag{11}$$

На основе полученных значений показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности формируются матрицы выбора управленческих стратегий (рисунки 9–11).

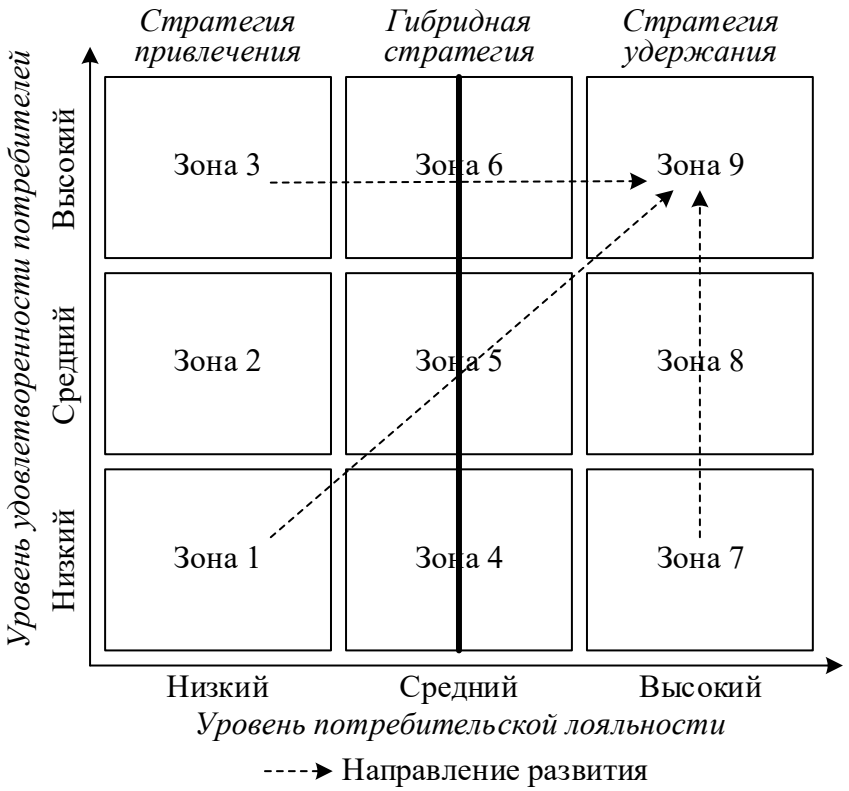


Рисунок 9 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «лояльность – удовлетворенность»[1]

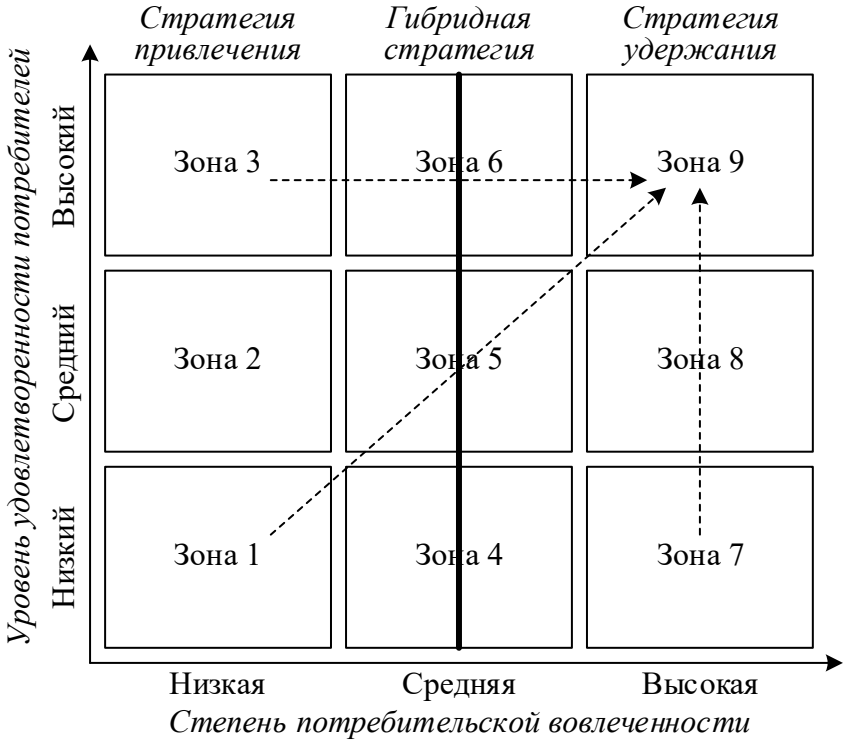


Рисунок 10 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «вовлеченность – удовлетворенность»

[1] Рисунки 9–11 составлены автором.

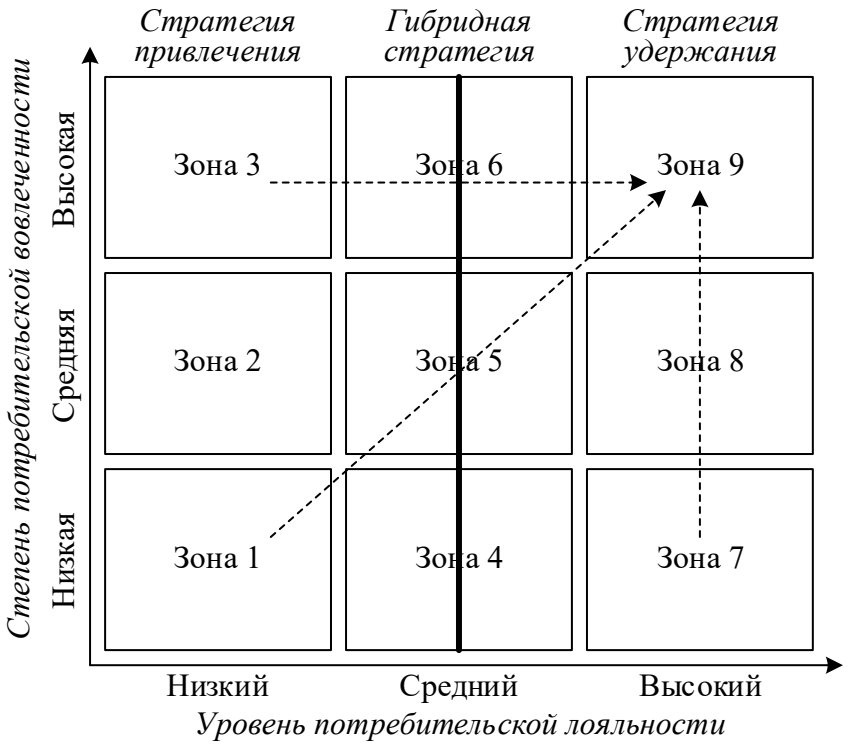


Рисунок 11 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «лояльность – вовлеченность»

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

Для того чтобы определить уровень стоимости жизненного цикла клиента компании, необходимо осуществить следующие вычисления:

1) рассчитать сумму среднего чека (average purchase value, APV) через соотношение совокупного дохода компании и количества клиентов компании за определенный период (как правило, год):

$$\text{APV} = \frac{\text{TR}}{n_{\text{год}}}, \tag{12}$$

где TR (total revenue) – общий доход компании за период (как правило, год); $n_{\text{год}}$ – количество клиентов (потребителей) за год;

б) рассчитать среднюю частоту посещений в неделю (average purchase frequency rate, APFR):

$$\text{APFR} = \frac{\text{NP}}{n_{\text{нед}}}, \tag{13}$$

где NP (number of purchases) – количество покупок (как правило, за неделю); $n_{\text{нед}}$ – количество клиентов (потребителей) за неделю;

3) рассчитать средний доход в неделю (average weekly income, AWI):

$$\text{AWI} = \text{APV} \times \text{APFR}; \tag{14}$$

4) рассчитать средний срок взаимодействия клиента с компанией (average customer lifespan, ACL):

$$\text{ACL} = \frac{1}{\text{CCR}}, \tag{15}$$

где CCR (customer churn rate) – коэффициент оттока клиентов.

Коэффициенты удержания и оттока клиентов могут определяться исходя из таблицы 23.

5) рассчитать потребительскую ценность в рамках жизненного цикла клиента (customer lifetime value, CLV) на основе среднего дохода в неделю и среднего срока взаимодействия клиента с компанией, который состоит в получении дохода от среднего потребителя компании за весь период взаимодействия с ним:

$$\text{CLV} = w \times \text{ACL} \times \text{AWI}, \tag{16}$$

где w – количество недель в году.

Таблица 23 – Коэффициенты удержания и оттока клиентов[1]

Коэффициент удержания клиентов, %	Коэффициент оттока клиентов, %	Средний срок взаимодействия клиента с компанией, лет	Коэффициент удержания клиентов, %	Коэффициент оттока клиента, %	Средний срок взаимодействия клиента с компанией, лет
5	95	1,05	55	45	2,22
10	90	1,11	60	40	2,50
15	85	1,18	65	35	2,86
20	80	1,25	70	30	3,33
25	75	1,33	75	25	4,00
30	70	1,43	80	20	5,00
35	65	1,54	85	15	6,67
40	60	1,67	90	10	10,00
45	55	1,82	95	5	20,00
50	50	2,00	100	0	Продолжающийся

6) рассчитать расходы на привлечение клиентов (customer acquisition cost, CAC) через соотношение общих расходов на привлечение потребителей и количества привлеченных клиентов за год:

$$CAC = \frac{CC}{n_{привл}}, \quad (17)$$

где CC – общие расходы на привлечение клиентов; $n_{привл}$ – количество привлеченных клиентов (за год).

После того как рассчитаны все показатели, определяется показатель эффективности удержания клиентов на основе соотношения показателя расходов на удержание клиентов (CLV) и их привлечение (CAC). Данный показатель используется для оценки состояния компании, ее текущей и будущей прибыли от постоянных и вновь приобретенных клиентов, возможностей расширения бизнеса за счет при-

[1] Составлено автором по: What is customer lifetime value (LTV) and how to calculate it? The ultimate guide / Bloomreach. URL: https://www.bloomreach.com/en/blog/customer-lifetime-value-guide (дата обращения: 02.07.2025).

влечения новых клиентов, улучшения стратегических показателей эффективности деятельности компаний.

На основании эмпирического анализа электронных бизнес-платформ, программных, аналитических платформ и платформ бизнес-данных, онлайн-материалов и курсов, каталогов метрик данных, позволяющих оценить уровень прибыли, снизить уровень оттока клиентов и используемых в процессе глобальной торговли, поставщиков унифицированных решений для обработки данных и аналитики, разработанных для секторов электронной коммерции, розничной торговли, рынка потребительских товаров и сектора DTC (Direct-to-Customer) (StoreHero, Saras Analytics, ChurnZero, Klipfolio, Wall Street Prep, Daasity)[1], компаний, занимающихся построением взаимоотношений между электронной коммерцией и потребителями (Ordergroove, Bloomreach)[2], а также методики компании Bloomreach по оценке показателей клиентской базы компаний были выделены следующие границы соотношения показателя эффективности удержания клиентов CLV/CAC (таблица 24).

Максимизация показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) – важнейшая задача любой компании, стремящейся найти баланс между прибылью от имеющихся потребителей и инвестициями в новые сегменты потребителей, устойчиво развиваться в долгосрочной перспективе и успешно адаптироваться к изменениям на рынке.

---

[1] CLV/CAC Ratio. URL: https://storehero.ai/clv-cac-ratio; Key ecommerce metrics explained: RoAS vs CAC vs LTV / Saras Analytics. URL: https://sarasanalytics.com/blog/roas-cac-ltv-ecommerce-kpi; Key metrics for CS execs, making every employee a part of CS, the importance of your CLV:CAC ratio. URL: https://churnzero.com/blog/the-importance-of-your-clv-cac-ratio; Customer lifetime value (CLV). Measure the monetary value of each new customer with the customer lifetime value (CLV) KPI. URL: https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saas/customer-lifetime-value; LTV/CAC ratio. Step-by-Step guide to understanding the LTV/CAC ratio (Customer Lifetime Value to Customer Acquisition Cost). URL: https://www.wallstreetprep.com/knowledge/ltv-cac-ratio; LTV:CAC Ratio [2023 Guide]. Benchmarks, Formula, Tactics. URL: https://www.daasity.com/post/ltv-cac-ratio (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Customer acquisition cost vs. lifetime value: how to calculate them and why they matter / Ordergroove. URL: https://www.ordergroove.com/blog/customer-lifetime-value-customer-acquisition-cost/ (дата обращения: 02.07.2025).

Таблица 24 – Границы соотношения показателя эффективности удержания клиентов CLV/CAC[1]

Соотношение CLV/CAC в рамках подхода Bloomreach	Позиция	Характеристика позиции
4:1 или 5:1	Консервативная	Характеризуется тем, что компании тратят слишком мало на привлечение своих новых клиентов и, скорее всего, упускают возможности развивать свой бизнес за счет новых потребителей и становятся уязвимы для своих конкурентов. Недостаточные инвестиции в маркетинг и привлечение клиентов актуализируют необходимость проведения более агрессивной политики в отношении привлечения клиентов для того, чтобы привести соотношение к оптимальным CLV/CAC = 3:1
3:1	Эталонная	Представляет собой самое благоприятное соотношение и свидетельствует о наличии как текущей прибыли, капитала для расширения клиентской базы, так и устойчивых темпов развития
2:1 или 1:1	Проактивная	Может проявляться в том, что компания тратит бóльшую часть бюджета на привлечение новых клиентов, а не на удержание имеющихся, что свидетельствует об отсутствии устойчивости бренда компании, о недостаточном масштабе ее развития в долгосрочной перспективе, высоком уровне оттока клиентов, низком уровне среднего объема покупок или несоответствии продукта компании требованиям рынка. Необходимо пересматривать стратегию привлечения и удержания клиентов компаний, чтобы снизить уровень CAC через усовершенствование рекламных стратегий, увеличение количества конверсий и увеличить уровень CLV с помощью персонализированных предложений, программ лояльности и отличного обслуживания клиентов

Как следует из таблицы 24, в соответствии с методикой компании Bloomreach в качестве эталонной стратегии выступает ситуация, когда ценность клиента в три раза превосходит стоимость его привлечения, что говорит о высокой прибыльности применяемой управленческой стратегии и наличии возможностей для расширения клиентской базы.

При соотношении CLV/CAC 2:1 или 1:1 имеет место проактивная стратегия компании, которая состоит в переносе акцентов с текущих клиентов на потенциальных, стремлении охватить новые сегменты или ниши на рынке.

[1] Составлено автором.

Наконец, консервативная позиция проявляется при соотношении CLV/CAC 4:1 или 5:1, что свидетельствует о слишком низких затратах компании в приобретение новых потребителей, необходимости инвестиций имеющихся ресурсов в свои маркетинговые кампании и стратегии для повышения конкурентоспособности на рынке.

Вместе с тем нельзя не отметить ряд ограничений, присущих применяемому подходу, соотносящему показатели CLV и CAC:

– показатели CLV и CAC, демонстрирующие доходы и расходы компании на своих клиентов, измеряются в разное время: расчет CLV происходит постоянно на основании отслеживаемых продаж и переменных расходов для каждого заказа; CAC исчисляется только тогда, когда компания получает нового клиента, и измеряет маркетинговые затраты на его привлечение;

– соотношение CLV и CAC может значительно варьироваться в зависимости отрасли, в которой присутствует та или иная компания, и ее бизнес-модели. В некоторых отраслях CAC естественным образом выше из-за характера их продуктов или услуг (например, предметы роскоши);

– необходимо учитывать, в какой момент цикла взаимодействия с клиентом были достигнуты наивысшие показатели продаж (после первой покупки, после 2 мес. взаимодействия, 2 лет и т. д.); кроме того, средний срок взаимодействия клиентов с компанией должен рассчитываться индивидуально;

– если у компании наблюдается хорошее соотношение CLV/CAC, в том числе отток клиентов не превышает 10 %, это говорит о том, что фирма в значительной степени зависит от денежного потока, приносимого клиентами со следующего года. При этом маркетинговые затраты на привлечение клиентов CAC должны быть покрыты в настоящее время, а CLV компания получает только в следующем отчетном периоде, от чего может значительно пострадать денежный поток;

– компаниям необходимо уделять внимание не показателям CLV и CAC по отдельности, а их соотношению, что в конечном итоге и определяет управленческую стратегию, а также помогает оптимизировать инвестиции, выявить законо-

мерности и тенденции в клиентской базе компании. Кроме того, благодаря показателям CAC и CLV компании легче найти наиболее прибыльный сегмент клиентов;

– если клиенты компании имеют высокую ценность, то это распространяется и на ее конкурентов. Соответственно, если компания не готова тратить деньги на эффективное приобретение клиентов, почти гарантированно это сделают фирмы-конкуренты.

Основное ограничение состоит в том, что подход, используемый в диссертации, был разработан маркетинговым агентством Bloomreach – платформой баз данных, занимающейся персонализацией продуктов для электронной коммерции, поэтому рассчитываемые показатели необходимо адаптировать под бизнес-практики российских компаний.

Четвертый этап методики предполагает определение направлений развития компаний, выработку рекомендаций для предприятий, входящих в различные сегменты (премиум, средний и эконом), выбор оптимальных управленческих стратегий за счет формирования управленческого механизма.

Предложенная методика позволяет оценить эффективность взаимодействия компаний и потребителей с точки зрения показателей клиентской базы и факторов, ее определяющих, что служит основанием для формирования управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний.

2.3 Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода

На основании рассмотренных методических подходов к оценке реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний можно сделать вывод об отсутствии комплексного управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний.

Любой механизм представляет собой сложную систему с множеством элементов и характеристик (цели, объекты, инструментарий, ресурсная база, факторы внешней и внутренней среды) и может значительно варьироваться, имея различную организационную структуру (организационно-экономический, экономический, механизм управления, хозяйственный, институциональный и т. д.).

В рамках данного диссертационного исследования под управленческим механизмом понимается 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.

Результаты эмпирических исследований свидетельствуют о том, что в качестве ключевых элементов управленческого механизма выступают: субъекты управления и их цели в социально-экономических отношениях; управленческие принципы, определяющие специфику взаимосвязей этапов и процессов управления и обусловливающие выработку системных решений; методы и инструменты управления, раскрывающие специфику управленческих действий в сложившейся ситуации; объекты управления, на качественное изменение которых направлены принимаемые решения и используемые инструменты.

Стоит отметить, что отдельные этапы в имеющихся механизмах оценки являются достаточно общими и требуют детализации и уточнения, в частности, на этапе задействования инструментария маркетинга и менеджмента с целью возможности его практического применения компаниями.

Предложенный авторский управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, представленный на рисунке 12, позволяет решить данную проблему.

Рисунок 12 – Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода[1]

В отличие от существующих, авторский управленческий механизм включает построение стратегической карты деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей (ССП) с выделением в качестве ключевой клиентской, а не финансовой составляющей 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

[1] Составлено автором.

удержания клиентов CLV/CAC в рамках решения комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний[1].

Предложенные этапы выбора управленческих стратегий компаний представлены на рисунке 13.

Рисунок 13 – Этапы выбора управленческих стратегий компаний[2]

[1] Седельников В. М. Организационно-экономический механизм реализации маркетинговой стратегии предприятий общественного питания // Практический маркетинг. 2022. № 7(304). С. 17–27.

[2] Составлено автором.

Комплексность механизма определена разнообразием его элементов в рамках разработанной методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, а именно наличием элементов стратегического целеполагания, факторов эндогенного и экзогенного характера, субъектов и объектов управления, цели и алгоритма реализации механизма, инструментария, практических мер по реализации механизма.

Цель управленческого механизма – повышение эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В качестве субъектов выступают компании и потребители.

Состав принципов управления представлен следующим образом:

– принцип этапности выбора управленческой стратегии удержания клиентов компаний;

– принцип системности и комплексности;

– принцип обратной связи;

– принцип учета взаимных интересов;

– принцип долгосрочности взаимодействия;

– принцип сочетания количественных и качественных методов оценки (системный анализ социальных сетей компаний, компаративный анализ, опрос, глубинное интервью, статистический анализ).

В отличие от существующих механизмов, в диссертации дополнительно рассматривается влияние факторов внешнего окружения, проявившихся в условиях пандемии коронавируса (трансформация потребительского поведения, цифровизация и диджитализация).

Реализация механизма подразумевает прохождение следующих этапов.

На *первом этапе* формируется стратегическая карта ССП по четырем проекциям бизнеса (клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал, финансы) и обозначаются основные стратегические цели, показатели и стратегические инициативы компаний.

В качестве ключевой особенности авторской стратегической карты ССП выступает выделение клиентской составляющей в качестве основополагающей в рам-

ках ценностно-ориентированного подхода, в отличие от классической модели ССП Р. Каплана и Д. Нортона, в которой главенствует финансовая составляющая. Во многом это обусловлено тем фактом, что уровень прибыльности компаний зависит от уровня лояльности и удовлетворенности клиентов обслуживанием и качеством продукции, желания рекомендовать компанию другим потребителям, совершить повторный визит или повторную покупку.

На *втором этапе* анализируется текущая ситуация на рынке и оцениваются факторы, определяющие конкурентное положение компаний, посредством проведения глубинного опроса экспертов (таблица 25). В качестве инструмента реализации выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона – Стрикленда. В ходе глубинного опроса экспертам по каждому критерию предлагается оценить деятельность компаний, используя шестибалльную шкалу, а также дать развернутые комментарии к стратегическим направлениям их развития.

Таблица 25 – Факторы, определяющие конкурентное положение компаний[1]

Фактор	Оценка								
Факторы стабильности обстановки (СО)									
Темп инфляции	Высокий	0	1	2	3	4	5	6	Низкий
Давление конкурентов	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Колебание спроса	Большое	0	1	2	3	4	5	6	Малое
Количество лидеров	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Технологические изменения	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Влияние геополитической обстановки и глобальных вызовов	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
Факторы промышленного потенциала (ПП)									
Темп изменения объемов выработки	Малый	0	1	2	3	4	5	6	Большой
Степень использования ресурсов	Неэффективная	0	1	2	3	4	5	6	Эффективная
Уровень технологии	Простая	0	1	2	3	4	5	6	Сложная
Капиталоинтенсивность	Большая	0	1	2	3	4	5	6	Малая
Финансовая стабильность	Незначительная	0	1	2	3	4	5	6	Значительная
Темп изменения прибыли	Малый	0	1	2	3	4	5	6	Большой

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 25

Фактор	Оценка								
Факторы конкурентных преимуществ (КП)									
Доля рынка	Небольшая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	4	5	6	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0	1	2	3	4	5	6	Начальная
Постоянство покупателей	Слабое	0	1	2	3	4	5	6	Сильное
Уровень использования мощности	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Возможность замещения основного продукта	Малая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Учет изменения покупательского поведения (ценностей потребителей)	Несущественный	0	1	2	3	4	5	6	Существенный
Уровень цифровизации и диджитализации бизнеса	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Факторы финансового потенциала (ФП)									
Прибыль чистая к акционерному капиталу	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Поток денежных средств	Слабый	0	1	2	3	4	5	6	Сильный
Риск предприятия	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый

После оценки значения каждого фактора определяется среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем полученные значения отмечаются на осях координат. Эти точки на осях соединяются прямыми линиями и образуют четырехугольник. На рисунке 8 представлена матрица определения конкурентного положения Томсона – Стрикленда.

Результатом анализа является определение одного из четырех стратегических конкурентных положений компаний – агрессивного, конкурентного, консервативного, оборонительного (таблица 26).

Таблица 26 – Стратегические конкурентные положения компаний[1]

Конкурентное положение компании (отрасли)	Квадрант	Характеристика положения	Возможные управленческие стратегии
Агрессивное	I	Типично в привлекательной отрасли с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на расширение производства и продаж, ценовую войну с конкурентами, освоение новых секторов рынка, продвижение брендов	В случае сильной конкурентной позиции и быстрого роста рынка предпочтительны вертикальная интеграция и диверсификация
Конкурентное	II	Характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы: поиск финансовых ресурсов, развитие сетей сбыта продукции	В случае медленного роста рынка при сильной конкурентной позиции компании предпочтительны стратегия диверсификации и вертикальной интеграции, создание альянсов
Оборонительное	III	Возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевым механизмом является особое внимание способам парирования угроз, уход с рынка	В случае слабой конкурентной позиции компании и медленного роста рынка предпочтительны стратегии минимизации издержек, диверсификации, слияния с конкурирующей фирмой
Консервативное	IV	Обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы: снижение себестоимости при повышении качества товара, сокращение производства и выход на более перспективные рынки	В случае быстрого роста рынка, но со слабой конкурентной позицией предпочтительны стратегии горизонтальной интеграции, диверсификации, ликвидации

[1] Составлено автором.

Преимущество данной матрицы заключается в том, что в анализ включается большое количество различных факторов, которые позволяют детально изучить стратегическую привлекательность рынка производимой продукции и конкурентное положение предприятия. По итогам построения матрицы Томпсона – Стрикленда могут быть предложены управленческие стратегии исходя из положения компании в отрасли.

На *третьем этапе* осуществляется опрос потребителей с целью определения общего отношения к компаниям, выявления ключевых факторов, имеющих особую значимость для опрашиваемых, и степени важности данных факторов, определения форм и степени участия потребителей в создании совместной ценности, а также выявления факторов, определяющих потребительскую лояльность. На основе полученных данных рассчитываются интегральные показатели удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, которые с учетом степени их важности отражаются в интегральном показателе эффективности взаимодействия компаний с потребителями (таблица 27).

Таблица 27 – Формулы расчета интегральных показателей оценки эффективности взаимодействия компаний с потребителями[1]

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель удовлетворенности (S^{Int}): $S^{Int} = V_j W_j / M$, где M – количество факторов, которые учитываются при оценке	$W_j = \sum W_{ij} / N_{общ}$, где W_j – средняя важность j-го фактора, формирующего ценность для потребителя; W_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя; $N_{общ}$ – общее количество человек, отметивших важность данного фактора
	$V_j = \sum V_{ij} / N$, где V_j – средняя степень удовлетворения потребителей компании по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); V_{ij} – степень удовлетворения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность; N – количество человек, составляющих выборку исследования

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 27

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель вовлеченности (I^{Int}): $I^{Int} = D_j E_j / M$	$E_j = \sum E_{ij} / N_{общ}$, где E_j – средняя важность j-го фактора, определяющего уровень потребительской вовлеченности; E_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя
	$D_j = \sum D_{ij} / N$, где D_j – средняя степень потребительской вовлеченности по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); D_{ij} – степень вовлечения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность
Интегральный показатель лояльности (L^{Int}): $L^{Int} = A_j B_j / M$	$A_j = \sum A_{ij} / N_{общ}$, где A_j – средняя важность j-го фактора, определяющего уровень потребительской лояльности; A_{ij} – важность j-го фактора для i-го потребителя
	$B_j = \sum B_{ij} / N$, где B_j – средняя степень потребительской лояльности по степени их соответствия j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); B_{ij} – степень лояльности i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность
Интегральный показатель эффективности взаимодействия предприятия с потребителями (ER_{int}): $ER_{int} = S^{Int} \times I^{Int} \times L^{Int}$	

Исходя из полученных значений интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности формируются три матрицы выбора управленческих стратегий на основе попарного соотнесения показателей «удовлетворенность – вовлеченность», «удовлетворенность – лояльность» и «лояльность – вовлеченность» (см. рисунки 9–11 в параграфе 2.2).

Матрица может быть разделена на две основные части: в одной из них акцент делается на привлечение потребителей, другая ставит своей задачей их удержание.

Для определения границ квадрантов предлагаемой матрицы необходимо осуществить следующие расчеты[1]:

[1] Чирков А. В. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности компании с использованием ценностно-ориентированного подхода: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2015. 174 с.

$$a = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{p}\ , \tag{18}$$

где a – ширина интервала; $x_{\max}$ – максимальное значение уровня потребительской ценности (степени вовлечения потребителей); $x_{\min}$ – минимальное значение уровня потребительской ценности (степени вовлечения потребителей); p – количество интервалов;

$$x_{\max} = V_{ij}^{\max} \times W_j, \tag{19}$$

где $V_{ij}^{\max}$ – максимально возможная степень удовлетворения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги), рассчитываемая по формуле

$$V_{ij}^{\max} = b_3 = 3, \tag{20}$$

где b_3 – переменная, отражающая высокий уровень важности фактора (при градации баллов по трехбалльной шкале принимает значение 3).

Если мы подставим в формулу (20) минимально возможную степень удовлетворения i-го потребителя по j-му фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги), – в нашем случае он составит $b_1 = 1$ (низкий уровень важности фактора по трехбалльной шкале), получаем минимальный уровень ценности для потребителей.

Предлагаемая матрица содержит два ключевых положения:

– компания становится лидером на рынке, если обеспечивает высокий уровень потребительской ценности предлагаемых товаров (услуг);

– если уровень предоставляемой потребителям ценности недостаточно высок, компания может повысить его за счет активного взаимодействия с потребителями, вовлечения их в процесс создания ценности на всех этапах взаимодействия.

Из рисунков 9–11, приведенных в параграфе 2.2, следует, что в матрице имеется девять областей. Опишем три наиболее возможных направления развития компании, исходя из уровня ценности потребителей[1].

Товары и услуги компаний, находящихся в зонах 1, 2 и 3, отличаются низким уровнем потребительской удовлетворенности. Даже несмотря на то, что в зонах 2 и 3 достаточно высокая степень вовлеченности потребителей, входящие в них компании неэффективно задействуют полученную информацию. В этом случае ключевая задача – найти выход из сложившейся ситуации в виде закрытия части бизнеса (снижение производственных мощностей, сокращение штата сотрудников, активизация продаж имеющейся продукции и получение максимально возможного дохода) или доработки ценностного предложения исходя из потребностей целевых аудиторий (исследование рынка, бенчмаркинг потребительского опыта и предложения основных конкурентов, ориентированность на определенный потребительский сегмент, выявление его предпочтений и поведенческих особенностей).

Товары и услуги компаний, находящихся в зонах 4, 5 и 6, характеризуются средним уровнем потребительской удовлетворенности по сравнению с конкурентами. В данной ситуации ключевая задача – укрепление и развитие имеющихся позиций за счет улучшения своих конкурентных преимуществ на рынке и уровня потребительской ценности товаров и услуг данной компании в потребительском сознании. Для того чтобы улучшить ценностное предложение, можно предпринять один из следующих шагов:

– усовершенствовать товар или услугу;

– изменить позиционирование бренда компании;

– использовать альтернативные каналы сбыта;

– внедрить другие программы лояльности;

– сформировать потребительские сообщества и активно взаимодействовать с ними для выдвижения новых идей по улучшению деятельности компании.

---

[1] Чирков А. В. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности компании с использованием ценностно-ориентированного подхода: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург, 2015. 174 с.

Компании, находящиеся в зонах 7, 8 и 9, характеризуются высоким уровнем потребительской удовлетворенности и являются лидерами, предоставляя своим клиентам уникальную потребительскую ценность. В этой ситуации ключевая задача – удерживать свои конкурентные позиции и преимущества и постараться сохранить свою долю рынка. Как вариант, можно рассматривать одну из следующих мер: мониторинг действий конкурентов, отслеживание последних трендов научно-технического прогресса; работа только с самыми прибыльными сегментами рынка; улучшение комплекса маркетинга (4P/4C); создание лояльной базы потребителей; осуществление программ эффективного взаимодействия с клиентами компании.

Данная матрица выбора управленческих стратегий компаний является важным стратегическим инструментом, позволяющим выявить текущую позицию компании для предложения своим потребителям уникальной потребительской ценности и определить дальнейшие перспективы для увеличения уровня эффективности деятельности компаний на основе ценностно-ориентированного подхода.

На *четвертом этапе* расчитываются показатели оценки клиентской базы компаний: средний чек, средний доход в неделю, средняя частота посещений заведений в неделю, средний срок взаимодействия клиента с компанией, наконец, потребительская ценность в течение жизненного цикла клиента (CLV) и расходы на привлечение клиентов (CAC) (таблица 28).

После того как определены все показатели, сравниваются полученные значения показателей расходов на привлечение клиентов (CAC) и их удержание (CLV), рассчитывается показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC), на основании чего можно делать вывод об эффективности либо неэффективности управления клиентской базой компаний.

По методике компании Bloomreach эталонным соотношением CLV/CAC считается 3:1, что говорит о высокой прибыльности управленческой стратегии. Соотношение 1:1 или 2:1 свидетельствует о проактивной позиции компании на рынке и привлечении новых клиентов. Наконец, соотношение CLV/CAC, равное 4:1 или 5:1, свидетельствует о консервативной позиции компании, направленной на удержание имеющихся клиентов.

Таблица 28 – Показатели оценки клиентской базы компаний[1]

Показатель	Формула расчета	Обозначения
APV (average purchase value) – средний чек, р.	APV = TR / $n_{год}$	TR (total revenue) – общий доход компании за период (как правило, за год); $n_{год}$ – количество посетителей за год
APFR (average purchase frequency rate) – средняя частота посещений в неделю	APFR = NP / $n_{нед}$	NP (number of purchases) – количество покупок (как правило, за неделю); $n_{нед}$ – количество посетителей за неделю
AWI (average weekly income) – средний доход в неделю, р.	AWI = APV × APFR	APV – средний чек, р.; APFR – средняя частота покупок в неделю (частота посещений)
ACL (average customer lifespan) – средний срок взаимодействия клиента с компанией, лет	ACL = 1 / CCR	CCR (customer churn rate) – коэффициент оттока клиентов
CLV (customer lifetime value) – ценность потребителя в течение жизненного цикла клиента за все время взаимодействия, тыс. р.	CLV = w × ACL × AWI	w – количество недель в году; ACL – средний срок взаимодействия клиента с компанией, лет; AWI – средний доход в неделю, р.
CAC (customer acquisition cost) – расходы на привлечение клиентов за все время взаимодействия, тыс. р.	CAC = CC / $n_{привл}$	CC – общие расходы на привлечение клиентов; $n_{привл}$ – количество привлеченных клиентов (за год)

В качестве ограничения подхода компании Bloomreach стоит отметить необходимость учета специфики российских бизнес-практик при расчете показателей клиентской базы и соотношения CLV/CAC.

Пятый этап предполагает определение направлений развития компаний, выработку рекомендаций для предприятий, входящих в различные сегменты (премиум, средний и эконом), выбор оптимальных управленческих стратегий за счет формирования управленческого механизма.

Авторская методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний позволяет оценить эффективность взаимодействия

[1] Составлено автором.

компаний и потребителей и лежит в основе предлагаемого управленческого механизма ее реализации.

Обобщим результаты проведенного во второй главе анализа, а также авторских разработок. Во второй главе «Методический инструментарий оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» выполнен анализ методических подходов к оценке нематериальных активов в рамках реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. Проведенный анализ преимуществ и недостатков позволил сделать вывод, что ни один из методов не является всеобъемлющим, необходимо их грамотное сочетание. В качестве основного инструмента, используемого для оценки ценностных характеристик, в частности потребительской лояльности, выступает методика жизненного цикла клиента CLV.

Авторская методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, в отличие от существующих, позволяет провести комплексную многокритериальную оценку финансовых и ценностных показателей на основе расчета интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей. Данный показатель выступает обобщающим индикатором интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, что позволяет более полно оценить взаимоотношения компании и потребителей, выявить возможности для повышения эффективности их взаимодействия. В качестве новизны применяемой методики выступает расчет показателей клиентской базы предприятий (стоимости жизненного цикла клиента CLV и расходов на привлечение потребителей CAC), показателя эффективности удержания клиентов компаний (CLV/CAC), а также определение конкурентного положения предприятий с использованием матрицы Томпсона – Стрикленда. Практическая значимость разработанной методики состоит в том, что предлагаемая модель управления клиентами компании для решения ключевой задачи тактического управления компанией рассматривает широкий набор параметров клиентской базы и уровень влияния мероприятий на различные группы клиентов.

В основе данной методики лежит управленческий механизм, который, в отличие от существующих, включает: построение стратегической карты деятельности предприятий на основе сбалансированной системы показателей с выделением клиентской составляющей как ключевой 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) в рамках решения комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний.

3 Основные направления совершенствования реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)

3.1 Состояние и тенденции развития рынка общественного питания

Рынок общественного питания занимает одно из ключевых мест в экономике России. Общественное питание представляет собой общественно организованную форму удовлетворения потребностей населения в услугах по организации питания вне домашних условий. На сегодняшний день индустрия общественного питания охватывает огромное количество предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования.

Под предприятиями общественного питания понимаются предприятия, предназначенные для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления. Структуру рынка общественного питания формируют такие предприятия, как ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная. Общественное питание является одним из самых перспективных и быстроразвивающихся направлений пищевой отрасли, которая на примере своего развития демонстрирует уровень социально-экономического состояния страны. Сектор общественного питания удовлетворяет очень сложный комплекс потребностей: от простого утоления чувства голода и жажды до имиджевых и статусных притязаний. Потребители имеют возможность сравнивать одну услугу с другой, что подталкивает конкурентов к предоставлению населению постоянно расширяющейся номенклатуры услуг при обеспечении их качества. Это обеспечивается, прежде всего, изменением технологий переработки продуктов питания, развитием коммуникаций, средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов. Поэтому характерной чертой совре-

менного состояния рынка является его неоднородность и разносторонний охват практически всех целевых аудиторий потребителей: по уровню доходов, возрасту, полу, социальному статусу и интересам.

Отрасль общественного питания – одна из немногих, которая, несмотря на кризисные периоды, активно развивалась на протяжении последних 20 лет. Исключение составили 2009 г. и период 2015–2016 гг., когда темп роста оборота российского рынка общественного питания принимал отрицательные значения[1] (рисунок 14). Но пандемия коронавируса нанесла рынку общественного питания, пожалуй, самый сильный удар за последние 20 лет, опустив реальный темп роста рынка до отметки 77,6 % от уровня 2019 г.

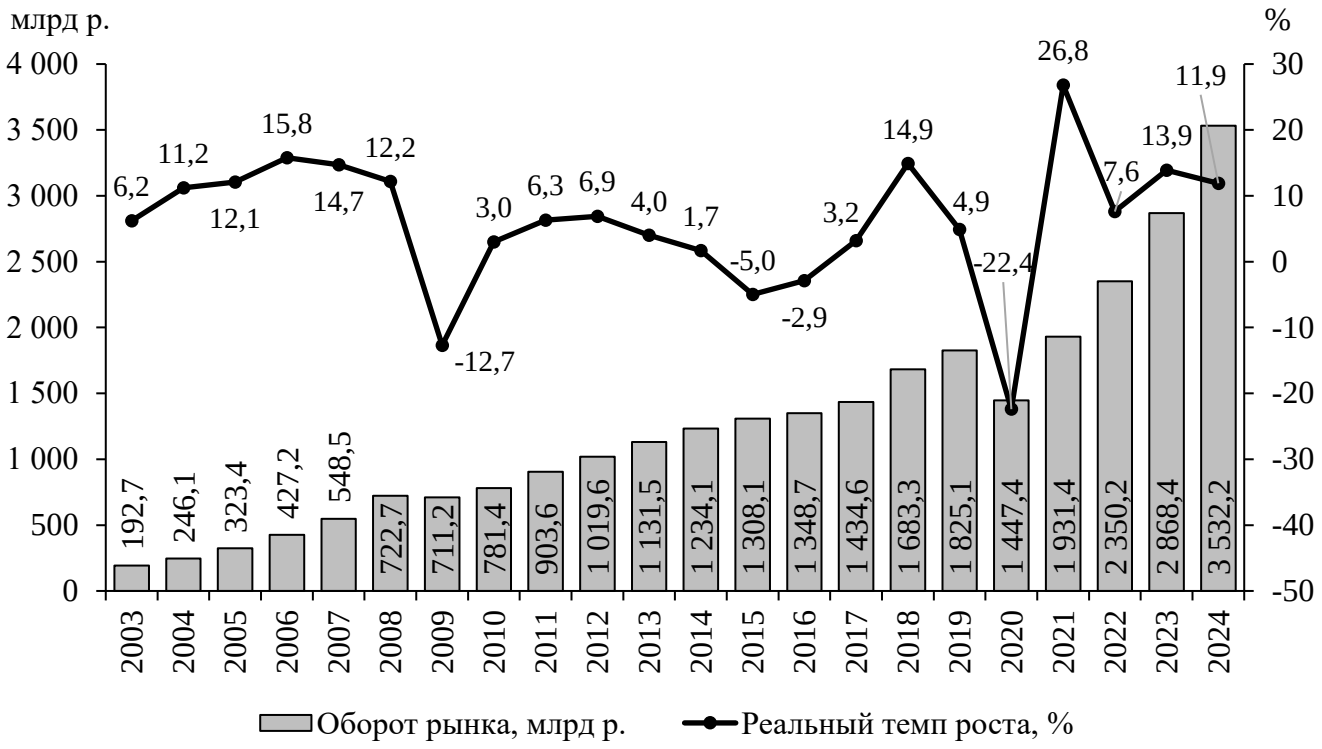


Рисунок 14 – Динамика оборота российского рынка общественного питания[2]

[1] Наумов И. В., Седельников В. М. Сценарное моделирование и прогнозирование пространственной трансформации рынка общественного питания в России // Управленец. 2021. Т. 12, № 4. С. 75–91; Седельников В. М. Пространственное моделирование взаимодействия потребительских рынков крупнейших городов России // Теория и методология моделирования пространственного развития территорий. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. С. 213–219.

[2] Составлено автором по данным Росстата: Оборот розничной торговли (с 2000 г.). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Obschepit_05-2025.xls (дата обращения: 02.06.2025).

По данным Росстата, в 2020 г. объем рынка общественного питания в России составил 1 447,4 млрд р., оборот сектора сократился на 22,4 % по отношению к 2019 г. При этом уже в 2021 г. наблюдался положительный рост оборота общественного питания на 26,8 % по отношению к 2020 г. В 2022 г. оборот рынка общественного питания составил 2 350,2 млрд р., а реальный темп роста отрасли – лишь 7,6 % от уровня 2021 г. В 2023 г. оборот общественного питания достиг отметки 2 868,4 млрд р. с темпом роста 13,9 % от уровня 2022 г. Наконец, в 2024 г. оборот общественного питания достиг рекордного значения 3 532,2 млрд р., при этом темп роста снизился на 2 % (с 13,9 % в 2023 г. до 11,9 % в 2024 г.).

На рисунке 15 можно проследить динамику оборота общественного питания в 2020–2025 гг. по кварталам.

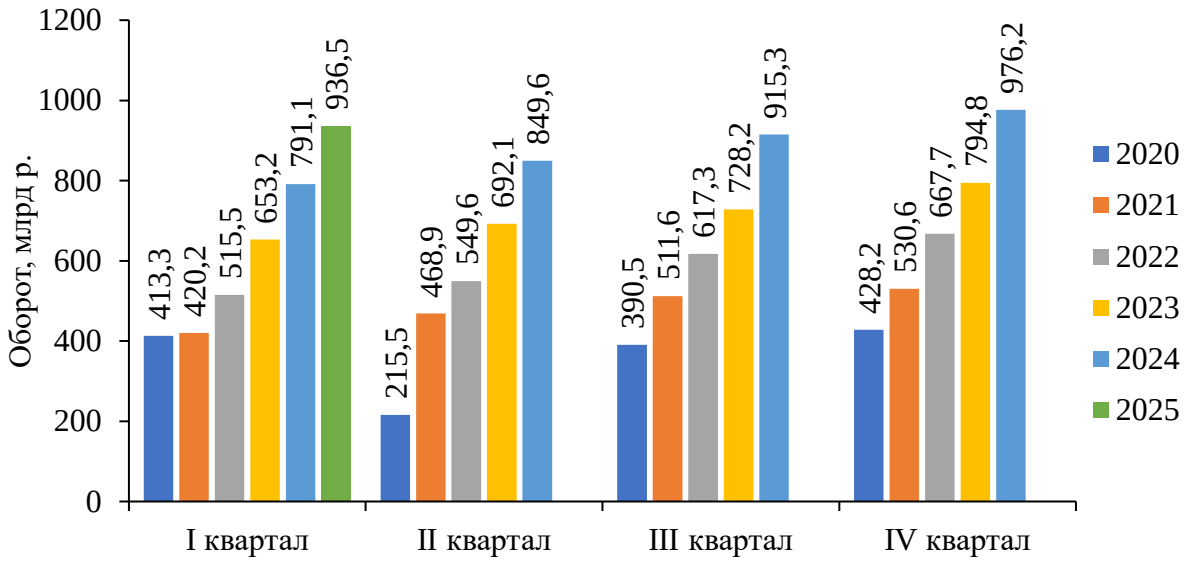


Рисунок 15 – Динамика оборота общественного питания по кварталам 2020–2025 гг.[1]

Самым тяжелым периодом для рынка общественного питания оказался II квартал 2020 г. Однако уже начиная с III квартала 2020 г. наблюдается поступательный рост оборота общественного питания.

Самыми сложными месяцами для рынка общественного питания стали апрель, май и июнь 2020 г. (рисунок 16).

[1] Составлено автором по данным Росстата: Оборот розничной торговли (с 2000 г.). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Obschepit_05-2025.xls (дата обращения: 02.06.2025).

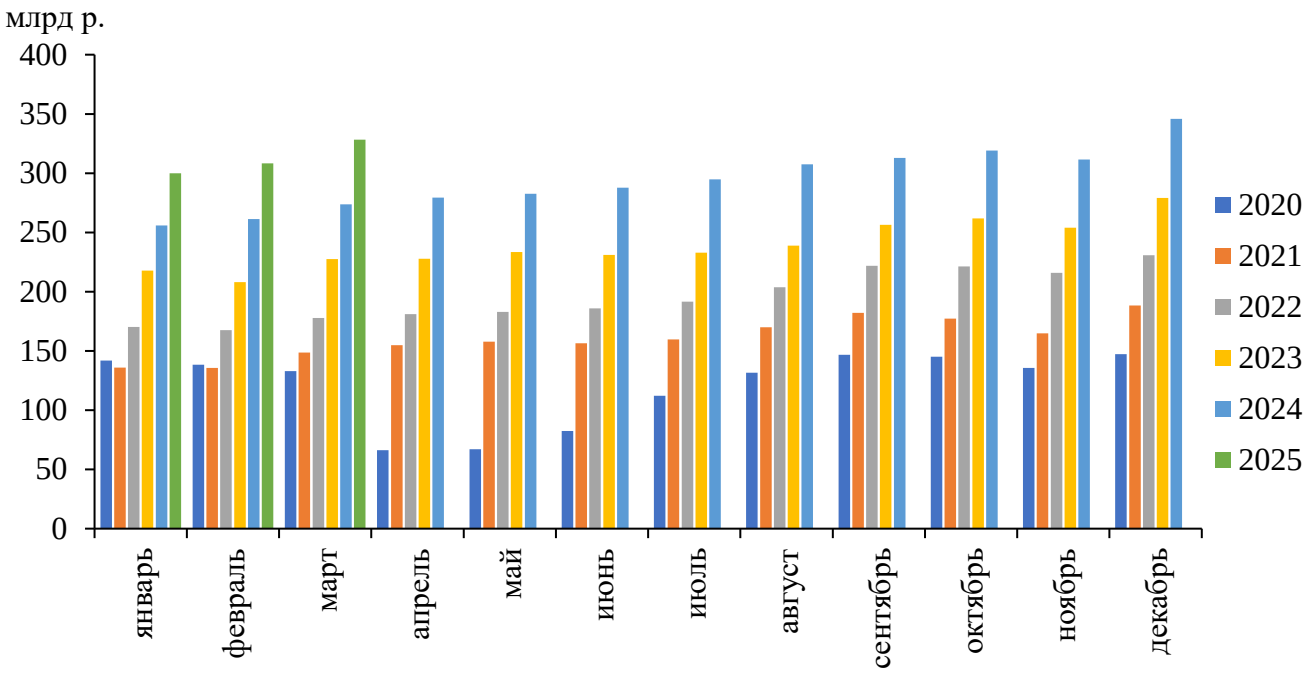


Рисунок 16 – Динамика оборота общественного питания по месяцам[1]

Показатели оборота общественного питания в 2021–2025 гг., за небольшим исключением, демонстрируют положительный рост.

Если рассматривать уровень федеральных округов, то все субъекты, входящие в состав Уральского федерального округа, имеют положительный темп роста оборота общественного питания в 2024 г., за исключением Ямало-Ненецкого автономного округа (−3,2 %). Оборот общественного питания в Уральском федеральном округе в 2024 г. составил 321,3 млрд р., или 109,6 % (в сопоставимых ценах) к 2023 г. (таблица 29).

Как следует из таблицы 29, среди регионов с наибольшими значениями выделяются Курганская область (+19,7 %), Челябинская область (+15,6 %), Тюменская область без округов (+13,7 %).

На рисунке 17 отражены индексы физического объема оборота общественного питания на примере субъектов Уральского федерального округа за 2019–2024 гг. (в сопоставимых ценах).

[1] Составлено автором по данным Росстата: Оборот розничной торговли (с 2000 г.). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Obschepit_05-2025.xls (дата обращения: 02.06.2025).

Таблица 29 – Оборот общественного питания в Уральском федеральном округе[1]

Регион	Оборот общественного питания, млрд р.		Темп роста 2024 к 2023, %
	2023	2024	
Российская Федерация	2 868,4	3 532,2	111,9
Уральский федеральный округ	270,4	321,3	109,6
Курганская область	5,4	7,3	119,7
Свердловская область	98,5	118,3	108,0
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	43,8	49,6	108,7
Ямало-Ненецкий автономный округ	29,1	30,6	96,8
Тюменская область (без округов)	38,9	46,6	113,7
Челябинская область	54,6	68,9	115,6

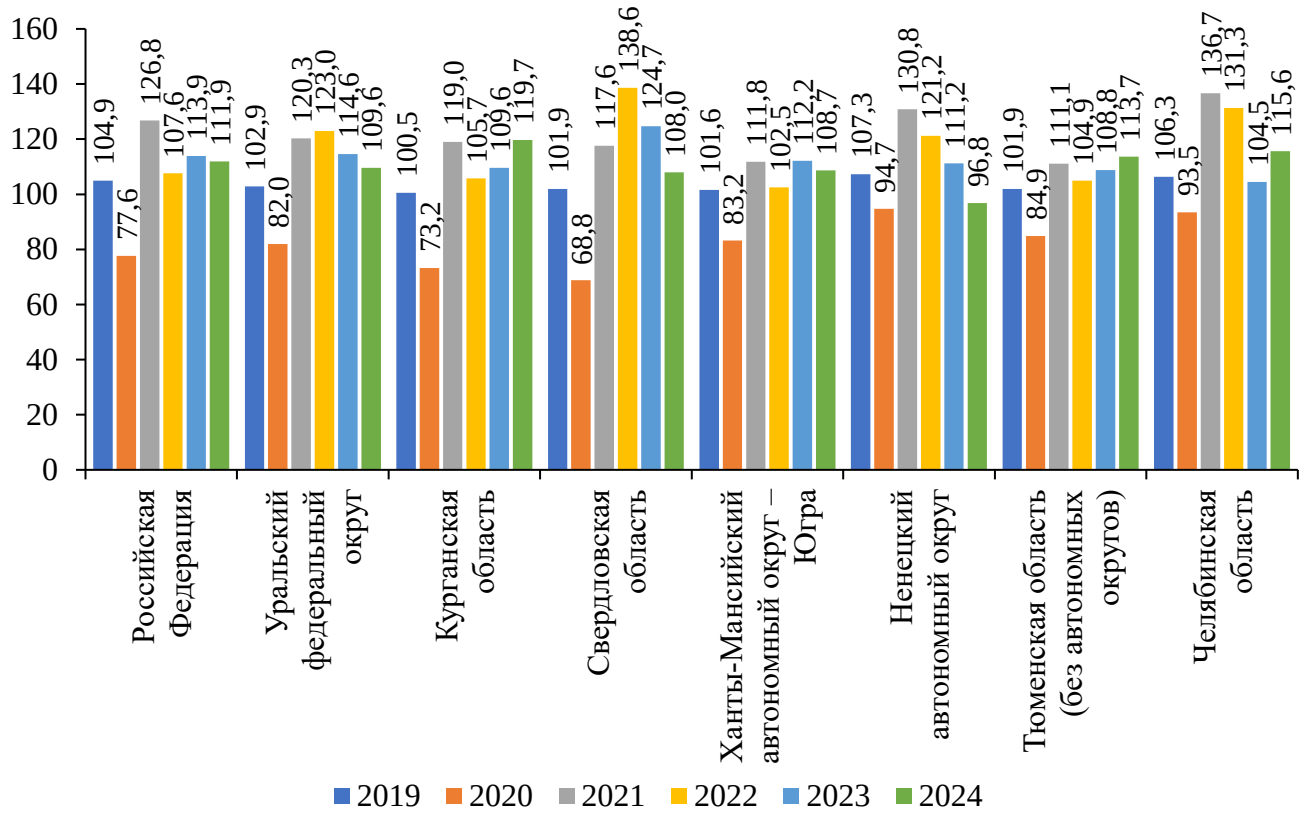


Рисунок 17 – Индексы физического объема оборота общественного питания регионов Уральского федерального округа за 2019–2022 гг. (в сопоставимых ценах к 2019 г.)[2]

[1] Составлено автором по данным Росстата: Оборот розничной торговли (с 2000 г.). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Obschepit_05-2025.xls (дата обращения: 02.06.2025).

[2] Составлено автором по данным Росстата.

Среди регионов Уральского федерального округа наибольшим темпом роста оборота общественного питания за 2019–2024 гг. отличаются Свердловская область (138,6 % в 2022 г.) и Челябинская область (136,7 % в 2021 г. и 131,3 % в 2022 г.) в сопоставимых ценах к предыдущему году; наименьшим темпом роста – практически все регионы округа в 2020 г. во время коронакризиса.

Рассмотрим на примере городов-миллионников России, как развивалась отрасль общественного питания, соотнеся уровень оборота общественного питания по субъектам РФ и на душу населения, а также уровень обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения и число мест в объектах общественного питания[1].

Сравнительный анализ данных по обороту общественного питания за 2024 г. относительно 2023 г. позволил сделать вывод, что во всех анализируемых городах-миллионниках России, за исключением Ростова-на-Дону (−21 % по отношению к 2023 г.), наблюдается повышение темпов роста оборота общественного питания в 2024 г. относительно предыдущего года (таблица 30).

Наибольшие темпы роста оборота общественного питания (без учета субъектов малого предпринимательства) в номинальном выражении (2024/2023) демонстрировали Санкт-Петербург (149,7 %), Пермь (144,4 %), Екатеринбург (125,4 %), Нижний Новгород (134,7 %). Наименьшие темпы роста оборота общественного питания наблюдались в Ростове-на-Дону (79,0 %), Волгограде (102,0 %) и Самаре (108,4 %).

На рисунке 18 представлено количество мест на предприятиях общественного питания городов-миллионников России.

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

Таблица 30 – Оборот общественного питания городов-миллионников* Российской Федерации[1]

Город	Оборот общественного питания, млрд р.						2024 к 2023, п. п.	Оборот общественного питания на душу населения, тыс. р.
	2010	2020	2021	2022	2023	2024		2024
Российская Федерация	781,4	1 447,4	1 929,1	2 282,9	2 868,4	3 440,0	119,9	23,6
Краснодар	1,2	8,0	10,7	8,5	11,9	13,0	109,4	10,5
Казань	2,9	9,6	13,2	13,7	19,0	21,3	112,2	16,2
Воронеж	0,8	3,3	4,6	4,4	5,7	6,2	109,2	6,0
Ростов-на-Дону	1,7	4,2	6,3	7,1	13,0	10,3	79,0	9,0
Уфа	2,2	4,9	6,9	7,3	9,0	10,8	117,2	8,9
Пермь	1,8	2,0	3,3	3,7	4,8	6,9	144,4	6,7
Екатеринбург	3,0	6,7	9,4	10,5	11,7	14,7	125,4	9,3
Челябинск	1,7	3,6	3,5	4,2	5,2	6,5	124,7	5,5
Красноярск	0,9	4,0	5,4	6,2	7,4	8,8	119,9	7,3
Новосибирск	1,8	5,3	7,6	8,2	8,9	10,6	118,6	6,5
Волгоград	1,5	3,4	5,6	6,0	7,9	8,0	102,0	7,9
Нижний Новгород	2,1	5,4	6,9	6,4	9,3	12,5	134,7	10,2
Самара	1,9	4,8	6,3	6,4	9,2	10,0	108,4	8,6
Омск	0,6	3,1	4,0	4,7	5,2	5,7	109,1	5,1
Москва	120,0	256,4	374,3	415,6	561,9	665,9	118,5	50,2
Санкт-Петербург	45,9	67,2	123,7	151,6	210,0	314,3	149,7	55,7

Примечание – * Здесь и далее под городами-миллионниками понимаются города с численностью населения более 1 млн чел., за исключением городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга.

По городам представлены данные без учета субъектов малого предпринимательства, по регионам, Москве и Санкт-Петербургу – по полному кругу организаций.

[1] Составлено автором по данным Росстата: Оценка численности постоянного населения на 1 января 2025 г. и в среднем за 2024 г. и компоненты ее изменения. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/OkPopul_Comp2025_Site.xlsx; Оборот общественного питания по Российской Федерации, млн р. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Obschepit_01-2025.xls; Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2024. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Goroda_2024.htm; Муниципальная статистика (база данных показателей муниципальных образований). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Munst.htm (дата обращения: 02.07.2025).

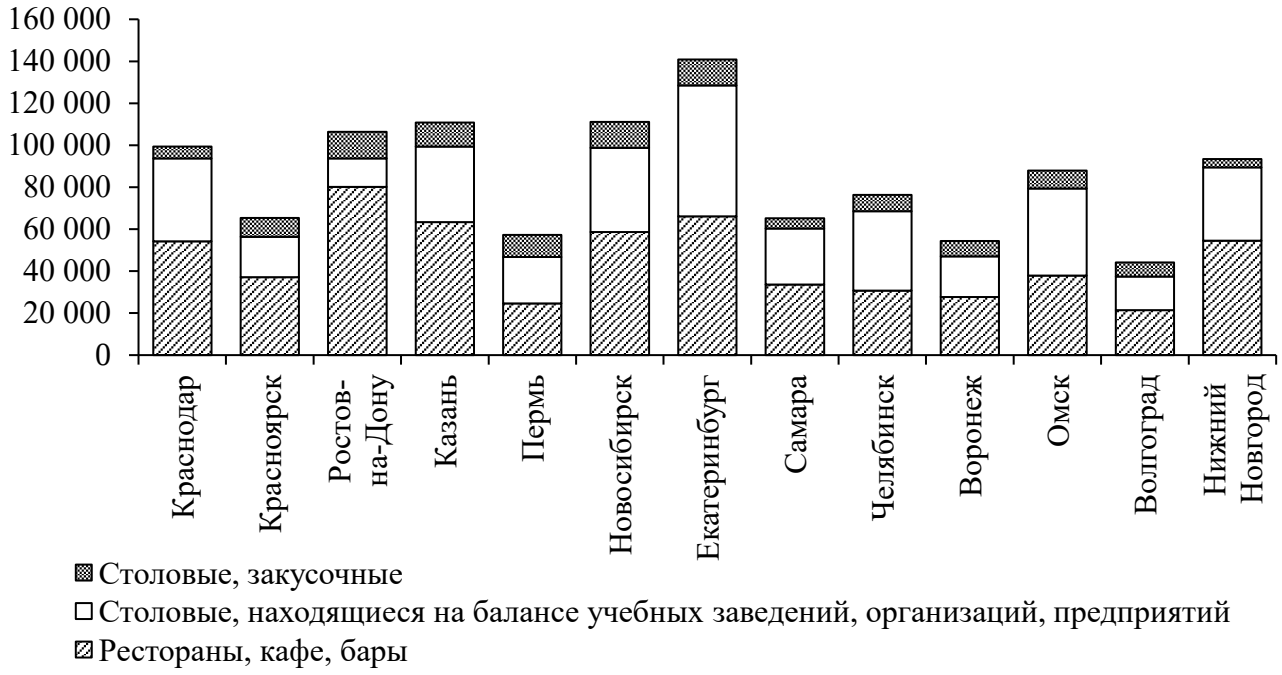


Рисунок 18 – Количество мест на предприятиях общественного питания городов-миллионников России (2024 г.)[1]

Из рисунка 18 видно, что в городах-миллионниках среди предприятий общественного питания превалируют рестораны, кафе и бары; на втором месте – столовые, находящиеся на балансе учебных заведений, организаций и промышленных предприятий; замыкают тройку столовые и закусочные. Среди городов – лидеров по количеству мест в ресторанах, кафе и барах выделяются Ростов-на-Дону (80 087 мест), Екатеринбург (66 173), Казань (63 358), Новосибирск (58 659) и Нижний Новгород (54 578). По общему количеству мест на предприятиях общественного питания лидируют Екатеринбург (140 883 места), Новосибирск (111 048), Казань (110 743). Наименьшее количество мест на предприятиях общественного питания наблюдается в Волгограде (44 093 места), Воронеже (54 321), Перми (57 263) и Самаре (65 244). Информация о количестве мест на предприятиях общественного питания в Уфе за 2024 г. отсутствует.

Одним из лидеров по количеству мест на объектах общественного питания является Екатеринбург. Динамика структуры рынка общественного питания города по состоянию на 1 января 2025 г. представлена на рисунке 19.

[1] Составлено автором по: База данных показателей муниципальных образований / Росстат. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/munst.htm (дата обращения: 02.06.2025).

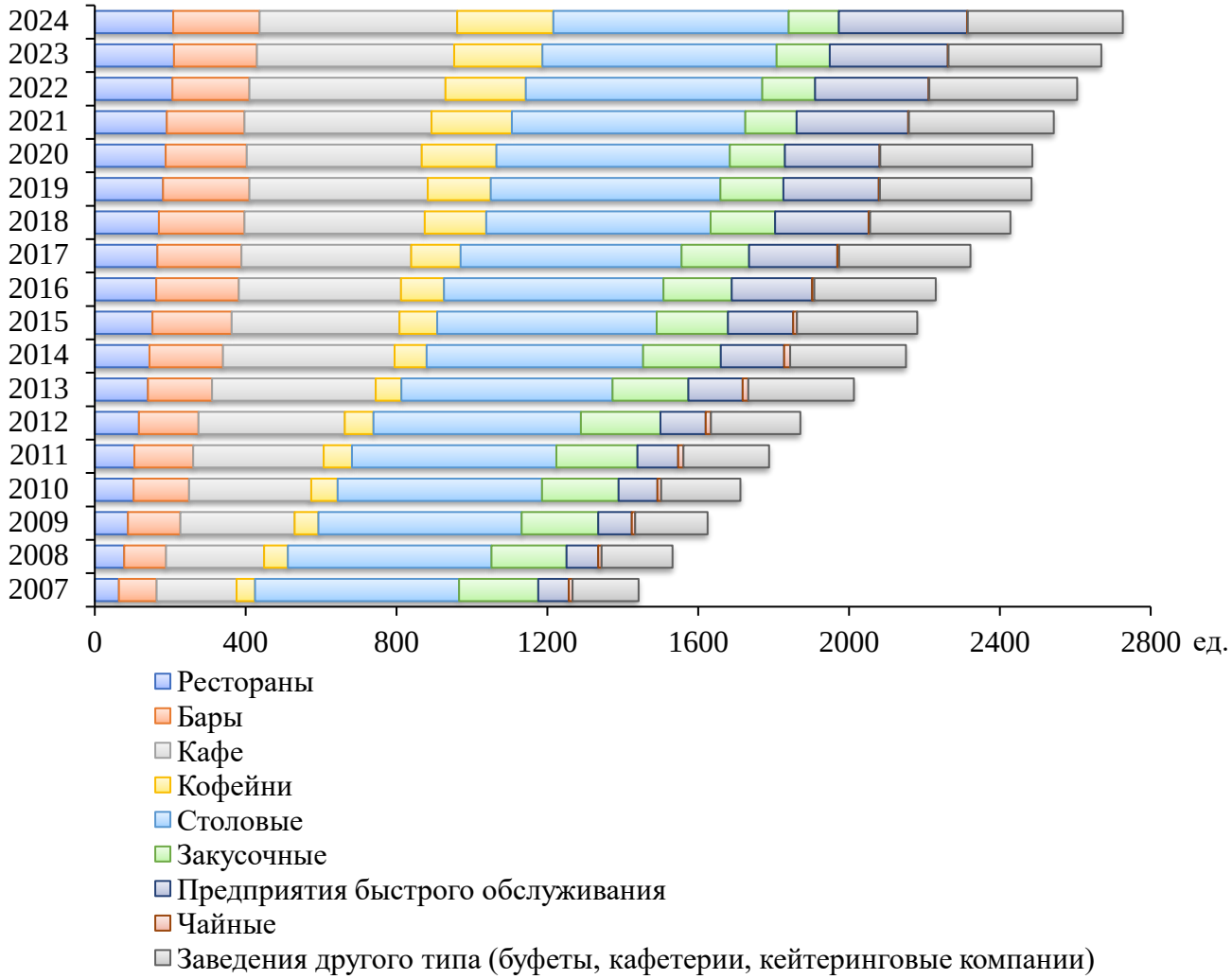


Рисунок 19 – Динамика структуры рынка общественного питания Екатеринбурга по типам предприятий по состоянию на 1 января[1]

По состоянию на 1 января 2025 г. сеть предприятий общественного питания Екатеринбурга включала 208 ресторанов, 229 баров, 524 кафе, 255 кофеен, 624 столовых, 133 закусочных, 340 предприятий быстрого обслуживания, 411 заведений других типов (чайные, буфеты, кафетерии, пекарни, специализированные цеха, кейтеринговые компании и др.). При этом незначительно сократилось количество ресторанов (с 210 до 208) и закусочных (со 141 до 133), не изменилось количество чайных (2) и незначительно увеличилось количество кафе (с 523 до 524). Значительно возросло количество баров (с 220 до 229), кофеен (с 234 до 255), столовых

[1] Составлено автором по: Об итогах развития сферы потребительского рынка за 2024 г. / Департамент потребительского рынка и услуг Администрации города Екатеринбурга. URL: https://екатеринбург.рф/file/23fab86199a4a2c0f9ddc903a6716fd7 (дата обращения: 01.06.2025).

(с 621 до 624), предприятий быстрого обслуживания (с 313 до 340) и заведений другого типа (буфеты, кафетерии, кейтеринговые компании) (с 405 до 411).

В таблице 31 представлено сравнение оборота общественного питания в городах, темпов его роста и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения по состоянию на 2024 г.

Таблица 31 – Оборот общественного питания по субъектам Российской Федерации, темп его роста и обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения в 2024 г.[1]

Город-миллионник	Оборот общественного питания в 2024 г.		Темп роста оборота общественного питания (2024/2023)	Обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения в 2024 г., м²
	всего, млрд р.	на душу населения, тыс. р.		
Российская Федерация	3 440,0	23,6	119,9	150,36
Краснодар	13,0	10,5	109,4	107,81
Казань	21,3	16,2	112,2	233,51
Воронеж	6,2	6,0	109,2	135,73
Ростов-на-Дону	10,3	9,0	79,0	179,99
Уфа	10,8	8,9	117,2	100,00
Пермь	6,9	6,7	144,4	102,25
Екатеринбург	14,7	9,3	125,4	143,84
Челябинск	6,5	5,5	124,7	115,13
Красноярск	8,8	7,3	119,9	160,57
Новосибирск	10,6	6,5	118,6	114,13
Волгоград	8,0	7,9	102,0	83,55
Нижний Новгород	12,5	10,2	134,7	222,04
Самара	10,0	8,6	108,4	101,04
Омск	5,7	5,1	109,1	169,40
Москва	665,9	46,3	109,2	240,60
Санкт-Петербург	314,3	55,7	149,7	100,00

Проведенный анализ свидетельствует, что наибольший оборот общественного питания в 2024 г. приходился на Казань (21,3 млрд р.), Екатеринбург

[1] Составлено автором по: База данных показателей муниципальных образований / Росстат. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/munst.htm (дата обращения: 02.06.2025).

(14,7 млрд р.), Краснодар (13,0 млрд р.) и Нижний Новгород (12,5 млрд р.)[1]. Наименьший оборот общественного питания в 2024 г. обеспечивали такие города, как Омск (5,7 млрд р.), Воронеж (6,2 млрд р.), Челябинск (6,5 млрд р.) и Пермь (6,9 млрд р.).

Наибольший оборот общественного питания на душу населения в 2024 г. обеспечивали города Казань (16,2 тыс. р.), Краснодар (10,5 тыс. р.) и Нижний Новгород (10,2 тыс. р.). Среди городов с наименьшими показателями оборота общественного питания на душу населения выделяются Омск (5,1 тыс. р.), Челябинск (5,5 тыс. р.), Воронеж (6,0 тыс. р.) и Новосибирск (6,5 тыс. р.).

При этом из таблицы 31 также следует, что наибольшие темпы роста оборота общественного питания (2024/2023) демонстрируют Пермь (144,4 %), Нижний Новгород (134,7 %), Екатеринбург (125,4 %) и Челябинск (124,7 %). Наименьшие темпы роста оборота общественного питания наблюдались у Ростова-на-Дону (79,0 %), Волгограда (102,0 %), Самары (108,4 %) и Омска (109,1 %).

По обеспеченности предприятиями общественного питания среди городов-миллионников лидируют Москва (240,60 м² на 1 000 чел. населения), Казань (233,51 м²), Нижний Новгород (222,04 м²), Ростов-на-Дону (179,99 м²) и Омск (169,40 м²).

Это также можно увидеть из рисунка 20, на котором соотносятся значения оборота общественного питания на душу населения, темпа роста оборота общественного питания и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения. Последний показатель характеризуется на графике размером круга, соответствующего городу-миллионнику.

Как видно из рисунка 20, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, крупнейшие города России по обороту общественного питания на душу населения значительно отстают от среднероссийского уровня.

---

[1] Об основных показателях социально-экономического развития Екатеринбурга в 2024 г. / Официальный портал Екатеринбурга. URL: https://екатеринбург.рф/file/2ff19a20dc77d6fa666404a6d151f2e0 (дата обращения: 02.06.2025).

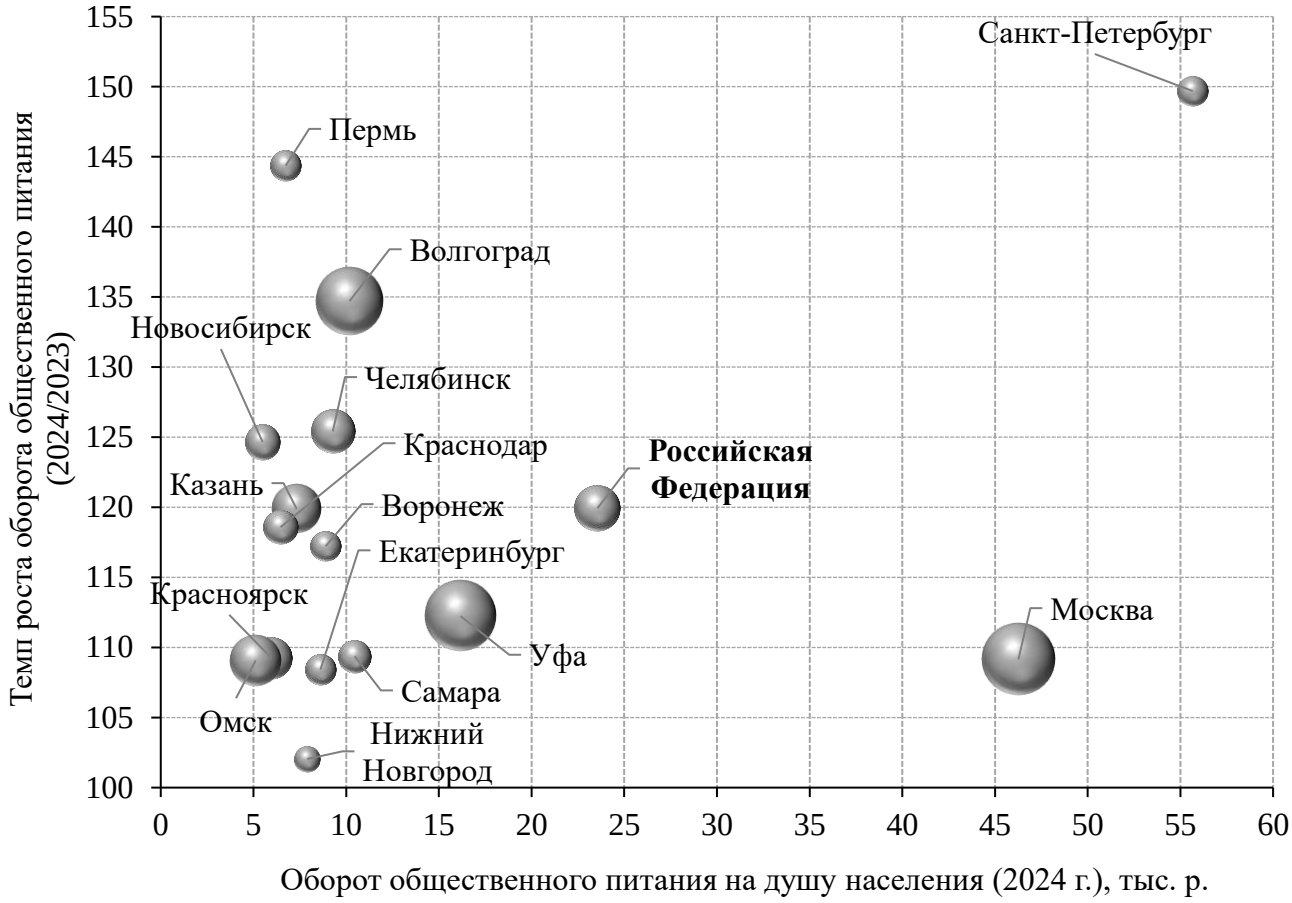


Рисунок 20 – Сравнение городов-миллионников по уровню оборота общественного питания на душу населения, темпу роста оборота общественного питания и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения[1]

Пандемия коронавируса 2020–2021 гг. внесла значительные коррективы в деятельность предприятий общественного питания. Хотя рестораны в 2022–2023 гг. вышли на докризисный уровень, следует отметить ряд тенденций, связанных с трансформацией потребительского поведения, которые продолжают действовать и в настоящее время[2]. В таблице 32 отражены основные последствия влияния пандемии коронавируса на рынок общественного питания и изменения потребительское поведение его ключевых акторов (потребители, предприятия общественного питания, производители).

[1] Составлено автором по данным таблицы 31.

[2] Неганова В. П., Наумов И. В., Седельников В. М. Исследование и моделирование потребительского рынка мегаполиса // Практический маркетинг. 2019. № 8(270). С. 3–14; Неганова В. П. Влияние COVID-19 на потребительские привычки: новые аспекты исследований // Экономика и управление. 2021. Т. 27, № 12. С. 943–950.

Таблица 32 – Последствия влияния пандемии COVID-19 и введенных ограничительных мер на рынок общественного питания России[1]

Группа	Последствия
Потребители	– все больше потребителей отдают предпочтение формату доставки еды из ресторанов, кафе и прочих заведений общественного питания; – акцент на безопасность пищевых продуктов; – расширение санитарно-гигиенических требований к потребителям: необходимость ношения средств индивидуальной защиты, использование антисептика, ограничение на количество гостей; – потребители все чаще предпочитают заведения общественного питания с возможностью самовывоза; – наличие приложения и удобного веб-сайта для заказа – один из важнейших критериев выбора заведения общественного питания для потребителей; – рост потребительского спроса на услугу доставки/take-away продукции брендов изысканной кухни и популярных шеф-поваров
Предприятия ресторанного бизнеса	– сокращение отрасли, закрытие части сетевых ресторанов и кафе; – сокращение планов по расширению существующих заведений общественного питания из-за необходимости восстановления текущей операционной деятельности; – изменение структуры рынка общественного питания: увеличение доли рынка сегмента take-away и самовывоза; – необходимость использования новых и более расширенных методов санитарии, что влечет рост издержек; – увеличение доли локальных поставщиков продукции; – более эффективная работа с поставщиками: стремление к прозрачности и отслеживанию цепочки поставок; – цифровизация части операционных процессов; – рост инвестиций в форматы take-away, drivethrough и самовывоз; – расширение бренд-портфеля у крупных сетей
Производители	– акцентирование на цепочке поставок и эффективной производственной коммуникации с предприятиями общественного питания; – рост инвестиций в производство полуфабрикатов и готовой еды (формат ready-to-use); – рост конкуренции и фрагментация рынка из-за предпочтения локальных производителей заведениями общественного питания; – необходимость повышения прозрачности процесса производства продукции и используемых ингредиентов, материалов; – необходимость повышения качества упаковки полуфабрикатов или готовых продуктов для их самовывоза потребителем или доставки из заведений общественного питания

Как следует из таблицы 32, за время коронавирусной пандемии потребитель привык использовать сервисы доставки продуктов из магазинов и готовых блюд из ресторанов, начал обращать внимание на промоакции, спецпредложения и наличие

[1] Составлено автором.

качественных ингредиентов, свежих и вкусных продуктов. Особое внимание стало уделяться чистоте и санитарному состоянию предприятий общественного питания, безопасности пищевых продуктов и ингредиентов. В связи с этим предприятия общественного питания также взяли курс на трансформацию и пересмотрели свои годами складывавшиеся подходы к работе с потребителями, смещая фокус на бесконтактное обслуживание (бесконтактные киоски и системы заказа), уменьшение форматов и максимальную цифровизацию рабочих процессов (возможность оформления онлайн-заказа и его оплата в приложении предприятия (Click&Collect), оплата через QR-коды и электронные меню, клиентские подписки). По мнению отраслевых экспертов, будущее рынка общественного питания – за мультиканальностью (гибридной моделью офисной и удаленной работы), внедрением автоматизации и диджитализации в программы лояльности, инструменты налаживания коммуникаций с клиентами в соцсетях, в программные продукты заведения, системы приема заказов и оплаты, внутренние процессы и обслуживание.

В то же время начиная с апреля 2022 г. еще активнее начали проявляться тенденции снижения потребительской активности, экономии, переключения на более доступные и качественно новые сегменты, более дешевые бренды и экономтовары, перехода на локальные бренды, отказа от дополнительных категорий[1]. Если в период локдауна 2020 г. покупатели были менее чувствительны к ценам при закупке впрок, то в 2022 г. цена стала главным фактором для потребителя на фоне прогрессирующей экономии. В таблице 33 представлены основные отличия кризиса пандемии COVID-19 от кризиса 2022 г.

Многие из представленных в таблице 33 трендов универсальны и уже проявлялись во время предыдущих кризисов, другие уникальны для текущей геополитической ситуации, которая будет напрямую влиять на рынок и усиливать рассматриваемые тренды в обозримой перспективе[2].

---

[1] Почему кризис 2022 уникален? / NielsenIQ. 2022. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/pochemu-krizis-2022-unikalen/ (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Наумов И. В., Седельников В. М. Ключевые детерминанты изменения потребительского поведения на рынке общественного питания 2020–2022 гг. // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2023. Т. 2. С. 181–192.

Таблица 33 – Различия кризиса пандемии COVID-19 и кризиса 2022 г.[1]

Параметр	Пандемия COVID-19	Кризис 2022 г.
Цены	Чувствительность к ценам была менее существенной и в период ажиотажа отошла на второй план	Цена – определяющий параметр на фоне прогрессирующей экономии и комбинации стратегий оптимизации бюджета. «Кризис в квадрате»
Ассортимент	Влияние на ассортимент обусловлено ограничениями в ретейле и общественном питании, новыми требованиями к безопасности товаров	Пересмотр ассортимента продукции в сферах ретейла и общественного питания на фоне ограничений импорта и ухода с рынка части зарубежных игроков
Формат магазинов	Ограничение работы точек продаж и предприятий общественного питания в некоторых локациях и фокус на магазины у дома, онлайн-заказы, работу на вынос и доставку продукции на дом	Расширение или полная смена спектра посещаемых магазинов и предприятий общественного питания на фоне поиска самых выгодных предложений
Онлайн-торговля	Мощный импульс к развитию: рост доли продаж, расширение аудитории и географии	Интернет-покупки как одна из стратегий экономии на фоне сформировавшейся привычки онлайн-покупок

Были проанализированы ключевые тренды потребительского поведения до, во время и после пандемии коронавируса на основе исследований мировых крупнейших консалтинговых агентств, таких как Nielsen Global Media (новое название – Nielsen), Deloitte (новое название – «Деловые решения и технологии»), Ernst&Young (новое название – «Б1»), KPMG (новое название – KEPT) и PricewaterhouseCoopers (новое название – «Технологии доверия») (приложение Л).

Среди основных трендов, определяющих изменение потребительского поведения в настоящее время, могут быть выделены следующие[2]:

– тренд на цифровизацию и автоматизацию процесса приобретения товаров и услуг (дальнейшее развитие омниканальности потребительского опыта, ускорен-

[1] Составлено автором по: Почему кризис 2022 уникален? / NielsenIQ. 2022. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/pochemu-krizis-2022-unikalen/ (дата обращения: 02.07.2025).

[2] Седельников В. М. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбурга) // Практический маркетинг. 2021. № 2(288). С. 32–41; Седельников В. М. Потребительский рынок мегаполиса: понятие, структура, пространственный анализ // VII Информационная школа молодого ученого: сб. науч. тр. (Екатеринбург, 23–27 сентября 2019 г.). Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2019. С. 244–252.

ный рост онлайн-покупок, заказов из предприятий общественного питания, активное развитие онлайн-агрегаторов, бесконтактных форматов и касс самообслуживания, сервисов доставки еды и курьерских служб);

– забота о собственном здоровье и здоровье своих родных и близких, появление особой группы «обеспокоенных» потребителей, для которых большое значение имеют полезность, качество и безопасность приобретаемых товаров и услуг;

– изменение ценностных ориентаций населения (помимо традиционных удобства и доступности потребители начинают обращать внимание на соотношение цены и ценности товара или услуги, их кастомизацию и персонализацию, уровень доверия к бренду);

– появление устойчивого формата питания дома, изменение пищевых привычек, подбор необходимых ингредиентов для приготовления пищи дома (предприятиям общественного питания приходится конкурировать в данном случае не друг с другом, а с потреблением пищи дома).

Согласно исследованию Совета по развитию торговли Гонконга «Постпандемический мир: внедрение цифровых технологий и диверсификация рынка», среди долгосрочных бизнес-стратегий постпандемийного периода выделяются развитие большего количества онлайн-каналов для дистрибьюции (69 % опрошенных компаний), диверсификация новых рынков сбыта (57 %), использование онлайн-маркетинга (56 %), ускорение внедрения технологий (47 %), расширение производственной и ресурсной базы (40 %), сокращение бизнеса (38 %) и разработка новых продуктов для удовлетворения спроса в условиях действия новых тенденций (32 %)[1].

Е. В. Черновой, В. В. Шабалиным и Р. Д. Цай выделены такие тенденции изменения поведения потребителей, как внедрение цифровых технологий, переход к электронным продажам, существенное увеличение доли онлайн-взаимодействия с посетителями ресторанов, прозрачность и открытость в вопросах безопасности, гигиены и санитарии, новые концепции и форматы ведения бизнес-процессов (ре-

[1] The post-pandemic world: digital adoption and market diversification / Hong Kong Trade Development Council. 2020. URL: https://research.hktdc.com/en/article/NTM0OTE3MjA4 (дата обращения: 02.07.2025).

ализация продукции общественного питания на вынос, через доставку, социальные сети, развитие услуги предварительного заказа, dark kitchen, продажа продуктовых наборов для домашнего приготовления ресторанных блюд и напитков через магазины, соцсети, сайты ресторанов, коворкинг в ресторане и др.), персонализация взаимодействия с гостями, ориентация на продовольственное сырье локальных производителей[1].

В рамках диссертационного исследования были выделены основные тенденции (экономического, инновационного, маркетингового характера) на рынке общественного питания[2] (приложение М).

Большинство тенденций, проявившихся до, во время и после пандемии коронавируса, продолжают оказывать влияние на развитие рынка общественного питания в 2022–2025 гг.:

– рестораны продолжают использовать приложения для доставки продуктов и приготовленных блюд, социальные сети для взаимодействия с клиентами, получения отзывов о своей работе, обеспечения эффекта сарафанного радио, а также бесконтактные формы оплаты (мобильные платежи), что говорит о цифровом доступе и персонализированном общении как критически важных аспектах деятельности предприятий общественного питания;

– наравне с цифровыми технологиями приоритетом для любого ресторана выступает обеспечение высокого уровня качества и безопасности производимой продукции;

– более значительных успехов достигают предприятия общественного питания, которые продолжают заниматься доставкой своей продукции и работать на вынос, в отличие от тех, которые полностью зависят от предоставления услуг в ресторане. Во главу угла ставится оптимизация цепочек поставок, доставки и мобиль-

---

[1] Чернова Е. В., Шабалин В. В., Цай Р. Д. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 2. С. 52–67.

[2] Наумов И. В., Седельников В. М. Влияние уровня покупательной способности населения на развитие рынка общественного питания в России // VIII Информационная школа молодого ученого: сб. науч. тр. (Екатеринбург, 21–24 сентября 2020 г.). Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2020. С. 267–277.

ного заказа, многоканальность стратегий продаж и промоакций. Кроме того, большинство ресторанов в условиях внешних ограничений устанавливают партнерские отношения с местными поставщиками для поддержания стабильных поставок;

– из-за падения покупательной способности населения наблюдается очень высокая чувствительность к ценам, как следствие, потребители начинают искать более доступные ценовые сегменты и категории ресторанов.

Это подтверждает опрос более чем 20 директоров по маркетингу по всему миру, проведенный международной консалтинговой компанией Deloitte и посвященный выявлению мер, которые используются для восстановления бизнеса в условиях текущей и ожидаемой экономической нестабильности[1] (рисунок 21).

Как следует из рисунка 21, в тройку приоритетов топ-менеджеров входят следующие направления развития компаний:

– ускорение перехода на новые цифровые технологии или платформы с целью оптимизации и упрощения клиентского опыта, сбор данных о клиентах, повышение лояльности и удовлетворенности потребителей;

– выход на новые рынки, сегменты или регионы, в том числе посредством переориентации на цифровые каналы взаимодействия с потребителями;

– внедрение систем или алгоритмов для улучшения персонализации клиентов; выявление факторов, влияющих на потребительское поведение; оценка вероятности покупки и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод, что кризисы 2020–2021 гг. и 2022–2023 гг. значительно видоизменили подходы к работе с рынком ресторанного бизнеса. Все более быстрыми темпами развивались демократичные предприятия (заведения класса casual, фастфуд, пиццерии), росло количество предприятий национальной кухни с учетом ценовой и территориальной доступности для населения, получили широкое развитие сети ресторанов в крупных торговых и торгово-развлекательных центрах («МЕГА», «Гринвич», «Пассаж» и др.).

---

[1] Global Marketing Trends 2023 / Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html/#explore (дата обращения: 02.07.2025).

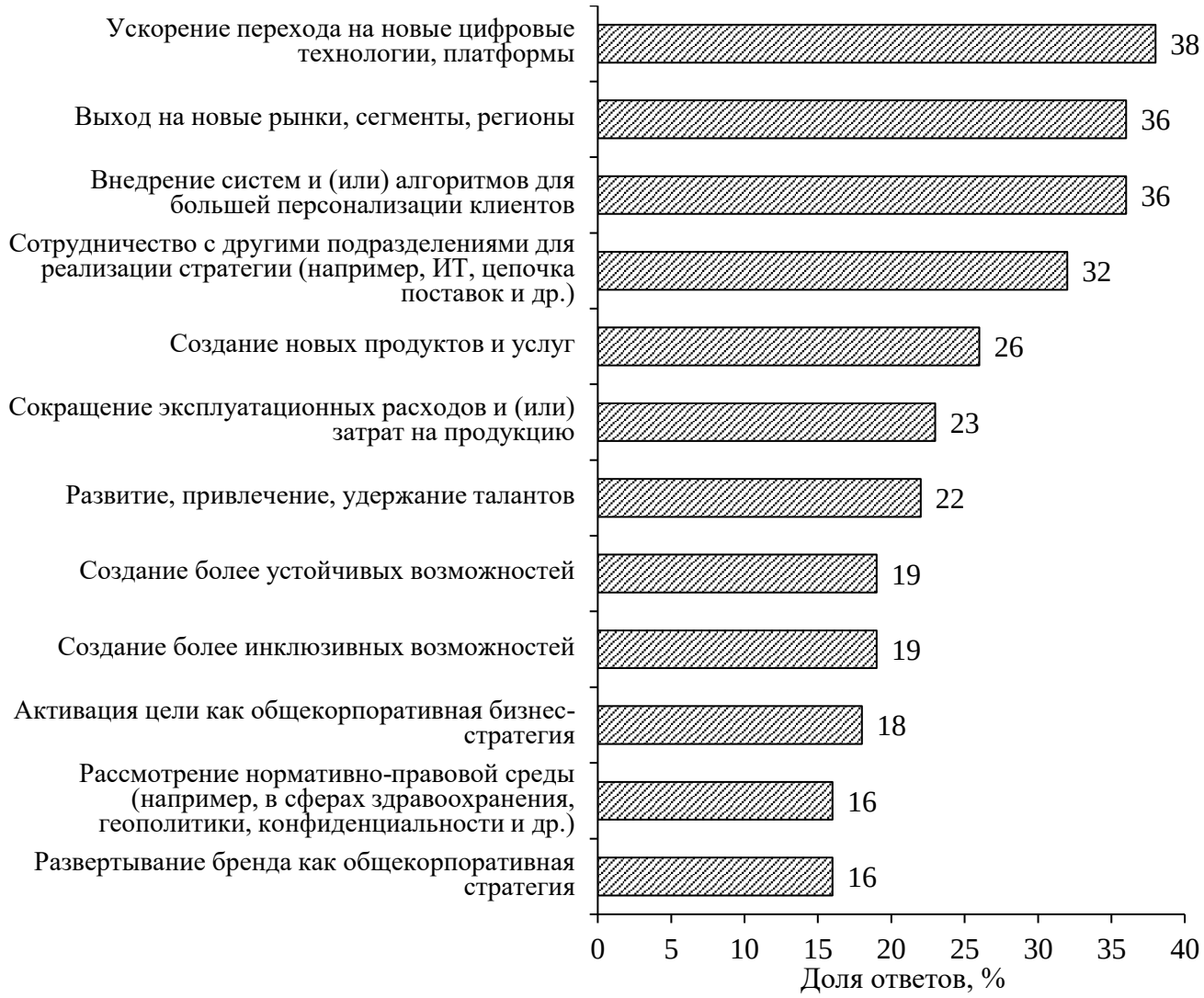


Рисунок 21 – Ключевые приоритеты директоров по маркетингу (по данным опроса руководителей)[1]

Кроме того, увеличилась доля сетевых предприятий, наблюдался рост популярности заведений формата open kitchen, стали востребованными сервисы доставки еды «Яндекс Еда», Delivery Club и другие агрегаторы, а наиболее популярной оказалась реклама предприятий общественного питания в социальных сетях как наиболее эффективных каналах продвижения.

В 2025 г. рынок продолжил адаптироваться как через трансформацию каналов сбыта, так и за счет изменения ассортимента и внедрения новинок на замену ушедшим брендам. Ориентиром для российских потребителей стали товары с бо-

[1] Составлено автором по: Global Marketing Trends 2023 / Deloitte Insights. – URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html/#explore (дата обращения: 02.07.2025).

лее доступными ценами (в том числе локальные бренды и частные марки) и наличие интересных промопредложений. Основной точкой, объединяющей перечисленные потребительские тренды – поиска более дешевых торговых марок, переключения на доступные ценовые сегменты, трансформации спроса – становится критическая важность параметра цены. В настоящее время уже 89 % потребителей считают цену главным критерием выбора продукта, а нарастающая инфляция и снижающиеся располагаемые доходы усиливают тренд на экономию. Как следствие, покупатели становятся более рациональными, а значит, они более внимательны к своим тратам и стараются оптимизировать свой бюджет[1]. Главным трендом 2022–2025 гг. остается формирование доверия, налаживание рестораном взаимодействия с клиентами и важность каждого гостя, что обусловливает необходимость оценки степени удовлетворенности качеством обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса среди жителей и гостей города Екатеринбурга.

3.2 Оценка реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)

В рамках темы исследования разработка мероприятий по оценке реализации управленческой стратегии удержания клиентов предприятий ресторанного бизнеса произведена на основе методики, представленной в параграфе 2.2 (см. рисунок 7).

Авторская методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода была апробирована на предприятиях ресторанного бизнеса Екатеринбурга. Был проведен опрос на основании разработанной анкеты (приложение Н). Предварительно анкета была протестирована и скорректирована. Объем выборочной сово-

[1] FMCG в 2023 г. – как будет развиваться российский рынок? / NielsenIQ. 2022. URL: https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/fmcg-v-2023-kak-budet-razvivatsya-rossiyskiy-rynok/ (дата обращения: 02.07.2025).

купности составил 339 чел. Исследование проводилось в период с июля по август 2020 г.

Необходимое количество респондентов рассчитывали по формуле (1), приведенной в параграфе 2.2.

Нормированное отклонение определяли по таблице 22. Заданная доверительная вероятность составляет 95 %, таким образом, соответствующее ей нормированное отклонение равно 1,96.

Значение вариации *p* для выборки для дихотомического вопроса «Посещаете ли Вы рестораны?» на основе опроса жителей Екатеринбурга составило 0,7 (поскольку 30 % опрошенных екатеринбуржцев не ходят по ресторанам, то 70 % ответили положительно на данный вопрос).

Тогда в соответствии с формулой (1):

$$N = \frac{(1{,}96^2 \times 0{,}7 \times (1 - 0{,}7)) \,/\, 0{,}05^2}{1 + ((\,1{,}96^2 \times 0{,}7 \times (1 - 0{,}7)) \,/\, (0{,}05^2 \times 1\,500\,000)\,)} = 323 \text{ чел.}$$

Численность ответивших на вопросы анкеты составила 339 чел.

Целью проведенного исследования выступила оценка степени удовлетворенности качеством обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса среди жителей и гостей Екатеринбурга и повышения эффективности реализации управленческих стратегий удержания клиентов бизнеса в данной сфере. В рамках первого этапа исследования основной целью было выявление общего отношения жителей и гостей Екатеринбурга к предприятиям ресторанного бизнеса, а также анализ ключевых факторов, определяющих ценность для потребителей.

Первичный анализ линейного распределения социально-демографических характеристик выборочной совокупности показал, что в состав выборочной совокупности вошли 56 % женщин и 44 % мужчин (рисунок 22), что с небольшой погрешностью соответствует соотношению доли мужчин и женщин в генеральной совокупности (приложение П).

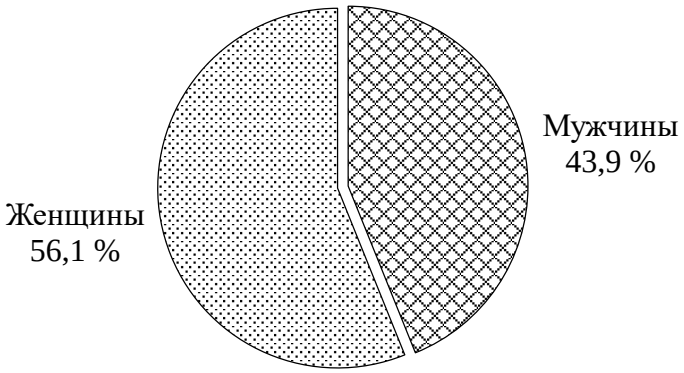


Рисунок 22 – Группировка респондентов по полу[1]

Характеристика половозрастного состава генеральной совокупности составлена на основании данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области на 1 января 2021 г. Преобладание в выборке контингента от 20 до 40 лет объясняется тем, что в настоящее время представители этого возраста являются наиболее частыми потребителями предприятий ресторанного бизнеса (рисунок 23).

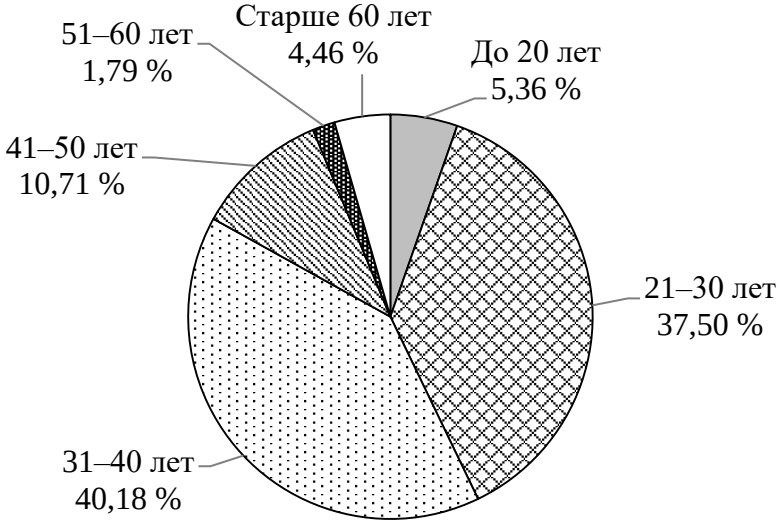


Рисунок 23 – Группировка респондентов по возрасту[2]

Группировка респондентов в зависимости от семейного статуса представлена на рисунке 24.

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

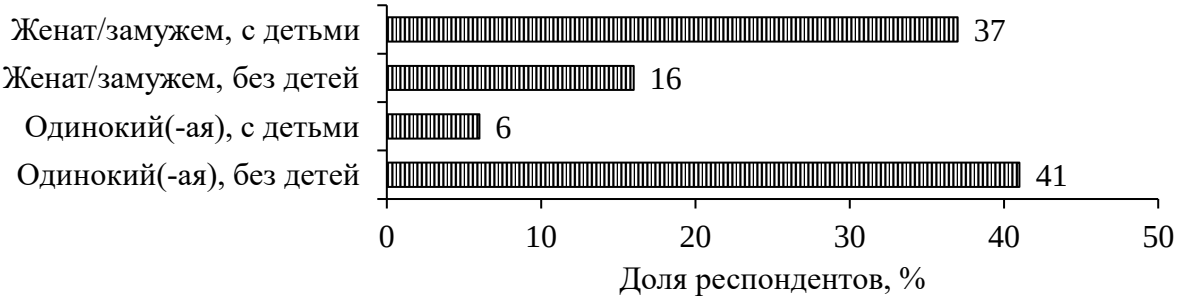


Рисунок 24 – Группировка респондентов по семейному статусу[1]

В зависимости от частоты посещения предприятий ресторанного бизнеса респонденты распределились следующим образом: 53,0 % – несколько раз в месяц; 26,1 % – несколько раз в год; 8,7 % – по выходным; 7,0 % – ежедневно.

Чаще всего основной целью посещения предприятий ресторанного бизнеса является отдых с друзьями и обед в течение дня (бизнес-ланч) (рисунок 25).

Рисунок 25 – Цели посещения предприятий ресторанного бизнеса, %[2]

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Из рисунка 26 следует, что при посещении предприятий ресторанного бизнеса респонденты тратят в среднем от 500 до 1 000 р.

Рисунок 26 – Группировка респондентов по сумме, затрачиваемой при посещении предприятий ресторанного бизнеса[1]

Рисунки 25 и 26 отражают прямую зависимость между целью посещения и средним чеком, учитывая тот факт, что большинство предприятий ресторанного бизнеса предлагают своим потребителям бизнес-ланчи, стоимость которых варьируется в пределах до 500 р.

Характеризуя ценовую политику предприятий ресторанного бизнеса, 52 % опрошенных оценили ее как вполне доступную; 42 % отметили высокие цены, но приемлемые для посещений несколько раз в месяц; наконец, 6 % указали, что посещать такие заведения слишком дорого.

Факторы, формирующие потребительскую ценность услуг, оказываемых предприятиями ресторанного бизнеса Екатеринбурга, определяли методом экспертного опроса, в котором приняли участие представители Комитета по товарному рынку Администрации города Екатеринбурга, а также руководители и сотрудники предприятий ресторанного бизнеса. Значимость выявленных факторов оценивали в ходе опроса жителей города. Исследование показало, что наибольшую степень влияния на потребительскую ценность имеют такие факторы, как качество приготовленных блюд, доброжелательность персонала, удобное месторасположение, комфортная обстановка, ценовая политика, что соответствует основным составляющим комплекса маркетинга в сфере услуг (таблица 34).

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Таблица 34 – Факторы, формирующие потребительскую ценность услуг предприятий ресторанного бизнеса[1]

Фактор	Доля, %	Фактор	Доля, %
Качество приготовленных блюд	17,2	Привычка (чувствую себя как дома)	4,2
Внимание, вежливость персонала	13,3	Престиж, популярность ресторана	4,2
Удобное месторасположение	12,7	Бонусная система	2,5
Комфортная, приятная обстановка	11,9	Развлекательная шоу-программа	1,7
Уровень цен	11,7	Наличие высокой скорости интернета	1,1
Ассортимент блюд и напитков	7,6	Красочная реклама	0,9
Совет друзей, знакомых, родных	5,1	Отзывы ресторанных критиков	0,9
Приверженность и лояльность	4,2	Заказ блюд, которых нет в меню	0,8

При этом большинство респондентов при ответе на вопрос о факторах, оказывающих наибольшее влияние на выбор продукции посещаемых предприятий ресторанного бизнеса, как правило, отдают предпочтение собственному мнению (32 %) или мнению друзей и родственников, заказывавших это блюдо ранее (24 %), при этом в качестве эффективного инструмента продвижения продуктов предприятий ресторанного бизнеса рекламу рассматривают лишь 16 % (рисунок 27).

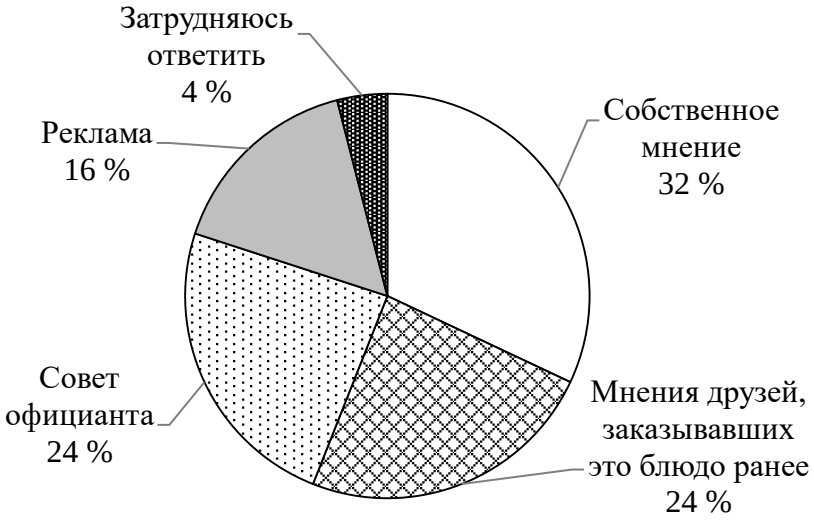


Рисунок 27 – Факторы, оказывающие влияние на выбор продукции предприятий ресторанного бизнеса[2]

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

На втором этапе исследования респондентам предлагалось ответить на вопросы относительно уровня их удовлетворенности и лояльности в отношении предприятий ресторанного бизнеса, которые они посещают или планируют посещать (рисунки 28 и 29).

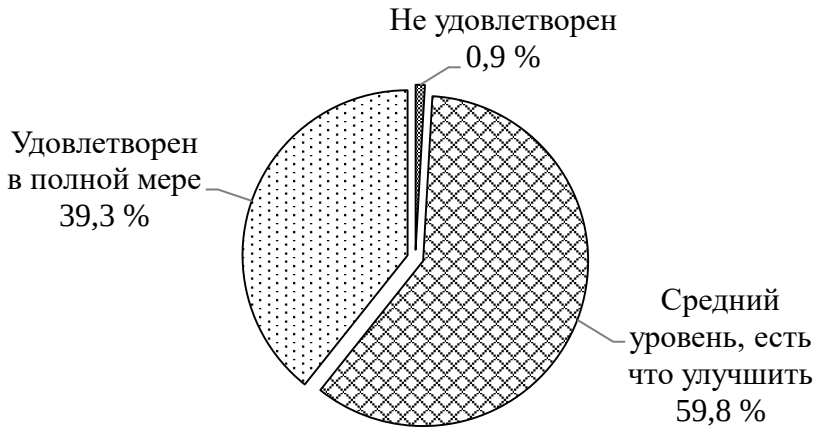


Рисунок 28 – Уровень удовлетворенности потребителей предприятий ресторанного бизнеса[1]

Уровень удовлетворенности потребителей предприятий ресторанного бизнеса оценивался по таким характеристикам, как ассортимент блюд, их вкусовые качества, интерьер ресторана, музыкальное сопровождение, сервировка, уровень гигиены. Из рисунка 28 следует, что большинство опрошенных (59,8 %) оценивают его на среднем уровне, лишь 0,9 % не удовлетворены качеством продукции и услуг предприятий ресторанного бизнеса.

Далее оценивали уровень лояльности по отношению к наиболее посещаемым предприятиям ресторанного бизнеса, особенно в условиях действия пандемии коронавируса. Из рисунка 29 следует, что большинство (61,5 %) респондентов старается их посещать, но при этом также находит интересные альтернативы, таким образом, демонстрируя среднюю лояльность. Лишь 17,4 % опрошенных легко переключаются на другие предприятия ресторанного бизнеса.

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

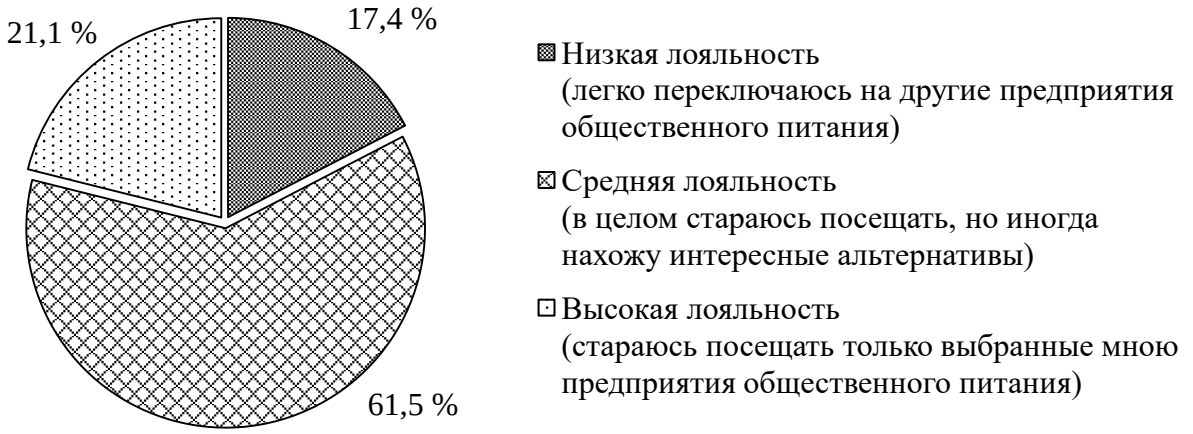


Рисунок 29 – Уровень лояльности потребителей предприятий ресторанного бизнеса[1]

На рисунке 30 отражены данные о желающих получать персонализированные предложения от предприятий ресторанного бизнеса. Больше половины опрошенных (63 %) стараются пробовать что-то новое при посещении ресторанов, и информирование о проводимых акциях не представляет для них особого интереса.

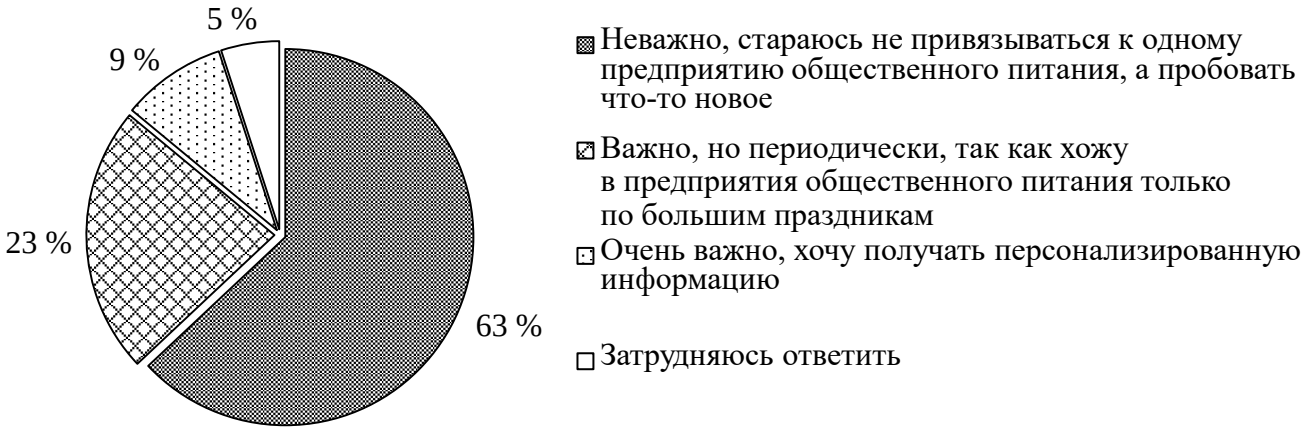


Рисунок 30 – Важность персонализации взаимоотношений с предприятиями ресторанного бизнеса для потребителей[2]

На третьем этапе исследования респондентам предлагалось ответить на вопрос о возможных формах вовлеченности, факторах, привлекающих или побуждающих к взаимодействию с персоналом предприятий ресторанного бизнеса.

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Среди форм взаимодействия респондентов больше всего привлекают возможность поделиться обратной связью в социальных сетях (40 %), предложить решение проблемы на форуме или в социальной сети (29 %), а также предложить идеи для оформления ресторанов (20 %). При этом совершенно не привлекают (86 % ответов) такие формы, как предложение идей для развлекательной программы, создание продукта с нуля и предложение дополнительных услуг, а также предложение рецептов новых блюд и напитков (рисунок 31).

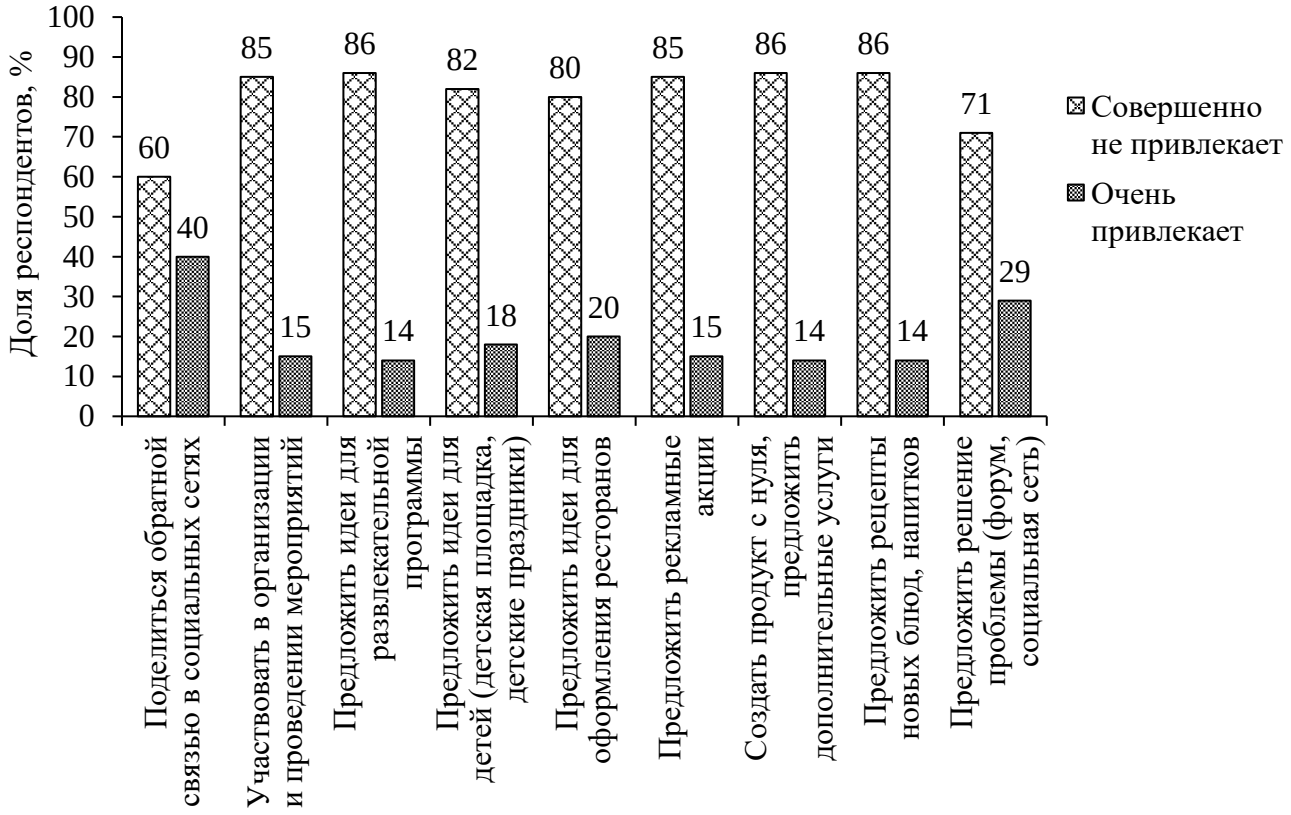


Рисунок 31 – Формы взаимодействия потребителей с персоналом предприятий ресторанного бизнеса[1]

Еще один вопрос анкеты был посвящен выявлению значимости факторов, наиболее важных при взаимодействии потребителей с персоналом предприятий ресторанного бизнеса (рисунок 32).

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

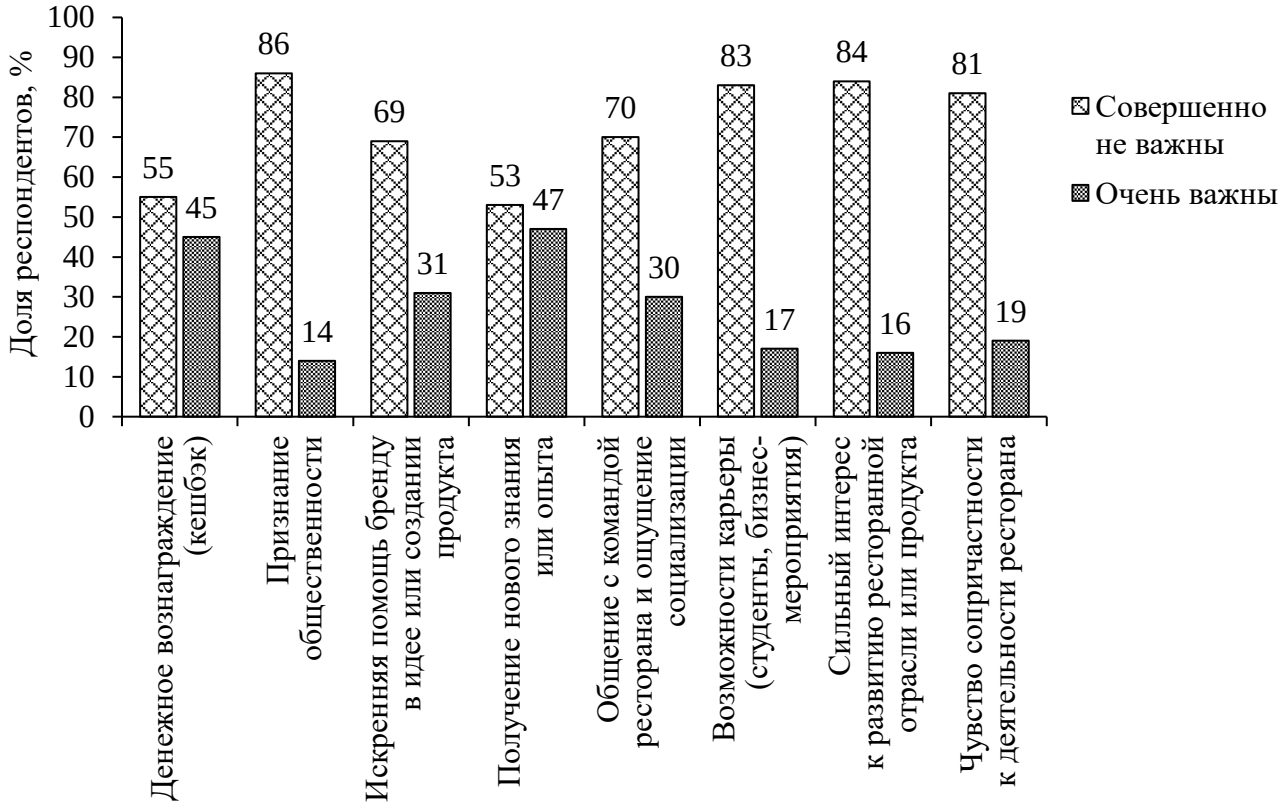


Рисунок 32 – Наиболее значимые факторы при взаимодействии потребителей с персоналом предприятий ресторанного бизнеса[1]

Большинство потребителей считают важными следующие факторы: получение нового знания или опыта (47 %), денежное вознаграждение, кешбэк (45 %), искренняя помощь бренду в идее или создании продукта (31 %), общение с командой предприятия ресторанного бизнеса и ощущение социализации (30 %). Наименее важными потребители отметили следующие факторы: признание общественности (86 %), сильный интерес к развитию отрасли ресторанного бизнеса или конкретного продукта (84 %), возможности карьеры (83 %), чувство сопричастности к деятельности ресторанов (81 %).

Наконец, четвертый этап исследования был направлен на определение частоты посещения предприятий ресторанного бизнеса, их основных форматов, ключевых услуг, пользующихся популярностью в среднесрочной перспективе, а также предпочитаемых респондентами сервисов заказа еды.

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Среди форматов предприятий ресторанного бизнеса респонденты предпочитают пиццерии (19 %), предприятия с национальной кухней и предприятия быстрого питания (по 16 %), кофейни (15 %), суши-бары (11 %) и т. д. (таблица 35).

Таблица 35 – Форматы предприятий ресторанного бизнеса, предпочитаемые респондентами[1]

Формат	Доля, %	Формат	Доля, %
Пиццерия	19	Кафе с большим выбором, на любой вкус	4
Предприятия с национальной кухней	16	Пивная	3
Предприятия быстрого питания	16	Столовая	1
Кофейни	15	Кафе правильного питания	1
Суши-бар	11	Фьюжн-заведения (еда кухонь мира)	1
Блинная	6	Затрудняюсь ответить	1
Кофе-мороженое	6	И т о г о	100

Следующий вопрос касался сервисов, которые потребители наиболее часто стали использовать для доставки еды из предприятий ресторанного бизнеса в условиях действия коронавирусной пандемии (рисунок 33).

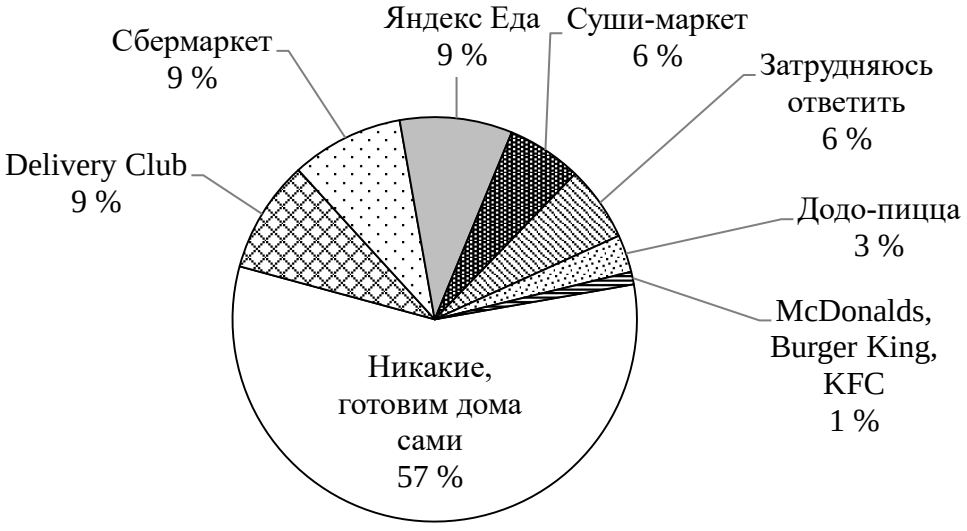


Рисунок 33 – Наиболее популярные сервисы по доставке еды из предприятий ресторанного бизнеса[2]

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Абсолютное большинство опрошенных (57 %) не используют сервисы и готовят дома. Из числа пользователей сервисов чаще предпочитают Delivery Club, «Яндекс Еду» и «Сбермаркет» (по 9 %), «Суши-маркет» (6 %).

Далее с учетом влияния цифровизации и диджитализации бизнес-процессов респондентам было предложено выбрать, какие цифровые возможности они стали чаще использовать при посещении предприятий ресторанного бизнеса (рисунок 34).

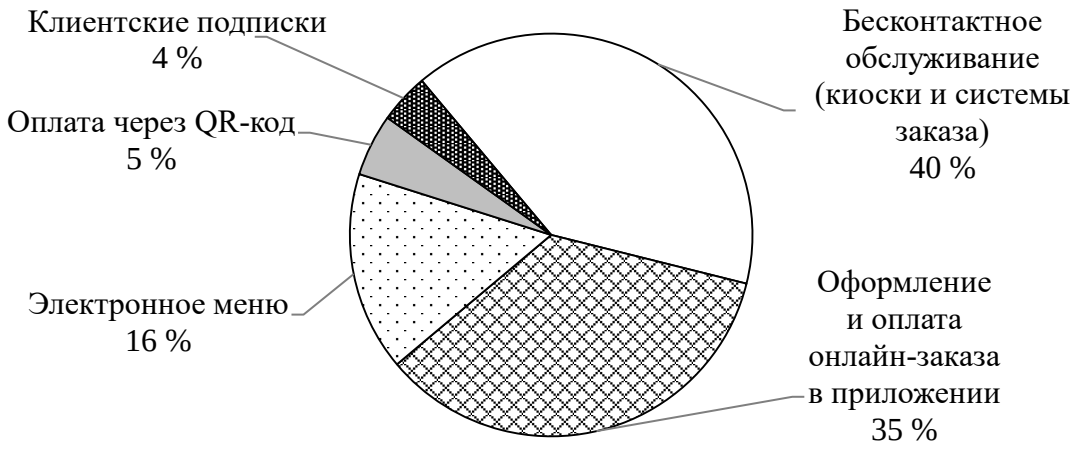


Рисунок 34 – Цифровые возможности потребителей предприятий ресторанного бизнеса[1]

Наибольшая доля (40 %) опрошенных использует бесконтактные киоски и системы заказа, чуть меньше (35 %) респондентов оформляют онлайн-заказы и оплачивают их через приложения. Вместе с тем недостаточно задействуется такой инструмент, как клиентские подписки (лишь 4 % опрошенных), который положительно зарекомендовал себя в сферах гостиничного бизнеса и торговли.

Несколько вопросов в анкете касались частоты пользования услугами предприятий ресторанного бизнеса и дальнейших перспектив их использования.

Так, из рисунка 35 следует, что достаточно много опрошенных (44,3 %) посещают предприятия ресторанного бизнеса дольше пяти лет, лишь 4,3 % не являются постоянными посетителями.

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

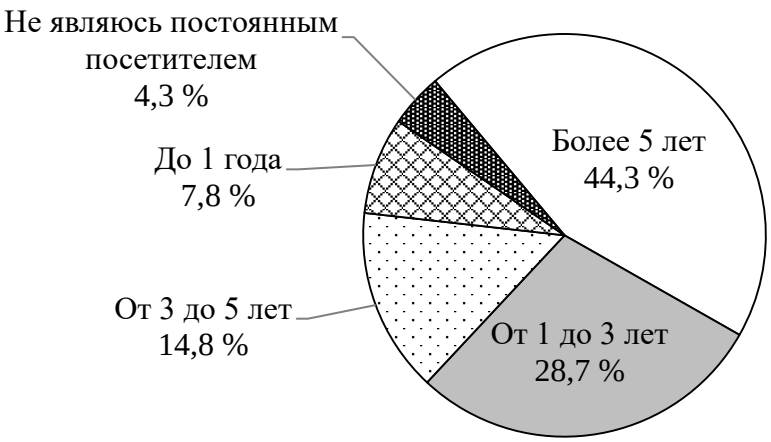


Рисунок 35 – Период, в течение которого посещаются предприятия ресторанного бизнеса[1]

Из услуг, которыми пользуются респонденты на предприятиях ресторанного бизнеса, в первую тройку входят бизнес-ланч (30,3 %), физиологическая услуга (питание) (26,3 %) и заказ еды и напитков на вынос (22,4 %) (рисунок 36).

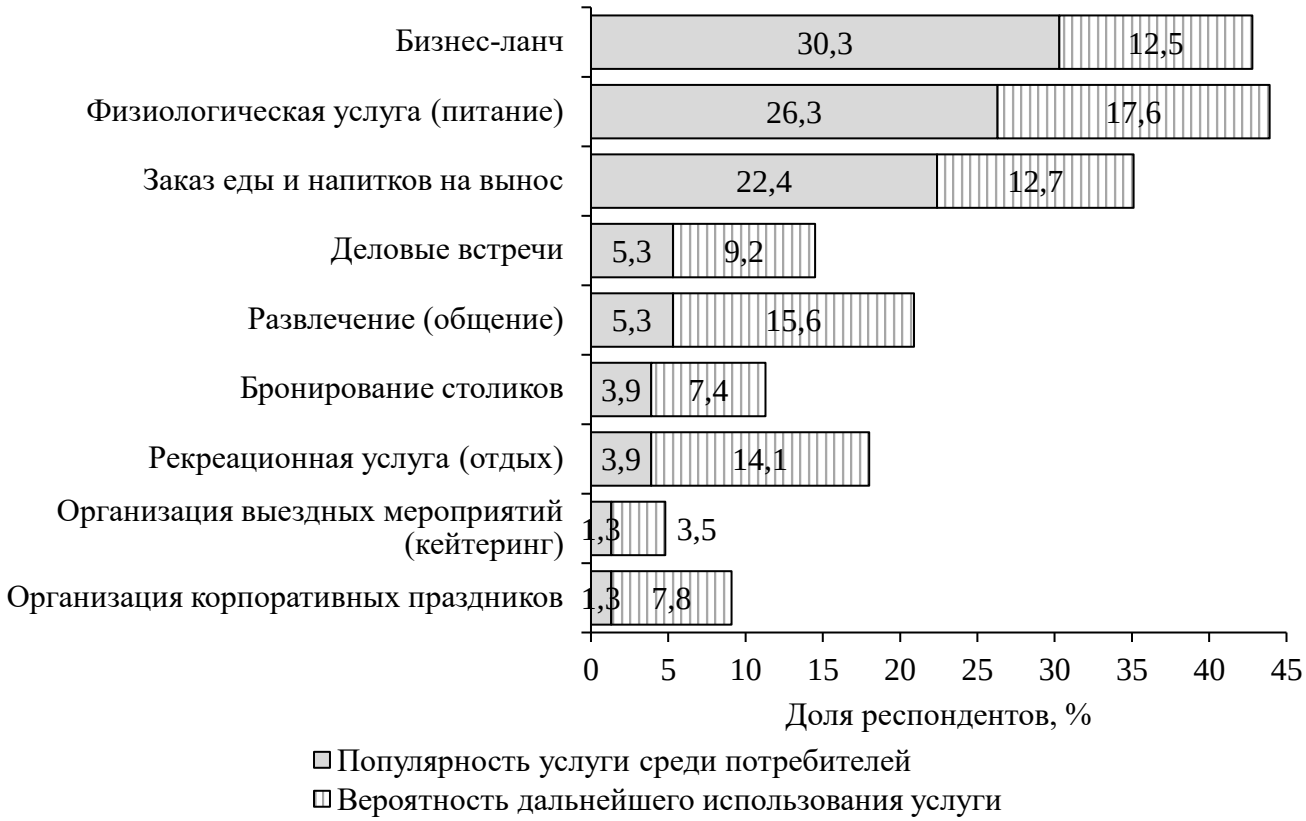


Рисунок 36 – Популярность услуг, предоставляемых предприятиями ресторанного бизнеса, и вероятность их дальнейшего использования[2]

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.
[2] Составлено автором по данным проведенного опроса.

Наконец, среди услуг, которыми потребители и дальше планируют пользоваться при посещении предприятий ресторанного бизнеса, располагаются физиологическая услуга (питание) – 17,6 %, в качестве места для встреч с друзьями и общения используют 15,6 % опрошенных респондентов и заказ еды и напитков на вынос будут продолжать 12,7 % респондентов (см. рисунок 36).

Следующий вопрос касался изменения покупательского поведения в случае возможного ухудшения эпидемиологической ситуации на рынке ресторанного бизнеса, введения дополнительных ограничений на посещение предприятий данной отрасли, в частности через введение QR-кодов (рисунок 37).

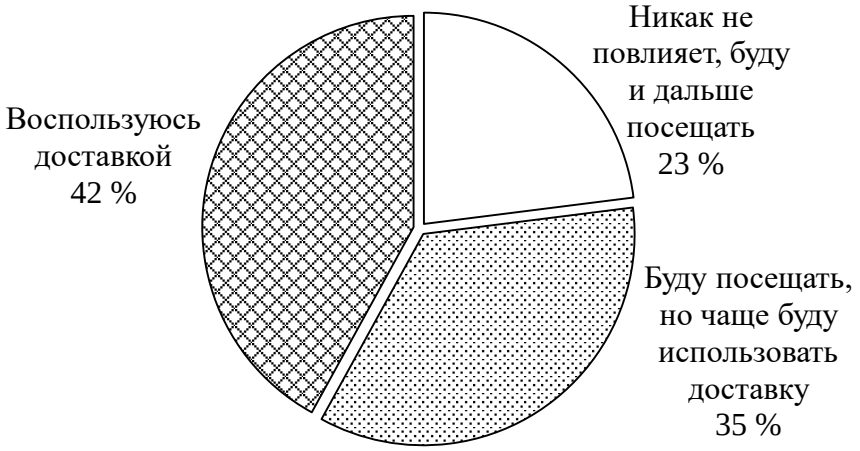


Рисунок 37 – Вероятность посещения предприятий ресторанного бизнеса в случае введения QR-кодов[1]

За пандемийный 2020 г. потребители предприятий ресторанного бизнеса привыкли к доставке готовой продукции, поэтому большинство (42 %) опрошенных предпочтут воспользоваться доставкой, 35 % выберут комбинированный вариант (посещение и доставка) и лишь 23 % респондентов продолжат посещать предприятия ресторанного бизнеса.

Наконец, с учетом трансформации потребительского поведения, респондентам было предложено проранжировать факторы по степени важности в условиях пандемии коронавируса (рисунок 38).

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

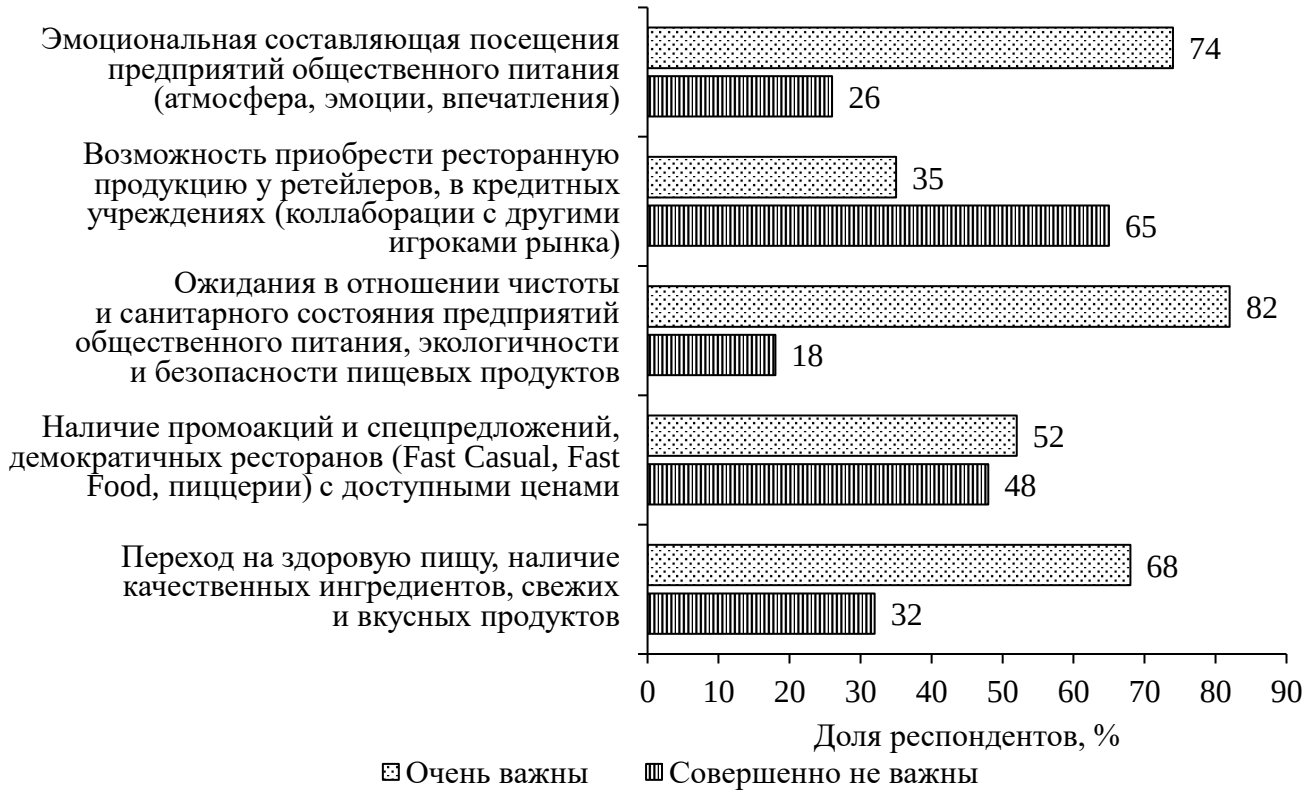


Рисунок 38 – Факторы трансформации потребительского поведения по степени важности для потребителей предприятий ресторанного бизнеса[1]

По данным рисунка 38 можно составить условный портрет современных потребителей предприятий ресторанного бизнеса. Это люди, которых в первую очередь интересует чистота, санитарное состояние и экологичность пищевых продуктов (82 %), стремящиеся получить особые впечатления и эмоции от посещения ресторанов (74 %), а также ориентированные на вкусную и здоровую пищу, приготовленную из качественных ингредиентов и по доступной цене (68 %).

Таким образом, на основании опроса, проведенного среди посетителей предприятий ресторанного бизнеса, можно сделать следующие выводы[2]:

– большинство опрошенных отмечают удовлетворенность продуктами и услугами ресторанов, а среди наиболее значимых факторов называют качество приготовленных блюд, позитивное отношение персонала и удобное месторасположение. При этом наименее значимыми факторами оказались развлекательная шоу-

[1] Составлено автором по данным проведенного опроса.

[2] Седельников В. М. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбурга) // Практический маркетинг. 2021. № 2(288). С. 32–41.

программа, наличие высокой скорости интернета, возможность заказа блюда или напитка, которые отсутствуют в меню;

– существует значительная доля (17,4 %) респондентов с низкой лояльностью, которые легко переключаются на другие предприятия ресторанного бизнеса;

– опрошенные продемонстрировали достаточно низкую вовлеченность в развитие предприятий ресторанного бизнеса, вместе с тем многие из них не против поделиться обратной связью в социальных сетях или предложить решение проблемы на специализированном форуме или в соцсети; каждый пятый респондент готов предложить идеи для оформления ресторанов. Во многом такое содействие направлено на получение нового знания, опыта, денежного вознаграждения (кешбэка) или на общение с персоналом предприятия и ощущение социализации.

3.3 Апробация управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)

Для предприятий ресторанного бизнеса, представляющих различные сегменты, свойственны различные стратегии удержания клиентов.

Предприятия ресторанного бизнеса были классифицированы в зависимости от ценностных ориентаций потребительских сообществ[1] (таблица 36).

На мировом рынке распространена следующая классификация предприятий ресторанного бизнеса по видам: Quick Service (в том числе Fast Food), Fast Casual, Casual Dining (в том числе Family Style) и Fine Dining. В таблице 37 приведено краткое сравнение данных форматов ресторанов.

[1] Седельников В. М. Влияние ценностных ориентаций населения на современные форматы предприятий общественного питания // Институты развития человеческого потенциала в условиях современных вызовов: сб. ст. XI Урал. демогр. форума (Екатеринбург, 4–5 июня 2020 г.): в 2 т. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2020. Т. I. С. 235–238.

Таблица 36 – Форматы предприятий ресторанного бизнеса в зависимости от ценностных ориентаций потребительских сообществ[1]

Формат	Особенности	Категория потребителей
Сегмент премиум (индивидуализированный подход, эксклюзивный сервис, широкий ассортимент блюд)		
Fine Dining	Предприятия, которые классифицируются как премиальные; отличаются обширной винной картой, изысканными блюдами, дорогой мебелью, высоким уровнем обслуживания	Состоятельные российские клиенты, иностранные туристы
Slow Food	Предприятия, использующие в приготовлении блюд только экологически чистую продукцию (свежую, без консервантов и ГМО) и имеющие своей целью популяризацию здорового питания, сохранение региональной и традиционной кухни	
Средний сегмент (широкий ассортимент блюд, самообслуживание, высокая скорость обслуживания)		
Free Flow	Предприятия, специализирующиеся на приготовлении блюд перед потребителями, имеющие открытую кухню и самообслуживание	Представители среднего класса, обеспеченные студенты
Casual Dining	Предприятия, отличающиеся непринужденной, свободной атмосферой. В подобных ресторанах имеется обслуживание стола, за исключением шведского стола, а также большая винная карта	
Fast Casual	Предприятия, использующие сетевой формат ведения бизнеса, как правило, с помощью франчайзинга. В качестве отличительных черт выступают небольшое меню, быстрое обслуживание, приемлемая цена, демократичная атмосфера, высокая стандартизация процессов, деталей интерьера и меню. Данные рестораны представляют собой нечто среднее между форматом Fast Food и демократичным рестораном	
Quick Service Restaurants	Предприятия или рестораны быстрого обслуживания, которые строят свою деятельность на качественных собственных полуфабрикатах. Как правило, имеют небольшой ассортимент продукции, но при этом более высокую скорость обслуживания, чем в других ресторанах	
Food Court	Множество предприятий ресторанного бизнеса, которые находятся в одной локации (как правило, в торговом центре)	

[1] Составлено автором по: Корнова Г. Д., Мыльникова Е. В. Классификация предприятий питания с учетом потребительской ценности // Управленец. 2012. № 7–8(35–36). С. 52–55; Крылова Р. В. Современные форматы предприятий индустрии питания // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 4. С. 132–136; Протасова Л. Г., Тохириен Б. Анализ рынка и классификация предприятий общественного питания // Управленец. 2013. № 5. С. 55–57.

Продолжение таблицы 36

Формат	Особенности	Категория потребителей
Сегмент эконом (массовый подход, самообслуживание, экономия денежных и временных затрат)		
Street Food	Предприятия, которые специализируются на одном продукте (блины, пироги, чебуреки, бутерброды, гамбургеры, шаурма, хот-доги и пр.); как правило, это небольшие павильоны на улицах с хорошей проходимостью	Потребители, пользующиеся услугами предприятий питания по месту учебы, работы, отдыха, социально незащищенные слои населения, а также категории, предпочитающие перекус на ходу
Fast Food	Предприятия, которые предполагают наличие ограниченного набора услуг и быстрое обслуживание, а также экономию за счет невысоких цен. Как правило, используют полуфабрикаты, окончательная обработка или разогрев которых производятся непосредственно перед выдачей клиенту	
Drivethrough	Обслуживание клиентов, не выходящих из своих автомобилей	
Закусочные, городские столовые и столовые, буфеты при предприятиях, учебных заведениях, при лечебных и социальных учреждениях		

Таблица 37 – Сравнительная характеристика форматов ресторанов[1]

Формат	Цены	Обслуживание	Атмосфера	Качество еды	Примеры в России
Quick Service (рестораны быстрого обслуживания, включая фастфуд)	Сравнительно низкие (есть исключения). Наличие комбо-предложений (около 100 р. за блюдо)	Быстрое. Касса для заказов, доска меню. Часто обслуживание через окошко для транспорта	Простой интерьер, минимум декораций, часто ярко выраженный стиль в дизайне	Сравнительно низкое: полуфабрикаты, продукция быстрого приготовления	Вкусно и точка, Бургер Кинг, Крошка Картошка
Fast Casual (быстрый и демократичный)	Выше, чем в Quick Service, но ниже, чем в Casual Dining (около 150 р. за блюдо)	Самообслуживание. Более качественное, чем в Quick Service. Касса для заказов, часто наличие официантов	Демократичная. Более стильный интерьер, чем в Quick Service; многоразовая посуда	Выше, чем в Quick Service; часто шведский стол	Му-му, Грабли, Елки-Палки
Casual Dining, включая Family Style (демократичный)	Средние (от 300 р. за блюдо)	Качественное. Гостей встречает хостес, обслуживает официант. Либо комбинированное самообслуживание	Демократичная. Стильный интерьер, часто есть определенная концепция (национальная кухня и пр.)	Среднее. Выше, чем в Fast Casual, но не дотягивает до Fine Dining	Chili’s, Fridays, Якитория, IL Patio
Fine Dining (элитный)	Высокие (800–1000 р. за блюдо и выше)	Как в Casual Dining, но качество гораздо выше. Часто присутствует специализированный персонал (например, сомелье)	Изысканная. Мягкий свет, приятная музыка, дорогой интерьер – всё сделано для того, чтобы потребитель почувствовал 100 % комфорта	Очень высокое. Блюдо – не просто еда, а небольшое произведение искусства. Часто – авторская кухня	Пушкинъ, Прага, Ваниль

[1] Составлено автором.

В настоящее время в России существует три укрупненных сегмента рынка ресторанного бизнеса: премиум, средний и эконом. Каждый из них отличается своими возможностями, потребностями и ценностными ориентациями, а также способами снижения издержек, связанных с производством продукции. Вместе с тем подходы к формированию потребительской ценности в разных сегментах значительно различаются. Поэтому выделены критерии классификации ресторанов по ценностным признакам (таблица 38), что подтверждает наличие множества форматов предприятий ресторанного бизнеса (см. таблицу 36).

Таблица 38 – Критерии классификации ресторанов по ценностным признакам (сегменты премиум, средний и эконом) [1]

Классификационный признак	Сегмент		
	Премиум	Средний	Эконом
Тип сервиса, подход к потребителю	Индивидуальный подход, эксклюзивный сервис и атмосфера, широкий спектр дополнительных услуг. Большой ассортимент эксклюзивных блюд, эксклюзивный интерьер, авторская кухня, винная карта, в том числе с дорогими коллекционными напитками. Обслуживание официантами. Учтены особенности и предпочтения клиентов	Индивидуальный подход. Мебель, посуда, приборы могут использоваться недорогих марок, экономичные, соответствующие интерьеру. Интерьер может не содержать эксклюзивных дорогостоящих элементов. Возможно как обслуживание официантами, так и самообслуживание и комбинированный метод	Массовый подход. Мебель, посуда, оборудование и инвентарь недорогих марок, экономичные. Простой интерьер. Применяется самообслуживание или комбинированный метод обслуживания
Тип изготовления блюд	Индивидуальное, штучное	Партиями	Массовое
Вид используемого сырья	Преимущественно свежее высококачественное сырье для производства продукции, эксклюзивные ингредиенты	Свежее и преимущественно замороженное сырье, полуфабрикаты	Преимущественное использование замороженного сырья, полуфабрикатов
Уровень торговой наценки, %	1000 и выше	150–999	30–149

[1] Составлено автором по: Корнова Г. Р., Мыльникова Е. В. Классификация предприятий питания с учетом потребительской ценности // Управленец. 2012. № 7–8(35–36). С. 52–55.

Продолжение таблицы 39

Классификационный признак	Сегмент		
	Премиум	Средний	Эконом
Пропускная способность зала	Невысокая, 30–120 чел.	Средняя, 120–500 чел. Обслуживание максимально большого количества потребителей в максимально короткие сроки	Высокая, 500–3000 чел. Ориентация на повышение пропускной способности зала, обслуживание максимального количества потребителей
Время пребывания гостя	Зависит от времени приема пищи – от 40 мин до 3 ч	Зависит от времени приема пищи – от 30 мин до 1,5 ч	20–40 мин
Характерный тип клиентов	Состоятельные российские клиенты, иностранные туристы	Представители среднего класса, обеспеченные студенты	Потребители, пользующиеся услугами предприятий питания по месту учебы, работы, отдыха; социально незащищенные слои населения
Цель посещения предприятия	Удовлетворение как эксплицитных (эксклюзивная атмосфера, уникальный эксклюзивный досуг, высококачественное обслуживание, наличие широкого спектра дополнительных эксклюзивных услуг, положительный имидж предприятия, удобная инфраструктура предприятия, наличие парковки, консультации, престиж торговой марки), так и имплицитных потребностей (употребление высококачественной вкусной и здоровой пищи, хорошее настроение, знакомство с новыми людьми, общение, приобретение опыта приготовления блюд)	Удовлетворение как эксплицитных потребностей (соответствующая атмосфера, хорошее обслуживание, положительный имидж предприятия), так и имплицитных потребностей (употребление вкусной и здоровой пищи, удовлетворение физиологической потребности в питании, хорошее настроение, общение)	Удовлетворение как эксплицитных потребностей (доступность услуг предприятия, положительный имидж предприятия, удобная инфраструктура), так и имплицитных потребностей (удовлетворение физиологической потребности в питании и высокая скорость обслуживания)

Продолжение таблицы 39

Классификационный признак	Сегмент		
	Премиум	Средний	Эконом
Характерные типы предприятий, форматы	Рестораны, в том числе при гостиницах, гастрономические кафе, клубы, бары, предприятия с концепцией открытой кухни, Fine Dining, Slow Food	Кафе, закусочные, предприятия быстрого обслуживания, летние кафе, предприятия на фудкортах в ТРЦ, концепции с открытой кухней, Casual Dining, Fast Casual, Free Flow, Quick Restaurant Service	Закусочные, столовые, буфеты при предприятиях, учебных заведениях, при лечебных и социальных учреждениях, Street Food, Fast Food, Drivethrough
Наиболее типичные представители	CASTOR'KA, Куршевель 1850, Шустов, Вертикаль, Троекуровъ, Ричмонд, Panorama A.S.P., DIECI, LeBourge 1905, Итальянцы, Gavi, BukowskiGrill, Kitchen, Крабы, гады и вино, др.	Паштет, Подкова, Хмели-сунели, Маккерони, Donna Olivia, Гастроли, Si!, Стейк-хаус, IL Патио, Тануки, Строганов-гриль, Своя компания, Сербская таверна, Рататуй, Farfalle, др.	Вилка-Ложка, Pizza Mia, Нигора, Viet Mon, Поль Бейкери, Папа Римский и др.

Так, потребителей в премиум-сегменте можно удержать за счет вовлечения в процессы приготовления блюд, введения новых эксклюзивных услуг, формирования позитивного потребительского опыта, консультирования по здоровому питанию. Потребители в среднем сегменте, как правило, очень чувствительны к качественной коммуникационной составляющей, будь то специальные скидки и предложения, обратная связь и система лояльности, доставка еды и членство в клубных программах. Наконец, потребители в сегменте эконом проявляют внимание к особенностям приготовления блюд, их ценовой доступности, стандартизации и проработке рецептур, а также к постоянному обмену мнениями относительно потребительской удовлетворенности, особенно в формате заведений Fast Food.

Для апробации авторского управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний было рассмотрено 96 ресторанов Екатеринбурга, в том числе 25 ресторанов премиум-сегмента и 71 – среднего сегмента. Для анализа были выбраны наиболее типичные представители вышеобозначенных групп, в частности предприятия ресторанного бизнеса, входящие в сегменты премиум («Итальянцы») и средний («Тануки» и «Подкова»), без учета специфики каждого отдельно

взятого ресторана внутри этих сегментов, что является определенным ограничением результатов исследования. При этом стоит отметить, что внутри одного и того же сегмента конкурентное положение ресторанов не статично и носит динамический характер. Сравнительная характеристика данных ресторанов представлена в таблице 39. Оценка проводилась на основании внутренней статистики, данных налоговых деклараций, опроса потребителей и результатов экспертной оценки (приложение Р). В результате опроса потребителей были определены факторы, влияющие на удовлетворенность посетителей ресторанов, такие как качество приготовленных блюд, физическое пространство и качество обслуживания[1] (таблица 40).

Помимо традиционных факторов (качество приготовленных блюд, качество обслуживания, ценовая политика, удобное расположение, атмосфера заведения, внимательность персонала), потребители все чаще начинают обращать внимание на факторы взаимоотношений с рестораном (удовлетворенность его продуктами и услугами, взаимодействие с персоналом с целью кастомизации предложения и создания совместной ценности, уровень взаимного доверия и лояльности, готовность рекомендовать посещение ресторана родным и знакомым – позитивное сарафанное радио, а также намерение посетить ресторан в ближайшем будущем)[2].

В то же время рестораны значительно видоизменили свою стратегию взаимодействия с потребителями. Еще несколько лет назад ключевой задачей ресторана считалось получение прибыли, снижение затрат и обеспечение бесперебойности, а в качестве основных стратегий выступали стратегия привлечения (принцип «чем больше, тем лучше») и удержания постоянных потребителей. Такой подход был актуален в условиях стабильности внешней и внутренней среды и планирования стратегий на период 3–5 лет.

---

[1] Седельников В. М. Факторы совершенствования маркетинговых стратегий компаний рынка общественного питания // Развитие территориальных социально-экономических систем. Вопросы теории и практики: сб. науч. ст. / под общ. ред. Ю. Г. Лавриковой. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2022. С. 141–144.

[2] Седельников В. М. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбурга) // Практический маркетинг. 2021. № 2(288). С. 32–41; Qin H., Prybutok V. R. Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants // International journal of quality and service sciences. 2009. Vol. 1, iss. 1. P. 78–95.

Таблица 39 – Сравнительная характеристика предприятий ресторанного бизнеса Екатеринбурга[1]

Параметр	«Итальянцы», ресторан итальянской кухни	«Тануки», ресторан японской кухни	«Подкова», душевный русский ресторан
Логотип			
Позиционирование	Живи ярко! Люби сильно! Ешь вкусно! Ресторан «Итальянцы» – это дух Италии, эклектика и эстетика, как пицца и паста. Хотите чего-то необычного? Для вас sweet-corner более чем с 20 авторскими десертами, которые Вы можете взять с собой или насладиться ими в ресторане. Панорамные окна с видом на набережную, много зелени, пространства и света, домашняя паста, римская и классическая пиццы перенесут вас в атмосферу колоритной и солнечной Италии. Почувствуйте настоящее удовольствие от еды, как это делают ИТАЛЬЯНЦЫ!	Ресторан «Тануки» – это идеальное место для тех, кто любит японскую кухню. Интерьер ресторана выполнен в японском стиле с использованием элементов японской культуры, что создает расслабляющую и умиротворяющую атмосферу	Вот уже в течение 24 лет наш ресторан ежедневно встречает гостей. Что отличает нас от других? Этот вопрос мы часто задаем себе, чтобы оставаться неповторимыми. Мы по праву можем считать себя одним из уникальных ресторанов в Екатеринбурге благодаря нашей богатой истории. Мы искренне считаем, что наша история и способствовала нашему гордому званию – душевный русский ресторан. Ведь «Подкова» – традиционно русский, родной, уютный и очень гостеприимный ресторан с устоявшимися традициями. Чего только стоит поздравление именинников от всего сердца и с песней! Ну, а чем могут угощать в настоящем душевном русском ресторане? Конечно же, традиционными русскими блюдами – домашними соленьями и салом, ухой и борщом, бужениной и жарким в горшочке, томленым в печи

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 39

Параметр	«Итальянцы», ресторан итальянской кухни	«Тануки», ресторан японской кухни	«Подкова», душевный русский ресторан
Средний чек, р.	1500–3000	1100–1500	700–1200
Бизнес-ланч, р.	–	От 265	От 350
Меню	Итальянская кухня	Японская кухня	Традиционная русская кухня
Потребители	Большие компании, семьи		
Инфраструктура	Винная карта, детское меню, заказ на вынос, завтрак, заказ столиков, летняя терраса, детская игровая комната, проведение банкетов и фуршетов, торты на заказ, наличие парковки	Вегетарианское меню, бизнес-ланч, винная карта, детское меню, заказ на вынос и доставка, завтраки, банкетный зал, летняя терраса, детский уголок, бизнес-ланч с 12:00 до 16:00, Wi-Fi, наличие парковки	Винная карта, детское меню, заказ на вынос, завтраки, заказ столиков, сеты уральской кухни, летний дворик, производство полуфабрикатов, торты на заказ, проведение банкетов и фуршетов, живая музыка, игровая зона для детей, детская кулинарная школа по выходным, бизнес-ланч с 12:00 до 16:00, наличие парковки
Вместимость	70 мест	212 мест	50 мест
Рейтинг отзывов	Google Maps – 4,5. 2ГИС – 4,2. Яндекс Карты – 5,0. Flamp – 3,9. Tripadvisor – 4,0 (№ 182 из 1140 ресторанов Екатеринбурга)	Google Maps – 4,4. 2ГИС – 4,5. Яндекс Карты – 4,9. Flamp – 3,6. Tripadvisor – 4,5 (№ 1 из 1140 ресторанов Екатеринбурга)	Google Maps – 4,7. 2ГИС – 4,6. Яндекс Карты – 4,7. Flamp – 4,5. Tripadvisor – 4,5 (№ 48 из 1140 ресторанов Екатеринбурга)
Подписчики, чел.	751 (ВКонтакте)	65 892 (ВКонтакте)	64 (ВКонтакте)

Таблица 40 – Факторы, определяющие удовлетворенность посетителей ресторанов[1]

Составляющие ресторанной деятельности	Факторы	Характеристика
Технические	Качество приготовленных блюд	Вкус блюд и их разнообразие, оригинальная подача, частота обновления меню, отсутствие блюд в стоп-листе, соответствие рецептуре приготовления, сбалансированность ингредиентов, «изюминки» от шеф-повара, воспринимаемая цена продукции (соотношение цены и размера порции), интерес к здоровой пище и вегетарианству, соответствие блюд общей концепции ресторана
	Качество физического пространства	Дизайн помещения и меню, открытая и закрытая кухня, соответствие интерьера концепции ресторана, атмосфера (музыка, температура, свет), организация пространства (разделение зоны отдыха и технической зоны), наличие дополнительных помещений, расположение столиков (сервировка, удобство кресел), внешний вид обслуживающего персонала (качество процесса обслуживания)
Функциональные	Качество обслуживания	Процесс общения гостя и официанта/хостес/бармена, а также непосредственно качество оказываемой услуги. Эта группа включает такие компоненты, как дружелюбность, вежливость и радушие при приветствии и прощании, отзывчивость сотрудника ресторана, знание официантами меню и винной карты, их компетентность, креативность и оперативность, скорость обслуживания (оперативное принятие заказа, своевременная сервировка и вынос блюд, уборка со стола), компетентное разрешение проблем
Дополнительные	Параметры, не входящие ни в одну из категорий	Удачное месторасположение, бренд и популярность ресторана, общение хозяина/шефа с гостями в зале, проведение интересных мастер-классов, наличие у повара звезды Мишлен, возможности развлечения (концерты живой музыки, диджей, тематические вечеринки, кулинарные мастер-классы, караоке, спортивные трансляции, дегустации, фестивали еды), наличие программы лояльности, скидок и бонусов, мобильных приложений, развлечений для детей

В настоящее время изменилась логистика доставки с использованием приложений-агрегаторов в качестве посредников, возникла необходимость в формировании базы данных клиентов с целью анализа обратной связи на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем. Кроме того, в условиях ограничения поставок техники и технологий, ингредиентов и продукции зарубежного производства для приготовления блюд компании вынуждены искать альтернативные варианты, выстраивать новые логистические цепочки, изменять технологии производства и рецептуру, повышать компетенции персонала.

[1] Составлено автором.

Таким образом, в дополнение к традиционным факторам, определяющим эффективность деятельности ресторанов, таким как качество блюд, физическое пространство и обслуживание, автором дополнительно были предложены факторы оценки эффективности ресторанов, такие как разрыв логистических цепочек поставок, развитие приложений-агрегаторов при доставке готовой продукции, поиск новых поставщиков, активное использование CRM-систем, пандемия коронавируса, которая спровоцировала дальнейшее развитие цифровизации и диджитализации бизнеса, изменение потребительского поведения и т. д. (рисунок 39).

Рисунок 39 – Факторы, определяющие управленческую стратегию удержания клиентов предприятий ресторанного бизнеса[1]

[1] Составлено автором.

На основе выделенных факторов, влияющих на эффективность предприятий ресторанного бизнеса, были разработаны и реализованы основные этапы выбора управленческой стратегии (см. рисунок 13 в параграфе 2.3).

На *первом этапе* была построена стратегическая карта ССП по четырем проекциям бизнеса (клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал, финансы), сформулированы основные стратегические цели, показатели и стратегические инициативы предприятий ресторанного бизнеса (рисунок 40).

Рисунок 40 – Стратегическая карта сбалансированной системы показателей предприятий ресторанного бизнеса[1]

[1] Составлено автором.

Ключевой особенностью авторской стратегической карты ССП выступает выделение клиентской составляющей как основополагающей в рамках ценностно-ориентированного подхода, в отличие от классической модели Р. Каплана и Д. Нортона, в которой главенствует финансовая составляющая.

Выделение клиентской составляющей во многом обусловлено спецификой деятельности предприятий ресторанного бизнеса в условиях, когда уровень прибыльности компаний зависит от лояльности и удовлетворенности клиентов обслуживанием и качеством продукции, желания рекомендовать тот или иной ресторан другим потребителям, совершить повторный визит или повторную покупку.

На *втором этапе* проводилась оценка текущего положения предприятий ресторанного бизнеса премиум- и среднего сегментов с помощью матрицы определения конкурентного положения Томпсона – Стрикленда. Был проведен экспертный опрос представителей Комитета по товарному рынку Администрации города Екатеринбурга, Комитета по защите прав потребителей при городской администрации, Министерства агропромышленного комплекса и потребительского рынка Свердловской области. При проведении глубинного опроса экспертам предлагалось оценить каждый критерий деятельности ресторанов по шестибалльной шкале, а также дать развернутые комментарии по стратегическим направлениям их развития.

Чтобы оценить согласованность мнений экспертов при их оценке ряда признаков, рассчитывали коэффициент конкордации Кендалла (W) и альфу Кронбаха:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \tag{21}$$

где S – сумма квадратов отклонения суммы рангов от средней арифметической суммы рангов; m – количество экспертов; n – количество анализируемых объектов;

$$\text{Cronbach alpha} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(\frac{S_y^2 - \sum S_i^2}{S_y^2}\right), \tag{22}$$

где k – количество признаков, по которым опрашивались эксперты; S_y^2 – вариация общей итоговой оценки экспертов; $\sum S_i^2$ – сумма вариаций по каждому признаку.

Если коэффициент конкордации равен 1, то мнения экспертов полностью согласованы, при $W = 0$ наблюдается абсолютная рассогласованность мнений. Мнения экспертов согласованы, если $W > 0{,}6$. Если $W < 0{,}6$, необходимо проанализировать ответы и выявить дополнительные факторы, которые необходимо учесть экспертам. Аналогично определяется уровень показателя альфа Кронбаха.

По итогам проведенного исследования получены следующие значения показателей: $W = 0{,}81$ и Cronbach alpha = 0,72, что свидетельствует о достаточном уровне согласованности мнений экспертов.

Далее эксперты давали балльную оценку факторов, определяющих конкурентное положение и сгруппированных в четыре блока: конкурентные преимущества, производственный потенциал, финансовый потенциал, стабильность обстановки.

Результаты оценки факторов, определяющих конкурентное положение и оказывающих влияние на предприятия ресторанного бизнеса премиум-сегмента (на примере ресторана итальянской кухни «Итальянцы»), представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Факторы, определяющие конкурентное положение ресторанов премиум-сегмента (на примере ресторана «Итальянцы»)[1]

Фактор	Оценка								
Факторы стабильности обстановки (СО)									
Темп инфляции	Высокий	0	1	2	3	4	5	6	Низкий
Давление конкурентов	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Колебание спроса	Большое	0	1	2	3	4	5	6	Малое
Количество лидеров	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Технологические изменения	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Влияние геополитической обстановки и глобальных вызовов	Сильное	0	1	2	3	4	5	6	Слабое
Среднее значение	2,43								

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 41

Фактор	Оценка								
Факторы производственнного потенциала (ПП)									
Темп изменения объемов выработки	Малый	0	1	**2**	3	4	5	6	Большой
Степень использования ресурсов	Неэффективная	0	1	2	3	4	**5**	6	Эффективная
Уровень технологии	Простая	0	1	2	3	4	**5**	6	Сложная
Капиталоинтенсивность	Большая	0	**1**	2	3	4	5	6	Малая
Финансовая стабильность	Незначительная	0	1	2	3	4	**5**	6	Значительная
Темпы изменения прибыли	Малые	0	1	2	3	4	**5**	6	Большие
Среднее значение	3,83								
Факторы конкурентных преимуществ (КП)									
Доля рынка	Небольшая	0	1	2	3	4	**5**	6	Большая
Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	4	5	**6**	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0	1	2	3	**4**	5	6	Начальная
Постоянство покупателей	Слабое	0	1	2	3	4	5	**6**	Сильное
Уровень использования мощности	Низкий	0	1	2	3	4	5	**6**	Высокий
Возможность замещения основного продукта	Малая	0	1	**2**	3	4	5	6	Большая
Учет изменения покупательского поведения (ценностей потребителей)	Несущественный	0	1	2	3	4	5	**6**	Существенный
Уровень цифровизации и диджитализации бизнеса	Низкий	0	1	2	3	4	5	**6**	Высокий
Среднее значение	5,13								
Факторы финансового потенциала (ФП)									
Чистая прибыль к акционерному капиталу	Низкая	0	1	2	3	4	**5**	6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0	1	2	3	4	**5**	6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0	1	2	3	4	**5**	6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0	1	**2**	3	4	5	6	Малый
Поток денежных средств	Слабый	0	1	2	3	4	**5**	6	Сильный
Риск предприятия	Большой	0	1	2	3	**4**	5	6	Малый
Среднее значение	4,33								

На основе оценки факторов рассчитывали их среднее значение внутри каждой группы и отмечали на осях координат полученные значения (рисунок 41).

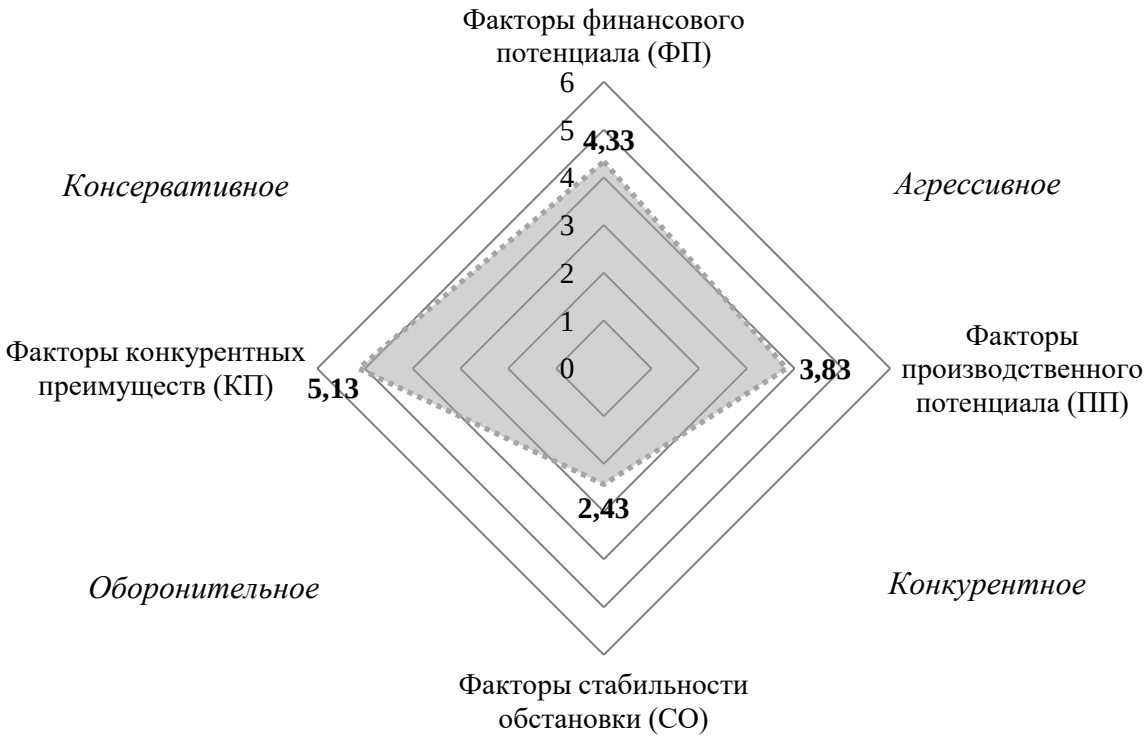


Рисунок 41 – Матрица стратегического положения ресторанов премиум-сегмента (на примере ресторана «Итальянцы»)[1]

Проведенная оценка факторов и представленный на рисунке 41 график показывают, что предприятия ресторанного бизнеса премиум-сегмента находятся в четвертом квадранте, что говорит о консервативном характере их деятельности. Это конкурентное положение обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации.

Выявлено, что важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы: снижение себестоимости при повышении качества товара; сокращение производства и выход на более перспективные рынки. При этом рынок развивается достаточно быстро, конкурентные позиции игроков среднего сегмента неустойчивы, а ключевыми управленческими стратегиями являются горизонтальная интеграция в виде слияния (поглощения) с предприятиями похожей направленности, диверсификация, снижение затрат на производство продукции и развитие системы доставки.

[1] Составлено автором по данным таблицы 41.

Далее оценивали факторы, определяющие конкурентное положение и влияющие на предприятия ресторанного бизнеса среднего сегмента в рамках двух подсегментов – ресторанов национальной кухни (на примере ресторана японской кухни «Тануки») и ресторанов русской кухни (на примере ресторана «Подкова»). Результаты оценки ресторанов национальной кухни представлены в таблице 42.

Таблица 42 – Факторы, определяющие конкурентное положение ресторанов среднего сегмента (на примере ресторана «Тануки»)[1]

Фактор	Оценка								
Факторы стабильности обстановки (СО)									
Темп инфляции	Высокий	0	**1**	2	3	4	5	6	Низкий
Давление конкурентов	Сильное	0	1	**2**	3	4	5	6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0	**1**	2	3	4	5	6	Малый
Колебание спроса	Большое	0	1	2	3	4	5	**6**	Малое
Количество лидеров	Много	0	1	2	3	4	**5**	6	Мало
Технологические изменения	Много	0	1	2	3	4	**5**	6	Мало
Влияние геополитической обстановки и глобальных вызовов	Сильное	0	1	2	3	4	**5**	6	Слабое
Среднее значение	3,57								
Факторы производственного потенциала (ПП)									
Темп изменения объемов выработки	Малый	0	1	**2**	3	4	5	6	Большой
Степень использования ресурсов	Неэффективная	0	1	2	3	**4**	5	6	Эффективная
Уровень технологии	Простая	0	1	**2**	3	4	5	6	Сложная
Капиталоинтенсивность	Большая	0	1	2	3	4	**5**	6	Малая
Финансовая стабильность	Незначительная	0	1	2	**3**	4	5	6	Значительная
Темпы изменения прибыли	Малые	0	1	2	**3**	4	5	6	Большие
Среднее значение	3,17								
Факторы конкурентных преимуществ (КП)									
Доля рынка	Небольшая	0	1	2	**3**	4	5	6	Большая
Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	**4**	5	6	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0	1	2	3	**4**	5	6	Начальная
Постоянство покупателей	Слабое	0	1	2	**3**	4	5	6	Сильное

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 42

Фактор	Оценка								
Уровень использования мощности	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Возможность замещения основного продукта	Малая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Учет изменения покупательского поведения (ценностей потребителей)	Несущественный	0	1	2	3	4	5	6	Существенный
Уровень цифровизации и диджитализации бизнеса	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Среднее значение	3,63								
Факторы финансового потенциала (ФП)									
Чистая прибыль к акционерному капиталу	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Поток денежных средств	Слабый	0	1	2	3	4	5	6	Сильный
Риск предприятия	Большой	0	1	2	3	4	5	6	Малый
Среднее значение	3,33								

Оценив факторы, рассчитывали их среднее значение внутри каждой группы и отмечали на осях координат полученные значения (рисунок 42).

Проведенная оценка факторов и представленный на рисунке 42 график показывают, что предприятия ресторанного бизнеса среднего сегмента находятся в третьем квадранте, что говорит об оборонительном характере их деятельности. Это конкурентное положение обычно возникает в ситуации, когда компания работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. В качестве ключевых управленческих стратегий выступают повышение конкурентоспособности продукции, поиск дополнительных финансовых ресурсов, минимизация издержек и диверсификация. Данные управленческие стратегии предпочтительны в случае медленного роста рынка и слабой конкурентной позиции компании.

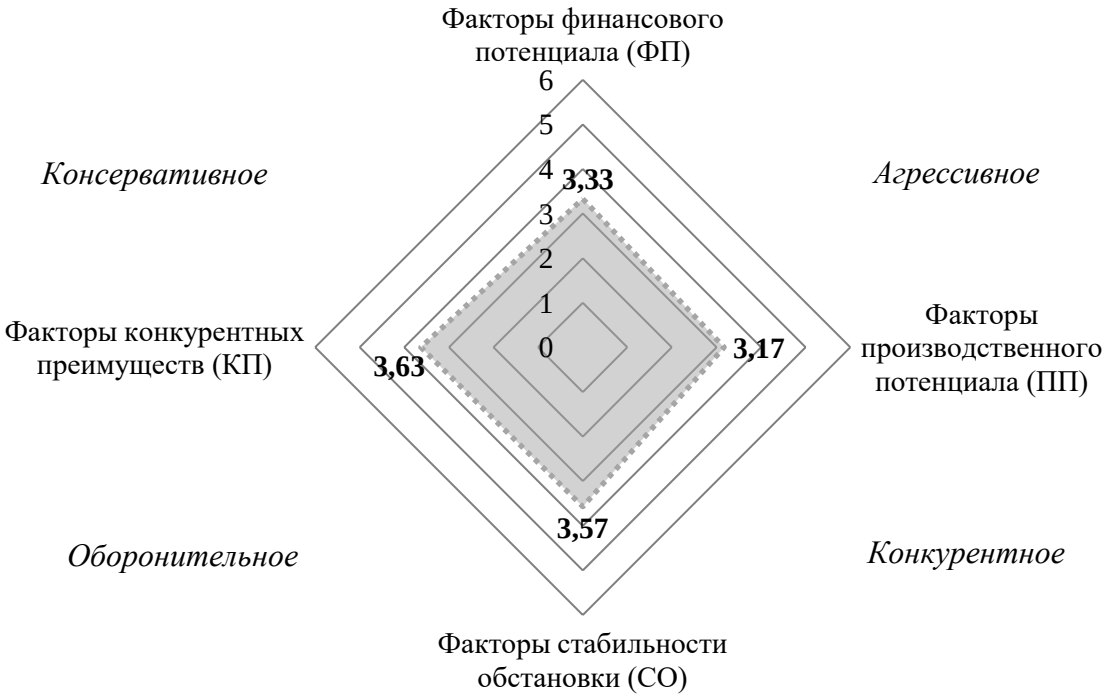


Рисунок 42 – Матрица стратегического положения ресторанов среднего сегмента (на примере ресторана «Тануки»)[1]

Наконец, оценивали факторы, определяющие конкурентное положение и влияющие на предприятия ресторанного бизнеса среднего сегмента на примере ресторана «Подкова». Результаты оценки представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Факторы, определяющие конкурентное положение ресторанов среднего сегмента (на примере ресторана «Подкова»)[2]

Фактор	Оценка								
Факторы стабильности обстановки (СО)									
Темп инфляции	Высокий	0	**1**	2	3	4	5	6	Низкий
Давление конкурентов	Сильное	0	1	2	3	4	**5**	6	Слабое
Диапазон цен	Большой	0	1	2	3	**4**	5	6	Малый
Колебание спроса	Большое	0	1	2	3	4	**5**	6	Малое
Количество лидеров	Много	0	1	2	3	4	**5**	6	Мало
Технологические изменения	Много	0	1	2	3	4	**5**	6	Мало
Влияние геополитической обстановки и глобальных вызовов	Сильное	0	1	2	3	4	**5**	6	Слабое
Среднее значение	4,29								

[1] Составлено автором по данным таблицы 42.
[2] Составлено автором.

Продолжение таблицы 44

Фактор	Оценка								
Факторы производственного потенциала (ПП)									
Темп изменения объемов выработки	Малый	0	1	**2**	3	4	5	6	Большой
Степень использования ресурсов	Неэффективная	0	1	2	3	4	**5**	6	Эффективная
Уровень технологии	Простая	0	1	**2**	3	4	5	6	Сложная
Капиталоинтенсивность	Большая	0	1	2	3	4	**5**	6	Малая
Финансовая стабильность	Незначительная	0	1	2	3	**4**	5	6	Значительная
Темпы изменения прибыли	Малые	0	1	**2**	3	4	5	6	Большие
Среднее значение	3,33								
Факторы конкурентных преимуществ (КП)									
Доля рынка	Небольшая	0	1	2	3	4	**5**	6	Большая
Качество продукции	Низкое	0	1	2	3	**4**	5	6	Высокое
Фаза жизненного цикла основного продукта	Конечная	0	1	2	3	**4**	5	6	Начальная
Постоянство покупателей	Слабое	0	1	2	3	**4**	5	6	Сильное
Уровень использования мощности	Низкий	0	1	2	3	**4**	5	6	Высокий
Возможность замещения основного продукта	Малая	0	1	**2**	3	4	5	6	Большая
Учет изменения покупательского поведения (ценностей потребителей)	Несущественный	0	1	**2**	3	4	5	6	Существенный
Уровень цифровизации и диджитализации бизнеса	Низкий	0	1	**2**	3	4	5	6	Высокий
Среднее значение	3,38								
Факторы финансового потенциала (ФП)									
Чистая прибыль к акционерному капиталу	Низкая	0	1	2	3	**4**	5	6	Высокая
Финансовая зависимость	Несбалансированная	0	1	2	3	**4**	5	6	Сбалансированная
Уровень ликвидности	Низкий	0	1	2	3	**4**	5	6	Высокий
Необходимый капитал	Большой	0	1	2	3	**4**	5	6	Малый
Поток денежных средств	Слабый	0	1	2	**3**	4	5	6	Сильный
Риск предприятия	Большой	0	1	2	3	**4**	5	6	Малый
Среднее значение	3,83								

Оценив факторы, рассчитывали их среднее значение внутри каждой группы и отмечали на осях координат полученные значения (рисунок 43).

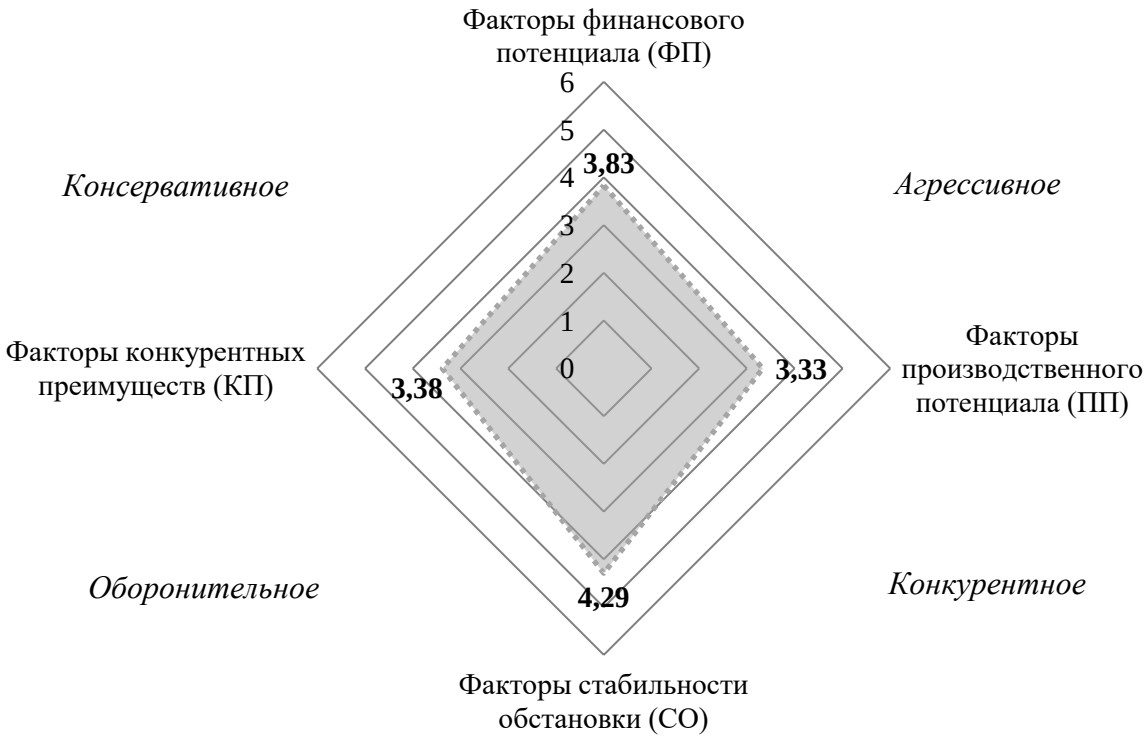


Рисунок 43 – Матрица стратегического положения ресторанов среднего сегмента (на примере ресторана «Подкова»)[1]

Проведенная оценка факторов и представленный на рисунке 43 график показывают, что предприятия ресторанного бизнеса среднего сегмента находятся во втором и третьем квадрантах, что говорит об оборонительно-конкурентном характере их деятельности. Это положение характеризуется привлекательностью и нестабильностью отрасли, при этом предприятию не хватает конкурентных преимуществ, особое значение должно быть уделено финансовому потенциалу. Ключевые управленческие стратегии – повышение конкурентоспособности продукции, поиск дополнительных финансовых ресурсов, минимизация издержек, диверсификация, развитие сетей сбыта продукции. Данные управленческие стратегии предпочтительны в случае медленного роста рынка и слабой конкурентной позиции компании.

На *третьем этапе* осуществляли расчет показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности для потребителей каждого из исследуемых предприятий ресторанного бизнеса Екатеринбурга («Итальянцы», «Тануки» и «Подкова») (таб-

[1] Составлено автором по данным таблицы 43.

лицы 44–46). Факторы, лежащие в основе данной оценки, были определены в рамках опроса посетителей ресторанов Екатеринбурга (приложение С).

Таблица 44 – Показатели оценки уровня удовлетворенности* посетителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Показатель	«Итальянцы»			«Тануки»			«Подкова»		
	W_j	V_j		W_j	V_j		W_j	V_j	
	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023
Качество приготовленных блюд	0,17	10	10	0,17	10	10	0,17	10	10
Внимание, вежливость и доброжелательность персонала	0,13	10	10	0,13	8	8	0,13	9	9
Удобное месторасположение	0,13	9	9	0,13	8	8	0,13	9	9
Комфортная, приятная обстановка	0,12	8	8	0,12	10	10	0,12	10	10
Уровень цен	0,12	5	5	0,12	7	8	0,12	8	9
Ассортимент блюд и напитков	0,07	8	10	0,07	6	8	0,07	8	9
Совет друзей, знакомых, родных	0,05	3	5	0,05	9	10	0,05	5	8
Приверженность и лояльность	0,04	4	7	0,04	9	10	0,04	9	9
Привычка (чувствую себя как дома)	0,04	3	4	0,04	8	8	0,04	9	9
Престиж, популярность ресторана	0,04	10	10	0,04	6	7	0,04	6	6
Бонусная система	0,03	7	8	0,03	6	7	0,03	7	8
Развлекательная шоу-программа	0,02	6	6	0,02	3	3	0,02	3	3
Наличие высокой скорости интернета	0,01	5	5	0,01	3	5	0,01	4	4
Красочная реклама (полнота представленной информации о ресторане)	0,01	6	7	0,01	3	5	0,01	4	4
Отзывы ресторанных критиков	0,01	10	10	0,01	3	3	0,01	2	2
Заказ блюд/напитков, которых нет в меню	0,01	10	10	0,01	2	2	0,01	2	2
Примечание – * W_j – средняя важность показателей, формирующих ценность для потребителя; V_j – средняя степень удовлетворения посетителей ресторана.									

Как следует из таблицы 44, в рамках проведенного опроса каждый из выявленных посетителями ресторанов показателей удовлетворенности оценивался следующим образом:

[1] Составлено автором.

– средняя важность всех показателей, формирующих ценность для потребителя (W_j), в сумме должна равняться единице;

– средняя степень удовлетворения посетителей ресторанов (V_j) в рамках выделенных показателей удовлетворенности определялась по шкале от 0 до 10.

В таблице 45 представлены результаты опроса посетителей ресторанов относительно показателей вовлеченности.

Таблица 45 – Показатели оценки уровня вовлеченности* посетителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Показатели	«Итальянцы»			«Тануки»			«Подкова»		
	E_j	D_j		E_j	D_j		E_j	D_j	
	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023
Чувство сопричастности к деятельности ресторана	0,09	5	5	0,09	4	4	0,09	5	5
Сильный интерес к развитию ресторанной отрасли или продукта	0,08	3	4	0,08	3	3	0,08	4	4
Возможности карьеры (студенты, бизнес-мероприятия)	0,08	3	4	0,08	5	4	0,08	3	4
Общение с командой ресторана и ощущение социализации	0,13	4	5	0,13	6	4	0,13	5	5
Получение нового знания или опыта	0,21	4	4	0,21	5	3	0,21	3	4
Искренняя помощь бренду в идее или создании продукта	0,14	3	5	0,14	4	4	0,14	3	4
Признание общественности	0,07	4	4	0,07	4	4	0,07	4	4
Денежное вознаграждение (кешбэк)	0,21	2	3	0,21	6	8	0,21	7	8
Примечание – * E_j – средняя важность показателей, определяющих уровень потребительской вовлеченности; D_j – средняя степень потребительской вовлеченности.									

Аналогично показателям удовлетворенности рассчитываются показатели потребительской вовлеченности, в частности:

– средняя важность показателей, определяющих уровень потребительской вовлеченности (E_j), в сумме должна равняться единице;

[1] Составлено автором.

– средняя степень потребительской вовлеченности (D_j) в рамках выделенных показателей определялась по шкале от 0 до 10.

Наконец, в таблице 46 представлены результаты опроса посетителей ресторанов относительно показателей лояльности.

Таблица 46 – Показатели оценки уровня лояльности* посетителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Показатель	«Итальянцы»			«Тануки»			«Подкова»		
	A_j	B_j		A_j	B_j		A_j	B_j	
	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023	06.2022, 06.2023	06.2022	06.2023
Предложить решение проблемы (форум, социальная сеть)	0,16	6	8	0,16	8	8	0,16	5	5
Предложить рецепты новых блюд, напитков	0,09	4	5	0,09	4	4	0,09	3	4
Создать продукт с нуля, предложить дополнительные услуги	0,08	7	7	0,08	8	7	0,08	7	8
Предложить рекламные акции	0,09	7	6	0,09	7	8	0,09	6	7
Предложить идеи для оформления ресторанов	0,11	3	4	0,11	4	3	0,11	8	6
Предложить идеи для детей (детская площадка, детские праздники)	0,10	7	7	0,10	4	3	0,10	7	6
Предложить идеи для развлекательной программы	0,08	3	4	0,08	3	3	0,08	9	9
Участвовать в организации и проведении каких-либо мероприятий	0,09	5	5	0,09	3	3	0,09	9	10
Поделиться обратной связью в социальных сетях	0,21	10	10	0,21	10	10	0,21	10	10
Примечание – * A_j – средняя важность показателей, определяющих уровень потребительской лояльности; B_j – средняя степень потребительской лояльности.									

Как и в случае с показателями удовлетворенности и вовлеченности, были расчитаны показатели потребительской лояльности, в частности:

– средняя важность показателей, определяющих уровень потребительской лояльности (A_j), в сумме должна равняться единице;

[1] Составлено автором.

– средняя степень потребительской лояльности (B_j) в рамках выделенных показателей определялась по шкале от 0 до 10.

Несмотря на то, что было опрошено по 250 посетителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова», расчет важности факторов, формирующих потребительскую ценность и оказывающих влияние на уровень удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, был произведен с учетом данных, полученных в результате всего исследования. Иными словами, объем выборки при расчете важности факторов потребительской ценности составил 1 000 чел., что отражено в результатах проведенного исследования.

Расчет уровня удовлетворенности потребителей по состоянию на июнь 2022 г. позволяет расположить исследуемые компании следующим образом: ресторан русской кухни «Подкова» является лидером среди рассматриваемых предприятий ресторанного бизнеса по рассматриваемому показателю (0,52); ресторан японской кухни «Тануки» находится на втором месте (0,5); ресторан итальянской кухни «Итальянцы» занимает третье место (0,49). Полученные данные имеют отклонение от максимально возможного уровня удовлетворенности потребителей, который равен 0,63. Аналогичная картина наблюдалась и в июне 2023 г.: на первом месте располагается ресторан «Подкова» со значением 0,55, второе место за рестораном «Тануки» (0,53), замыкает тройку ресторан «Итальянцы» (0,51).

Расчет степени вовлеченности потребителей в деятельность ресторанов по состоянию на июнь 2022 г. позволяет проранжировать исследуемые компании: ресторан японской кухни «Тануки» – 0,61; ресторан русской кухни «Подкова» – 0,55; ресторан итальянской кухни «Итальянцы» – 0,42. Полученные данные имеют отклонение от максимально возможного уровня вовлеченности потребителей, который равен 1,25. По состоянию на июнь 2023 г. лидерство сохранял ресторан «Подкова» со значением 0,63; на втором месте ресторан «Тануки» (0,57); замыкает тройку ресторан итальянской кухни «Итальянцы» (0,52).

Наконец, расчет уровня лояльности потребителей предприятий ресторанного бизнеса по состоянию на июнь 2022 г. позволяет проранжировать исследуемые компании следующим образом: на первом месте – ресторан русской кухни «Под-

кова» со значением 0,58, на втором месте – ресторан японской кухни «Тануки» (0,47), замыкает тройку ресторан итальянской кухни «Итальянцы» (0,46). Полученные данные имеют отклонение от максимально возможного уровня лояльности потребителей, который равен 0,88. По состоянию на июнь 2023 г. ситуация изменилась. На первом месте по-прежнему располагается ресторан «Подкова» со значением 0,58, второе место за рестораном «Итальянцы» (0,52), замыкает тройку ресторан «Тануки» (0,45).

Результаты расчета интегрального показателя эффективности взаимодействия предприятий ресторанного бизнеса и потребителей (ER_{int}) представлены в таблице 47.

Таблица 47 – Результаты расчета интегрального показателя эффективности взаимодействия предприятий ресторанного бизнеса и потребителей[1]

Показатель	Год	«Итальянцы»		«Тануки»		«Подкова»		Максимум	
		Значение	Доля рынка, %	Значение	Доля рынка, %	Значение	Доля рынка, %	Значение	Доля рынка, %
S^{Int}	2022	0,49	78	0,5	80	0,52	84	0,63	100
	2023	0,51	82	0,53	84	0,55	87		
I^{Int}	2022	0,42	34	0,61	49	0,55	44	1,25	100
	2023	0,52	42	0,57	45	0,63	51		
L^{Int}	2022	0,46	53	0,47	53	0,58	66	0,88	100
	2023	0,52	59	0,45	51	0,58	66		
ER_{int}	2022	0,09	13,6	0,14	20,7	0,17	23,9	0,693	100
	2023	0,14	19,9	0,14	19,6	0,20	29,0		

Из таблицы 47 следует, что наивысшее значение интегрального индекса эффективности взаимодействия компаний и потребителей у ресторана русской кухни «Подкова» – 0,17 в июне 2022 г. (23,9 % от общего значения в целом по рынку) и 0,20 в июне 2023 г. (29 % по рынку). На втором месте располагается ресторан японской кухни «Тануки» – 0,14 в июне 2022 г. (20,7 % по рынку) и 0,14 в июне 2023 г. (19,6 % по рынку). Наконец, замыкает тройку ресторан итальянской кухни

[1] Составлено автором.

«Итальянцы» – 0,09 в июне 2022 г. (13,6 % по рынку) и 0,14 в июне 2023 г. (19,9 % по рынку). При этом наивысший рост интегрального показателя за июнь 2022 и 2023 гг. показал именно ресторан «Итальянцы» (+0,05 пункта; +6,3 % от значения по рынку в целом). Далее идут ресторан «Подкова» (+0,03 пункта; +5,1 % по рынку) и ресторан «Тануки» (+0,0 пункта; −1,1 % по рынку). На рисунках 44–46 представлена графическая интерпретация полученных значений.

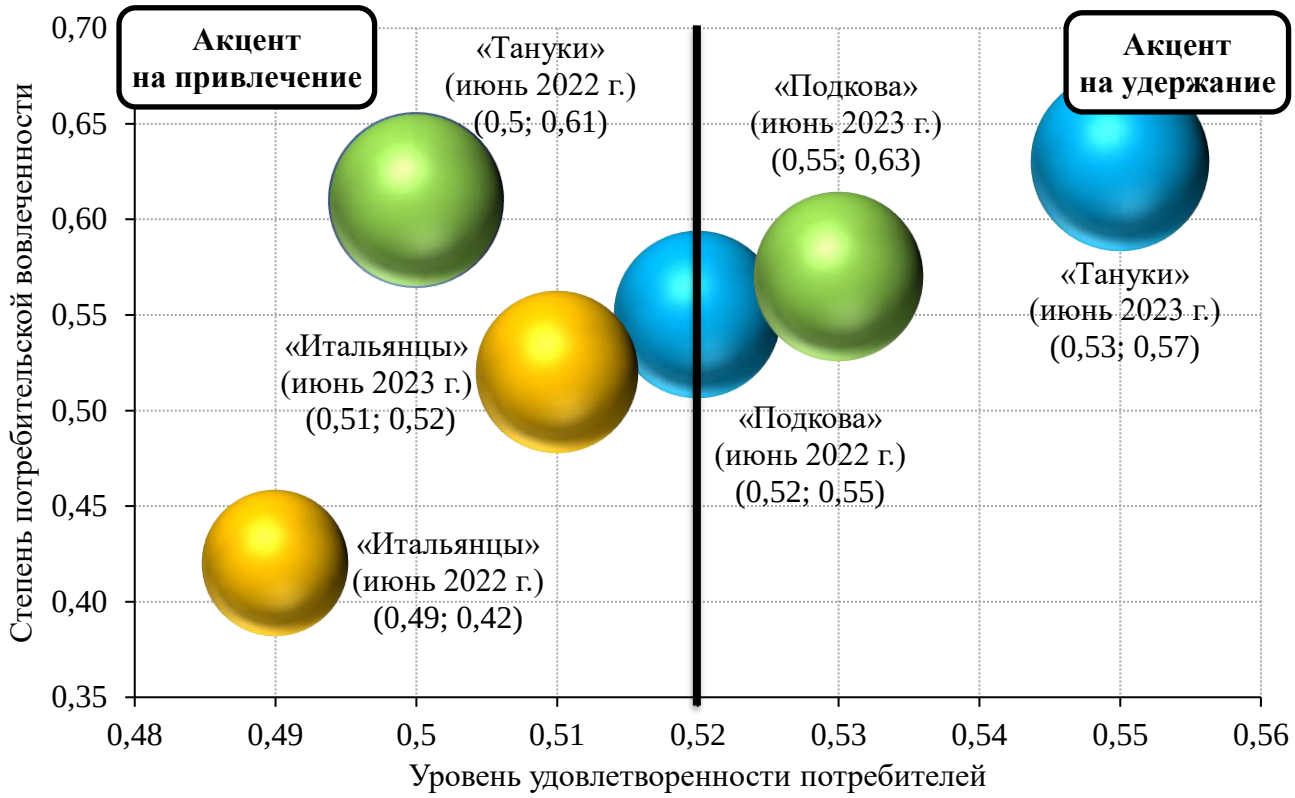


Рисунок 44 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения удовлетворенности и вовлеченности потребителей[1]

Полученные значения для предприятий ресторанного бизнеса свидетельствуют о необходимости реализации стратегии удержания (ресторан «Подкова», квадранты 8 и 9), привлечения (ресторан «Тануки», квадранты 1, 2 и 3) и гибридной стратегии, совмещающей элементы стратегий привлечения и удержания (ресторан «Итальянцы», квадранты 1, 2 и 5).

[1] Рисунки 44–46 составлены автором.

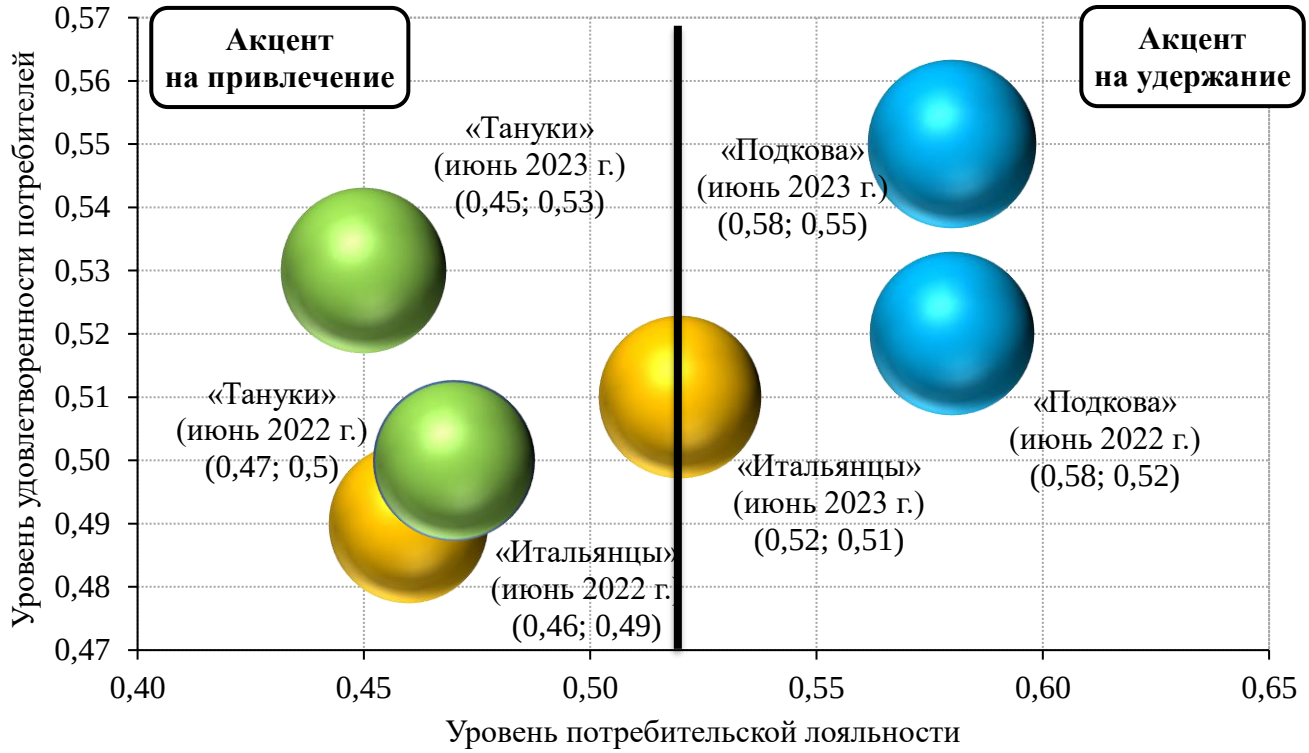


Рисунок 45 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения лояльности и удовлетворенности потребителей

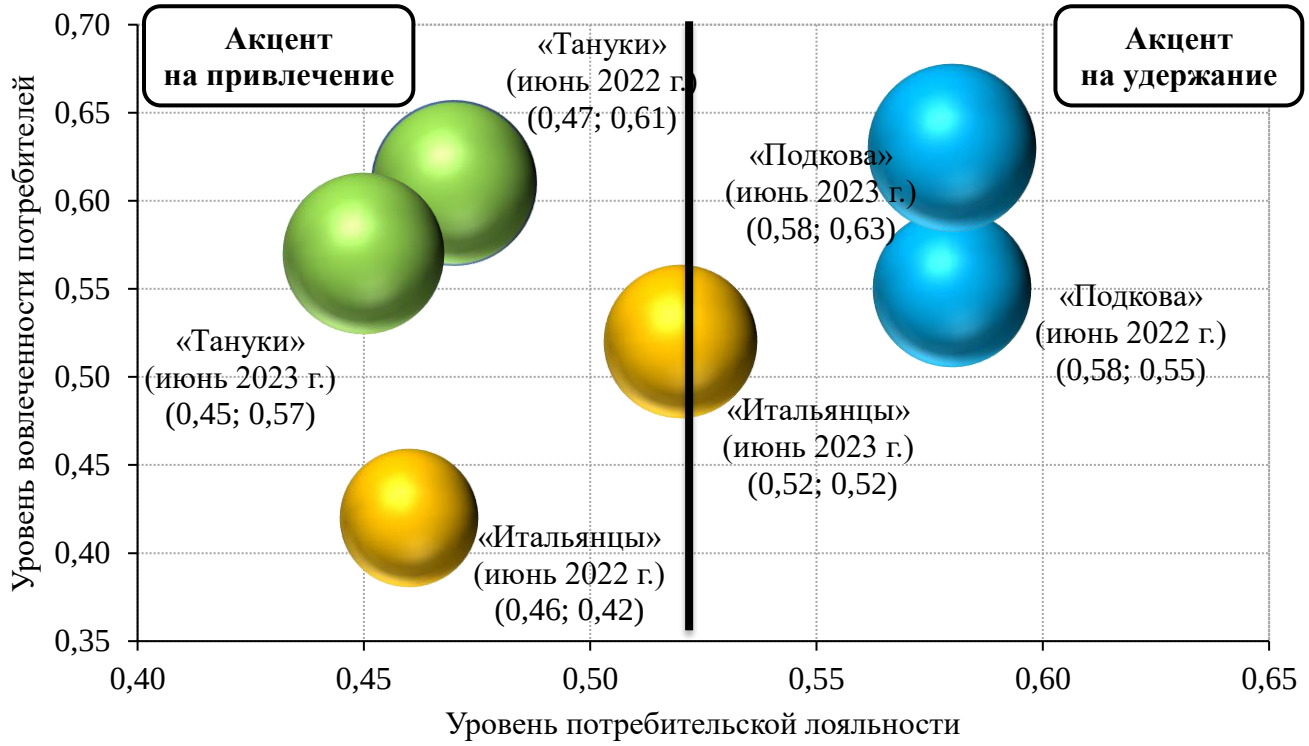


Рисунок 46 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения лояльности и вовлеченности потребителей

На *четвертом этапе* были расчитаны показатели жизненного цикла клиента (CLV), расходов на привлечение потребителей (CAC) и показателя эффективности удержания клиентов компаний (CLV/CAC), при этом использовалась официальная статистическая информация, имеющаяся в открытом доступе, в частности, ключевые финансовые показатели деятельности предприятий ресторанного бизнеса (приложения Р, С), что позволило получить итоговые показатели оценки стоимости жизненного цикла потребителей и затрат на привлечение клиентов ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» (приложение Т).

Как было отмечено в параграфах 2.2 и 2.3, подход компании Bloomreach имеет ограничения, поэтому при расчете показателей CLV, CAC и их соотношения CLV/CAC необходимо учитывать специфику российской бизнес-практики.

Именно поэтому предложен авторский подход к границам соотношения показателя эффективности удержания клиентов CLV/CAC для каждого из рассматриваемых ресторанов, представляющих различные сегменты («Итальянцы» – премиум, «Тануки» и «Подкова» – средний) и являющихся наиболее типичными их представителями (таблица 48).

Таблица 48 – Границы соотношения показателя эффективности удержания клиентов *CLV/CAC* для ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Соотношение CLV/CAC				Позиция
Подход Bloomreach	Авторский подход, %			
	«Итальянцы»	«Тануки»	«Подкова»	
4:1, 5:1	3,91−4,9	5,91−6,9	7,81−9,1	Консервативная
3:1	3,5−3,9	5,5−5,9	7,4−7,8	Эталонная
2:1, 1:1	3,1−3,49	4,8−5,49	6,3−7,39	Проактивная

На рисунке 47 представлены результаты расчета показателя эффективности удержания клиентов CLV/CAC на примере ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова».

[1] Составлено автором.

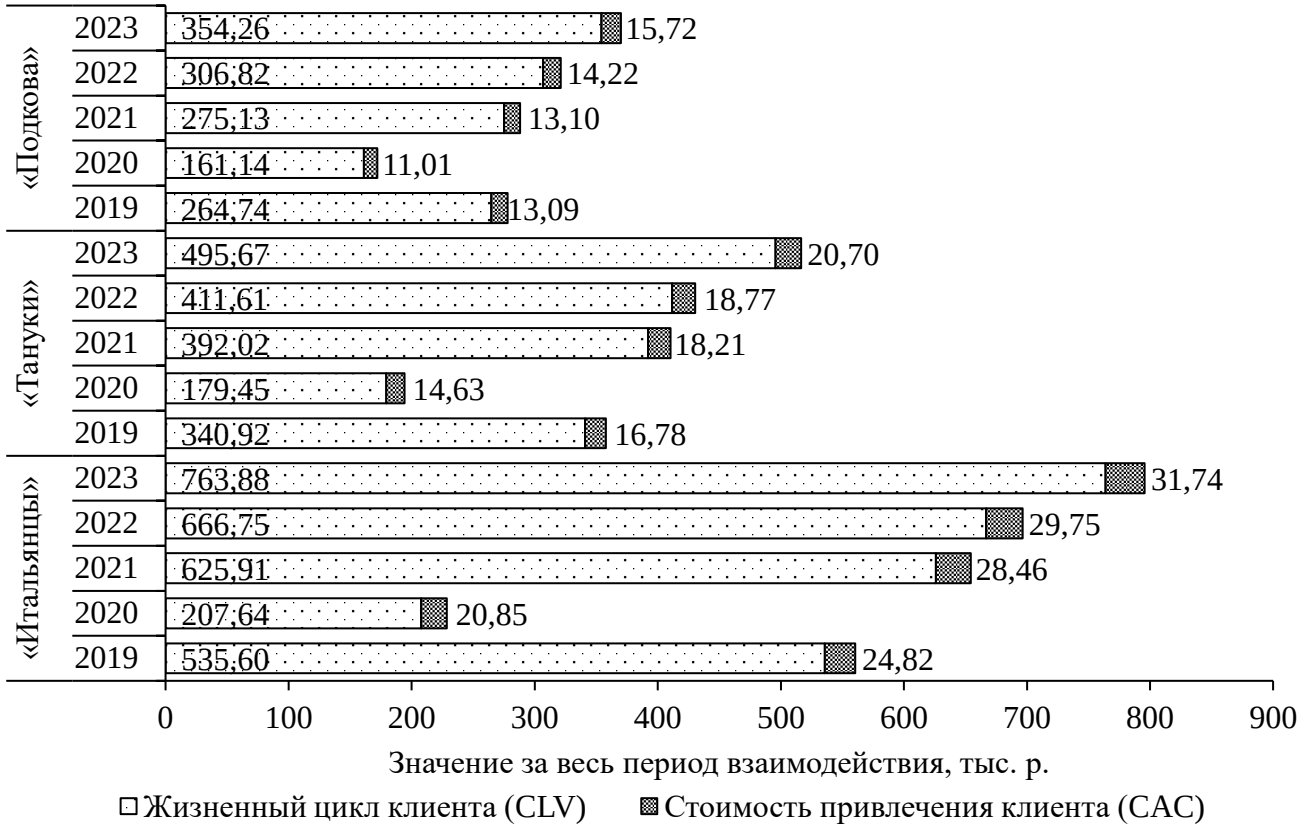


Рисунок 47 – Соотношение CLV и CAC для ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Результаты, полученные по итогам внедрения управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний, позволяют сделать вывод об увеличении 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 коронавируса в 2020 г., к более проактивной позиции в 2022 и 2023 гг.

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 %).

[1] Составлено автором.

При этом стоит отметить обратную зависимость: средний срок взаимодействия клиента с компанией снижался в период с 2021 по 2023 г. у всех рассматриваемых ресторанов, что свидетельствует о желании потребителей сменить привычные паттерны поведения и выйти на новые рынки или приобрести новую продукцию у других предприятий ресторанного бизнеса.

Наконец, можно сделать вывод, что показатель эффективности удержания клиентов CLV/CAC увеличивается в натуральном значении, но в процентном соотношении наблюдается снижение ввиду того, что рассматриваемые рестораны за 2021–2023 гг. значительно увеличили затраты на привлечение новых клиентов.

На основании полученных результатов предложены следующие меры, направленные на сбалансирование соотношения CLV/CAC[1]:

– увеличение удержания клиентов компаний посредством построения прочных отношений с существующими клиентами, снижения уровня оттока клиентов. В качестве инструментов могут выступать персонализированный опыт, получение обратной связи от клиентов, отличное обслуживание клиентов и программы поддержки и лояльности, чтобы стимулировать повторные покупки (на основе истории заказов) и способствовать долгосрочной лояльности, повышать дополнительные и перекрестные продажи, увеличить размер средней суммы заказа;

– максимизация уровня ценности, которую каждый клиент приносит компании (уровня CLV) посредством стратегий дополнительных и перекрестных продаж, представления продуктов (услуг) премиум-класса либо расширения взаимодействия с клиентами посредством подписки или членства;

– оптимизация затрат на привлечение клиентов (CAC) на основе оценки имеющихся маркетинговых и рекламных каналов, способных обеспечить в будущем высокий уровень прибыльности, оценки уровня таргетинга и взаимодействия с необходимой целевой аудиторией;

---

[1] Understanding and optimizing the LTV to CAC ratio. URL: https://equals.com (дата обращения: 02.07.2025); Venkatesh S., Manglick D. Drivers of software as a service and framework to measure its growth // International research journal of engineering and technology. 2021. Vol. 8, iss. 6. P. 340–344; Wijaya M., Dhewanto W. Propose customer development framework for cloud-based enterprise resource planning (ERP) start-up // Asian journal of technology management. 2019. Vol. 12, iss. 2. P. 103–117.

– поиск профиля идеального клиента компании для увеличения коэффициента конверсии: нужно первоначально ориентироваться на правильную аудиторию, которой полезен продукт (услуга) компании;

– повышение уровня удовлетворенности клиентов в рамках обеспечения высокого уровня их обслуживания, соответствия их ожиданиям на протяжении всего цикла взаимодействия с целью сделать их постоянными клиентами компании;

– поощрение и стимуляция рекомендаций клиентов с целью снижения затрат на привлечение клиентов (сарафанное радио);

– сосредоточение на долгосрочных отношениях вместо краткосрочных транзакций в рамках привлечения потенциальных клиентов, предоставления необходимого контента, программ обучения, а также осуществления коммуникационных стратегий;

– постоянный анализ и оптимизация соотношения CLV/CAC, выявление проблемных точек и возможных областей для улучшения, тестирование управленческих стратегий;

– расчет срока окупаемости, т. е. времени, которое необходимо компании для возмещения затрат на привлечение клиента. Для достижения устойчивости бизнеса период окупаемости должен составлять менее 12 мес.;

– сокращение цикла продаж компании, достижение более быстрой конверсии, оптимизация срока окупаемости;

– внедрение инструментов оптимизации и автоматизации продаж и маркетинга.

На основании стратегических мер по балансированию показателя CLV/CAC разработаны основные стратегические инициативы для развития ресторанов Екатеринбурга (приложение У), а также предложен комплекс маркетинга 4C для предприятий ресторанного бизнеса (таблица 49).

Апробированный на примере ресторанов премиум- и среднего сегмента Екатеринбурга управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов послужил базой для формирования карты потребительского опыта (CJM) клиентов компаний на основе метода когортного анализа посетителей ресторанов.

Таблица 49 – Комплекс маркетинга 4С для предприятий ресторанного бизнеса[1]

Элемент	«Итальянцы»	«Тануки»	«Подкова»
1С – customer needs and wants (отношения между рестораном и потребителями)	Необходимо сохранять высокое качество блюд, высокий уровень компетентности, вежливости и доброжелательности персонала ресторана	Необходимо разнообразить ассортимент блюд и напитков с сохранением контроля качества продукции	Необходимо отдавать предпочтение широкому ассортименту блюд
2С – cost to the customer (экономия как сближение предприятия с потребителем)	Низкая ценовая чувствительность потребителей позволяет реализовывать стратегию престижных цен	Необходимо учитывать соотношение «цена – качество» с ориентацией на уровень цен конкурентов	Ценовая политика должна устанавливаться с учетом уровня дохода потребителей и цен конкурентов, с применением разнообразных скидок за покупку с целью стимулирования продаж
3С – convenience (релевантность как соотнесение ценности бренда с мотивацией для приобретения продукции)	Недостатков в дизайне и оформлении зала не выявлено. Необходимо поддерживать атмосферу изысканности и приватности в рамках позиционирования	Ценность бренда должна быть направлена на формирование представления как о ресторане с вкусной национальной кухней, особой рецептурой и ингредиентами	Необходимо оптимизировать ассортиментную политику, улучшить качество обслуживания потребителей и более активно их вовлекать в социальных сетях для получения обратной связи
4С – communication (вознаграждение клиентов как долгосрочное удовлетворение их предпочтений и потребностей)	Коммуникационная политика должна основываться на поддержании таких ассоциаций, как комфорт, уют, уединение	Возможность для потребителей предложить рецепты новых блюд, дополнительные услуги	Необходимо поддерживать существующий уровень обслуживания потребителей
Рекомендации	Проведение совместных с потребителями бизнес-мероприятий, позиционирование в социальных медиа как ресторана премиум-класса	Высокий уровень вовлеченности в деятельность ресторана. Необходимо продолжать проводить больше мероприятий, что позволит повысить узнаваемость ресторана и чувство сопричастности с персоналом ресторана	Высокий уровень вовлеченности и лояльности потребителей по сравнению с уровнем удовлетворенности. Необходимо больше вовлекать в процессы улучшения ассортиментной политики, активного продвижения в социальных медиа и т. д.

[1] Составлено автором.

3.4 Карта потребительского опыта (CJM) клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)

В рамках диссертационного исследования был проведен когортный анализ потребителей ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» по уровню стоимости жизненного цикла клиента (CLV) в 2023 г., результатом которого выступило формирование матрицы когортного анализа (приложение Ф).

Ключевая цель проведения когортного анализа – выделение конструктивного признака для формирования когорты и отслеживание изменений в поведении этой группы потребителей с течением времени. На основе полученной когорты компании могут определять тенденции, оптимизировать маркетинговые и продуктовые стратегии и находить способы улучшения удержания потребителей.

Под когортой нами понимается группа лиц, объединенных общим признаком и датой совершения действия. Когорты можно настраивать не только по временно́му признаку, но и любому другому: например, по сумме первого заказа, дате первого визита, географии проживания, источникам трафика.

В рамках настоящего исследования в качестве ключевого признака когортного анализа выступают изменения месячного уровня CLV ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» на протяжении 2023 г.

На основе проведенного анализа были выделены следующие когорты потребителей и соответствующие им стратегии:

– лояльные (активные) – стратегия развития;

– находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку) – стратегия удержания;

– находящиеся в зоне потери (оттока) – стратегия реактивации.

Рассмотрим каждую из них более подробно.

Когорта 1. Лояльные (активные). Самая многочисленная когорта среди потребителей ресторанов – 82 % от годового размера сегмента ресторана «Итальянцы» (85 699 чел.), 89 % для ресторана «Тануки» (68 071 чел.) и 86 % для ресторана «Подкова» (16 100 чел.). Уровень дохода в течение жизненного цикла клиента

от итогового значения CLV за год у ресторана «Итальянцы» составил 69 % (1 098,6 тыс. р.), у ресторана «Тануки» – 79 % (1 187,19 тыс. р.), у ресторана «Подкова» – 81 % (1 063,22 тыс. р.). Наибольшее значение CLV наблюдалось в ресторане «Итальянцы» в период с мая по сентябрь 2023 г. (с максимумом в июне 2023 г. – 132,9 тыс. р.) и в декабре 2023 г. Аналогичная ситуация наблюдалась в ресторане «Тануки» с мая по август 2023 г. (с максимумом в июне – 111,9 тыс. р.) и в декабре 2023 г. Наконец, более равномерное развитие наблюдалось у ресторана «Подкова», где в период с февраля по август значение CLV составляло 90,9–95,7 тыс. р. (с максимумом 95,7 тыс. р. в апреле 2023 г.).

В отношении лояльных (активных) потребителей ключевой является *стратегия развития*, которая состоит в сохранении особого статуса клиентов и предоставлении им дополнительных выгод (кастомизация и персонализация предлагаемых услуг, в том числе индивидуальные условия обслуживания, подарочные сертификаты, индивидуализированная информационная рассылка о мероприятиях, акциях, бонусах, промокодах, специальных условиях и выгодных предложениях). Именно эта когорта позволит повысить размер среднего чека и продажи более дорогих позиций ресторана. Наконец, в силу своей лояльности данную когорту можно рассматривать как эталон фокус-группы для разработки и внедрения новой продукции (услуг) и проведения коммуникационной кампании (через рекомендации посредством сарафанного радио, положительных отзывов в социальных сетях).

Когорта 2. Находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку). Вторая по численности когорта среди потребителей ресторанов – 11 % от годового сегмента ресторана «Итальянцы» (11 496 чел.), 8 % для ресторана «Тануки» (6 118 чел.) и 9 % для ресторана «Подкова» (1 685 чел.). Несмотря на относительно невысокую численность данной когорты, уровень дохода в течение жизненного цикла клиента, который она формирует, имеет высокие значения. Так, в ресторане «Итальянцы» уровень дохода в течение жизненного цикла клиента от итогового годового значения CLV составил 27 % (429,9 тыс. р.), у ресторана «Тануки» – 18 % (270,5 тыс. р.), у ресторана «Подкова» – 17 % (223,2 тыс. р.). Это свидетельствует о том, что каждый четвертый (пятый) посетитель указанных ресторанов находится в зоне риска

и склонен к оттоку по различным причинам. Наибольшее значение CLV наблюдалось в ресторане «Итальянцы» в январе, мае, июне и декабре 2023 г. (с максимумом в июне 2023 г. – 69,7 тыс. р.). В ресторане «Тануки» несколько иная ситуация: высокий уровень CLV наблюдался с мая по сентябрь, а также в ноябре 2023 г. При этом максимального значения ресторан достиг в декабре 2023 г. – 38,5 тыс. р. Наконец, у ресторана «Подкова» самые высокие значения CLV были зафиксированы в январе, феврале, а также в ноябре-декабре 2023 г., при этом максимум был достигнут в январе 2023 г. – 23,9 тыс. р.

Ключевая стратегия, применяемая в отношении клиентов, находящихся в зоне риска (склонных к оттоку), – *стратегия удержания*, которая состоит в вовлечении тех групп потребителей, которые относительно давно посещали ресторан, но при этом размер среднего чека был высоким или было множество трансакций. Для этого необходимо, с одной стороны, донести до них информацию об имеющихся выгодных акциях и бонусных спецпредложениях, предложить персональные скидки на повторное посещение ресторана, а с другой – попытаться узнать причину, почему они перестали посещать тот или иной ресторан и что может повлиять на их возвращение. Если не поддерживать контакт с данной когортой, это может привести к оттоку и переходу в третью когорту – потерянных клиентов.

Когорта 3. Находящиеся в зоне потери (оттока). Третья по численности когорта среди потребителей ресторанов – 7 % от годового сегмента ресторана «Итальянцы» (7 316 чел.), 3 % для ресторана «Тануки» (2 295 чел.) и 5 % для ресторана «Подкова» (936 чел.). Уровень дохода, который приносят потребители в течение жизненного цикла клиента, от итогового значения CLV за год у ресторана «Итальянцы» составил лишь 4 % (63,7 тыс. р.), у ресторана «Тануки» – 3 % (45,1 тыс. р.), у ресторана «Подкова» – 2 % (26,3 тыс. р.). Наибольшее значение CLV наблюдалось в ресторане «Итальянцы» в июне, июле и декабре 2023 г. (с максимумом в июле 2023 г. – 8,6 тыс. р.). В ресторане «Тануки» высокий уровень CLV наблюдался в январе, а также в период с июня по сентябрь 2023 г. При этом максимального значения ресторан достиг в августе 2023 г. – 5,1 тыс. р. Наконец, у ресторана «Подкова» самые высокие значения CLV были зафиксированы в январе, феврале, а также в но-

ябре-декабре 2023 г., при этом максимум был достигнут в декабре 2023 г. – 3,6 тыс. р.

Ключевая стратегия, применяемая в отношении клиентов, находящихся в зоне потери (оттока), – *стратегия реактивации*, предлагающая низкобюджетные инструменты по привлечению потребителей, будь то бонусные баллы, промокоды, акции, в то же время если посетители ресторана не реагируют на такие коммуникации, можно отказаться от взаимодействия с ними, пока они сами не проявят активность. Задача стратегии реактивации в первую очередь состоит в выявлении настоящей причины (факторов) оттока, и, если не устранить ее вовремя, реактивированный клиент может быть потерян навсегда.

Однако стоит понимать, что отток клиентов – это неизбежный процесс, поэтому в некоторых ситуациях правильным решением будет сэкономить временны́е, маркетинговые и финансовые затраты ресторана и сосредоточиться на привлечении новых привлекательных сегментов. Как оптимальное решение может быть использована автоматическая рассылка предложений или таргетированная реклама в социальных сетях.

В рамках настоящего диссертационного исследования наибольший интерес представляет *когорта 2 «Находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку)»*, поскольку, как было сказано выше, несмотря на относительно невысокую численность данной когорты, уровень дохода в течение жизненного цикла клиента, который она формирует, имеет высокие значения во всех рассматриваемых в диссертационном исследовании ресторанах: «Итальянцы» (27 %, 429,9 тыс. р.), «Тануки» (18 %, 270,5 тыс. р.) и «Подкова» (17 %, 223,2 тыс. р.).

Рассмотрим, какие ключевые факторы могут выступать катализатором оттока клиентов для данной когорты потребителей.

В настоящее время существует большое разнообразие подходов к анализу причин оттока клиентов, но в целом их можно свести к трем основным группам:

– вынужденные (естественные, непредотвратимые) – смена места жительства, профессии, изменение уровня дохода, семейного положения, пристрастий, хобби, ухудшение здоровья, изменение потребностей клиентов;

– мотивированные (осознанные) – недовольство уровнем и качеством оказываемых услуг или качеством продукции, низкий уровень клиентского сервиса (обслуживания), стоимость аналогичных товаров (услуг) у компании-конкурента гораздо ниже при том же качестве, наличие компании-конкурента, где качество услуг выше при той же стоимости, «усталость» от бренда и снижение лояльности к бренду (желание попробовать что-то новое, веяния моды, рекомендации родных и друзей), более привлекательные условия компаний-конкурентов (в том числе за счет рекламных кампаний, презентаций и т. д.), отказ клиента от продукции (услуг) компании;

– скрытые – ситуация, когда человек все еще является клиентом компании, но наблюдается постепенное снижение доли, объема и регулярности потребления продукции (услуг) компании из-за параллельного использования продукции (услуг) фирм-конкурентов, параллельного использования продуктов-заменителей (новых решений на рынке, позволяющих удовлетворить потребности клиентов).

На основании рассмотренных выше подходов, исследующих причины оттока, была сформирована классификация факторов оттока клиентов в зависимости от субъектно-объектной базы, повлекшей данный отток (таблица 50).

Таблица 50 – Классификация факторов оттока клиентов ресторанов[1]

Фактор оттока клиентов	Причины оттока
Конкурентная среда (рынок)	– демпинг; – более привлекательные условия и предложения ресторанов-конкурентов (продукция, сервис); – усиление позиции на рынке
Компания (ресторан)	– закрытие бизнеса; – наличие завышенных цен, не подтвержденных соответствием «цена – качество»; – падение качества продукции, в том числе из-за смены поставщиков продукции и поставляемых ими ингредиентов, недостаточный контроль качества (несоблюдение рецептуры, санитарных норм и технологий приготовления продукции);

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 50

Фактор оттока клиентов	Причины оттока
	– отсутствие уникальной концепции развития ресторана (эксклюзивные блюда, авторская кухня, тематические вечера и т. д.), не позволяющее выделить рестораны на фоне других конкурентов; – низкий уровень клиентского сервиса и обслуживания, низкий уровень репутации ресторана, проблемы с доставкой и логистикой готовой продукции; – отсутствие каналов и служб технической поддержки клиентов; – низкий уровень вовлеченности и взаимодействия с потребителями, в том числе с использованием современных цифровых технологий, социальных сетей и мессенджеров для получения обратной связи от клиентов; – недостаточный опыт работы с запросами клиентов, неотслеживание уровня удовлетворенности и лояльности потребителей
Потребитель (гость ресторана)	– недовольство качеством предоставляемой продукции (услуг); – фактор некачественного и неудовлетворительного обслуживания, непрофессионализм, отсутствие внимательности и дружелюбия персонала, низкая скорость обслуживания потребителей; – отсутствие интерьера и приятной, комфортной атмосферы в ресторане; – снижение уровня потребительского дохода; – изменение личных предпочтений и потребностей клиентов; – наличие продукции (услуг), не соответствующих ожиданиям потребителей; – несоблюдение санитарно-эпидемиологических норм и стандартов гигиены; – долгое ожидание и задержки при бронировании столика в ресторане, в очереди на вход, на прием заказа или на подачу блюд; – отсутствие диетических меню в ресторане (вегетарианство, меню для аллергиков); – снижение лояльности к бренду; – более высокий уровень качества предлагаемой конкурентами продукции (услуг) при той же стоимости, более низкая стоимость у ресторанов-конкурентов при сохранении качества предлагаемой продукции (услуг); – красочная реклама (презентация) продукции (услуг) конкурентов; – использование современных технологий (в частности, доставки продукции ресторана); – смена места жительства, потеря работы; – неудобное местоположение и доступность ресторана (отсутствие удобной парковки, невозможность добраться на общественном транспорте); – поиск новых впечатлений, разнообразия и уникальности продукции, усталость от ограниченного выбора блюд, сезонность, переход на продукцию (услуги) конкурентов; – рекомендации родных и друзей (эффект сарафанного радио)

Проведенный когортный анализ и выделенные когорты посетителей ресторанов с соответствующими им уровнями доходов в течение жизненного цикла клиента, а также факторы оттока клиентов позволили выявить ключевые особенности

изменения потребительского поведения и оптимизировать имеющиеся маркетинговые и продуктовые стратегии с целью:

– уменьшения оттока клиентов на основе анализа факторов, вызывающих неудовлетворенность продукцией (услугами) компании в средне- и долгосрочной перспективе;

– улучшения удержания потребителей на основе информации о наиболее активных (лояльных) группах потребителей (когортах) для повышения уровня их вовлеченности и лояльности в долгосрочной перспективе;

– оптимизации каналов привлечения потребителей на основе оценки их эффективности, финансовой и маркетинговой составляющих при оценке отдачи от инвестиций и сосредоточения на наиболее прибыльных в долгосрочной перспективе;

– отслеживания, улучшения и оптимизации потребительского пути клиентов на основе анализа потребительского поведения выявленных когорт потребителей на каждом из этапов их взаимодействия с компанией.

Таким образом, на основе проведенного когортного анализа посетителей ресторанов, классификации выявленных когорт потребителей и факторов, влияющих на их отток, была подготовлена база для формирования карты пути (карты потребительского опыта) посетителей ресторанов.

Учитывая определенные нюансы в подходах исследователей к понятию «customer journey map», в данном диссертационом исследовании мы сочли возможным рассматривать понятия «карта пути клиента» и «карта потребительского опыта» как синонимичные.

Карта пути клиента, или карта потребительского опыта (*customer journey map, CJM*), представляет собой инструментарий, визуализирующий опыт взаимодействия потребителей с компанией, ее брендом, сервисом, продукцией или услугами в течение всего жизненного цикла клиента и направленный на улучшение клиентского опыта.

Целью разработки карты потребительского опыта является поиск и оптимизация слабых точек коммуникации потребителей и компании, определение действительной ценности продукции (услуг) для потребителей, анализ потребитель-

ского поведения при принятии решения о покупке, а также выявление и устранение барьеров на каждом этапе взаимодействия с потребителем в целях увеличения количества лояльных и постоянных клиентов компании.

В качестве ключевых задач компаний, на решение которых направлена визуализация потребительского опыта и разработка карты потребительского опыта, выступают:

– повышение уровня удовлетворенности и лояльности клиентов в долгосрочной перспективе и, как следствие, сокращение оттока потребителей и увеличение процента повторных покупок, в том числе за счет сокращения количества барьеров при взаимодействии с компанией на каждом из этапов («чем быстрее клиент получит желаемое, тем меньше вероятность, что он уйдет к конкурентам»), увеличение размера среднего чека, а также за счет автоматизации и оптимизации маркетинговых процессов;

– сегментирование целевой аудитории и отправление релевантных персонализированных рекомендаций, рекламных сообщений и рассылок, исходя из потребностей и интересов потребителей, а также анализ эффективности email-маркетинга на основе потребительских данных и поведения клиентов;

– сокращение цикла продаж, рост продаж (в первую очередь за счет увеличения повторных покупок) и увеличение уровня конверсии за счет оптимизации и сокращения лишних точек взаимодействия и упрощения пути клиента;

– повышение клиентоориентированности компании за счет понимания ее сотрудниками и персоналом ключевых потребительских запросов и предпочтений, улучшения коммуникации внутри команды, оценки и повышения уровня качества сервиса и обслуживания;

– снижение риска неудачи при запуске нового продукта, так как CJM выступает в роли инструментария для исследования потребностей и ценностей текущих и будущих клиентов на основе анализа текущих и возможных будущих проблем;

– поиск новых точек роста для существующей продукции (услуг) в целях оптимизации маркетинговой стратегии и повышения уровня конкурентоспособности по мере изменения рынка и потребностей клиентов, а также выход на новые рынки;

– повышение эффективности коммуникационной стратегии компании за счет каналов распространения продукции (услуг) и каналов взаимодействия компании и клиентов, снижение количества возражений и негативных отзывов, повышение эффективности при обработке обратной связи и при использовании рекомендаций (эффект сарафанного радио);

– оптимизация расходов компании за счет сосредоточения на эффективных точках контакта и сокращения расходов на неэффективные кампании.

В основе карты потребительского опыта (CJM) лежит модель структуры контактных точек 5A, предложенная Ф. Котлером в 2016 г.[1], включающая следующие этапы: осведомленность (реклама, рекомендации), вовлечение (привлекательность), интерес (любопытство), действие (принятие решения, покупка), клиентская лояльность. Однако, на наш взгляд, клиентский опыт должен рассматриваться как многоступенчатый управленческий процесс и не должен ограничиваться только опытом покупки и обслуживания; он развивается как до, так и после совершения покупки, при этом охватывает разнообразные точки взаимодействия клиента с продуктом: коммуникации, физическое посещение, общение с персоналом компании, использование продукта, сервис в рамках послепродажного обслуживания, общение с другими клиентами. Как отметил Ф. Котлер, карта потребительского опыта является по сути менеджментом взаимоотношений, поскольку позволяет отслеживать действия каждого конкретного потребителя в каждой конкретной точке соприкосновения с компанией.

В дополнение к традиционной воронке продаж, которая рассматривает такие этапы взаимодействия с потребителем, как охват целевой аудитории (осведомленность), заинтересованность, желание купить и покупку, в рамках карты потребительского опыта рассматриваются такие этапы, как повторная сделка, лояльность и потребительские рекомендации (сарафанное радио).

Карта потребительского опыта (далее – CJM, карта) представляет собой таблицу, где по горизонтали расположены этапы взаимодействия клиента с компанией

[1] Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken: Wiley, 2016. 184 p.

(от осознания потребности к первому контакту, принятию решения, покупке, повторным трансакциям и конверсиям), а по вертикали – действия клиента, мотивы, эмоции, ожидания и потребности, барьеры и проблемы потребителей, а также точки контакта (каналы взаимодействия) с потребителем.

На основе когортного анализа были выделены три группы потребителей, из которых в рамках диссертационного исследования объектом управления выступили посетители ресторанов, находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку). Это послужило основой для формирования карты потребительского опыта для данной целевой аудитории на основе всех этапов жизненного цикла клиента (приложение Х).

В качестве ключевых этапов карты потребительского пути выступили:

– формирование потребности (поиск информации);

– исследование и выбор ресторана (критерии выбора);

– бронирование и посещение ресторана (оказание услуги);

– обратная связь и удержание потребителей;

– постпродажное взаимодействие (лояльность, повторные посещения).

В рамках выделенных этапов CJM были определены основные цели ресторанов, их посетителей и соответствующие им точки контакта (онлайн- и офлайн-формата) на каждом укрупненном этапе их взаимодействия (до, во время и после посещения ресторана) (таблица 51).

Таблица 51 – Точки контакта ресторана и посетителей до, во время и после его посещения[1]

Параметр	До посещения ресторана	Во время посещения ресторана	После посещения ресторана
Цели потребителя (посетителя, гостя ресторана)	– получить информацию о ресторане; – желание посетить ресторан; – почувствовать связь с рестораном; – понять выгоды от посещения ресторана	– приятно провести время; – вкусно поесть; – получить эмоциональное удовольствие от посещения; – получить удовлетворенность от посещения	– оценить бренд ресторана; – возможность вступить в программу лояльности; – получить высокую удовлетворенность от предоставляемой рестораном продукции (услуг)

[1] Составлено автором.

Продолжение таблицы 51

Параметр	До посещения ресторана	Во время посещения ресторана	После посещения ресторана
Цели ресторана	– привлечь внимание к ресторану; – убедить потребителя посетить ресторан; – показать заинтересованность в решении проблем клиента; – показать уникальность услуг ресторана	– создать комфортные условия для физического потребления услуги; – предоставить оптимальный выбор блюд потребителю; – создать благоприятные условия для эмоционального удовлетворения потребителя; – обеспечить высокую потребительскую ценность услуги	– создать доверие к ресторану; – обеспечить повторные покупки; – сформировать систему обратной связи; – сформировать лояльного потребителя
Точки контакта потребителей и ресторанов	– кулинарные фестивали; – отзывы потребителей; – обсуждение на интернет-форумах; – сайт ресторана в интернете; – социальные сети; – мнение экспертов; – мнение других потребителей; – фасад, вывески, указатели	– качество, вкус еды; – уровень обслуживания в зале; – удобство бронирования; – актуальность информации на сайте; – качество, вкус напитков; – дизайн помещения; – работа ресепшена (дружелюбие, скорость работы); – невербальное поведение сотрудников (поза, мимика, взгляд, дистанция); – обратная связь с потребителем во время оказания услуги; – атмосфера в ресторане; – удобство месторасположения; – время ожидания заказа; – освещение в помещении	– программы лояльности, бонусы; – последние новости о предложениях ресторана; – предоставление обратной связи посредством возможности оценить качество услуг (через сайт ресторана или страницы в социальных сетях); – блюда за счет заведения, бесплатные десерты в непредвиденных ситуациях

Стоит отметить, что, помимо вышеобозначенных точек контакта, было выделено множество онлайн-каналов взаимодействия ресторанов и посетителей, такие как веб-сайт и социальные сети ресторанов, блоги, мобильное приложение, мессенджеры, электронная рассылка, отзывы и рекомендации, рейтинги, контекстная реклама, сервисы 2ГИС, «Яндекс Карты» и Google Maps, площадки-агрегаторы

(TripAdvisor, KudaGo и др.), чат-боты, совместные акции со скидочными и купонными сервисами (BigLion, KupiKupon и др.), график загруженности ресторана, сервисы доставки еды (Delivery Club, «Яндекс Еда») и др.

На каждом этапе взаимодействия ресторанов и посетителей были выявлены барьеры, возникающие между ними, такие как сложность выбора среди множества ресторанов, сложная навигация по веб-сайту, проблема недостатка информации на сайтах, долгое время поиска и загрузки, противоречивые рекомендации и отзывы, проблемы, связанные с бронированием столиков и долгим ожиданием, проблемы, связанные с качеством продукции и обслуживанием в ресторане, проблемы, связанные с загрузкой отзывов.

Наконец, были предложены рекомендации по устранению вышеобозначенных проблемных мест в точках соприкосновения ресторанов и посетителей.

Так, на этапах формирования потребностей (поиска информации), а также исследования и выбора ресторанов будет уместным использование таргетированной рекламы, удобного интерфейса, системы отслеживания и анализа отзывов и рекомендаций онлайн. На этапе бронирования и посещения ресторана должен быть обеспечен упрощенный процесс заказа. На этапе обратной связи и удержания потребителей необходимо добиваться соблюдения стандартов качества и обслуживания. На этапе постпродажного взаимодействия, имеющем целью развитие лояльности потребителей и обеспечение их повторных посещений, необходимо обеспечивать поощрение, предоставление подарков и бонусов за любые виды активности (рекомендации, отзывы) и активное участие в развитии ресторана. Кроме того, на наш взгляд, на всех этапах взаимодействия с посетителями должна обеспечиваться индивидуальная работа с клиентом, предоставление скидок, предложений и бонусов, а также проводиться работа по анализу потребительских отзывов в онлайн- и офлайн-формате.

Вместе с тем, как и любой другой инструментарий, CJM имеет свои ограничения. Так, при ее формировании и реализации могут возникать ошибки, приводящие к неправильным результатам или не приводящие к результатам вовсе. В таблице 52 дана характеристика основных ограничений при построении CJM и предложены меры по их нивелированию.

Таблица 52 – Возможные ошибки (ограничения) при формировании карты потребительского опыта[1]

Ошибки при построении CJM	Характеристика ошибок	Меры по устранению
Недостаточное исследование клиента	Компания строит CJM исходя из своих предположений, а не на основе реальных данных о клиентах	Использование различных методов, таких как опросы, процессы исследования потребностей и пожеланий целевых аудиторий (customer development, CustDev), фокус-группы или анализ данных CRM-системы для сбора актуальных данных о клиентах, их потребностях, мотивации и поведении
Отсутствие сегментации (одна CJM для всех клиентов)	Компания строит одну карту пути клиента, не разделяя их на сегменты (когорты) и без учета интересов покупателей	Сегментирование клиентов и составление карт для разных сегментов, что позволит создать более точные и релевантные карты для разных групп покупателей
Сложность и перегруженность карты	Используя такую карту, компания не сможет увидеть реальные этапы и проблемы, с которыми сталкивается клиент	Упрощение визуализации, выделение ключевых моментов и использование понятных графических элементов
Нет фокуса на эмоциях клиента	Карта не учитывает эмоции клиента на разных этапах пути, в том числе во время покупки, когда потребитель может быть расстроен или воодушевлен	Включение в карту эмоциональных реакций клиентов на каждом этапе их пути для лучшего понимания их мотивации и потребностей
Не все точки взаимодействия учтены	При упущении одной из точек контакта компании и покупателя CJM не будет полностью отражать путь клиента	Анализ всех возможных каналов и точек взаимодействия, включая онлайн и офлайн, чтобы создать полное представление о пути клиента
Одна CJM на весь жизненный цикл клиента	Компания создает CJM как статичный документ и не обновляет его	Регулярный пересмотр и обновление карты на основе новых данных и обратной связи от клиентов
Нет интеграции с бизнес-процессами	CJM не учитывает процессы, происходящие в отделе продаж, маркетинга или на производстве, а сотрудники не знают о существовании карты	Проверка соответствия карты бизнес-процессам компании
Нет четких целей и задач при построении CJM	Карта не предполагает последующих действий или внедрения изменений на основе полученных данных	Определение четких ориентиров карты (улучшение клиентского опыта, увеличение продаж или снижение оттока клиентов). По мере готовности CJM определяются дальнейшие действия и устанавливаются метрики для оценки эффективности карты

[1] Составлено автором.

В качестве возможных ошибок при проектировании CJM были выделены: слишком размытые формулировки; отсутствие четкой цели; недостаток исходных данных, неверная информация; неправильный выбор портрета потребителя; незаинтересованность сотрудников в поиске недостатков стратегии; построение карты от целей бизнеса, а не от клиента и его мотивов; отсутствие обратной связи от покупателей; непонятно, как измерять эффективность стратегии; универсальность схемы без разбивки на сегменты; плохая презентация, которая не мотивирует команду; неучет всех точек контакта; использование одной карты для всех продуктов компании. Стоит отметить, что самая главная задача при формировании CJM – сформулировать ключевые цели, т. е. описать, для чего делается карта, какой результат нужен на выходе, какую проблему важно решить при помощи этого инструмента. Кроме того, для каждого типа потребителей и сегмента рынка нужна своя карта: с разными потребностями, действиями, барьерами и эмоциями.

На основании разработанной карты потребительского пути выделены ключевые направления, позволяющие повысить эффективность при реализации управленческой стратегии удержания и уменьшения оттока клиентов на примере ресторанного бизнеса[1]:

– проработка методов сбора обратной связи с целью разговорить «молчаливых» клиентов;

– мониторинг негативной обратной связи (работа с отрицательными отзывами);

– разнообразие предоставляемой продукции (услуг), в том числе за счет предлагаемых альтернатив;

– повышение качества сервиса и обслуживания (исходя из обратной связи клиентов).

[1] Неганова В. П., Седельников В. М. Использование инструментария карты потребительского пути клиента (CJM) в процессе удержания клиентов на рынке ресторанного бизнеса // 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 апреля 2025 г.). Ростов-на-Дону; Таганрог: ЮФУ, 2025. С. 94–102.

Таким образом, на основе проведенного когортного анализа посетителей ресторанов Екатеринбурга, анализа факторов оттока клиентов, а также сформированной карты потребительского пути были сделаны следующие выводы.

Во-первых, разработана матрица когортного анализа ресторанов Екатеринбурга по уровню стоимости жизненного цикла клиента (CLV) за 2023 г. По результатам проведенного анализа выделены следующие когорты потребителей и соответствующие им стратегии: лояльные (активные) посетители – стратегия развития; находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку) посетители – стратегия удержания; находящиеся в зоне потери (отток) посетители – стратегия реактивации. В качестве объекта управления рассмотрена когорта «находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку)», так как, несмотря на свою относительно невысокую численность, уровень дохода в течение жизненного цикла клиента, который она генерирует, имеет высокие значения во всех рассматриваемых в диссертации ресторанах: «Итальянцы» – 27 % от общего количества посетителей, CLV = 429,9 тыс. р.; «Тануки» – 18 % посетителей, CLV = 270,5 тыс. р.; «Подкова» – 17 % посетителей, CLV = 223,2 тыс. р.

Во-вторых, сформирована классификация факторов оттока клиентов в зависимости от субъектно-объектной базы, повлекшей данный отток, и выделены факторы конкурентной среды (рынка), факторы компании (ресторана) и потребительские факторы. Данная классификация выступает базисом для принятия управленческих решений с целью уменьшения оттока посетителей из-за факторов неудовлетворенности продукцией (услугами) ресторана и улучшения удержания клиентов за счет повышения уровня их вовлеченности и лояльности в долгосрочной перспективе, оптимизации каналов привлечения потребителей и сосредоточения на наиболее прибыльных из них в долгосрочной перспективе, отслеживания, улучшения и оптимизации потребительского пути посетителей ресторанов на основе анализа их потребительского поведения.

В-третьих, сформирована карта потребительского пути для когорты «находящиеся в зоне риска (склонные к оттоку)» на основании всех этапов жизненного цикла клиента, включая: формирование потребности (поиск информации) о ресторане, исследование и выбор ресторана (критерии выбора), бронирование и посеще-

ние ресторана (оказание услуг), обратная связь и удержание потребителей, постпродажное взаимодействие (лояльность, повторные посещения). В рамках выделенных этапов карты определены основные цели ресторанов, посетителей ресторанов и соответствующие им точки контакта (онлайн- и офлайн-формата) на каждом укрупненном этапе их взаимодействия (до, во время и после посещения ресторана). Кроме того, выявлены слабые точки коммуникации (точки контакта) между ресторанами и их посетителями, а также даны рекомендации по устранению возникающих в них проблем. Наконец, выделены ключевые ограничения (ошибки) при формировании и практическом использовании карты потребительского опыта, а в качестве основных мер, направленных на их устранение, определены мониторинг обратной связи посетителей ресторанов (с акцентом на отрицательные отзывы), разнообразие предоставляемой продукции (услуг), повышение качества сервиса и обслуживания.

Обобщим результаты, полученные в третьей главе «Основные направления совершенствования реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний (на примере ресторанного бизнеса)». Выделены ключевые тренды развития предприятий общественного питания на федеральном уровне, уровне Уральского федерального округа, в городах-милионниках, в частности Екатеринбурга, в том числе с учетом изменения потребительского поведения в условиях коронакризиса. Главным трендом 2025 г. остается формирование доверия, налаживание рестораном взаимодействия с клиентами и важность каждого гостя.

Результаты опроса посетителей предприятий ресторанного бизнеса продемонстрировали значительную степень влияния на потребительскую ценность таких факторов, как качество приготовленных блюд, доброжелательность персонала, удобное месторасположение, комфортная обстановка, ценовая политика ресторана. В ходе опроса выявлена достаточно высокая доля (17,4 %) респондентов с низкой лояльностью, которые легко переключаются на другие рестораны. При этом многие из них не против поделиться обратной связью в социальных сетях (40 %) или предложить решение проблемы на форуме или в социальной сети (29 %). Наконец, каждый пятый респондент готов предложить идеи для оформления ресторанов (20 %). Во многом такое содействие направлено на получение нового знания,

опыта, денежного вознаграждения (кешбэка) или на общение с командой предприятия ресторанного бизнеса и ощущение социализации. В результате проведенной оценки на примере ресторанов, входящих в премиум- («Итальянцы») и средний сегмент («Тануки» и «Подкова»), были получены следующие результаты.

По интегральному индексу эффективности взаимодействия ресторанов и потребителей первое место занимает ресторан русской кухни «Подкова» (0,17 в июне 2022 г., 0,20 в июне 2023 г.), на втором месте располагается ресторан японской кухни «Тануки» (0,14 и 0,14 соответственно), замыкает тройку ресторан итальянской кухни «Итальянцы» (0,09 и 0,14 соответственно).

В качестве улучшения коммуникационной политики ресторанов можно рекомендовать работу с мнением друзей, знакомых и родных, другими словами, с сарафанным радио, поскольку в настоящее время большинство респондентов отмечает низкую удовлетворенность данным показателем. Для обеспечения высокого уровня взаимодействия и повышения уровня потребительской ценности оказываемых услуг исследуемым ресторанам необходимо сосредоточить усилия на оптимизации ассортиментной политики, улучшении качества обслуживания потребителей и более активном их вовлечении в процессе использования социальных сетей. Экономическая эффективность от внедрения предложенных рекомендаций подтверждает тот факт, что при неизменном уровне цен на услуги исследуемых предприятий ресторанного бизнеса Екатеринбурга отмечено увеличение размера среднего чека и повышение частоты посещения.

Кроме того, предложен практический инструментарий реализации управленческой стратегии удержания посетителей ресторанов в виде карты потребительского опыта (CJM), основанной на данных когортного анализа посетителей ресторанов Екатеринбурга и классификации факторов оттока клиентов.

Заключение

Проведенный в диссертации анализ развития рынка ресторанного бизнеса в условиях пандемии коронавируса, изменения потребительского поведения, современных геополитических вызовов и цифровизации бизнеса позволил сделать ряд выводов, имеющих теоретическое и практическое значение.

Выделены ключевые закономерности изменения потребительского поведения, такие как технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний, влияние внешнеэкономических и геополитических вызовов, введение санкций в отношении отдельных отраслей российской экономики, а также постпандемийный синдром у потребителей, падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов, активизация роли потребителей при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний, раскрыты соответствующие им тенденции.

Обоснован процесс трансформации стратегий, который заключается в переходе от продуктово-ориентированных к клиентоцентричным стратегиям. Происходит смещение целевого вектора: от сокращения издержек на производство товара, улучшения его качества, расширения товарного предложения компании к привлечению и удержанию клиентов за счет повышения уровня их удовлетворенности и лояльности, а также повышения уровня получаемой от них прибыльности. Систематизированы теоретические подходы к реализации стратегий, среди которых выделены фирмоцентричный (продуктово-ориентированный), клиентоориентированный и клиентоцентричный (ценностно-ориентированный). Наиболее всеобъемлющим и отвечающим современным вызовам внешней и внутренней среды компании является ценностно-ориентированный подход, ключевыми принципами которого выступают ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с по-

требителями. Кроме того, рассмотрены теоретические аспекты нематериальных активов предприятий и ценностных характеристик потребителей, их ключевые классификации и отражены причинно-следственные взаимосвязи между такими ценностными характеристиками потребителей, как удовлетворенность, вовлеченность и лояльность.

На основе систематизированного теоретического материала в рамках ценностно-ориентированного подхода 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).

Проведенный анализ теоретических концепций позволил выделить специализированную метрику измерения уровня лояльности и удержания клиентов – стоимость жизненного цикла клиента (CLV), которая позволяет спрогнозировать прибыльность клиентов не только на базе прошлого покупательского поведения, но и на основании будущих покупок, позволяет выделить наиболее прибыльные сегменты потребителей. В рамках данной концепции была 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.

Анализ тенденций развития рынка ресторанного бизнеса, в том числе с учетом влияния коронавирусной пандемии, изменения потребительского поведения и цифровизации бизнеса, позволил сделать вывод о качественном изменении управленческих стратегий удержания клиентов компаний, их инструментария, применении современных технологий и инструментов маркетинга и менеджмента и на основании выявленных изменений предложить авторскую теоретико-методологическую модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, предполагающую ком-

плексную оценку факторов внешней и внутренней среды, использование инструментария жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы предприятия, а также формирование комплекса маркетинга 4C.

Анализ существующих методических подходов к оценке нематериальных активов в рамках реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний позволил выделить затратный, доходный и сравнительный (рыночный) подходы, выявить их ключевые преимущества и недостатки. Наиболее предпочтительным для бизнеса представляется сравнительный подход, поскольку именно он отражает то, как рынок оценивает данный нематериальный актив, а также его функциональные и потребительские характеристики. При этом использование того или иного подхода зависит от задач, стоящих перед компанией, от доступности исходной информации для оценки нематериального актива, а также от применяемого компанией инструментария (моделей) оценки.

Среди моделей оценки нематериальных активов были выделены финансовые (market-to-book value ratio, Tobin’s Q value, economic value added (EVA) и др.), нефинансовые (Scandia navigator, intangible assets monitor, balanced scorecard и др.) и комбинированные (value added intellectual coefficient (VAIC), calculated intangible value (CIV), return on assets (ROA), customer lifetime value (CLV)). Каждая из них имеет свои ограничения, преимущества и недостатки, свою целевую направленность и инструментарий, необходимо их грамотное сочетание. В рамках диссертационного исследования использовалась комбинированная модель жизненного цикла клиента (CLV), позволяющая наравне с показателями клиентской базы компании рассматривать ценностные характеристики потребителей, такие как удовлетворенность и лояльность.

Разработана и апробирована методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, которая, в отличие от существующих, позволяет осуществить комплексную многокритериальную оценку финансовых и ценностных показателей на основе расчета интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей. Данный показатель выступает обобщающим индикатором ин-

тегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, что дает возможность более полно оценить взаимоотношения компании и потребителей, выявить возможности для повышения эффективности их взаимодействия. В качестве новизны применяемой методики выступает расчет показателей клиентской базы предприятий – стоимости жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение потребителей (CAC), показателя эффективности удержания клиентов компаний (CLV/CAC), а также определение конкурентного положения предприятий с использованием матрицы Томпсона – Стрикленда.

Практическая значимость разработанной методики состоит в том, что предлагается модель управления клиентами компании для решения ключевой задачи тактического управления компанией, которая рассматривает широкий набор параметров клиентской базы и уровень влияния мероприятий на различные группы клиентов.

В соответствии с этим был разработан 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) с выделением клиентской составляющей как основополагающей в рамках ценностно-ориентированного подхода, формирование матрицы выбора управленческих стратегий, оценку интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности и показателей клиентской базы в рамках решения комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний.

Выделены ключевые тренды развития рынка общественного питания на макроуровне (Россия), уровне Уральского федерального округа и городов-миллионников страны, а также проведен опрос среди жителей и гостей Екатеринбурга с целью оценки степени удовлетворенности качеством обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса и повышения эффективности реализации управленческих стратегий удержания клиентов бизнеса в данной сфере.

На примере ресторанов премиум- и среднего сегмента Екатеринбурга («Итальянцы», «Тануки» и «Подкова») были апробированы основные научные результаты исследования. В рамках апробации предложенной методики и управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов предприятий ресторанного бизнеса произведены расчеты интегрального показателя удовлетворенности, вовлеченности и лояльности потребителей. Построение матрицы выбора управленческих стратегий компании позволило предложить мероприятия по повышению эффективности взаимодействия выбранных ресторанов и потребителей в рамках ценностно-ориентированного подхода. Результаты внедрения подтвердили экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Кроме того, был предложен практический инструментарий реализации управленческой стратегии удержания посетителей ресторанов в виде карты потребительского опыта (CJM), основанной на данных когортного анализа посетителей ресторанов города Екатеринбурга и классификации факторов оттока клиентов.

Список литературы

1. Авдашева, С. Б. Механизмы управления трансакциями в российской обрабатывающей промышленности / С. Б. Авдашева, Н. А. Горейко // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 1. – С. 3–28.

2. Авдеева, Т. Т. Маркетинговое обеспечение стратегического планирования местного развития / Т. Т. Авдеева, Е. В. Илясова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. – № 328. – С. 111–115.

3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с. – ISBN 5-85873-009-4.

4. Акатов, Н. Б. Интегрированная модель управления развитием производственно-хозяйственной организации / Н. Б. Акатов, С. М. Бельмас, В. Л. Попов // Шумпетеровские чтения. – 2025. – Т. 1. – С. 196–200.

5. Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2017. – 190 с. – ISBN 978-5-9656-0268-1.

6. Александров, А. В. Анализ методов оценки нематериальных активов / А. В. Александров // Успехи современной науки и образования. – 2016. – Т. 2, № 6. – С. 50–53.

7. Аль-Д. Хайдер, М. Ж. Методики финансовой оценки интеллектуального капитала: российский и зарубежный опыт / М. Ж. Аль-Д. Хайдер // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2018. – Т. 12, № 3. – С. 39–48.

8. Ананьева, О. И. Сравнительный анализ международной и российской практики по вопросу оценки стоимости нематериальных активов / О. И. Ананьева, Е. С. Замбржицкая, М. В. Самохин // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. – 2015. – № 1(7). – С. 4–6.

9. Андреева, О. Ю. Концептуальная модель оценки удовлетворенности студентов в онлайн-образовании через компоненты образовательного опыта / О. Ю. Андреева, В. А. Степаненко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. – № 3. – С. 39–48.

10. Андриссен, Д. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов : пер. с англ. / Д. Андриссен, Р. Тиссен. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 301 с. – ISBN 5-901028-74-0.

11. Артеменко, Д. А. Финансовые риски в системе управления нематериальными активами компаний / Д. А. Артеменко, А. В. Воробьева // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2017. – № 3. – С. 4–8.

12. Асташова, Ю. В. Подход к определению жизненного цикла клиента с позиции маркетинга взаимодействия / Ю. В. Асташова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – URL: https://science-education.ru/article/view?id=13908 (дата обращения: 10.07.2024).

13. Аузан, А. А. Стратегия-2035: предварительные гипотезы / А. А. Аузан // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2017. – № 3(35). – С. 185–191.

14. Багиев, Г. Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей / Г. Л. Багиев // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность : монография / под ред. Г. Л. Багиева, Х. Мефферта. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2009. – С. 11–28.

15. Бест, Р. Маркетинг от потребителя : пер. с англ. / Р. Бест. – 6-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 685 с. – ISBN 978-5-00146-061-9.

16. Биймырсаева, Э. М. Нематериальные активы как инструмент повышения доходности и конкурентоспособности организаций / Э. М. Биймырсаева // Наука и инновационные технологии. – 2016. – № 2 (2). – С. 188–191.

17. Болгучева, Р. Б. Оценка эффективности использования нематериальных активов коммерческих организаций / Р. Б. Болгучева // Вестник науки и творчества. – 2016. – № 11 (11). – С. 28–34.

18. Бондаренко, В. А. Вопросы клиентоориентированности бизнеса в России: почему не все программы лояльности успешны / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко,

Р. М. Межаев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2020. – Т. 13, № 5. – С. 141–151.

19. Бондаренко, В. А. Удовлетворенность и клиентская лояльность в сфере оказания гостиничных услуг в рамках парадигмы маркетинга взаимоотношений в современной цифровой экономике / В. А. Бондаренко, В. А. Ларионов // Глобальные вызовы, новые риски и приоритеты экономических систем : монография : в 2 т. / под ред. С. В. Бердникова, Н. Г. Кузнецова. – Ростов-на-Дону : РГЭУ-РИНХ, 2019. – Т. 2. – С. 233–243.

20. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии : пер. с англ. / Э. Брукинг. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 288 с. – ISBN 5-318-00249-8.

21. Булгаков, А. Л. Нематериальные активы как стратегический фактор успеха развития промышленных предприятий / А. Л. Булгаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1, № 7. – С. 79–83.

22. Важенин, С. Г. Специфика доверия как конкурентной цели в экономике / С. Г. Важенин, В. В. Сухих // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – Т. 14, № 2. – С. 4–23.

23. Важенина, И. Конкуренция за доверие в экономике: сущность и перспективы развития / И. Важенина, С. Важенин, В. Сухих // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 7. – С. 78–86.

24. Важенина, И. С. Доверие в конкурентной экономике / И. С. Важенина, С. Г. Важенин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 56–63.

25. Варго, С. Л. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Л. Варго, Р. Ф. Лаш // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 73–106.

26. Водяхо, Е. С. Анализ эффективности использования нематериальных активов предприятия / Е. С. Водяхо // Новая наука: теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 4-1 (75). – С. 31–32.

27. Воронченко, Т. В. Сравнительный анализ российских и зарубежных методов оценки объектов нематериальных активов / Т. В. Воронченко, Е. Е. Пронина // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2017. – Т. 16, № 2. – С. 33–44.

28. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2006. – 464 с. – ISBN 5-98119-075-2.

29. Гапоненко, А. Л. Управление знаниями: как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – Москва : Эксмо, 2008. – 394 с. – ISBN 978-5-699-26534-3.

30. Гаранина, Т. А. Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты / Т. А. Гаранина // Корпоративные финансы. – 2009. – Т. 3, № 4 (12). – С. 79–96.

31. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент / Е. П. Голубков. – Москва : Юрайт, 2023. – 278 с. – ISBN 978-5-534-15505-1.

32. Гупта, С. Моделирование ценности жизненного цикла клиента / С. Гупта, Д. Хансенс, Б. Д. С. Харди [и др.] // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 3. – С. 81–110.

33. Дворядкина, Е. Б. Локальный потребительский рынок товаров и услуг: теоретические аспекты исследования / Е. Б. Дворядкина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 6 (38). – С. 98–104.

34. Дворядкина, Е. Б. Факторы спроса на локальном потребительском рынке товаров и услуг / Е. Б. Дворядкина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 1 (51). – С. 43–48.

35. Дворяшина, М. М. Методология оценки эффективности маркетинга на основе клиентских метрик / М. М. Дворяшина, А. В. Петрушенко, И. А. Рыштейн // Известия Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета). – 2015. – № 30 (56). – С. 101–105.

36. Дворяшина, М. М. Разработка стратегии управления клиентскими активами компании / М. М. Дворяшина // Управленец. – 2017. – № 1 (65). – С. 29–33.

37. Дворяшина, М. М. Удовлетворенность онлайн-обучением: теоретические подходы и эмпирические измерения / М. М. Дворяшина, Е. В. Артемова // Управленец. – 2019. – Т. 10, № 6. – С. 42–53.

38. Демидова, Е. В. Маркетинговые стратегии городов как инструмент территориального развития / Е. В. Демидова // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. – 2010. – № 2. – С. 10–15.

39. Демидова, Е. В. Мультиполезная модель маркетинговой градостроительной стратегии / Е. В. Демидова, В. А. Колясников // Академический вестник УралНИИпроект РААСН. – 2012. – № 2. – С. 2–5.

40. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии : пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 542 с. – ISBN 978-5-469-01516-1.

41. Долан, С. Управление на основе ценностей: корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке : пер. с англ. / С. Долан, С. Гарсия. – Москва : Претекст, 2008. – 313 с. – ISBN 978-5-98995-033-1.

42. Драгунов, С. В. Лояльность клиентов в предпринимательских структурах: мероприятия по повышению лояльности и оценка их эффективности / С. В. Драгунов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2009. – № 3 (59). – С. 100а–103.

43. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 288 с. – ISBN 5-8459-0127-8.

44. Дубровский, В. Ж. Использование новых цифровых технологий для управления земельными участками (на примере города Перми) / В. Ж. Дубровский, Е. В. Рожков // Информационные технологии в управлении и экономике. – 2023. – № 1 (30). – С. 58–71.

45. Дубровский, В. Ж. Ресурсная концепция преимуществ фирмы в конкурентной борьбе / В. Ж. Дубровский, С. В. Орехова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 3 (35). – С. 5–12.

46. Дуденкова, Ю. А. Методика расчета оценки эффективности нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности / Ю. А. Дуденкова, О. В. Воробьев, Ф. Ф. Дедус, К. С. Федорищенко // Экономика. Право. Инновации. – 2017. – № 1 (3). – С. 22–25.

47. Ибрагимов, М. А. О задачах анализа эффективности использования нематериальных активов / М. А. Ибрагимов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2018. – № 2. – С. 36–38.

48. Изакова, Н. Б. Информационное обеспечение управления маркетингом взаимоотношений промышленного предприятия / Н. Б. Изакова, Г. С. Тимохина, Т. Л. Сысоева // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 24. – С. 4103–4116.

49. Изакова, Н. Б. Оценка лояльности потребителей на рынке строительных материалов / Н. Б. Изакова, О. И. Попова // Вопросы управления. – 2022. – № 6 (79). – С. 48–62.

50. Изакова, Н. Б. Роль маркетинга взаимоотношений в повышении прибыльности организации на рынке B2B / Н. Б. Изакова, Т. Б. Минина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 6 (56). – С. 108–113.

51. Инновации маркетинговых моделей российских компаний в эпоху диджитал трансформации : монография / В. Фриц, И. А. Аренков, Ю. В. Асташова [и др.] ; под науч. ред. О. У. Юлдашевой. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2018. – 277 с. – ISBN 978-5-7310-4149-2.

52. Иноземцев, В. Л. За пределами экономического общества / В. Л. Иноземцев. – Москва : Academia : Наука, 1998. – 640 с. – ISBN 5-87444-066-6.

53. Исмаилова, П. И. Нематериальные активы как объект аудиторской проверки / П. И. Исмаилова, У. З. Мамаева // Актуальные вопросы современной экономики в глобальном мире. – 2018. – № 7. – С. 119–122.

54. Калиева, О. М. Характеристика действенных маркетинговых мероприятий в сети интернет в условиях пандемии / О. М. Калиева, Н. В. Лужнова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2020. – № 4. – С. 40–48.

55. Каплан, Р Организация, ориентированная на стратегию : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-9693-0144-3.

56. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегий к действию : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Олимп-Бизнес, 2023. – 320 с. – ISBN 978-5-9693-0358-4.

57. Каплан, Р. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2007. – 482 с. – ISBN 978-5-9693-0101-6.

58. Капустина, Л. М. Клиенториентированное управление организацией на рынке ресторанных услуг / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4. – URL: https://progress-human.com/images/2022/Tom8_4/Kapustina.pdf (дата обращения: 09.07.2024).

59. Капустина, Л. М. Маркетинговое управление процессом принятия решения о покупке потребителем посредством предоставления ценности / Л. М. Капустина, Г. С. Тимохина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 1 (33). – С. 94–101.

60. Капустина, Л. М. Методические подходы к оценке удовлетворенности потребителей продукции промышленного назначения / Л. М. Капустина, А. В. Бабенкова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2010. – № 1 (27). – С. 49–57.

61. Капустина, Л. М. Развитие и применение концепции маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке / Л. М. Капустина, Н. Б. Изакова // Журнал экономической теории. – 2018. – Т. 15, № 2. – С. 240–253.

62. Карх, Д. А. Методические подходы к оценке эффективности предприятия общественного питания на современном этапе развития экономики / Д. А. Карх, З. О. Фадеева, В. М. Гаянова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10, № 2. – С. 62–70.

63. Катькало, В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 20–42.

64. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2011. – 548 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3.

65. Каячев, Г. Ф. Эволюция ценностного подхода в управлении компанией / Г. Ф. Каячев, Д. А. Локтионов // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6, № 4. – С. 397–408.

66. Кетова, Н. П. Формирование взаимовыгодных партнерских отношений компаний при реализации концепции маркетинга взаимодействия / Н. П. Кетова, А. А. Анипченко. – Ростов-на-Дону : Медиа-Полис, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-6040050-9-5.

67. Клейнер, Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 3. – С. 3–28.

68. Коновалова, Е. Г. Формирование лояльных клиентов – фактор устойчивого развития предприятия / Е. Г. Коновалова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2013. – № 6. – С. 65–68.

69. Корелина, А. С. Маркетинговые технологии вовлечения потребителей в совместное создание ценности в гостиничной индустрии : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Корелина Антонина Сергеевна. – Москва, 2016. – 183 с.

70. Корнова, Г. Р. Классификация предприятий питания с учетом потребительской ценности / Г. Р. Корнова, Е. В. Мыльникова // Управленец. – 2012. – № 7–8 (35–36). – С. 52–55.

71. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 816 с. – ISBN 5-469-00989-0.

72. Крылова, Р. В. Современные форматы предприятий индустрии питания / Р. В. Крылова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 4 (21). – С. 132–136.

73. Кукурудзяк, Л. В. Особенности развития и управления нематериальными активами предприятия / Л. В. Кукурудзяк // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 1. – С. 76–82.

74. Кулькова, И. А. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке общественного питания города Екатеринбурга / И. А. Кулькова // Наукосфера. – 2022. – № 11-2. – С. 398–402.

75. Кущ, С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках : монография / С. П. Кущ. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2006. – 272 с. – ISBN 5-288-04182-2.

76. Кущ, С. П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С. П. Кущ // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2006. – № 3. – С. 3–21.

77. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 927 с. – ISBN 978-5-496-02563-8.

78. Ларина, Т. Е. Система управления предприятием, основанная на нематериальных активах / Т. Е. Ларина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 2 (63). – С. 290–296.

79. Латышова, Л. С. Роль точек контакта в повышении удовлетворенности гостей ресторана / Л. С. Латышова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 286–289.

80. Лекаркина, Н. К. Применение методов доходного подхода для оценки интеллектуальной собственности / Н. К. Лекаркина // Экономический научный журнал: оценка инвестиций. – 2017. – № 1 (5). – С. 21–34.

81. Лекомцева, А. А. Механизм взаимосвязи удовлетворенности клиентов предприятия общественного питания с системой премирования сотрудников / А. А. Лекомцева, В. В. Пьянков, А. Р. Магасумов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 6. – С. 23–28.

82. Леонтьев, Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. – Москва : Акционер, 2002. – 200 с. – ISBN 5-901025-16-4.

83. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с. – ISBN 978-5-321-02372-3.

84. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личному процветанию : пер. с англ. / К. Майджер. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 152 с. – ISBN 5-222-06192-2.

85. Майорова, Е. А. Анализ и оценка эффективности применения нематериальных активов розничными торговыми организациями / Е. А. Майорова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4-1 (45). – С. 745–749.

86. Майорова, Е. А. Нематериальные активы как конкурентные преимущества организаций розничной торговли / Е. А. Майорова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 5 (52). – С. 3–17.

87. Майорова, Е. А. Экономическая эффективность нематериальных активов в розничной торговле / Е. А. Майорова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1 (49). – С. 233–235.

88. Макарова, Н. В. Инвестиции в нематериальные активы на предприятиях общественного питания / Н. В. Макарова, Э. С. Кассис, Е. Р. Малицына // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 5. – С. 837–846.

89. Макарова, Н. В. Нематериальные активы на предприятиях общественного питания: проблемы и перспективы / Н. В. Макарова // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-2 (30.2). – С. 125–142.

90. Макарова, Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки / Я. В. Макарова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – Т. 8, № 4 (35). – URL: http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

91. Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия : монография / под науч. ред. Г. Л. Багиева, О. У. Юлдашевой. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2020. – 544 с. – ISBN 978-5-7310-5014-2.

92. Мингалева, А. Ю. Нематериальные активы как инструмент неценовой конкуренции / А. Ю. Мингалева // Вестник науки и образования. – 2018. – Т. 1, № 5 (41). – С. 59–61.

93. Мусатова, Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании / Ж. Б. Мусатова // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 106–116.

94. Мусатова, Ж. Б. Трансформация моделей потребительского поведения и управление клиентским опытом / Ж. Б. Мусатова, И. И. Скоробогатых // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 294–298.

95. Невоструев, П. Ю. Управление пожизненной ценностью клиентов через повышение удовлетворенности качеством и скоростью обратной связи / П. Ю. Невоструев, Ж. Б. Мусатова // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2018. – Т. 7, № 1. – С. 44–49.

96. Неганов, С. А. Формирование структуры экосистем с позиции конфигурации взаимодействий субъектов / С. А. Неганов, В. П. Неганова // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 7. – С. 684–693.

97. Неганова, В. П. Влияние COVID-19 на потребительские привычки: новые аспекты исследований / В. П. Неганова // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 12. – С. 943–950.

98. Неганова, В. П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений / В. П. Неганова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 3 (41). – С. 122–127.

99. Неганова, В. П. О сущности маркетинга взаимоотношений / В. П. Неганова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 2 (40). – С. 110–117.

100. Николаева, Т. И. Формирование конкурентных стратегий розничного торгового предприятия / Т. И. Николаева, Е. Н. Ялунина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2008. – № 1 (20). – С. 56–62.

101. Нордстрем, К. Бизнес в стиле фанк: капитал пляшет под дудку таланта : пер. с англ. / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 284 с. – ISBN 978-5-91657-626-9.

102. Носкова, Е. В. Измерение влияния позиционирования на лояльность потребителей к предприятиям общественного питания / Е. В. Носкова // Практический маркетинг. – 2019. – № 9 (271). – С. 3–11.

103. Носкова, Е. В. Оценка удовлетворенности потребителей атрибутами позиционирования (на примере предприятий общественного питания) / Е. В. Носкова // Практический маркетинг. – 2019. – № 10 (272). – С. 21–28.

104. Носкова, Е. В. Оценка факторов лояльности потребителей к предприятиям розничной торговли разных форматов / Е. В. Носкова, И. М. Романова // Практический маркетинг. – 2015. – № 10 (224). – С. 18–25.

105. Ойнер, О. К. Исследование взаимосвязи удовлетворённости потребителей с их лояльностью в гостиничной индустрии / О. К. Ойнер, А. С. Корелина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 75–82.

106. Ойнер, О. К. Лояльность в гостиничной индустрии / О. К. Ойнер, А. С. Корелина // Международная экономика. – 2015. – № 8. – С. 49–55.

107. Ойнер, О. К. Маркетинговые способности фирмы: подходы к оценке, эмпирические исследования и роль в формировании результатов бизнеса компании / О. К. Ойнер // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 6. – С. 434–442.

108. Окольнишникова, И. Ю. Влияние уровня эмоций и знаний клиентов на вовлеченность в потребление на предприятиях сферы услуг: опыт исследования / И. Ю. Окольнишникова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 30 (289). – С. 147–152.

109. Окольнишникова, И. Ю. Методология развития рынка услуг предприятий питания в крупнейших городах России: маркетинговый и логистический аспекты : монография / И. Ю. Окольнишникова, Ю. Г. Кузменко, Е. Д. Конькова. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 192 с. – ISBN 978-5-91292-297-8.

110. Палей, Т. Ф. Многомерная модель определения области бизнеса в условиях цифровой трансформации / Т. Ф. Палей, Р. Х. Ягудин, Д. В. Юрков // Экономические науки. – 2023. – № 229. – С. 527–531.

111. Пахомова, Т. В. Управление нематериальными активами как элемент стратегии развития предприятия / Т. В. Пахомова // Экономическая среда. – 2016. – № 4 (18). – С. 93–97.

112. Перепечко, О. В. Влияние стоимости нематериальных активов на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов / О. В. Перепечко // Современные исследования. – 2018. – № 5 (09). – С. 101–105.

113. Петрикова, Е. М. Методы оценки стоимости нематериальных активов / Е. М. Петрикова, Е. И. Исаева, М. А. Овсянникова // Финансы и кредит. – 2015. – № 12 (636). – С. 20–33.

114. Писарева, Е. В. Влияние цифровизации на эффективность интеграции маркетинговых коммуникаций в сфере услуг: локальный аспект / Е. В. Писарева // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2022. – № 3 (79). – С. 108–114.

115. Писарева, Е. В. Основные управленческие принципы формирования лояльности потребителей к брендам региональных компаний / Е. В. Писарева, Е. С. Сергиенко // Управление. – 2018. – Т. 6, № 3. – С. 40–44.

116. Питерс, Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 524 с. – ISBN 978-5-9614-4599-2.

117. Плахин, А. Е. Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании / А. Е. Плахин, С. М. Аль Огили, М. С. Хохолуш // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2019. – Т. 81, № 4 (82). – С. 231–242.

118. Плахин, А. Е. Методология адаптивного управления промышленной парковой структурой на основе стейкхолдерского подхода / А. Е. Плахин // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80, № 4 (78). – С. 371–377.

119. Плахин, А. Е. Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами : монография / А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. – Казань : Бук, 2018. – 282 с. – ISBN 978-5-00118-219-1.

120. Плахин, А. Е. Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения / А. Е. Плахин, М. В. Селезнева, М. С. Хохолуш // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4 (33). – С. 286–292.

121. Плотников, А. В. Сравнение содержания стейкхолдерских подходов в управлении / А. В. Плотников // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 12. – С. 2695–2704.

122. Попов, Е. В. Сетевые экономические взаимодействия : монография / Е. В. Попов ; отв. ред. В. Л. Макаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 167 с. – ISBN 978-5-534-09242-4.

123. Попов, Е. В. Типология трансакционных издержек интернет-пространства / Е. В. Попов, С. В. Кульпин // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 5. – С. 4–14.

124. Попова, П. А. Оценка эффективности применения интернет-технологий в системе управления лояльностью покупателей / П. А. Попова, С. В. Никифорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 6 (54). – URL: https://www.elibrary.ru/sejwxx (дата обращения: 09.07.2024).

125. Попова, Ю. Ф. К вопросу об измерении эффективности управления взаимоотношениями в цепочке создания ценности / Ю. Ф. Попова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 35–55.

126. Попова, Ю. Ф. Капитал межфирменных отношений: понятие и методология измерения / Ю. Ф. Попова // Управленец. – 2017. – № 4 (68). – С. 32–38.

127. Попова, Ю. Ф. Понятие стратегии в сетевом подходе / Ю. Ф. Попова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – № 1-1. – С. 307–312.

128. Попова, Ю. Ф. Российский спрут. Развитие сетевых форм межфирменной кооперации в российской экономике / Ю. Ф. Попова // Креативная экономика. – 2008. – № 9 (21). – С. 36-42.

129. Попова, Ю. Ф. Сетевая бизнес-модель создания ценности / Ю. Ф. Попова, О. Г. Ядрихинская // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2016. – № 3. – С. 101–107.

130. Прахалад, К. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями : пер. с англ. / К. Прахалад, В. Рамасвами. – Москва : Олимп-Бизнес, 2006. – 337 с. – ISBN 5-9693-0025-X.

131. Просвирина, И. И. Нематериальные активы в финансовой отчетности: проблемы и решения / И. И. Просвирина // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 1 (58). – С. 26–34.

132. Проскурина, Н. Государственное регулирование развития предприятий здравоохранения / Н. Проскурина, Ю. Гороховец // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2016. – № 8 (240). – С. 115–127.

133. Протасова, Л. Г. Анализ рынка и классификация предприятий общественного питания / Л. Г. Протасова, Б. Тохириен // Управленец. – 2013. – № 5 (45). – С. 55–57.

134. Риддерстрале, Й. Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества : пер. с англ. / Й. Риддерстрале, К. Нордстрем. – 2-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 336 с. – ISBN 978-5-902862-64-2.

135. Роднянский, Д. В. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) / Д. В. Роднянский, Т. Ф. Палей // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-1 (41). – С. 262–275.

136. Рустемов, И. А. Порядок проведения аудиторской проверки операций с нематериальными активами / И. А. Рустемов, Д. Ш. Кенесбаева // Статистика, учет и аудит. – 2016. – № 3 (62). – С. 37–43.

137. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2010. – 418 с. – ISBN 978-5-9924-0049-6.

138. Савельева, Н. К. Маркетинговая стратегия: осмысление понятия учеными и инструментом ChatGPT / Н. К. Савельева, А. А. Созинова, А. Д. Крюкова, А. К. Лутошкина // Практический маркетинг. – 2023. – № 6 (312). – С. 14–19.

139. Савельева, Н. К. Маркетинговое исследование уровня удовлетворенности населения финансовыми услугами в Новосибирской области / Н. К. Савельева, А. А. Созинова, Е. А. Березина // Экономика. Бизнес. Банки. – 2024. – № 2 (72). – С. 42–53.

140. Седанов, А. А. Нематериальные и неосязаемые бизнес-активы предприятия / А. А. Седанов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 8 (299). – С. 140–146.

141. Семенов, И. В. Стратегический маркетинг и система создания потребительской ценности в условиях перехода к экономике знаний / И. В. Семенов // Вестник университета. – 2017. – № 2. – С. 95–102.

142. Созинова, А. А. Механизм управления организацией на основе формирования маркетинговой стратегии / А. А. Созинова, Т. А. Бурцева, А. К. Лутошкина [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 3. – С. 17–27.

143. Созинова, А. А. Механизм формирования маркетинговой стратегии предприятия туристской отрасли / А. А. Созинова, А. К. Лутошкина // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 4. – С. 199–203.

144. Стратегическое управление: регион, город, предприятие : монография / под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина. – 2-е изд., доп. – Москва : Экономика, 2005. – 602 с. – ISBN 5-282-02475-6.

145. Стюарт, Т. Интеллектуальный капитал: новый источник богатства организаций : пер. с англ. / Т. Стюарт. – Москва : Поколение, 2007. – 366 с. – ISBN 978-5-9763-0010-1.

146. Суздалева, Г. Р. Анализ взаимосвязи подходов к маркетингу и современных трендов потребительского поведения / Г. Р. Суздалева, Е. С. Боровых // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 11. – С. 4175–4190.

147. Сурдина, А. В. Цифровые технологии и их влияние на развитие торговой деятельности в современных условиях / А. В. Сурдина, А. Ф. Никишин // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 4 (129). – С. 671–674.

148. Ткаченко, И. Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям / И. Н. Ткаченко // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 2. – С. 2–16.

149. Ткаченко, И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления / И. Н. Ткаченко // Управленческие науки в современном мире. – 2018. – Т. 1, № 1. – С. 205–209.

150. Ткаченко, И. Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления: методика оперативной оценки влияния макроэкономических вызовов / И. Н. Ткаченко, М. А. Метелева // Управленческие науки. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 6–21.

151. Третьяк, О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4, № 2. – С. 129–144.

152. Угнечева, В. Ю. Проблемы учета нематериальных активов: типичные ошибки, международный опыт / В. Ю. Угнечева, Е. Ю. Омельченко // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 12. – С. 82–91.

153. Усова, Н. В. Специфика формирования и развития маркетинговых структур потребительских рынков в постсоветский период: ретроспективный анализ / Н. В. Усова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2019. – № 2(27). – С. 124–133.

154. Фатхутдинов, Р. А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2007. – № 1 (1). – С. 73–86.

155. Федулов, Д. В. Выбор стратегии развития маркетинга территории / Д. В. Федулов, А. А. Победин // Экономические науки. – 2015. – № 124. – С. 40–42.

156. Фирсанова, О. В. Взаимосвязь воспринимаемой социальной ответственности компании и потребительской лояльности / О. В. Фирсанова, М. С. Потепкин // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С. 106–108.

157. Фокина, О. В. Маркетинговые технологии совершенствования стратегии управления предприятием / О. В. Фокина, Е. С. Тюфякова, Р. С. Шамриков // Advanced Science. – 2017. – № 1 (5). – URL: http://advanced-science.ru/assets/mgr/docs/1(2017)/Социально-экономические/fokina-tyufyakova-shamrikov-k-pechati.pdf (дата обращения: 10.07.2024).

158. Фокина, О. В. Развитие концепции маркетинга покупательского опыта в условиях цифровой экономики : монография / О. В. Фокина. – Киров : ВятГУ, 2018. – 136 с. – ISBN 978-5-98228-168-5.

159. Фокина, О. В. Управление покупательским опытом в ресторанном бизнесе в условиях развития цифровой экономики / О. В. Фокина // Казанская наука. – 2017. – № 9. – С. 25–27.

160. Фролов, Д. П. Маркетинговая парадигма регионального развития : монография / Д. П. Фролов. – 2-е изд., доп. – Волгоград : ВолГУ, 2013. – 157 с. – ISBN 978-5-9669-1141-6.

161. Фролов, Д. П. От трансакционных издержек – к трансакционной ценности: преодолевая фрикционную парадигму / Д. П. Фролов // Вопросы экономики. – 2020. – № 8. – С. 51–81.

162. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство : пер. с англ. / П. Хейг. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 370 с. – ISBN 978-5-9614-2346-4.

163. Хелал, М. Ю. И. Исследование динамических способностей ресторанов к созданию потребительской ценности в условиях цифровой трансформации / М. Ю. И. Хелал, Т. Ф. Палей // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 5 (131). – С. 223–234.

164. Хелал, М. Ю. И. Управление цифровой трансформацией ресторанного бизнеса на основе ценностного подхода : монография / М. Ю. И. Хелал, Т. Ф. Палей. – Казань : Отечество, 2023. – 148 с. – ISBN 978-5-9222-1768-2.

165. Хорольская, О. В. Модели и методы оценки интеллектуального капитала организации / О. В. Хорольская // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2016. – № 1. – С. 40–52.

166. Хотинская, Г. И. Нематериальные активы как фактор повышения конкурентоспособности компании: финансово-экономический аспект / Г. И. Хотинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 94–100.

167. Цицкиев, Э. Р. Моделирование влияния нематериальных активов на эффективность коммерческой деятельности / Э. Р. Цицкиев // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2019. – № 3 (89). – С. 78–87.

168. Чепелева, Н. Н. Теоретические основы ресурсной стратегии предприятия / Н. Н. Чепелева // Журнал экономической теории. – 2014. – № 1. – С. 52–66.

169. Черкашина, Т. А. Развитие методов доходного подхода к оценке контрактных нематериальных активов / Т. А. Черкашина, А. Ю. Синдеев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 6. – С. 117–127.

170. Чернова, Е. В. Изменение поведения потребителей как фактор влияния на развитие ресторанного бизнеса / Е. В. Чернова, В. В. Шабалин, Р. Д. Цай // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 2. – С. 52–67.

171. Черновалова, Г. А. Управление ценностями как стратегия опережающего развития в современных условиях деятельности организаций / Г. А. Черновалова, Д. А. Пестов, Е. А. Третьякова // Шумпетеровские чтения. – 2025. – Т. 1. – С. 426–432.

172. Чирков, А. В. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности компании с использованием ценностно-ориентированного подхода : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Чирков Александр Викторович. – Екатеринбург, 2015. – 174 с.

173. Чмышенко, Е. Г. Стратегическое управление предприятием / Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко. – Оренбург : ОГУ, 2021. – 135 с. – ISBN 978-5-7410-2671-7.

174. Шахбанова, С. Р. Условия отнесения объектов к нематериальным активам для целей бухгалтерского учета / С. Р. Шахбанова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2016. – № 1. – С. 102–105.

175. Шаховская, Л. С. Лояльность как основа формирования партнерских отношений в малом предпринимательстве / Л. С. Шаховская, И. В. Аракелова // Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов : монография, кн. 2. – Одесса : ИП Куприенко С. В., 2013.– С. 103–115.

176. Шевченко, С. С. Вопросы учета нематериальных активов в коммерческих организациях / С. С. Шевченко // Академическая публицистика. – 2017. – № 11. – С. 344–356.

177. Шерешева, М. Ю. Согласование интересов стейкхолдеров в сетевом межфирменном взаимодействии / М. Ю. Шерешева, М. М. Палт // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2014. – № 3. – С. 17–23.

178. Шерстнева, М. А. Ценностно-ориентированное управление для российских компаний / М. А. Шерстнева // Экономика в промышленности. – 2013. – № 2. – С. 28–31.

179. Щепетова, И. В. Анализ клиентского опыта и экстра-сервис как конкурентное преимущество компании в секторе HoReCa / И. В. Щепетова, И. И. Скоробогатых // Практический маркетинг. – 2021. – № 11 (297). – С. 32–41.

180. Щетинина, Е. Д. Нематериальные активы как элемент бизнес-модели и стратегии предприятия / Е. Д. Щетинина, И. Б. Кондрашов // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 3 (79). – С. 24–30.

181. Щетинина, Е. Д. Управление нематериальными активами предприятия как средством получения конкурентных преимуществ: проблемы, перспективы, методические подходы / Е. Д. Щетинина, И. Б. Кондрашов, Т. А. Дубровина // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2016. – № 3 (18). – С. 54–62.

182. Экономика сферы услуг в условиях цифровизации : монография / под науч. ред. Е. Б. Дворядкиной. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2020. – 309 с. – ISBN 978-5-9656-0299-5.

183. Ялунина, Е. Н. Апробация методики оценки качества управления предприятиями общественного питания Свердловской области / Е. Н. Ялунина, Н. А. Лукьяненко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 1-1. – С. 177–185.

184. Ялунина, Е. Н. Инновационные технологии как инструмент повышения эффективности системы управления и конкурентоспособности предприятия общественного питания / Е. Н. Ялунина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6-1. – С. 173–178.

185. Abarca Sánchez, Y. Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Peru / Y. Abarca Sánchez, U. Barreto Rivera, O. Barreto Jara, J. L. Díaz Ugarte // Revista venezolana de gerencia. – 2022. – Vol. 27, iss. 98. – P. 729–743.

186. Abd Wahab, N. The relationship between marketing mix and customer loyalty in hijab industry: the mediating effect of customer satisfaction / N. Abd Wahab, L. F. Abu Hassan, S. A. Md. Shahid, S. N. Maon // Procedia Economics and Finance. – 2016. – Vol. 37. – P. 366–371.

187. Adiningsih, K. P. Customer satisfaction and loyalty of a franchise product evidence from Nasi Bebek ginyo restaurant in Jakarta / K. P. Adiningsih, R. Nurmalina, Md. Djamaludin // Indonesian journal of business and entrepreneurship. – 2015. – Vol. 1, iss. 1. – P. 42–50.

188. Agudze-Tordzro, K. Customer retention strategies: a study of Ghanaian banks / K. Agudze-Tordzro, S. Buame, B. Narteh // European journal of business and management. – 2014. – Vol. 6, iss. 15. – P. 31–39.

189. Ahmad, R. Customer retention: a potentially potent marketing management strategy / R. Ahmad, F. Buttle // Journal of strategic marketing. – 2001. – Vol. 9, iss. 1. – P. 29–45.

190. Aho, S. A critical assessment of Stewart's CIV method / S. Aho, S. Ståhle, P. Ståhle // Measuring business excellence. – 2011. – Vol. 15, iss. 4. – P. 27–35.

191. Ajagbe, A. M. Which precedes the other? Organizational strategy or organizational structure / A. M. Ajagbe, J. Bih, O. J. Olujobi, E. E. Udo Udo // International journal of economics and business management. – 2016. – Vol. 2, iss. 6. – P. 50–66.

192. Al Masud, A. Factors influencing customer loyalty towards fast food restaurants: an empirical study in Malaysia / A. Al Masud, A. Haque, S. M. Azam // International tourism and hospitality journal. – 2018. – Vol. 1, iss. 3. – P. 1–17.

193. Alshreef, M. A. Analyzing the influence of eWOM on customer perception of value and brand love in hospitality enterprise / M. A. Alshreef, T. H. Hassan, M. Y. Helal [et al.] // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, iss. 9. – Art. 7286.

194. Amabile, T. To give your employees meaning, start with mission / T. Amabile, S. Kramer // Harvard Business Review. – 2012. – № 12. – URL: https://hbr.org/2012/12/to-give-your-employees-meaning (дата обращения: 02.07.2025).

195. Amekudzi-Kennedy, A. Transportation asset valuation: pre-, peri- and post-fourth industrial revolution / A. Amekudzi-Kennedy, S. Labi, P. Singh // Transportation research record: journal of the transportation research board. – 2019. – Vol. 2673, iss. 12. – P. 163–172.

196. Amin, M. Islamic banks: contrasting the drivers of customer satisfaction on image, trust, and loyalty of Muslim and non-Muslim customers in Malaysia / M. Amin, Z. Isa, R. Fontaine // International journal of bank marketing. – 2013. – Vol. 31, iss. 2. – P. 79–97.

197. Amoo, N. Conceptualizing and measuring strategy implementation: a multidimensional view / N. Amoo, J. Hiddlestone-Mumford, J. Ruzibuka, C. Akwei // Strategic change. – 2019. – Vol. 28, iss. 6. – P. 445–467.

198. Anees, R. T. Evaluating the impact of customer relationship management (CRM) strategies on customer retention (a study of fast food chains in Pakistan) / R. T. Anees, N. A. Nordin, T. Anjum [et al.] // Business management and strategy. – 2020. – Vol. 11, iss. 2. – P. 117–133.

199. Ansari, A. Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: evidence from startup insurance companies / A. Ansari, A. Riasi // Future business journal. – 2016. – Vol. 2, iss. 1. – P. 15–30.

200. Asagba, S. Customer retention strategies and business performance: a survey of selected retail chain stores in South-South, Nigeria / S. Asagba, R. Coker Preye, A. A. Okwudu // International academy journal of business administration annals. – 2019. – Vol. 7, iss. 1. – P. 78–92.

201. Awit, N. T. Customer churn prediction using predictive analytics: basis for the formulation of customer retention strategy in the context of web-based collaboration platform / N. T. Awit, R. M. Marticio // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Society International Customer Churn Prediction using Predictive Analytics: Basis for the Formulation of Customer Retention Strategy in the Context of Web-based Collaboration Platform. – Manila, 2023. – P. 172–183.

202. Axtle Ortiz, M. A. Intellectual capital (intangible assets) valuation considering the context / M. A. Axtle Ortiz // Journal of business and economics research. – 2011. – Vol. 4, iss. 9. – P. 35–42.

203. Babalola, S. S. Role of organizational strategy and entrepreneurial orientation on organizational effectiveness / S. S. Babalola, C. L. Nwanzu // International journal of entrepreneurship. – 2020. – Vol. 24, iss. 1. – P. 1–15.

204. Bae, S. The effects of restaurant attributes on satisfaction and return patronage intentions: evidence from solo diners' experiences in the United States / S. Bae, L. Slevitch, S. Tomas // Cogent business and management. – 2018. – Vol. 5, iss. 1. – Art. 1493903.

205. Barrick, M. R. Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance / M. R. Barrick, G. R. Thurgood, T. A. Smith, S. H. Courtright // Academy of management journal. – 2015. – Vol. 58, iss. 1. – P. 111–135.

206. Begum, V. Favourable prototypes in the ordering system at coffee houses in South India – a customer retention strategy / V. Begum // Journal of management research. – 2015. – Vol. 7, iss. 2. – P. 144–151.

207. Bellamy, L. The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process / L. Bellamy, N. Amoo, K. Mervyn, J. Hiddlestone-Mumford // International journal of organizational analysis. – 2019. – Vol. 27., iss. 2. – P. 337–367.

208. Blair, M. The growing intangibles reporting discrepancy / M. Blair, S. Wallman // Intangibles: management, measurement, and reporting / eds. J. Hand, B. Lev. – Washington : Brooking Institution Press, 2003. – P. 449–468.

209. Blijlevens, J. Behavioural business: the psychology of decisions in economic, business and policy contexts / J. Blijlevens, M. Elkins, A. Neelim // Behavioural business / eds. J. Blijlevens [et al.]. – Singapore : Springer, 2023. – P. 3–13.

210. Bontis, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital / N. Bontis // International journal of management reviews. – 2001. – Vol. 3, № 1. – P. 41–60.

211. Bossidy, C. Execution: the discipline of getting things done / C. Bossidy, L. Charan, R. Burck. New York : Random House Business Books, 2011. – 320 p.

212. Bouteiller, C. The evaluation of intangibles: advocating for an option based approach / C. Bouteiller // VI Alternative Perspectives on Finance Conference. – Hamburg, 2002.

213. Bowen, J. T. Loyalty: a strategic commitment / J. T. Bowen, S. Shoemaker // Cornell hotel and restaurant administration quarterly. – 2003. – Vol. 44, iss. 5–6. – P. 31–46.

214. Brenes, E. R. Key success factors for strategy implementation in Latin America / E. R. Brenes, M. Mena, G. E. Molina // Journal of business research. – 2008. – Vol. 61, iss. 6. – P. 590–598.

215. Bunnefeld, N. Management strategy evaluation: a powerful tool for conservation? / N. Bunnefeld, E. Hoshino, E. J. Milner-Gulland // Trends in ecology and evolution. – 2011. – Vol. 26, iss. 9. – P. 441–447.

216. Burgelman, R. A. Strategy processes and practices: dialogues and intersections / R. A. Burgelman, S. W. Floyd, T. Laamanen [et al.] // Strategic management journal. – 2018. – Vol. 39, iss. 3. – P. 531–558.

217. Burnes, J. The structure of strategy / J. Burnes // Business strategy review. – 2004. – Vol. 4, iss. 2. – P. 17–37.

218. Campon-Cerro, A. M. Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: the quest for tourist loyalty in Spain / A. M. Campon-Cerro, J. M. Hernandez-Mogollon, H. Alves // Journal of destination marketing and management. – 2017. – Vol. 6, iss. 3. – P. 252–266.

219. Cândido, C. J. F. Implementation obstacles and strategy implementation failure / C. J. F. Cândido, S. P. Santos // Baltic journal of management. – 2019. – Vol. 14, iss. 1. – P. 39–57.

220. Cano, L. Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of COVID-19 / L. Cano, D. Castro, W. Vicente Ramos // Business: theory and practice. – 2021. –Vol. 22, iss. 2. –P. 426–435.

221. Carlopio, J. The development of a social psychological model of strategy implementation / J. Carlopio, M. Harvey // International journal of management. – 2012. – Vol. 29, iss. 3. – P. 75–85.

222. Carmeli, A. Perceived organizational reputation and organizational performance: an empirical investigation of industrial enterprises / A. Carmeli, A. Tishler // Corporate reputation review. – 2005. – Vol. 8, iss. 1. – P. 13–30.

223. Carmeli, A. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance / A. Carmeli // Corporate reputation review. – 2004. – Vol. 6, iss. 4. – P. 314–331.

224. Castilla-Polo, F. The main topics of research on disclosures of intangible assets: a critical review / F. Castilla-Polo, D. Gallardo-Vázquez // Accounting, auditing and accountability journal. – 2016. – Vol. 29, iss. 2. – P. 323–356.

225. Čater, T. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice / T. Čater, D. Pučko // Journal of East European management studies. – 2010. – Vol. 15, iss. 3. – P. 207–236.

226. Cerón Islas, A. CRM una estrategia de fidelizacion de clientes en las IES. Area de educacion continua / A. Cerón Islas, H. Cerón Islas, E. A. Cortés Servín // FACE: revista de la facultad de ciencias económicas y empresariales. – 2021. – Vol. 20, iss. 2. – P. 5–17.

227. Cespedes, F. V. Organizing and implementing the marketing effort: text and cases / F. V. Cespedes. – Reading : Addison-Wesley, 1991. – 818 p.

228. Chand, M. Impact of food and beverage service practices on customer satisfaction in the food outlets, Chandigarh, India / M. Chand, A. Slath // International journal of hospitality and tourism systems. – 2018. – Vol. 11, iss. 2. – P. 73–81.

229. Charan, R. Why CEOs fail / R. Charan, G. Colvin // Fortune. – 1999. – Vol. 139, iss. 12. – P. 68–78.

230. Chávez Orellana, E. A. Marketing estratégico para la retención de clientes en la Comercializadora Coronel Touma Corcorto S. A. en el Cantón Durán / E. A. Chávez Orellana, E. A. Valdiviezo Macias, F. A. Valle Sánchez // Revista observatorio de la economía latinoamericana. – 2019. – URL: https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/marketing-retencion-clientes.html (дата обращения: 02.07.2025).

231. Chen, M.-C. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms market value and financial performance / M.-C. Chen, S.-J. Cheng, Y. Hwang // Journal of intellectual capital. – 2005. – Vol. 6, iss. 2. – P. 159–176.

232. Chiarello, T. C. Financial performance, intangible assets and value creation in Brazilian and Chilean information technology companies / T. C. Chiarello, C. Sulzbach Pletsch, A. DaSilva, T. P. Da Silva // Revista galega de economía. – 2015. – Vol. 23, iss. 4. – P. 73–88.

233. Chib, S. S. Co-relation as well as connexion between service quality and customer satisfaction / S. S. Chib, M. Kumar // Gorteria journal. – 2021. – Vol. 34, iss. 1. – P. 191–208.

234. Chien, S.-H. Intellectual capital and new product sale performance of the financial services industry in Taiwan / S.-H. Chien, M.-C. Chao // Service industries journal. – 2011. – Vol. 31, iss. 16. – P. 2641–2659.

235. Chimote, N. K. Analyzing the effectiveness of customer retention strategies with existing customers in banking industry / N. K. Chimote, A. Srivastava // International journal of customer relationship marketing and management. – 2014. – Vol. 3, iss. 3. – P. 1–14.

236. Chittaie, R. Customer relationship management and business strategies / R. Chittaie // International journal of organizational leadership. – 2012. – Vol. 1, iss. 1. – P. 13–22.

237. Crafting and executing strategy: creating sustainable high performance in South African businesses / J. Hough, A. Strickland, J. Gamble, A. Thompson. – 2nd ed. – Berkshire : McGrawHill, 2011. – 352 p. – ISBN 0-07-288444-4.

238. Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases / A. Thompson, M. Peteraf, J. Gamble, A. Strickland. – 21st ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2017. – 912 p. – ISBN 1-259-92199-9.

239. Cunningham, A. T. Organisational strategies to cultivate professional values and behaviours / A. T. Cunningham, E. C. Bernabeo, D. B. Wolfson, C. S. Lesser // BMJ Quality & Safety. – 2011. – P. 1–9.

240. Dagger, T. S. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association / T. S. Dagger, M. E. David // European journal of marketing. – 2012. – Vol.46, iss. 3/4. – P. 447–468.

241. Datta, P. An investigation into the relationship between customer relationship marketing and customer retention: superstore retailing context in Bangladesh / P. Datta, P. Fraser, M. Lebcir // Journal of business and retail management research. – 2018. – Vol. 13, iss. 2. – P. 20–35.

242. Daum, J. H. Intangibles assets and value creation / J. H. Daum. – Chichester : J. Wiley, 2003. – 444 p. – ISBN 0-470-84512-0.

243. De Oliveira, C. A. Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct / C. A. De Oliveira, J. Carneiro, F. Esteves // Journal of business research. – 2019. – Vol. 105. – P. 333–344.

244. Dehghan, A. The antecedents of student loyalty in online programs / A. Dehghan, J. Dugger, D. Dobrzykowski, A. Balazs // International journal of educational management. – 2014. – Vol. 28, iss. 1. – P. 15–35.

245. Desroches, D. Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? / D. Desroches, T. Hatch, R. Lawson // Journal of corporate accounting and finance. – 2014. – Vol. 25, iss. 3. – P. 61–67.

246. Di Ubaldo, M. Investment in knowledge-based capital and productivity: firm-level evidence from a small open economy / M. Di Ubaldo, I. Siedschlag // The review of income and wealth. – 2021. – Vol. 67, iss. 2. – P. 363–393.

247. Donate, M. J. HRM Practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities / M. J. Donate, I. Peña, J. D. Sánchez de Pablo // International journal of human resource management. – 2016. – Vol. 27, iss. 9. – P. 928–953.

248. Dong, S. Functional forms of the satisfaction-loyalty relationship / S. Dong, M. Ding, R. Grewal, P. Zhao // International journal of research in marketing. – 2011. – Vol. 28, iss. 1. – P. 38–50.

249. Dudycz, T. The essence and measurement of organizational efficiency / T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz. – Cham : Springer, 2016. – 345 p. – ISBN 978-3-319-21139-8.

250. Durand, R. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration / R. Durand, R. M. Grant, T. L. Madsen // Strategic management journal. – 2017. – Vol. 38, iss. 1. – P. 4–16.

251. Dvoryadkina, E. Trends and risks of developing local consumer markets in rural areas / E. Dvoryadkina, L. Khacheva, N. Istomina // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 262. – Art. 03030.

252. Edvinsson, L. Intellectual capital: realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower / L. Edvinsson, M. S. Malone. – New York : Harper Business, 1997. – 240 p. – ISBN 0-88-730841-4.

253. Edvinsson, L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000 / L. Edvinsson // Journal of intellectual capital. – 2000. – Vol. 1, iss. 1. – P. 12–16.

254. Efigenia, S. Assessing factors affecting public sector strategy implementation – a Namibian case study / S. Efigenia, N. Kalambehambe // Current business issues journal. – 2020. – Vol. 3, iss. 2. – P. 10–39.

255. Eisenhardt, K. M. Agency- and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation / K. M. Eisenhardt // Academy of management journal. – 1988. – Vol. 31, iss. 3. – P. 488–511.

256. Elbanna, S. Strategic planning and implementation success in public service organizations: evidence from Canada / S. Elbanna, R. Andrews, R. Pollanen // Public management review. – 2016. – Vol. 18, iss. 7. – P. 1017–1042.

257. Ellitan, L. The role of marketing mix in building customer satisfaction and loyalty: a theoretical study / L. Ellitan // International journal of research. – 2021. – Vol. 8, iss. 12. – P. 118–129.

258. Fairholm, M. R. Leadership and organizational strategy / M. R. Fairholm // The innovation journal: the public sector innovation journal. – 2009. – Vol. 14, iss. 1. – P. 1–16.

259. Financial accounting: an introduction to concepts, methods and uses / C. P. Stickney, R. L. Weil, K. Schipper, J. Francis. – Singapore : South-Western Cengage Learning, 2009. – 959 p.

260. Finoti, L. L. Marketing strategy process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities / L. L. Finoti, A. M. Machado Toaldo, L. C. Schwarzbach, R. Z. Marchetti // Revista brasileira de gestao de negosios. Review of business management. – 2019. – Vol.21., iss. 4. – P. 767–787.

261. Finoti, L. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs / L. Finoti, S. R. Didonet, A. M. Toaldo, T. S. Martins // Marketing intelligence and planning. – 2017. – Vol. 35, iss. 3. – P. 298–315.

262. Floyd, S. W. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation / S. W. Floyd, B. Woolridge // Academy of management executive. – 1992. – Vol. 6, iss. 4. – P. 27–39.

263. Fombrun, C. J. What's in a name? Reputation building and corporate strategy / C. J. Fombrun, M. Shanley // Academy of management journal. – 1990. – Vol. 33, iss. 2. – P. 233–258.

264. Ford, R. C. Customer perceive value, satisfaction and loyalty / R. C. Ford // Psychology and marketing. – 1986. – Vol. 15. – P. 32–36.

265. Fraering, M. Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude / M. Fraering, M. S. Minor // Journal of services marketing. – 2013. – Vol. 27, iss. 4. – P. 334–344.

266. França, A. Relationship between intangible resources, absorptive capacities and export performance / A. França, O. L. Rua // Tourism and management studies. – 2018. – Vol. 14, iss. 1. – P. 94–107.

267. Freitas, A. L. P. What are the factors that most affect service quality in fast-food restaurants? / A. L. P. Freitas, J. D. Candido de Lima // Proceedings on engineering sciences. – 2020. – Vol. 2, iss. 4. – P. 419–430.

268. Frischmann, B. M. Infrastructure: the social value of shared resources / B. M. Frischmann. – New York : Oxford University Press, 2012. – 417 p. – ISBN 978-0-19-989565-6.

269. Gkinoglou, E. Measure the unmeasurable? Intangible assets as the major strategic keys of enterprises, their contribution, difficulties and proposals for reliable financial statements / E. Gkinoglou, D. Ginoglou // Chinese business review. – 2017. – Vol. 16, iss. 12. – P. 594–608.

270. Grant, R. M. Contemporary strategy analysis: text and cases / R. M. Grant. – 9th ed. – Hoboken : Wiley, 2016. – 776 p. – ISBN 978-1-119-12084-1.

271. Greenley, G. E. An understanding of marketing strategy / G. E. Greenley // European journal of marketing. – 1984. – Vol. 18, iss. 6/7. – P. 90–103.

272. Gronroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing / C. Gronroos // Management decision. – 1994. – Vol. 32, iss. 2. – P. 4–20.

273. Guanuchi Mendieta, L. P. Cambios en la conducta del consumidor en época de pandemia y el gran reto del marketing para retener a los clientes de la ciudad de

Cuenca, Ecuador / L. P. Guanuchi Mendieta, P. E. Niola Zarate. – 2022. – URL: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21975/1/UPS-CT009601.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

274. Gummesson, E. Making relationship marketing operational / E. Gummesson // International journal of service industry management. – 1994. – Vol. 5, iss. 5. – P. 5–20.

275. Gummesson, E. The new marketing: developing long-term interactive relationships / E. Gummesson // Long range planning. – 1987. – Vol. 20, iss. 4. – P. 10–20.

276. Gurau, C. Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability / C. Gurau, A. Ranchhod // Journal of targeting measurement and analysis for marketing. – 2002. – Vol. 10, iss. 3. – P. 203–219.

277. Hamzah, E. Qualifying and quantifying the intangible factors that enhance in infrastructure asset valuation / E. Hamzah, N. F. H. M. Rohaizad, H. A. Hashim, A. Ismail // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. – 2022. – Vol. 20, iss. 2. – P. 122–133.

278. Harrington, R. J. The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service / R. J. Harrington // International journal of hospitality management. – 2006. – Vol. 25, iss. 3. – P. 373–397.

279. Hofstede, G. Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks : SAGE, 2001. – 596 p. – ISBN 0-8039-7323-3.

280. Homburg, C. A strategy implementation perspective of market orientation / C. Homburg, H. Krohmer, J. P. Workman // Journal of business research. – 2004. – Vol. 57, iss. 12. – P. 1331–1340.

281. Horne, C. A. Organisational information security strategy: review, discussion and future research / C. A. Horne, S. B. Maynard, A. Ahmad // Australasian journal of information systems. – 2017. – Vol. 21. – P. 1–17.

282. Hosomi, S. Study on the relation between intellectual capital and corporate performance for the management of organisational capital / S. Hosomi // SKOPE Research. – 2014. – Vol. 120. – P. 1–47.

283. Hrebiniak, L. G. Implementing strategy / L. G. Hrebiniak, W. F. Joyce. – New York : McMillan, 1984. – 252 p.

284. Hrebiniak, L. G. Making strategy work: leading effective execution of change / L. G. Hrebiniak. – 2nd ed. – New Jersey : Pearson Education, 2013. – 528 p. – ISBN 0-13-146745-X.

285. Hughes, J. Organisational strategy and its implications for strategic studies: a review essay / J. Hughes, M. Kornberger, B. MacKay [et al.] // Journal of strategic studies. – 2023. – Vol. 46, iss. 2. – P. 427–450.

286. Hutzschenreuter, T. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored / T. Hutzschenreuter, I. Kleindienst // Journal of management. – 2006. – Vol. 32, iss. 5. – P. 673–720.

287. Hyväri, I. Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study / I. Hyväri // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2014. – Vol. 119. – P. 229–236.

288. Ishumael, V. Customer retention strategies effectiveness in the Zimbabwean medical industry: perspectives from Cellmed Health Fund / V. Ishumael, N. Brighton, M. Charles, N. Munjeri // European journal of business and management research. – 2019. – Vol. 4, iss. 6. – P. 1–9.

289. Ito, K. Analysis of research result on reputation management based on empirical studies / K. Ito, K. Ito, H. Shinmura, M. Sakurai // Senshu Syogaku-Ronsyu. – 2011. – Vol. 93. – P. 15–40.

290. Ito, K. Developing the theoretical model between intangibles and corporate values / K. Ito, H. Sekiya // Kaikeigaku-Kenkyu. – 2016. – Vol. 42. – P. 1–32.

291. Ito, K. Impact of intangibles on corporate value / K. Ito, S. Umeda, H. Sekiya // Journal of human resource and sustainability studies. – 2020. – Vol. 8, iss. 2. – P. 131–150.

292. Ivanov, G. Intangible assets and competitive advantage in retail: case study from Russia / G. Ivanov, E. Mayorova // Asian social science. – 2015. – Vol. 11, iss. 12. – P. 38–45.

293. Iwata, H. The relationship between corporate reputation and financial performance: the Japanese perspective / H. Iwata // Senshu management journal. – 2012. – Vol. 2. – P. 13–22.

294. Iyamu, T. The use of structuration theory and actor network theory for analysis: case study of a financial institution in South Africa / T. Iyamu, D. Roode // International journal of actor-network theory and technological innovation. – 2012. – Vol. 2, iss. 1. – P. 1–17.

295. Jermsittiparsert, K. Exploring the link between adaptability, information technology, agility, mutual trust, and flexibility of a humanitarian supply chain / K. Jermsittiparsert, L. Pithuk // International journal of innovation, creativity and change. – 2019. – Vol. 5., iss. 2. – P. 432–447.

296. Johnson, M. D. The evolution of loyalty intentions / M. D. Johnson, A. Herrmann, F. Huber // Journal of marketing. – 2006. – Vol. 70, iss. 2. – P. 122–132.

297. Kanagal, N. B. Issues in marketing strategy implementation / N. B. Kanagal // International business research. – 2016. – Vol. 9, iss. 11. – Art. 16.

298. Kaplan, R. S. Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business Review Press, 2004. – 454 p. – ISBN 1-59139-134-0.

299. Kashkinbayev, A. The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide / A. Kashkinbayev, G. Jaxybekova, B. Rustamov, N. Zhaishylyk // Journal of innovation and knowledge. – 2023. – Vol. 8, iss. 1. – Art. 100330.

300. Kasiri, L. A. Integration of standardization and customization: impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty / L. A. Kasiri, K. T. Guan Cheng, M. Sambasivan, S. Md. Sidin // Journal of retailing and consumer services. – 2017. – Vol. 35. – P. 91–97.

301. Kavale, S. The connection between strategy and structure / S. Kavale // International journal of business and commerce. – 2012. – Vol. 1, iss. 6. – P. 59–70.

302. Keaveney, S. M. Customer switching behavior in services industries: an exploratory study / S. M. Keaveney // Journal of marketing. – 1995. – Vol. 59, iss. 2. – P. 71–82.

303. Keshvari, M. Modelling influential factors on customer loyalty in public libraries: a study of West Iran / M. Keshvari, E. Geraei, F. Z. Farashbandi // Electronic library. – 2015. – Vol. 33, iss. 4. – P. 810–823.

304. Khudri, M. M. Determinants of service quality and impact of service quality and consumer characteristics on channel selection / M. M. Khudri, S. Sultana // British food journal. – 2015. – Vol. 117, iss. 8. – P. 2078–2097.

305. Kiechel, W. Corporate strategists under fire / W. Kiechel III // Fortune. – 1982. – Vol. 106, iss. 13. – P. 34–39.

306. Kingsly, K. M. Moving from strategy to corporate communication / K. M. Kingsly. – [S. l.], 2016. – URL: https://ssrn.com/abstract=2818848 (дата обращения: 15.07.2024).

307. Komalasari, F. P. Customer retention strategy through customer satisfaction and customer loyalty: the study on Traveloka loyalty program / F. P. Komalasari, S. F. Budiman // Tourism research journal. – 2018. – Vol. 2, iss. 1. – P. 69–75.

308. Kotler, P. Marketing 4.0: moving from traditional to digital / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken : Wiley, 2016. – 184 p. – ISBN 978-1-119-34120-8.

309. Kotler, P. Marketing management: analysis, planning and control / P. Kotler. – 5th ed. – Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1984. – 792 p. – ISBN 0-13-557959-7.

310. Kowalczyk, S. J. Corporate branding through external perception of organizational culture / S. J. Kowalczyk, M. J. Pawlish // Corporate reputation review. – 2002. – Vol. 5, iss. 2–3. – P. 159–174.

311. Kraa, J. J. Effect of customer relationship management on customer retention in the Ghanaian banking sector / J. J. Kraa, B. A. Bonna, A. Hannah, K. Boadu // American research journal of business and management. – 2018. – Vol. 4, iss. 1. – P. 1–12.

312. Kremp, E. Knowledge management in the manufacturing industry / E. Kremp, J. Mairesse // Les 4 pages des statistiques industrielles. – 2002. – № 169. – P. 33–37.

313. Kristandl, G. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm / G. Kristandl, N. Bontis // Management decision. – 2007. – Vol. 45, iss. 9. – P. 1510–1524.

314. Kroll, M. Depicting the organisational strategy of an educational institution from an overall perspective / M. Kroll // Leadership and organization development journal. – 1988. – Vol. 9, iss. 1. – P. 8–12.

315. Kumar, V. Evolution of sustainability as marketing strategy / V. Kumar, Z. Rahman, A. A. Kazmi, P. Goyal // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2012. – Vol. 37. – P. 482–489.

316. Kursunluoglu, E. Shopping centre customer service: creating customer satisfaction and loyalty / E. Kursunluoglu // Marketing intelligence and planning. – 2014. – Vol. 32, iss. 4. – P. 528–548.

317. Kwansa, F. A. The importance of intangible assets: trends and patterns / F. A. Kwansa, C. Mayo, T. Demirciftci // Handbook of hospitality strategic management / eds. M. Olsen, J. Zhao. – London : Routledge, 2008. – P. 181–202.

318. Lee, W. O. Determinants of mobile commerce customer loyalty in Malaysia / W. O. Lee, L. S. Wong // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – Vol. 224. – P. 60–67.

319. Lei, P. A three-model comparison of the relationship between quality, satisfaction and loyalty: an empirical study of the Chinese healthcare system / P. Lei, A. Jolibert // BMC Health Services Research. – 2012. – Vol. 12, iss. 1. – P. 436–477.

320. Lemon, K. N. What drives customer equity? / K. N. Lemon, R. T. Rust, V. A. Zeithaml // Marketing management. – 2001. – Vol. 10. – P. 20–25.

321. Lev, B. Intangibles: management, measurement, and reporting / B. Lev. – Washington : Brookings Institution Press, 2001. – 227 p. – ISBN 0-8157-0094-6.

322. Liu, W.-K. The interrelationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: examination of the fast-food industry / W.-K. Liu, Y.-S. Lee, L.-M. Hung // Journal of food service business research. – 2017. – Vol. 20, iss. 2. – P. 146–162.

323. Liu, Y. Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: some factors of partnership for the goals / Y. Liu, M. O. Esangbedo, S. Bai // Sustainability. – 2019. – Vol. 11, iss. 5. – Art. 1436.

324. Lopes, I. T. Intangible assets identification and valuation – a theoretical framework approach to the Portuguese airlines companies / I. T. Lopes, A. M. G. Rodrigues // Electronic journal of knowledge management. – 2007. – Vol. 5, iss. 2. – P. 193–202.

325. Lovemore, C. Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT / C. Lovemore, D. Chavunduka, S. Chinofunga [et al.] // European journal of management studies. – 2023. – Vol. 28, iss. 3. – P. 193–211.

326. Lutzkendorf, T. Capturing sustainability-related information for property valuation / T. Lutzkendorf, D. Lorenz // Building research and information. – 2011. – Vol. 39, iss. 3. – P. 256–273.

327. Mackay, D. Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management / D. Mackay, M. Zundel // International journal of management reviews. – 2017. – Vol. 19, iss. 2. – P. 175–194.

328. Madhani, P. M. Intangible assets: value drivers for competitive advantage / P. M. Madhani // Best practices in management accounting / eds. G. N. Gregoriou, N. Finch. – London : Palgrave Macmillan, 2012. – P. 146–165.

329. Makovhololo, P. Diffusion of innovation theory for information technology decision making in organisational strategy / P. Makovhololo, N. Batyashe, T. Sekgweleo, T. Iyamu // Journal of contemporary management. – 2017. – Vol. 14. – P. 461–481.

330. Mankins, M. C. Turning great strategy into great performance / M. C. Mankins, R. Steele // Harvard business review. – 2005. – Vol. 83. – P. 65–72.

331. Martinez, P. Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective / P. Martinez // International journal of contemporary hospitality management. – 2015. – Vol. 27, iss. 5. – P. 896–917.

332. McCabe, S. Marketing communications and organisational strategy / S. McCabe // Marketing communications in tourism and hospitality: concepts, strategies and cases. – Amsterdam ; Boston : Butterworth-Heinemann, 2009. – P. 113–141.

333. Meesala, A. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: thinking for the future / A. Meesala, J. Paul // Journal of retailing and consumer services. – 2018. – Vol. 40. – P. 261–269.

334. Mensah, I. Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on University of Cape Coast campus / I. Mensah, G. R. Dei Mensah // Journal of tourism, heritage and services marketing. – 2018. – Vol. 4, iss. 1. – P. 27–36.

335. Merkus, S. Strategy implementation as performative practice: reshaping organization into alignment with strategy / S. Merkus, T. Willems, M. Veenswijk // Organization management journal. – 2019. – Vol. 16, iss. 3. – P. 140–155.

336. Mhlanga, O. The effect of restaurant attributes on customers' expectations and experiences in formal full-service restaurants in Port Elizabeth, South Africa / O. Mhlanga, Z. Hattingh, H. J. Moolman // African journal of hospitality, tourism and leisure. – 2014. – Vol. 3, iss. 1. – P. 1–12.

337. Miranda Barragán, A. M. Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita / A. M. Miranda Barragán, E. J. Santamaría Freire, C. A. Guerrero Velástegui // Revista eruditus. – 2022. – Vol. 3, iss. 2. – P. 9–29.

338. Mithas, S. How information management capability influences firm performance / S. Mithas, N. Ramasubbu, V. Sambamurthy // MIS Quarterly. – 2011. – Vol. 35, iss. 1. – P. 237–256.

339. Molapo, M. E. The impact of customer retention strategies in the South African cellular industry: the case of the Eastern Free State / M. E. Molapo, G. Mukwada // International journal of business, humanities and technology. – 2011. – Vol. 1, iss. 2. – P. 52–60.

340. Molloy, S. The effects of information technology on strategic decision making / S. Molloy, C. R. Schwenk // Journal of management studies. – 1995. – Vol. 32, iss. 3. – P. 283–311.

341. Moreira, A. C. The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships / A. C. Moreira, P. M. Silva // International journal of health care quality assurance. – 2015. – Vol. 28, iss. 3. – P. 253–266.

342. Morgan, N. A. Research in marketing strategy / N. A. Morgan, K. A. Whitler, H. Feng, S. Chari // Journal of the Academy of marketing science. – 2019. – Vol. 47, iss. 1. – P. 4–29.

343. Morgan, R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing / R. M. Morgan, S. D. Hunt // Journal of marketing. – 1994. – Vol. 58, iss. 3. – P. 20–38.

344. Moro-Visconti, R. The valuation of digital intangibles. Technology, marketing and internet / R. Moro-Visconti. – Cham : Palgrave Macmillan, 2020. – 536 p. – ISBN 978-3-030-36918-7.

345. Mostert, P. Building customer relationships as retention strategy in the South African domestic passenger airline industry / P. Mostert, C. De Meyer // Acta commercii. – 2010. – Vol. 10, iss. 1. – P. 27–42.

346. Munala, J. M. Strategy implementation practices and organisational performance of Kenya Medical Training College / J. M. Munala, E. Mwasiaji // International academic journal of human resource and business administration. – 2023. – Vol. 4, iss. 2. – P. 168–187.

347. Murad, S. Impact of service quality on customers satisfaction in restaurant industry / S. Murad, M. Ali // Singaporean journal of business economics and management studies. – 2015. – Vol. 4, iss. 6. – P. 71–81.

348. Nag, R. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field / R. Nag, D. C. Hambrick, M.-J. Chen // Strategic management journal. – 2007. – Vol. 28, iss. 9. – P. 935–955.

349. Nduati, P. N. Strategy implementation at Kenya accountants and secretaries national examinations board : doctoral dissertation / P. N. Nduati. – Nairobi, 2014. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/75907/Nduati_Strategy%20implementation%20at%20Kenya%20accountants.pdf (дата обращения: 02.07.2025).

350. Neely, A. Measuring eBusiness performance / A. Neely, B. Marr, C. Adams, N. Kapashi // Business performance measurement / ed. A. Neely. – Cambridge : Cambridge University Press, 2002. – P. 343–360.

351. Newman, J. W. Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances / J. W. Newman, R. A. Werbel // Journal of marketing research. – 1973. – Vol. 10, iss. 4. – P. 404–409.

352. Ngoc, K. M. Factors affecting guest perceived service quality, product quality, and satisfaction: a study of luxury restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam / K. M. Ngoc, T. T. Uyen // Journal of advanced management science. – 2015. – Vol. 3, iss. 4. – P. 284–291.

353. Nichita, E.-M. Intangible assets – insights from a literature review / E.-M. Nichita // Journal of accounting and management information systems. – 2019. – Vol. 18, iss. 2. – P. 224–261.

354. Nieboer, N. V. Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social housing / N. Nieboer, V. Gruis // Journal of housing and the built environment. – 2014. – Vol. 29. – P. 1–13.

355. Njenga, K. The increasing focus on managing relationships and customer retention / K. Njenga // Journal of language, technology and entrepreneurship in Africa. – 2010. – Vol. 2, iss. 1. – P. 85–92.

356. Noskova, E. V. Behavior of the generation Y and Z consumers in the catering services market / E. V. Noskova, I. M. Romanova, I. A. Mokhireva, A. V. Loksha Behavior // Journal of advanced research in dynamical and control systems. – 2020. – Vol. 12, iss. SP4. – P. 1038–1044.

357. Noskova, E. V. Evaluation of customer loyalty to different format retailers / E. V. Noskova, I. M. Romanova // Journal of internet banking and commerce. – 2015. – Vol. 20, iss. S1. – aRT. 007.

358. Nuseir, M. T. 4Ps: a strategy to secure customers' loyalty via customer satisfaction / M. T. Nuseir, H. Madanat // International journal of marketing studies. – 2015. – Vol. 7, iss. 4. – P. 78–87.

359. Ochs, P. Mieux mesurer l’investissement immatériel / P. Ochs // Banque. – 1996. – Vol. 570. – P. 48–50.

360. Oduor, M. O. Strategic responses on New Kenya Co-operative Creameries Limited to the changing environmental conditions / M. O. Oduor. – Nairobi, 2013. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/59704 (дата обращения: 02.07.2025).

361. Ofori-Okyere, I. Customer retention management strategies adopted by the freight transport service sector in Ghana. A review paper on related literature / I. Ofori-Okyere, R. A. Atanga // Archives of business research. – 2016. – Vol. 4, iss. 6. – P. 267−281.

362. Oliver, R. L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer / R. L. Oliver. – 2nd ed. – London : Routledge, 2010. – 544 p. – ISBN 0-7656-1770-6.

363. Olsen, S. O. Repurchase loyalty: the role of involvement and satisfaction / S. O. Olsen // Psychology and marketing. – 2007. – Vol. 24, iss. 4. – P. 315–341.

364. Omalaja, M. A. Strategic management theory: concepts, analysis and critiques in relation to corporate competitive advantage from the resource-based philosophy / M. A. Omalaja, O. A. Eruola // Economic analysis. – 2011. – Vol. 44, iss. 1–2. – P. 59−77.

365. Osgood, R. T. Translating organisational strategy into real estate action: the strategy alignment model / R. T. Osgood Jr. // Journal of corporate real estate. – 2004. – Vol. 6, iss. 2. – P. 106–117.

366. Pantouvakis, A. The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry / A. Pantouvakis // Total quality management and business excellence. – 2013. – Vol. 24, iss. 9–10. – P. 1174–1187.

367. Pastor, D. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review / D. Pastor, J. Glova, F. Lipták, V. Kováč // Intangible capital. – 2017. – Vol. 13, iss. 2. – P. 387–410.

368. Petković, M. Accounting-based valuation methods of intangible assets: theorethical overview / M. Petković, B. Krstić, T. Rađenović // Ekonomika. – 2020. – Vol. 66, iss. 1. – P. 1–12.

369. Petzer, D. J. Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry / D. J. Petzer, T. F. J. Steyn // Acta commercii. – 2006. – Vol. 6, iss. 1. – P. 162–172.

370. Pierrend Hernández, S. D. R. La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día / S. D. R. Pierrend Hernández // Gestión en el tercer milenio. – 2020. – Vol. 23, iss. 45. – P. 5–13.

371. Pike, S. Intellectual capital management and disclosure / S. Pike, A. Rylander Eklund, G. Roos // The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. – Oxford : Oxford University Press, 2002. – P. 657–672.

372. Pike, S. Measuring and valuing knowledge-based intangible assets: real business uses / S. Pike, G. Roos // Identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible assets: new perspectives / ed. B. Vallejo-Alonso [et al.]. – Hershey : IGI Global, 2011. – P. 268–293.

373. Poister, T. H. Strategic management research in the public sector: a review, synthesis, and future directions / T. H. Poister, D. W. Pitts, L. Hamilton Edwards // The American review of public administration. – 2010. – Vol. 40, iss. 5. – P. 522–545.

374. Ponzi, L. J. RepTrak™ Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation / L. J. Ponzi, C. J. Fombrun, N. A. Gardberg // Corporate reputation review. – 2011. – Vol. 14, iss. 1. – P. 15–35.

375. Popkova, E. G. The black swan theory perspective and the challenges of the COVID-19 crisis as catalysts for managing a business / E. G. Popkova, G. Zh. Zholdasbekova, A. A. Sozinova [et al.] // Global journal of flexible systems management. – 2024. – Vol. 25, iss. S1. – P. 155–171.

376. Porras-Alvarado, J. D. Novel utility-based methodological framework for valuation of road infrastructure / J. D. Porras-Alvarado, D. Peters, Z. Han, Z. Zhang // Transportation research record: journal of the transportation research board. – 2015. – Vol. 2529, iss. 1. – P. 37–45.

377. Porter, M. E. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard business review. – 2006. – Vol. 84, iss. 12. – P. 78–92.

378. Punt, A. E. Management strategy evaluation: best practices / A. E. Punt, D. S. Butterworth, C. L. de Moor [et al.] // Fish and fisheries. – 2016. – Vol. 17. – P. 303–334.

379. Qin, H. Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants / H. Qin, V. R. Prybutok // International journal of quality and service sciences. – 2009. – Vol. 1, iss. 1. – P. 78–95.

380. Rabetino, R. Strategy map of servitization / R. Rabetino, M. Kohtamäki, H. Gebauer // International journal of production economics. – 2017. – Vol. 192. – P. 144–156.

381. Raina, A. Major attributes affecting guest satisfaction in eating out places in India / A. Raina, V. S. Rana, A. K. Thakur // UGC Care Journal. – 2020. – Vol. 40, iss. 50. – P. 1757–1765.

382. Rajput, A. Satisfaction and revisit intentions at fast food restaurants / A. Rajput, R. Z. Gahfoor // Future business journal. – 2020. – Vol. 6, iss. 1. – P. 1–12.

383. Ramadan, M. A. The impact of strategy implementation drivers on projects effectiveness in non-governmental organizations / M. A. Ramadan // International journal of academic research in management. – 2015. – Vol. 4, iss. 2. – P. 35–47.

384. Ramírez Córcoles, Y. Towards the convergence of accounting treatment for intangible assets / Y. Ramírez Córcoles // Intangible capital. – 2010. – Vol. 6, iss. 2. – P. 185–201.

385. Raps, A. Implementing strategy / A. Raps // Strategic finance. – 2004. – Vol. 85, iss. 12. – P. 48–53.

386. Redondo, Y. P. La retencion de los clientes. Un estudio empirico de sus determinantes / Y. P. Redondo, F. J. S. Oliván // Revista española de investigación de marketing. – 2009. – Vol. 13, iss. 1. – P. 117–137.

387. Riahi-Belkaoui, A. Asset management performance and reputation building for large US firms / A. Riahi-Belkaoui, E. Pavlik // British journal of management. – 1991. – Vol. 2, iss. 4. – P. 231–238.

388. Roberts, P. W. Corporate reputation and sustained superior financial performance / P. W. Roberts, G. R. Dowling // Strategic management journal. – 2002. – Vol. 23, iss. 12. – P. 1077–1093.

389. Roberts, P. W. How do reputations affect corporate performance? The value of a firm's corporate reputation: how reputation helps attain and sustain superior profitability / P. W. Roberts, G. R. Dowling // Corporate reputation review. – 1997. – Vol. 1, iss. 1. – P. 72–76.

390. Rohaizad, N. F. H. M. Tangible and intangible factors incorporated for infrastructure asset valuation / N. F. H. M. Rohaizad, E. Hamzah, H. A. Hashim, A. Ismail // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. – 2021. – Vol. 19, iss. 3. – P. 1–12.

391. Rokeach, M. The nature of human values / M. Rokeach. – New York : Free Press, 1973. – 438 p.

392. Rothaermel, F. T. Strategic management: concepts and cases / F. T. Rothaermel. – Chicago : Mcgraw-Hill/Irwin, 2012. – 960 p.

393. Rubio, N. Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: the moderating effect of choice of store brand name / N. Rubio, N. Villasenor, M. J. Yague // Journal of retailing and consumer services. – 2017. – Vol. 34. – P. 358–368.

394. Salamudin, N. Intangible assets valuation in the Malaysian capital market / N. Salamudin, R. Bakar, M. K. Ibrahim, F. H. Hassan // Journal of intellectual capital. – 2010. – Vol. 11, iss. 3. – P. 391–405.

395. Savickaitė, Ž. The evaluation of company's intangible assets' influence for business value / Ž. Savickaitė // International journal of economic sciences and applied research. – 2014. – Vol. 7, iss. 3. – P. 133–155.

396. Seetharaman, P. B. A model of inertia and variety-seeking with marketing variables / P. B. Seetharaman, P. Chintagunta // International journal of research in marketing. – 1998. – Vol. 15, iss. 1. – P. 1–17.

397. Shandilya, G. Impact of consumers' perception on the service quality of fast-food sector / G. Shandilya, S. Singh, A. R. Srivastava // International journal of mechanical engineering and technology. – 2018. – Vol. 9, iss. 2. – P. 74–87.

398. Sharmeela-Banu, S. A. Customer retention practices among the major retailers in Malaysia / S. A. Sharmeela-Banu, K. Gengeswari, P. Padmashantini // International journal of academic research in business and social sciences. – 2012. – Vol. 2, iss. 6. – P. 157–166.

399. Sharp, B. Purchase loyalty is polarised into either repertoire or subscription patterns / B. Sharp, M. Wright, G. Goodhardt // Australasian marketing journal. – 2002. – Vol. 10, iss. 3. – P. 7–20.

400. Shubita, M. F. Intellectual capital and market value: evidence from Jordan / M. F. Shubita // Investment management and financial innovations. – 2019. – Vol. 16, iss. 4. – P. 37–45.

401. Sidorchuk, R. R. Clustering megacity districts upon customer satisfaction on parking services / R. R. Sidorchuk, I. I. Skorobogatykh, S. V. Mkhitaryan [et al.] // Montenegrin journal of economics. – 2020. – Vol. 16, iss. 1. – P. 69–86.

402. Singh, A. Measuring food and service quality, guest loyalty with food outlets – a study on national highway of Punjab / A. Singh, S. Kumar, R. Rahman // International journal of recent technology and engineering. – 2019. – Vol. 8, iss. 1. – P. 437–441.

403. Singh, R. An approach to increase customer retention and loyalty in B2C world / R. Singh, I. A. Khan // International journal of scientific and research publications. – 2012. – Vol. 2, iss. 11. – P. 1–5.

404. Slater, S. F. Marketing's contribution to the implementation of strategy: an empirical analysis / S. F. Slater, E. M. Olson // Strategic management journal. – 2001. – Vol. 22, iss. 11. – P. 1055–1067.

405. Sodiya, A. K. Intangible assets valuation in Nigeria: a review of the concept and practice / A. K. Sodiya, O. O. Adetokunboh, S. E. Agbato // Proceedings of the 7th West Africa Built Environment Research (WABER) Conference. – Accra, 2017. – P. 945–960.

406. Solikin, A. Forest valuation using travel cost method (TCM): Cases of Pahang National Park and Srengseng Jakarta Urban Forest / A. Solikin, R. Abdul Rahman, E. Saefrudin [et al.] // Planning Malaysia: journal of the Malaysian institute of planners. – 2019. – Vol. 17, iss. 9. – P. 365–376.

407. Sousa Filho, J. M. D. Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage / J. M. D. Sousa Filho, L. S. O. Wanderley, C. P. Gómez, F. Farache // BAR: Brazilian administration review. – 2010. – Vol. 7, iss. 3. – P. 294–309.

408. Speculand, R. Six necessary mind shifts for implementing strategy / R. Speculand // Business strategy series. – 2009. – Vol. 10, iss. 3. – P. 167–172.

409. Speculand, R. The great big strategy challenge / R. Speculand // Strategic direction. – 2006. – Vol. 22, iss. 3. – P. 3–5.

410. Srivastava, M. Building a sustainable competitive advantage / M. Srivastava, A. Franklin, L. Martinette // Journal of technology management and innovation. – 2013. – Vol. 8, iss. 2. – P. 47–60.

411. Stathopoulou, A. The effects of loyalty programs on customer satisfaction, trust, and loyalty toward high- and low-end fashion retailers / A. Stathopoulou, G. Balabanis // Journal of business research. – 2016. – Vol. 69, iss. 12. – P. 5801–5808.

412. Steptoe-Warren, G. Strategic thinking and decision making: literature review / G. Steptoe-Warren, D. Howat, I. Hume // Journal of strategy and management. – 2011. – Vol. 4, iss. 3. – P. 238–250.

413. Stone, M. Managing retention – who does it well? / M. Stone, D. Liyanearachchi // Journal of database marketing and customer strategy management. – 2007. – Vol. 14, iss. 2. – P. 90–103.

414. Subramanian, A. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance / A. Subramanian, S. Nilakanta // Omega. – 1996. – Vol. 24, iss. 6. – P. 631–647.

415. Suchanek, P. Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry / P. Suchanek, M. Kralova // Economic research = Ekonomska istrazivanja. – 2019. – Vol. 32, iss. 1. – P. 1237–1255.

416. Suh, J.-C. When brand attitudes affect the customer satisfaction-loyalty relation: the moderating role of product involvement / J.-C. Suh, Y. Yi // Journal of consumer psychology. – 2006. – Vol. 16, iss. 2. – P. 145–155.

417. Sukamto, R. The impact of marketing mix towards customer loyalty mediated by customer satisfaction of Blackberry Indonesia / R. Sukamto, D. Lumintan B. // iBuss Management. – 2015. – Vol. 3, iss. 2. – P. 316–324.

418. Sull, D. Why strategy execution unravels – and what to do about it / D. Sull, R. Homkes, C. Sull // Harvard business review. – 2015. – Vol. 93, iss. 3. – P. 58–66.

419. Sullivan, J. Increasing employee productivity the strategic role that HR essentially ignores / J. Sullivan // Management research. – 2011. – Vol. 49, iss. 15. – P. 20–30.

420. Sveiby, K.-E. Methods for measuring intangible assets / K.-E. Sveiby, T. Lloyd. – Helsinki, 2010. – URL: http://www.sveiby.com/articles/MK-NewPrefacefinal.pdf (дата обращения: 02.07.2024).

421. Swimberghe, K. R. Drivers of customer relationships in quick-service restaurants: the role of corporate social responsibility / K. R. Swimberghe, B. R. Wooldridge // Cornell hospitality quarterly. – 2014. – Vol. 55, iss. 4. – P. 354–364.

422. Szarucki, M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science / M. Szarucki // Business: theory and practice. – 2015. – Vol. 16, iss. 4. – P. 362–372.

423. Tauni, S. Impact of customer relationship management on customer retention in the telecom industry of Pakistan / S. Tauni, R. I. Khan, M. K. Durrani, S. Aslam // Industrial engineering letters. – 2014. – Vol. 4, iss. 10. – P. 54–59.

424. Tawse, A. Strategy implementation: a review and an introductory framework / A. Tawse, P. Tabesh // European management journal. – 2021. – Vol. 39, iss. 1. – P. 22−33.

425. Thorpe, E. R. In pursuit of the ‘ideal approach’ to successful marketing strategy implementation / E. R. Thorpe, R. E. Morgan // European journal of marketing. – 2007. – Vol. 41, iss. 5/6. – P. 659–677.

426. Timokhina, G. Managing customer satisfaction with metropolitan public transport services based on perceived quality assessments / G. Timokhina, S. Mkhitaryan,

I. Skorobogatykh [et al.] // Journal of Eastern European and Central Asian research. – 2022. – Vol. 9, iss. 3. – P. 447–461.

427. Tkachenko, I. Stakeholder value assessment: attaining company-stakeholder relationship synergy / I. Tkachenko, I. Pervukhina // CSR, sustainability, ethics and governance / eds. M. Aluchna [et al.]. – Cham : Springer, 2020. – P. 89–105.

428. Tran, Q. Organizational structure: influencing factors and impact on a firm / Q. Tran, Y. Tian // American journal of industrial and business management. – 2013. – Vol. 3, iss. 2. – P. 229–236.

429. Trenggana, A. F. M. The effectiveness of strategies to achieve customer loyalty: the role of relationship marketing and customer retention / A. F. M. Trenggana, L. A. Wibowo, A. Rahayu, O. Lestari // Advances in economics, business and management research. – 2021. – Vol. 220. – P. 516–520.

430. Tsai, C.-F. Determinants of intangible assets value: the data mining approach / C.-F. Tsai, Y.-H. Lu, D. C. Yen // Knowledge-based systems. – 2012. – Vol. 31. – P. 67–77.

431. Tse, E. Business strategy and organisational structure: a case of US restaurant firms / E. Tse, M. D. Olsen // International journal of contemporary hospitality management. – 1990. – Vol. 2, iss. 3. – P. 17–23.

432. Tseng, C.-Y. Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers / C.-Y. Tseng, Y.-J. J. Goo // R&D Management. – 2005. – Vol. 35, iss. 2. – P. 187–201.

433. Vaara, E. Strategy-as-practice: taking social practices seriously / E. Vaara, R. Whittington // Academy of management annals. – 2012. – Vol. 6, iss. 1. – P. 285–336.

434. Varadarajan, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises / R. Varadarajan // Journal of Academy of marketing science. – 2010. – Vol. 38, iss. 2. – P. 119–140.

435. Varsha, G. Contributing factors to customer loyalty in fast-food restaurants: a study of KFC / G. Varsha, B. T. Kok, B. S. Nur [et al.] // Advances in global economics and business journal. – 2021. – Vol. 2, iss. 2. – P. 33–45.

436. Venkatesan, R. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy / R. Venkatesan, V. Kumar // Journal of marketing. – 2004. – Vol. 68, iss. 4. – P. 106–125.

437. Venkatesh, S. Drivers of software as a service and framework to measure its growth / S. Venkatesh, D. Manglick // International research journal of engineering and technology. – 2021. – Vol. 8, iss. 6. – P. 340–344.

438. Vogel, R. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review / R. Vogel, W. H. Güttel // International journal of management reviews. – 2013. – Vol. 15, iss. 4. – P. 426–446.

439. Wangondu, J. M. Strategy implementation challenges faced by new Kenya co-operative creameries (NKCC) / J. M. Wangondu. – 2010. – URL: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/5967/Wangondu_Strategy%20implementation%20challenges%20faced%20by%20New%20Kenya%20Co-operative%20Cremaries.pdf?sequence=1 (дата обращения: 02.07.2025).

440. Wasike Shadrack, M. Top management team characteristics, competitive environment and strategy implementation / M. Wasike Shadrack, J. Owino Odhiambo // International journal of business and management. – 2020. – Vol. 15, iss. 7. – P. 147–157.

441. Weiser, A. K. Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation / A. K. Weiser, P. Jarzabkowski, T. Laamanen // Academy of management annals. – 2020. – Vol. 14, iss. 2. – P. 969–1031.

442. Weldemicael, E. Asset valuation of transportation infrastructure: proof of concept in Colorado / E. Weldemicael, S. X. Li, L. Redd // Transportation Research Board 97th Annual Meeting. – Washington, 2018. – P. 16.

443. Wernham, R. Obstacles to strategy implementation in a nationalized industry / R. Wernham // Journal of management studies. – 1985. – Vol. 22, iss. 6. – P. 632–648.

444. Wijaya, M. Propose customer development framework for cloud-based enterprise resource planning (ERP) start-up / M. Wijaya, W. Dhewanto // The Asian journal of technology management. – 2019. – Vol. 12, iss. 2. – P. 103–117.

445. Williamson, O. E. The economics of discretionary behavior. Managerial objectives in a theory of the firm / O. E. Williamson. – London : Kershaw, 1974. – 182 p.

446. Wołczek, P. Solutions supporting the strategy implementation – model proposal / P. Wołczek // Management sciences. – 2019. – Vol. 24, iss. 2. – P. 49–59.

447. Wołczek, P. Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience / P. Wołczek // Argumenta oeconomica. – 2018. – Vol. 2, iss. 41. – P. 391–421.

448. Wong, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality / A. Wong, A. Sohal // International journal of retail and distribution management. – 2002. – Vol. 30, iss. 1. – P. 34–50.

449. Wyatt, A. What financial and non-financial information on intangibles is value relevant? A review of the evidence / A. Wyatt // Accounting and business research. – 2008. – Vol. 38, iss. 3. – P. 217–256.

450. Xevelonakis, E. Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: an empirical study / E. Xevelonakis // Journal of database marketing and customer strategy management. – 2005. – Vol. 12, iss. 3. – P. 226–242.

451. Xiao, A. Factors affecting purchase intentions in generation Y: an empirical evidence from fast food industry in Malaysia / A. Xiao, S. Yang, Q. Iqbal // Administrative sciences. – 2019. – Vol. 9, iss. 1. – Art. 4.

452. Yadava, A. K. Analysing the effect of strategy, innovation, networks and complexity on organisational adaptability – the mediating effect of leadership / A. K. Yadava, M. C. Jamali, S. Singh [et al.] // Manager – the British journal of administrative management. – 2022. – Vol. 58, iss. 1. – P. 166–181.

453. Yang, L. Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation / L. Yang, G. Sun, M. J. Eppler // Handbook of research on strategy process / ed. P. Mazzola. – Cheltenham : Edward Elgar, 2010. – P. 165–183.

454. Yee, R. W. Y. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry / R. W. Y. Yee, A. C. L. Yeung, T. C. E. Cheng // International journal of production economics. – 2010. – Vol. 124, iss. 1. – P. 109–120.

455. Youndt, M. A. Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns / M. A. Youndt, M. Subramaniam, S. A. Snell // Journal of management studies. – 2004. – Vol. 41, iss. 2. – P. 335–361.

456. Zhong, Y. What drives customer satisfaction, loyalty, and happiness in fast-food restaurants in China? Perceived price, service quality, food quality, physical environment quality and the moderating role of gender / Y. Zhong, H. C. Moon // Foods. – 2020. – Vol. 9, iss. 4. – Art. 460.

457. Zinkhan, G. M. An overview of marketing strategy and planning / G. M. Zinkhan, A. Pereira // International journal of research in marketing. – 1994. – Vol. 11, iss. 3. – P. 185–218.

Публикации автора по теме исследования

458. 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 сентября 2020 г.). – Екатеринбург : УМЦ УПИ, 2020. – С. 267–277.

459. 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.

460. Наумов, И. В. Сценарное моделирование и прогнозирование пространственной трансформации рынка общественного питания в России / И. В. Наумов, В. М. Седельников // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 4. – С. 75–91.

461. 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.

462. Неганова, В. П. Использование инструментария карты потребительского пути клиента (CJM) 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 апреля 2025 г.). – Ростов-на-Дону ; Таганрог : ЮФУ, 2025. – С. 94–102.

463. 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.

464. 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.

465. 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 : Институт экономики УрО РАН, 2019. – Т. I. – С. 269–275.

466. 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 : Институт экономики УрО РАН, 2020. – Т. I. – С. 235–238.

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

468. 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 октября 2024 г.). – Симферополь : ИП Зуева Т. В., 2024. – С. 263–265.

469. 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 (Ека-

теринбург, 10–11 ноября 2020 г.). – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2020. – С. 70–72.

470. 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.

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

472. 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.

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

474. 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 : Институт экономики УрО РАН, 2023. – С. 184–187.

475. Седельников, В. М. Пространственное моделирование взаимодействия потребительских рынков крупнейших городов России / В. М. Седельников // Теория и методология моделирования пространственного развития территорий : монография. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2020. – С. 213–219.

476. 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 : Институт экономики УрО РАН, 2019. – С. 173–176.

477. Седельников, В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – № 3 (473). – С. 23–35.

478. 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.

479. Седельников, В. М. Трансформация маркетинговых стратегий на рынке общественного питания / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2022. – № 6 (464). – С. 153–164.

480. Седельников, В. М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты / В. М. Седельников // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 861–878.

481. 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 : Институт экономики УрО РАН, 2022. – С. 141–144.

482. 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.

Приложение А

(справочное)

Эволюция концепций стратегического управления[1]

Название концепции	Основные представители и их труды	Ключевые результаты
Ранние теории (стратегический менеджмент как политика бизнеса)	А. Чандлер «Стратегия и структура» (1962), И. Ансофф «Корпоративная стратегия» (1962), К. Эндрюс «Политика бизнеса» (1965)	Впервые дано определение стратегии; организации исследованы через соотношение взаимосвязи внешней среды, стратегии и организационной структуры. Разработаны новые структуры для обеспечения роста; показано, как стратегические изменения приводят к структурным сдвигам, и оценено влияние внешней среды на стратегию предприятия. Определено, что корпоративная стратегия состоит из двух взаимосвязанных частей: формулирования и реализации. Впервые формализован процесс стратегического планирования с помощью блок-схемы, посредством которой предложены факторы, учитываемые в процессе принятия управленческих решений. По мнению представителей теории, стратегическое решение должно быть связано с обеспечением синергетического эффекта от всех элементов организационной структуры предприятия, а также необходимо учитывать обратную связь, которая обеспечивает постоянную корректировку и непрерывность реализации стратегии. Основная заслуга ученых – разработка метода стратегического планирования SWOT-анализа, обеспечивающего соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом предприятия
Конкурентные стратегии	М. Портер «Конкурентная стратегия» (1980)	Используя структурный анализ, М. Портер исследовал положение фирмы в отрасли в рамках парадигмы SCP (структура – поведение – результат); описал пять сил конкуренции, которые определяют способность фирмы получить прибыль, и предложил общие стратегии, основанные на конкурентных

[1] Систематизировано автором.

Название концепции	Основные представители и их труды	Ключевые результаты
		преимуществах фирмы: лидерство на издержках, дифференциация и фокусирование. Кроме конкурентных стратегий, предложена концепция стратегических групп (1972), тесно связанная с мобильностью барьеров, которые изолируют стратегическую группу от входа другой группы, что достигается, к примеру, экономией от масштаба, дифференциацией продукции или сетью распределения и показывает структуру внутри отрасли, которая ранее рассматривалась как однородный блок. Представители данного направления исследовали концепцию конкурентной динамики, которая показывает динамический характер стратегий
Теории на основе организаций	Теория трансакционных издержек. Р. Коуз «Природа фирмы» (1937). О. Уильямсон «Рынки и иерархии» (1975)	В качестве единицы анализа рассматривалась трансакция на уровне фирмы, а минимизация издержек обеспечивает эффективность результатов. В основе данной группы теорий лежит предположение об определенном поведении участников сделки: ограниченной рациональности, оппортунизме, неопределенности, небольшом количестве и специфичности активов. Авторы, исследовав многофилиальную (мультидивизиональную) организацию как особый тип фирм, пришли к выводу, что управляющие филиалами в большей степени стремятся к максимизации прибыли, нежели менеджеры, работающие в предприятиях традиционного типа, где руководство устанавливает жесткие целевые показатели и контролирует их
	Теория агентских соглашений. Э. Фама «Агентские проблемы и теория фирм» (1980). М. Дженсен, У. Меклинг «Теория фирм: управленческое поведение, агентские издержки и структура владения» (1976)	Поднимаются вопросы разделения собственности и управления, а именно конфликта интересов между акционерами и менеджерами. Человек в этой теории представляется рационально ограниченным, оппортунистичным, а менеджеры стремятся удовлетворить личные интересы за счет собственников. Теория агентских соглашений была применена во многих исследованиях стратегического управления, в вопросах инноваций, корпоративного управления, диверсификации

Название концепции	Основные представители и их труды	Ключевые результаты
Ресурсные теории	Теория ресурсов. Э. Пенроуз «Теория роста фирм» (1959). Дж. Б. Барни «Ресурсы фирмы и устойчивые конкурентные преимущества» (1991)	Теория позволяет выявлять и развивать уникальные способности и ресурсы компании и на основе этого достигать конкурентного преимущества. Ключевая задача стратегического управления в данной теории – привлечение ресурсов, которые могут приносить экономическую ренту, определение наиболее выгодных условий использования ресурсов и повышение их эффективности. Для описания устойчивых конкурентных преимуществ авторами были представлены конкретные и всеобъемлющие характеристики ресурсов фирмы: ценность, редкость, неповторимость и заменимость, при этом высшее руководство является уникальным ресурсом компании
	Теория стратегического управления и стратегических решений. Г. Минцберг «Природа управленческой работы» (1973)	Теория фокусируется на отдельных лицах, группах и иных органах управления компанией. Выделяются десять управленческих ролей, которые составляют три категории: межличностные, информационные и роль принимающего решения. Множественность ролей топ-менеджеров, их «ограниченная рациональность» послужили основой для исследования воздействия стратегических лидеров на управляемые ими организации. Согласно исследованиям, со временем любое предприятие становится отражением своего руководства
	Теория знаний	Данная теория рассматривает фирмы как хранилища возможностей, в которых индивидуальные и социальные знания превращаются в экономически ценные продукты. Запас знаний в компании является важным фактором, определяющим ее конкурентное преимущество. Исследования по теории знаний часто ориентированы на процесс

Приложение Б

(справочное)

Систематизация подходов к определению понятия «стратегия»[1]

Основной акцент	Определение	Авторы
Стратегия как процесс	Процесс исследования и анализа рынка и конкретной ситуации; последующий процесс выработки целей, стратегии и планов, которые соответствуют ресурсам, возможностям, миссии и целям компании, сопровождающегося практической реализацией, оценкой и внесением поправок, необходимых для достижения поставленных целей	Т. Т. Авдеева, Е. В. Илясова
Стратегия как механизм (в том числе бенчмаркинга)	Механизм, быстро адаптирующийся к изменяющимся условиям внешней среды, предусматривающий выдвижение таких целей, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование компании в перспективе	Н. В. Усова
	Направление развития компании в системе координат, которое позволяет сравнивать положение с компаниями-конкурентами для различных стейкхолдеров и оценивать уровень привлекательности и перспективности тех или иных целевых аудиторий в сравнении с потенциальными	А. П. Панкрухин
	Главные направления деятельности, следуя которым стратегические хозяйственные единицы организации стремятся быть конкурентоспособными, чтобы достичь своих стратегических целей	Голубков Е.П.
Стратегия как модель	Интегрированная организационная модель (совокупность) решений (действий), определяющих ключевой выбор продуктов, рынков, активностей и создаваемых ресурсов, способов коммуникации и (или) донесения продуктовой ценности потребителю в процессе взаимодействия с организацией, которая позволяет компании достигать намеченных целей	R. Varadarajan
	Долгосрочная активность компании, имеющая своей целью достижение специфических задач в рамках широкого плана действий	G. E. Greenley
	Модель эффективного распределения и координации ресурсов для того, чтобы достичь целей организации на специфическом продуктовом рынке	V. Kumar, Z. Rahman, A. A. Kazmi, P. Goyal

[1] Систематизировано автором.

Основной акцент	Определение	Авторы
Стратегия как план, программа, прогноз, направление развития	Конкретный план деятельности компании	Д. В. Федулов, А. А. Победин
	Планирование и реализация стратегических интересов компании с применением различных механизмов, мероприятий и инструментов, подчиненных достижению целей ее развития	Е. В. Демидова, В. А. Колясникова
	Генеральная программа деятельности компании на целевых рынках	Г. Л. Багиев
	Направление развития компании, ключевой задачей которого является достижение конкурентного преимущества	S. F. Slater, E. M. Olson
Стратегия как документ	Комплексный документ развития компании, нацеленный на устойчивое и гармоничное развитие. Результатом стратегии является уникальный продукт, который невозможно скопировать или заимствовать, а можно только «взращивать», основываясь на имеющихся особенностях, проблемах и возможностях	Е. В. Демидова
Стратегия как система	Система стратегических действий по продвижению уникальных конкурентных преимуществ с использованием омниканальных коммуникаций с целью формирования позитивного имиджа, единого «зонтичного» бренда и привлекательного инвестиционного климата	Д. П. Фролов
	Система действий, направленных на целевые сегменты рынка с соответствующим продуктовым предложением. В рамках данных действий фирмы ищут конкурентные преимущества, направленные на удовлетворение нужд и потребностей потребителей в целевых сегментах	G. M. Zinkhan, A. Pereira
	Логическая схема мероприятий, с помощью которых компания надеется выполнить свои стратегические задачи. В ходе реализации данной схемы компания пытается обнаружить неудовлетворенные потребности физических лиц и разработать адаптированные товары для удовлетворения потребителя	Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен
	Совокупность стратегий сегментирования, выбора целевых рынков и позиционирования, целью которых является создание, доставка продукта компании и коммуникация с потребителем	V. Kumar, Z. Rahman, A. A. Kazmi, P. Goyal
Стратегия в рамках отношенческого подхода	Современный ориентир менеджмента компании, в основе которого лежат развитие и поддержка взаимовыгодных, долгосрочных, надежных отношений с потребителями, поставщиками, служащими и другими партнерами. Эта концепция ориентирована на разработку стратегий по удержанию потребителей, что значительно дешевле, чем завоевание новых. Главной целью компании становится удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия	С. Гупта, Б. Харди, В. Кумар, Ф. Дуайер, Ф. Райхельд, П. Фейдер, К. Гренрус, Л. Берри, Э. Гуммесон

Приложение В

(справочное)

Классификация теорий, лежащих в основе изучения потребительского поведения[1]

Теория	Описание	Источник
Экономические (неоклассические) теории		
Теория ценности	Описывает поведение потребителей на рынках продуктов и услуг. Рассматривает более интегративный подход компании к маркетингу, заключающийся в переходе от взаимоотношений по обмену ценностями к взаимоотношениям по созданию ценности. Ценность выделяется в качестве важнейшей составляющей маркетинга взаимоотношений, а способность компании предоставлять большую ценность для потребителя является наиболее успешной конкурентной стратегией. Создание ценности означает вовлечение потребителей в процесс сопроизводства и взаимозависимость отношений с производителем (по концепции цепочки создания ценности М. Портера)	Sheth J. N., Parvatiyar A. The evolution of relationship marketing // International business review. 1995. Vol. 4, iss. 4. P. 397–418. Ravald A., Gronroos C. The value concept and relationship marketing // European journal of marketing. 1996. Vol. 30, iss. 2. P. 19–30. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. N. Y.: Free Press, 1998. 592 p.
Теория прибыли	Исследует поведение компании с позиции продукта или услуг, предлагаемых потребителям. Для обеспечения максимизации прибыли компания оценивает показатель ценности жизненного цикла потребителя как чистую приведенную стоимость потребителя для производителя. Для этого необходимо располагать точными данными о продолжительности взаимоотношений с потребителем, а также о доходах и расходах, связанных с его обслуживанием	Dwyer F. R. Customer lifetime valuation to support marketing decision making // Journal of direct marketing. 1989. Vol. 3, iss. 4. P. 8–15. Berger P. D., Nasr N. I. Customer lifetime value: marketing models and applications // Journal of interactive marketing. 1998. Vol. 12, iss. 1. P. 17−30.

[1] Систематизировано автором.

Теория	Описание	Источник
Экономические теории (неоинституциональные экономические теории)		
Теория информационной экономики	Описывает функционирование рынков в условиях информационной неопределенности и позволяет снизить уровень неопределенности во взаимодействиях. По данной теории все товары и услуги обладают одним из следующих качеств: искомое (может быть оценено сторонами, вовлеченными во взаимоотношения), экспериментальное (может быть оценено только в процессе закупки или после закупки), доверительное (не может быть оценено даже после потребления). В рамках теории предложена классификация различных типов продуктов и услуг на основании вышепредставленных критериев качества, где у товаров, как правило, экспериментальное качество, а у услуг – доверительное. Теория может быть полезна при дифференциации различных типов взаимоотношений в соответствии с классификацией продуктов и услуг по качеству	Zeithaml V. A., Bitner M. J. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 3rd ed. N. Y.: Irwin McGraw-Hill, 2003. 668 p.
Теория трансакционных издержек	Оценивает взаимоотношения экономических агентов с точки зрения возникающих при этом издержек (трансакционных), которые связаны с заключением, исполнением, контролем, изменением и завершением контрактов. К трансакционным издержкам относят: издержки поиска информации, ведения переговоров, оппортунистического поведения, по защите прав собственности и т. д. Возникают они, в первую очередь, вследствие действия экономических агентов в условиях неопределенности и сложности сделок. Также предложена теория отношенческих издержек, согласно которой развитие отношений способствует значительному сокращению трансакционных издержек. Кроме того, теория трансакционных издержек применяется для объяснения выбора модели взаимодействия и оценки эффективности рыночного взаимодействия	Gronroos C. Facing the challenge of service competition: the economies of service // Quality management in services / eds. P. Kunst, J. Lemmink. Maastricht: Van Gorcum, 1992. P. 129–140. Heide J. B., John G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in convetional channels // Journal of marketing. 1988. Vol. 52, iss. 1. P. 20–35.

Теория	Описание	Источник
Теория агентских отношений	В рамках данной теории анализируются взаимоотношения между агентом и принципалом, которые вовлечены в процесс сотрудничества, но преследуют разные цели и характеризуются разными рисками. Ключевые понятия теории агентских отношений: неопределенность и информационная асимметрия. Применительно к маркетингу взаимоотношений могут использоваться следующие положения: поведение, ориентированное на сотрудничество, конфликт целей, ограниченная рациональность, что определяется стремлением к снижению риска и управлением неопределенностью	Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure // Journal of financial economics. 1976. Vol. 3, iss. 4. P. 305–360. Eisenhardt K. M. Agency- and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation // Academy of management journal. 1988. Vol. 31, iss. 3. P. 488–511. Bergen M., Dutta S., Walker O. C. Agency relationship in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories // Journal of marketing. 1992. Vol. 56, iss. 3. P. 1–24. Barney J. B., Ouchi W. G. Organisational economic: toward a new paradigm for understanding and studying organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 514 p.
Поведенческие теории (социологические теории)		
Теория ресурсной зависимости	Рассматривает в качестве одной из целей вовлечения компании во взаимоотношения – получение доступа к ресурсам данной компании и возможность их использования. В качестве основных факторов управления компанией выступают контроль над ключевыми ресурсами и фокус на зависимость от власти. При этом основной целью развития взаимоотношений является стремление избежать издержек, связанных с переключением на другого поставщика. Данная теория позволяет рассматривать взаимоотношения в качестве актива или ресурса компании, так как в процессе реализации взаимоотношений стороны получают определенные выгоды	Pfeffer J., Salancik G. R. The external control of organizations – a resource dependence perspective. Stanford: Business Books, 2003. 336 p. Heide J. B. Interorganizational governance in marketing channels // Journal of marketing. 1994. Vol. 58, iss. 1. P. 71–85. Heide J. B., John G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in convetional channels // Journal of marketing. 1988. Vol. 52, iss. 1. P. 20–35. Stern L. W., Reve T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis // Journal of marketing. 1980. Vol. 44, iss. 3. P. 52–64. Yamaguchi K. Power in networks of substitutable and complementary exchange relations: a rational-choice model and an analysis of power centralization // American sociological review. 1996. Vol. 61, iss. 2. P. 308–332. Gassenheimer J. B., Calantone R. J. Managing economic dependence and relational activities within a competi-

Теория	Описание	Источник
		tive channel environment // Journal of business research. 1994. Vol. 29, iss. 3. P. 189–197. Jackson B. B. Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships. Lexington: Lexington Books, 1985. 209 p.
Теория социального обмена	Анализирует причины возникновения и поддержания отношений с покупателями. Центральный аспект теории – процесс обмена ценностями. Теория также рассматривает проблему межфирменного взаимодействия в социальном контексте (компании взаимозависимы в рамках взаимодействия). Ключевые понятия: доверие и приверженность, которые снижают влияние власти и способствуют формированию безопасности в рамках взаимоотношений. Каждая компания получает выгоду от сотрудничества в рамках взаимоотношений. Стороны взаимоотношений создают ценность друг для друга. Каждый участник отношений всегда ожидает взаимности от противоположной стороны	Homans G. C. Social behaviour. Its elementary forms. N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1961. 386 p. Blau P. M. Exchange and power in social life. N. Y.: John Wiley & Sons, 1964. 352 p. Bagozzi R. P. Marketing as exchange // Journal of marketing. 1975. Vol. 39, iss. 4. P. 32–39. Houston F. S., Gassenheimer J. B. Marketing and exchange // Journal of marketing. 1987. Vol. 51, iss. 4. P. 3–18. Husted B. W. Transaction costs, norms and social networks // Business and society. 1994. Vol. 33, iss. 1. P. 30–57. Ford D. Understanding business markets. Interaction, relationships and networks. L.: Academic Press, 1990. 556 p. Granovetter M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness // American journal of sociology. 1985. Vol. 91, iss. 3. P. 481–510. Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. Developing buyer-seller relationship // Journal of marketing. 1987. Vol. 51, iss. 2. P. 11–27. Anderson J., Hakansson H., Johanson J. Dyadic business relationships within a business network context // Journal of marketing. 1994. Vol. 58, iss. 4. P. 1–15. Cook K. S., Emerson R. M. Power, equity and commitment in exchange networks // American sociological review. 1978. Vol. 43, iss. 5. P. 721–739.
Сетевая теория	Предлагается модель взаимодействия, в основе которой ключевое внимание сосредоточено не на партнерах, а на их взаимоотношениях. Теория предполагает расширение сферы исследования и анализирует различные виды взаимодействий: от	Bucklin L. P., Sengupta S. Organising successful co-marketing alliances // Journal of marketing. 1993. Vol. 57, iss. 2. P. 32–57.

Теория	Описание	Источник
	взаимодействия между двумя компаниями до взаимодействия компаний в сети. Характеристиками отношений в рамках сети являются их характер, количество, интенсивность. Социальная составляющая является одной из центральных в сетевой теории и включает в себя различные аспекты: например, совместимость во взаимоотношениях (совместимые стратегии, цели, убеждения, управленческие и организационные стили, оперативное окружение, культура, персональные характеристики членов компании). На практике такой подход предполагает тщательный отбор партнеров	
Теория социального вовлечения	Рассматривает возможности установления и развития отношений с потребителями, но на микроуровне. Согласно теории партнеры постоянно познают характеристики противоположной стороны в процессе установления и развития взаимоотношений, при этом чем большей информацией друг о друге располагают стороны, тем более эффективны их коммуникации. Теория объясняет причины повторяющихся трансакций	Altman I., Taylor D. A. Social penetration. The development of interpersonal relationships. N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1973. 212 p. Bruhn M. Relationship marketing: management of customer relationships. L.: Pearson Education, 2003. 312 p. Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of market research. The dynamics of trust within and between organizations // Journal of marketing research. 1992. Vol. 29, iss. 3. P. 314–329.
Поведенческие теории (психологические теории)		
Теория обучения	Изучает взаимосвязь между обучением и повторяющимся действием. В частности, повторяться должны лишь те действия, которые приносят ценность. Клиент будет лоялен к тем продавцам, в действиях которых ясно выражена ценность для клиента или действия которых ведут к удовлетворению клиента	Bower G. H., Hilgard E. R. Theories of learning. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 647 p. Engel J. F., Blackwell R. D., Miniard P. W. Consumer behaviour. 8th ed. Canberra: Harcourt Australia, 1995. 1014 p. Wilkie W. L. Consumer behaviour. 3rd ed. N. Y.: Wiley, 1994. 784 p.
Теория риска	Потребитель будет стремиться минимизировать свои риски, связанные с покупкой, настолько, насколько это возможно. Теория объясняет причины лояльности потребителей. Риск воспринимается субъективно и связан как с результатами принятия неверных решений, так и с не-	Bauer R. A. Consumer behaviour as risk taking // Risk taking and information handling on consumer behaviour / ed. D. F. Cox. Boston: Harvard University Press, 1967. P. 23–33. Cunningham S. M. The major dimensions of perceived risk // Risk taking and information handling on con-

Теория	Описание	Источник
	определенностью результатов. Риск имеет множество измерений: риск деятельности, психологический, финансовый, физический и социальный	sumer behaviour / ed. D. F. Cox. Boston: Harvard University Press, 1967. P. 82–108. Bettman J. R. Perceived risk and its components: a model and empirical tests // Journal of marketing research. 1973. Vol. 10, iss. 2. P. 184–190. Kaplan L. B., Szybillo G. J., Tocoby J. Components of perceived risk in product purchase: a cross validation // Journal of applied psychology. 1974. Vol. 59, iss. 3. P. 287–291.
Теория когнитивного конфликта	Потребитель стремится сохранить сбалансированную систему восприятия. Принимая решение о покупке, потребитель вряд ли будет заинтересован в изменении уже сформированной позиции. Первая покупка, как правило, вызывает конфликт восприятия, что объясняет причину лояльности потребителя к постоянному партнеру	Festinger L. A. A theory of cognitive dissonance. N. Y.: Row & Peterson, 1957. 291 p.
Управленческие теории		
Стейкхолдерские теории (теории заинтересованных сторон)	Формируют и объясняют стратегию развития фирмы с точки зрения учета интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон). В рамках этих теории, компания – это не только экономическая целостность и инструмент для извлечения прибыли, но и элемент той среды, в которой она действует, а также система, которая влияет, и сама испытывает влияние своего окружения: местных сообществ, потребителей, поставщиков, общественных организаций, а также персонала, инвесторов и акционеров	Freeman R. E., David L. R. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance // California management review. 1983. Vol. 25, iss. 3. P. 88–106. Wallace J. S. Value maximization and stakeholder theory: compatible or not? // Journal of applied corporate finance. 2003. Vol. 3. P. 120–127. Clarkson M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of Management review. 1995. Vol. 20, iss. 1. P. 92–117. Payne A., Ballantyne D., Christopher M. A stakeholder approach to relationship marketing strategy // European journal of marketing. 2005. Vol. 39, iss. 7/8. P. 855–871. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders // Business horizons. 1991. Vol. 4. P. 39–48.

Теория	Описание	Источник
Теория ценностно-ориентированного менеджмента (Value-Based Management)	Подход к управлению, при котором общие устремления компании, аналитические техники и управленческие процессы нацелены на то, чтобы помочь компании максимизировать ее ценность путем фокусирования принятия управленческих решений на ключевых факторах (драйверах) создания ценности с учетом перспектив развития и тенденций изменения внешних и внутренних факторов	Rappaport A. Creating shareholder value: the new standard for business performance. N. Y.: Free Press, 1986. 272 p. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Harpercollins College Div., 1984. 275 p. Copeland T. E., Koller T., Murrin J. Valuation: measuring and managing the value of companies. 2nd ed. N. Y.: Wiley, 1996. 550 p. Stewart G. B. The quest for value: a guide for senior managers. N. Y.: Harper Business, 1991. 800 p. McTaggart J. M., Kontes P., Mankins M. C. The value imperative: managing for superior shareholder returns. N. Y.: Free Press, 1994. 367 p. Jensen M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function // Journal of applied corporate finance. 2001. Vol. 14, iss. 3. P. 8–21. Arnold G., Davies M. Value-based management: context and application. Chichester: Wiley, 2000. 384 p. Bryant J. W., Ackoff R. L. Redesigning the future: a systems approach to societal problems // Journal of the Operational research society. 1976. Vol. 1. P. 131–132. Hart S. L., Milstein M. B. Creating sustainable value // Academy of Management executive. 2003. Vol. 2. P. 56–67. Jensen J. P., Prendeville S. M., Bocken N. M. P., Peck D. Creating sustainable value through remanufacturing: three industry cases // Journal of cleaner production. 2019. Vol. 1. P. 304–314. Pätäri S., Jantunen A., Kyläheiko K., Sandström J. Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry // Corporate social responsibility and environmental management. 2012. Vol. 6. P. 317–326.

Теория	Описание	Источник
Теория жизненного цикла организации	Представляет собой прохождение организацией стадий развития за весь период своего существования (создание, рост, зрелость, упадок или реинжиниринг) и концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). «Молодые» организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация «взрослеет», соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается	Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 512 с. Мильгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: пер. с англ. СПб.: Экон. шк., 2004. 468 с. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2002. Т. 8. С. 76–92.
Ресурсная концепция	Акцентирует внимание на специфических способностях и активах фирмы, а также на существовании «механизмов изоляции» путем воздействия на базовые детерминанты результатов фирм. Объясняет существующую устойчивую неоднородность фирм наличием у них уникальных ресурсов и организационных способностей, которые определяют конкурентные преимущества	Разработка стратегической программы развития предприятия: пер. с англ. под ред. В. С. Катькало. М.: Прогресс, 2003. 533 с. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 103–118.
Концепция ключевых компетенций	Акцентирует внимание руководства на создании конкурентного преимущества, основанного на внутренней эффективности деятельности фирмы, и формировании ключевых компетенций, под которыми понимается превосходное состояние элементов социально-экономических систем, сложно имитируемые и копируемые параметры внутренней среды организации, базирующиеся на основе взаимодействия и синергетического эффекта от навыков и способностей человека, выбора технологических и организационных решений. В основе ключевых компетенций лежит нематериальный капитал фирмы, состоящий из организационной, человеческой и рыночной (маркетинговой) составляющих	Leonard-Barton D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development // Strategic management journal. 1992. Vol. 13, iss. S1. P. 111–125. Хамел Г., Прахалад, К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес. 2014. 288 с. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость: пер. с англ. СПб: Питер, 2005. 384 с.
Концепция динамических способностей	В рамках данной концепции объясняется процесс создания устойчивых конкурентных преимуществ, при этом под динамическими способно-	Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic management journal. 1998. Vol. 18, iss. 7. P. 509–533.

Теория	Описание	Источник
	стями понимаются способности создавать, интегрировать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции, чтобы реагировать на быстро изменяющуюся хозяйственную среду. Динамические способности позволяют завоевывать и наращивать стабильное конкурентное преимущество, а также влиять проактивно на построение стратегии развития социально-экономических систем	Teece D., Pisano G. The dynamic capabilities of firms: an introduction // Industrial and corporate change. 1994. Vol. 3, iss. 3. P. 537–556. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // Strategic management journal. 2003. Vol. 24, iss. 10. P. 991–995. Zollo M., Winter S. G. Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities // Organization science. 2002. Vol. 13, iss. 3. P. 223–353. Bingham C. B., Eisenhardt K. M., Furr N. R. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities // Strategic entrepreneurship journal. 2007. Vol. 1, iss. 1–2. P. 27–47. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? // Strategic management journal. 2000. Vol. 21, iss. 10–11. P. 1105–1121. Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B., Lings I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment // Long range planning. 2013. Vol. 46, iss. 1–2. P. 72–96. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustrial differential firm performance: insights from a simulation study // Strategic management journal. 2002. Vol. 24, iss. 2. P. 97–125.
Концепция конкурентных сил М. Портера (цепочка создания ценности)	Представляет собой систематический подход к анализу развития конкурентных преимуществ, включающий в себя анализ пяти конкурентных сил Портера, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли, а именно угрозы появления продуктов-заменителей, угрозы появления новых игроков, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей, уровня конкурентной борьбы. Цепочка создания ценности является одним из основных инструментов для определения конкурентного преимущества компании с це-	Kohtamäki M., Parida V., Oghazi P. et al. Digital servitization business models in ecosystems: a theory of the firm // Journal of business research. 2019. Vol. 104. P. 380–392. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с. Porter M. The competitive advantage of the inner city. 7th ed. L.: Routledge, 2020. 14 p.

Теория	Описание	Источник
	лью разработки конкурентной стратегии, а также помогает выстроить организационную систему компании в соответствии с ее долгосрочной стратегией	
Концепция стратегического конфликта	В основе концепции лежит анализ несовершенства товарных рынков, методов сдерживания проникновения на них, хищнического ценообразования и установления сдерживающих цен, стратегического взаимодействия. Этот подход использует инструментарий теории игр для анализа природы конкурентного взаимодействия соперничающих фирм. Основная цель исследований в рамках концепции – раскрытие того, как фирма может влиять на поведение и действия соперничающих фирм и, следовательно, на рыночную среду	Rumelt R. P. Towards a strategic theory of the firm // Competitive strategic management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. P. 556–570.

Приложение Г

(справочное)

Концепт ценности в маркетинге и менеджменте[1]

Подход	Авторы (год)	Определение
Холистический маркетинг	Ф. Котлер, К. Келлер (2012)	Ценность отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя; ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены (КСЦ – «триада потребительской ценности»)
Стратегический маркетинг	Ж.-Ж. Ламбен (2018)	Ценности являются «психическим отображением основополагающих индивидуальных и институциональных потребностей и существуют на более реалистическом уровне»[2]. Более практичная альтернатива – понятие воспринимаемой ценности товара для покупателя, опирающееся на полное знание и понимание конечного использования товара
Концепция стоимостного маркетинга	П. Дойль (2007)	Ценность – это оценка потребителем способности товара или услуги удовлетворять его потребности
Промышленный маркетинг	К. Меллер, Д. Уилсон (2002)	Ценность – это предоставление клиенту наибольших выгод по цене, которую потребитель считает меньшей, чем приобретаемая им ценность
Маркетинг взаимоотношений	К. Гренрус (1999)	Ценность рассматривается как основной объект обмена. Ценность – это оценка покупателем результата работы с продавцом
Маркетинг партнерских отношений	Я. Гордон (2001)	Ценность покупателей определяется по средней годовой ценности в категории, в которую попадает покупатель, прогнозируемого времени жизни клиентов и прогнозируемых изменений в объеме приобретений. Ценность можно рассматривать в отношении характерных признаков двух категорий: 1) признаки, описывающие функции, которые осуществляет товар; 2) эмоциональные и другие нефункциональные признаки, охватываемые торговой маркой

[1] Составлено автором по: Неганова В. П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 3(41). С. 122–127; Неганова В. П. О сущности маркетинга взаимоотношений // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 2(40). С. 110–117; Капустина Л. М., Тимохина Г. С. Маркетинговое управление процессом принятия решения о покупке потребителем посредством предоставления ценности // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 1(33). С. 94–101.

[2] Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. 2-е изд. СПб.: Питер, 2018. С. 134.

Подход	Авторы (год)	Определение
Менеджмент взаимоотношений с клиентами (CRM)	Э. Пейн (2007)	Ценность, получаемая клиентом, – это совокупность выгод, которые он извлекает из основного продукта или услуги компании. Потребительская ценность – это результат обеспечения максимальной ценности для клиента с развертыванием обновленных стратегий по привлечению и удержанию клиентов и использованием эффективного управления каналами дистрибуции. Ценность, получаемая компанией от клиента, определяется прибылью за все время взаимоотношений с компанией – его полной прибылью и экономикой привлечения/удержания. Ценность, получаемая клиентом от компании, состоит в воспринимаемых выгодах сделанного ему предложения, которые выходят за рамки основного продукта (услуги). Потребительская ценность есть неотъемлемая часть предложения продукта (услуги), и компания может активно управлять ею к выгоде клиента. Акционерная ценность складывается из благоприятной нормы прибыли на инвестированный капитал
Маркетинг взаимоотношений с потребителями	П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок (2002)	Первый элемент потребительской ценности – денежный аспект; второй – дополнительные затраты потребителя на получение тех выгод, которые его интересуют; третий элемент – ценность, которую потребитель получает в обмен на уплаченные деньги
Поведение потребителей	L. Schechter (1984)	Ценность – все факторы, составляющие суммарный покупательский опыт: качественные и количественные, субъективные и объективные
Маркетинг-менеджмент	П. Дойль (2007)	Ценность для покупателей – это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара, а также минимальные цена и операционные издержки в течение всего срока службы продукта (Ценность = Полезность – Цена). Ценность товара есть единство его цены и воспринимаемого потребителями качества
Управление товаром	Д. Леманн, Р. Винер (2004)	С точки зрения потребителя, это ценность товара, или потребительная стоимость, т. е. насколько ценен данный товар для потребителя. Экономическая ценность для потребителя (ЭЦП) представляет собой чистую ценность в денежном выражении (экономию), полученную за счет использования определенного товара (часто нового) вместо соответствующего заменителя (того, который используется в настоящее время). ЭЦП – это разность между значениями общих прямых затрат использования двух конкурирующих товаров. Потребительная стоимость (ценность) – стоимость продукта или услуги для потребителя в денежном выражении

Приложение Д

(справочное)

Подходы к определению понятия «жизненный цикл клиента» (CLV)

Определение	Источник
CLV как индикатор	
Индикатор, позволяющий оценить ценность клиента во времени и затрагивающий одновременно покупки, совершаемые периодически, как основу стабильности и продолжительность, вероятность будущих покупок	Busacca B., Bertoli G. Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore. 2nd ed. Milano: Egea, 2012. 480 p. Kumar V. A customer lifetime value-based approach to marketing in the multichannel, multimedia retailing environment // Journal of interactive marketing. 2010. Vol. 24, iss. 2. P. 71–85.
Показатель, позволяющий оценить и измерить ценность клиента с течением времени, выраженную в терминах прибыли, ожидаемой в течение всего срока отношений между компанией и покупателем	Gupta S., Zeithaml V. Customer metrics and their impact on financial performance // Marketing science. 2006. Vol. 25, iss. 6. P. 718–739. Valenzuela L., Torres E., Hidalgo P., Farías P. Salesperson CLV orientation's effect on performance // Journal of business research. 2014. Vol. 67, iss. 4. P. 550–557.
Показатель уровня клиента, используемый для нацеливания на прибыльных клиентов и оптимизации маркетинговых ресурсов	Kumar V., Reinartz W. J. Customer relationship management: a databased approach. N. Y.: Wiley, 2006. 352 p. Gupta S., Hanssens D., Hardie B. et al. Modeling customer lifetime value // Journal of service research. 2006. Vol. 9, iss. 2. P. 139–155.
Важный показатель прибыли компании или капитала клиента, который используется в программах лояльности участников взаимодействия (компании и клиентов)	Yoo M., Bai B., Singh A. The evolution of behavioral loyalty and customer lifetime value over time: investigation from a Casino Loyalty Program // Journal of marketing analytics. 2020. Vol. 8, iss. 2. P. 45–56. Hansotia B. Company activities for managing customer equity // Journal of database marketing and customer strategy management. 2004. Vol. 11, iss. 4. P. 319–332. Kale S. H. CRM in gaming: it's no crapshoot! // UNLV Gaming Research & Review Journal. 2003. Vol. 7, iss. 2. P. 43–54.
Мощный показатель оценки денежных потоков клиентов, который используется для того, чтобы сделать маркетинг более подотчетным, выявлять прибыльных клиентов и соответствующим образом распределять имеющиеся ресурсы. Данный показатель объединяет три	Glady N., Lemmens A., Croux C. Unveiling the relationship between the transaction timing, spending and dropout behavior of customers // International journal of research in marketing. 2015. Vol. 32, iss. 1. P. 78–93.

Определение	Источник
ключевых процесса принятия решений клиентом: процесс выбора времени трансакции (когда покупать), процесс расходования средств (сколько потратить) и процесс оттока (перехода) к фирмам-конкурентам	Glady N., Baesens G. B., Croux C. Modeling churn using customer lifetime value // European journal of operational research. 2009. Vol. 197, iss. 1. P. 402–411. Gupta S. Customer-based valuation // Journal of interactive marketing. 2009. Vol. 23, iss. 2. P. 169–178.
Ключевой показатель, оценивающий отношения с клиентами, использующийся для улучшения сегментации рынка и распределения ресурсов, оценки фирм-конкурентов, настройки маркетинговых коммуникаций, оптимизации сроков предложения продуктов и определения рыночной стоимости фирмы. Кроме того, в значительной степени данный показатель отражает удовлетворенность клиентов, эффективность программ лояльности, последствия перекрестного покупательского поведения и многоканальных закупок	Dahana W. D., Miwa Y., Morisada M. Linking lifestyle to customer lifetime value: an exploratory study in an online fashion retail market // Journal of business research. 2019. Vol. 99. P. 319–331. Chen Z.-Y., Fan Z.-P. Dynamic customer lifetime value prediction using longitudinal data: an improved multiple kernel SVR approach // Knowledge-based systems. 2013. Vol. 43. P. 123–134. Damm R., Monroy C. R. A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management // Intangible capital. 2011. Vol. 7, iss. 2. P. 261–279.
Показатель, позволяющий выбрать «правильных» потенциальных клиентов, на которых компании необходимо сосредоточить внимание, предложить «правильные» дополнительные продукты существующим клиентам и выявить клиентов, которые, возможно, собираются уйти	Hughes A. Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable, customer-based marketing program. 3rd ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2005. 388 p. Donkers B., Verhoef P. C., De Jong M. G. Modeling CLV: a test of competing models in the insurance industry // Quantitative marketing and economics. 2007. Vol. 5. P. 163–190.
CLV как инструментарий	
Инструментарий, используемый маркетологами для оценки существующих программ для текущих клиентов компании с точки зрения изменений, внесенных в жизненную ценность этих потребителей	Courtheoux R. Customer retention: how much to invest. Research and the customer lifecycle. N. Y.: DMA, 1995. 216 p.
Инструмент, задействованный при формировании управленческих решений о привлечении новых клиентов (например, бюджет, который может быть потрачен на вовлечение новой (сопоставимой) группы клиентов)	Hughes A. Database marketing has arrived; determining the bottom line // Proceedings of the DMA 79th Annual Conference. New Orleans, 1996. Jackson D. R. Strategic application of customer lifetime value in the direct marketing environment // Journal of targeting, measurement and analysis for marketing. 1994. Vol. 3. P. 9–17. Keane T. J., Wang P. Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing // Journal of direct marketing. 1995. Vol. 9, iss. 2. P. 59–66.

Определение	Источник
Инструмент, позволяющий не только количественно измерить чистые денежные потоки фирмы от ее потребителей на протяжении всего периода взаимодействия с ними, но и определить качественные различия между группами (сегментами) потребителей для предложения наиболее подходящих услуг каждой из них. Используется для формирования классификации потребителей компании по уровню жизненной ценности и разработки соответствующих стратегий под каждую группу	Gupta S., Lehmann D. R. Models of customer value // International series in operations research and management science. N. Y.: Springer, 2008. P. 255–290. Gupta S., Hanssens D., Hardie B. et al. Modeling customer lifetime value // Journal of service research. 2006. Vol. 9, iss. 2. P. 139–155. Hiziroglu A., Sengu S. Investigating two customer lifetime value models from segmentation perspective // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 62. P. 766–774.
Инструмент, используемый для повышения эффективности и результативности маркетинговых мероприятий, позволяющий, в отличие от традиционного маркетинга, отразить рентабельность инвестиций в маркетинг, таргетинг клиентов на основе их прогнозируемых значений	Mzoughia M. B., Limam M. An improved customer lifetime value model based on Markov chain // Applied stochastic models in business and industry. 2015. Vol. 31, iss. 4. P. 528–535. Lhoest-Snoecka S., van Nierop E., Verhoef P. C. For new customers only: a study on the effect of acquisition campaigns on a service company's existing customers' CLV // Journal of interactive marketing. 2014. Vol. 28, iss. 3. P. 210–224.
Инструмент, позволяющий не просто анализировать средний уровень прибыльности, но и выделять группы клиентов, которые более прибыльны, чем другие. Особенность применения данного инструментария заключается в том, что он, с одной стороны, определяется и оценивается для отдельного клиента или на уровне отдельного сегмента, а с другой стороны, в отличие от финансового менеджмента, CLV включает в себя возможность того, что клиент может перейти к конкурентам или наоборот отказаться от них в будущем (т. е. возможны переходы из одной потребительской группы в другую)	Ferrentino R., Cuomo M. T., Boniello C. On the customer lifetime value: a mathematical perspective // Computational management science. 2016. Vol. 13, iss. 4. P. 521–539. Kumar V., Dalla Pozza I., Petersen J., Shah D. Reversing the logic: the path to profitability through relationship marketing // Journal of interactive marketing. 2009. Vol. 23, iss. 2. P. 147–156.
Инструментарий, использующийся для управления клиентскими группами, их приобретением и удержанием	Blattberg R. C., Malthouse E. C., Neslin S. A. Customer lifetime value: empirical generalizations and some conceptual questions // Journal of interactive marketing. 2009. Vol. 23, iss. 2. P. 157–168. Kim S.-Y., Jung T.-S., Suh E.-H., Hwang H.-S. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: a case study // Expert systems with applications. 2006. Vol. 31, iss. 1. P. 101–107.
Инструментарий, позволяющий компании адекватно выстраивать долгосрочные отношения с клиентами и эффективно управлять инвестициями в маркетинговые инструменты.	Haenlein M., Kaplan A. M., Schoder D. Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime

Определение	Источник
Кроме того, CLV позволяет решить ряд проблем, таких как работа с клиентами, их удержание и привлечение, а также построение с ними долгосрочных взаимоотношений. Наконец, оценка жизненного цикла клиента позволяет компаниям просегментировать своих потребителей и идентифицировать среди них тех, кто принесет компании наибольшую прибыль в долгосрочной перспективе	value // Journal of marketing. 2006. Vol. 70, iss. 3. P. 5–20. Ryals L., Knox S. Measuring and managing customer relationship risk in business markets // Industrial marketing management. 2007. Vol. 36, iss. 6. P. 823–833. Kim S.-Y., Jung T.-S., Suh E.-H., Hwang H.-S. Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: a case study // Expert systems with applications. 2006. Vol. 31, iss. 1. P. 101–107.
Инструментарий CLV позволяет компаниям лучше распределять ресурсы и формулировать стратегии в маркетинге. Компании используют CLV в основном в области сегментации клиентов для построения долгосрочных отношений с ними и эффективного управления инвестициями в маркетинговую деятельность. При этом CLV помогает решить вопросы удержания и привлечения клиентов, инвестиций в имидж продукта или оценки долгосрочной стоимости компании	Jasek P., Vrana L., Sperkova L. et al. Predictive performance of customer lifetime value models in e-commerce and the use of non-financial data // Prague economic papers. 2019. Vol. 28, iss. 6. P. 648–669. Weng C.-H., Huang T. C.-K. Knowledge acquisition of association rules from the customer-lifetime-value perspective // Kybernetes. 2018. Vol. 47, iss. 3. P. 441–457. Lin H.-H., Li H.-T., Wang Y.-S. et al. Predicting customer lifetime value for hypermarket private label products // Journal of business economics and management. 2017. Vol. 18, iss. 4. P. 619–635. Haenlein M., Kaplan A. M., Beeser A. J. A model to determine customer lifetime value in a retail banking context // European management journal. 2007. Vol. 25, iss. 3. P. 221–234. Haenlein M., Kaplan A. M., Schoder D. Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value // Journal of marketing. 2006. Vol. 70, iss. 3. P. 5–20.
CLV как уровень прибыли, стоимость потоков	
Общая чистая прибыль, которую компания может ожидать от клиента; другими словами, это ожидаемая величина прибыли, которую компания будет получать сейчас и в будущем (на протяжении всего жизненного цикла клиента)	Ferrentino R., Cuomo M. T., Boniello C. On the customer lifetime value: a mathematical perspective // Computational management science. 2016. Vol. 13, iss. 4. P. 521–539. Rosset S., Neumann E., Eick U., Vatnik N. Customer lifetime value models for decision support // Data mining and knowledge discovery. 2003. Vol. 7. P. 321–339.
Текущая стоимость всех будущих прибылей, получаемых от клиента	Gupta S., Lehmann D. R. Customers as assets // Journal of interactive marketing. 2003. Vol. 17, iss. 1. P. 9–24. Holm M., Kumar V., Rohde C. Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework // Jour-

Определение	Источник
	nal of the Academy of marketing science. 2012. Vol. 40, iss. 3. P. 387–401.
Чистая текущая стоимость потоков, формирующих прибыль, которая возникает в результате трансакций с клиентами и других контактов с компанией	Pearson S. Building brands directly: creating business value from customer relationships. N. Y.: University Press, 1996. 431 p. Bauer H. H., Hammerschmidt M., Braehler M. The customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation // Yearbook of marketing and consumer research. 2003. Vol. 1. P. 47–67.
Чистая прибыль или убыток фирмы от клиента за весь срок совершения трансакций конкретного клиента или группы клиентов с фирмой	Jain D., Singh S. S. Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions // Journal of interactive marketing. 2002. Vol. 16, iss. 2. P. 34–46.
Сумма чистой прибыли, полученной от клиентов компании в течение всего срока трансакций с ними после вычета общей суммы привлечения, продажи и обслуживания клиентов с учетом дисконтированной стоимости денег	Berger P. D., Nasr N. I. Customer lifetime value: marketing models and applications // Journal of interactive marketing. 1998. Vol. 12, iss. 1. P. 17–30. Hwang H., Jung T., Suh E. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry // Expert systems with applications. 2004. Vol. 26, iss. 2. P. 181–188.
Текущая стоимость будущего денежного потока (будущей прибыльности), связанного с покупателем. Со временем одни клиенты могут стать более прибыльными, тогда как другие – менее прибыльными (при этом оценивается приведенная стоимость денежных потоков клиентов, как текущих, так и вновь приобретенных)	Pfeifer P. E., Haskins M. E., Conroy R. M. Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending // Journal of managerial issues. 2005. Vol. 17, iss. 1. P. 11–25. Nenonen S., Storbacka K. Driving shareholder value with customer asset management: moving beyond customer lifetime value // Industrial marketing management. 2016. Vol. 52. P. 140–150.
Текущая стоимость всех будущих денежных средств; денежные потоки, связанные с отношениями с клиентами	Pfeifer P. E., Heejung B. Non-parametric estimation of mean customer lifetime value // Journal of interactive marketing. 2005. Vol. 19, iss. 4. P. 48–66.
Текущая стоимость всех будущих денежных потоков, которые связаны с определенным потребителем	Fader P. S. Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage. 2nd ed. Philadelphia: Wharton Digital, 2012. 128 p.
Мера стоимости фирмы или сегмента, которая используется для управления, приобретения или удержания клиентов фирмы. Данная мера стоимости является составной частью маркетинга, ориентированного на взаимоотношения с клиентами	Pfeifer P. E., Carraway R. L. Modeling customer relationships as Markov chains // Journal of interactive marketing. 2000. Vol. 14, iss. 2. P. 43–55. Haskins M. E., Conroy R. M. Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending // Journal of managerial issues. 2005. Vol. 17, iss. 1. P. 11–25.

Определение	Источник
Приведенная стоимость всех денежных потоков клиентов компании, которая трансформируется в клиентский капитал (*CE,* customer equity), который представляет собой совокупность *CLV* по всей клиентской базе	Oblander E. S., Gupta S., Mela C. F. et al. The past, present, and future of customer management // Marketing letters. 2020. Vol. 31, iss. 2–3. P. 125–136. Bolton R. N., Lemon K. N., Verhoef P. C. The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research // Journal of the Academy of marketing science. 2004. Vol. 32, iss. 3. P. 271–292. Estrella-Ramón A. M., Sánchez-Pérez M., Swinnen G., VanHoof K. A marketing view of the customer value: customer lifetime value and customer equity // South African journal of business management. 2013. Vol. 44, iss. 4. P. 47–64.
Приведенная стоимость всех будущих прибылей, полученных от клиентов в рамках жизненного цикла взаимоотношений с компанией или сверх данного периода	Gupta S., Hanssens D., Hardie B. et al. Modeling customer lifetime value // Journal of service research. 2006. Vol. 9, iss. 2. P. 139–155.
Чистая прибыль, полученная от клиента в течение всей продолжительности взаимоотношений с ним (всех трансакций) за вычетом затрат на привлечение, обслуживание и удержание клиента с учетом дисконтированной стоимости денег	Singh S. S., Borle S., Jain D. C. A generalized framework for estimating customer lifetime value when customer lifetimes are not observed // Quantitative marketing and economics. 2009. Vol. 7, iss. 2. P. 181–205. Zhang H., Liang X., Wang S. Customer value anticipation, product innovativeness, and customer lifetime value: the moderating role of advertising strategy // Journal of business research. 2016. Vol. 69, iss. 9. P. 3725–3730.
Текущая стоимость всех будущих денежных потоков, связанных с отношениями с клиентами. Показатель позволяет, с одной стороны, определить, какую сумму инвестиций можно потратить на приобретение (привлечение) клиентов в целом или на определенную группу клиентов. С другой стороны, *CLV* позволяет оценить финансовую ценность имеющихся баз данных клиентов	Malthouse E. C. The results from the lifetime value and customer equity modeling competition // Journal of interactive marketing. 2009. Vol. 23, iss. 3. P. 272–275. Stahl H. K., Matzler K., Hinterhuber H. H. Linking customer lifetime value with shareholder value // Industrial marketing management. 2003. Vol. 32, iss. 4. P. 267–279.
Дисконтированная стоимость будущей прибыли, которую клиент принесет компании. *CLV* является функцией всех трансакций отдельного человека	Glady N., Baesens B., Croux C. A modified Pareto/NBD approach for predicting customer lifetime value // Expert systems with applications. 2009. Vol. 36, iss. 2. P. 2062–2071.
Текущая стоимость всей полученной будущей прибыли от клиента в течение всего периода его взаимодействия с компанией	Ekinci Y., Ulengin F. Uray N., Ulengin B. Analysis of customer lifetime value and marketing expenditure decisions through a Markovian-based model // European journal of operational research. 2014. Vol. 237, iss. 1. P. 278–288.
Дисконтированная мера будущего дохода компании, общая чистая прибыль, которую ком-	Jasek P., Vrana L., Sperkova L. et al. Comparative analysis of selected probabilistic customer

Определение	Источник
пания может ожидать от клиента за все время взаимодействия с ним	lifetime value models in online shopping // Journal of business economics and management. 2019. Vol. 20, iss. 3. P. 398–423. Gruca T. S., Rego L. L. Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value // Journal of marketing. 2005. Vol. 69, iss. 3. P. 115–130. Payne A., Frow P. Customer relationship management: from strategy to implementation // Journal of marketing management. 2006. Vol. 22, iss. 1–2. P. 135–168.
CLV как концепция	
Концепция сегментации, отбора и удержания клиентов, используемая, в том числе, с целью управления всей клиентской базой. Она описывает вероятную отдачу от клиента в течение всего периода его взаимодействия с компанией. Перспективность данной концепции проявляется в увеличении баз данных клиентов и улучшении возможностей для анализа и формирования этих баз данных	Crowder M., Hand D. J., Krzanowski W. On optimal intervention for customer lifetime value // European journal of operational research. 2007. Vol. 183, iss. 3. P. 1550–1559. Li D.-C., Dai W.-L., Tseng W.-T. A two-stage clustering method to analyze customer characteristics to build discriminative customer management: a case of textile manufacturing business // Expert systems with applications. 2011. Vol. 38, iss. 6. P. 7186–7191. Miglautsch J. R. Thoughts on RFM scoring // Journal of database marketing and customer strategy management. 2000. Vol. 8, iss. 1. P. 67–72. Kaymak U. Fuzzy target selection using RFM variables // Proceedings Joint 9th IFSA World Congress and 20th NAFIPS International Conference. Vancouver, 2001. P. 1038–1043. Benoit D. F., van den Poel D. Benefits of quantile regression for the analysis of customer lifetime value in a contractual setting: an application in financial services // Expert systems with applications. 2009. Vol. 36, iss. 7. P. 10475–10484.
Концепция, сосредоточивающая внимание фирм на выявлении своих самых прибыльных клиентов и установлении долгосрочных взаимоотношений с ними. В основу маркетингового подхода к управлению в рамках CLV закладываются индивидуализированный подход, оценка потребительской лояльности и анализ потребительских баз данных, а в качестве компонентов CLV выступают продолжительность взаимоотношений, доходы и издержки	Blattberg R. C., Malthouse E. C., Neslin S. A. Customer lifetime value: empirical generalizations and some conceptual questions // Journal of interactive marketing. 2009. Vol. 23, iss. 2. P. 157–168. Hong S. J., Tam K. Y. Understanding the adoption of multipurpose information appliances: the case of mobile data services // Information systems research. 2006. Vol. 17, iss. 2. P. 162–179. Reichheld F., Teal T. The loyalty effect. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 323 p. Wang P., Chao K., Lo C., Farmer R. An evidence-based scheme for web service selection // Information technology and management. 2011. Vol. 12, iss. 2. P. 161–172.

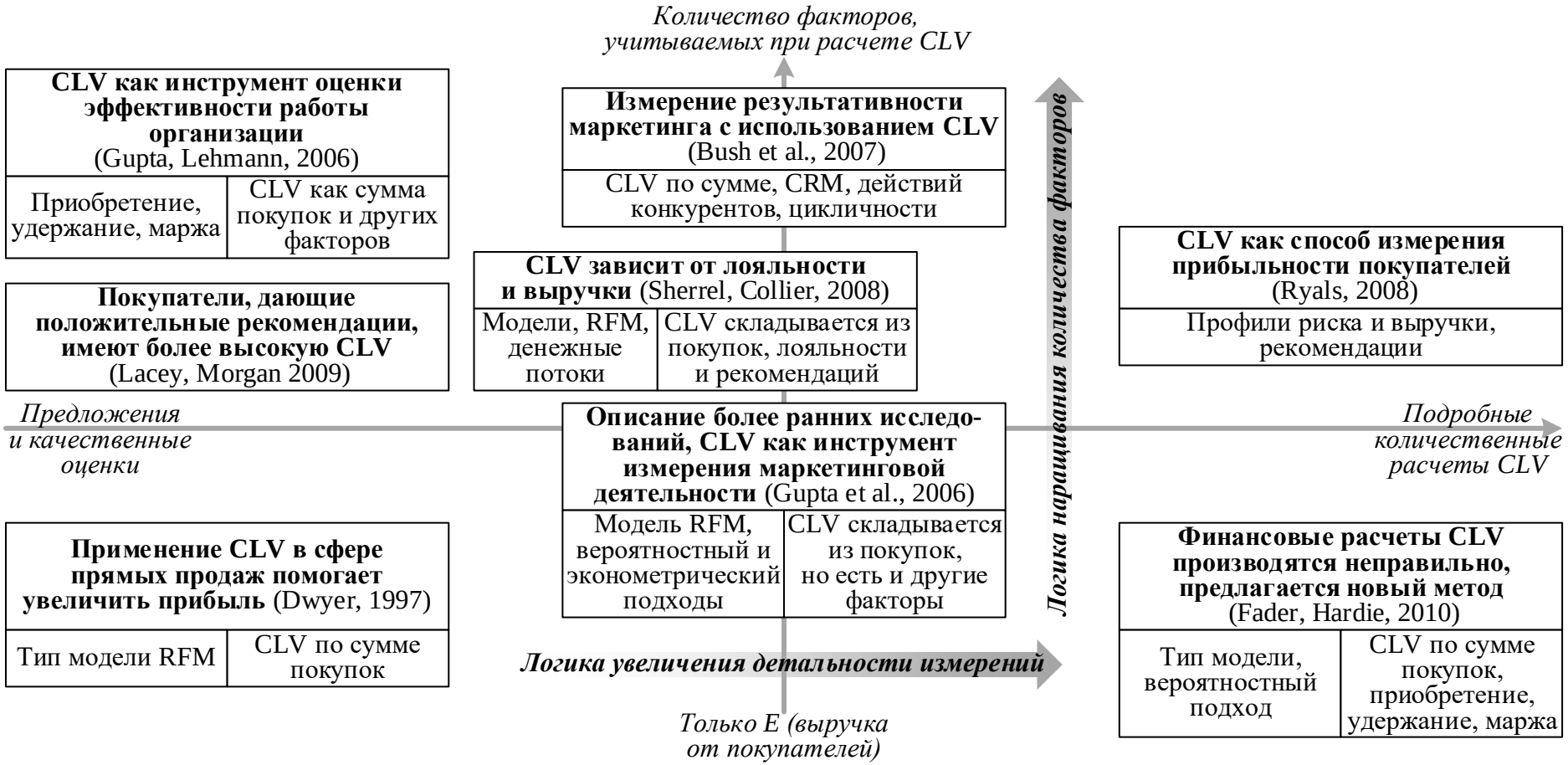
Определение	Источник
	Kim W. G., Lee Y. K., Yoo Y. J. Predictors of relationship quality and relationship outcomes in luxury restaurants // Journal of hospitality and tourism research. 2006. Vol. 30, iss. 2. P. 143–169. Ho T., Park Y., Zhou Y. Incorporating satisfaction into customer value analysis: optimal investment in lifetime value // Marketing science. 2006. Vol. 25, iss. 3. P. 260–277. Hwang H., Jung T., Suh E. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry // Expert systems with applications. 2004. Vol. 26, iss. 2. P. 181–188. Qi J., Zhou Y., Chen W., Qu Q. Are customer satisfaction and customer loyalty drivers of customer lifetime value in mobile data services: a comparative cross-country study // Information technology and management. 2012. Vol. 13, iss. 4. P. 281–296. Bowen T., Chen S. L. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction // International journal of contemporary hospitality management. 2001. Vol. 13, iss. 5. P. 213–217. Carpenter J. M., Fairhurst A. Customer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands // Journal of fashion marketing and management: an international journal. 2005. Vol. 9, iss. 3. P. 256–269. Aurier P., N'Goala G. The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development // Journal of the Academy of marketing science. 2010. Vol. 38, iss. 3. P. 303–325.
Концепция, используемая для идентификации наиболее прибыльных потребителей и разработки стратегий для выбранных (таргетированных) целевых аудиторий (потребителей)	Irvin S. Using lifetime value analysis for selecting new customers // Credit world. 1994. Vol. 82, iss. 3. P. 37–40. Liu D.-R., Shih Y.-Y. Hybrid approaches to product recommendation based on customer lifetime value and purchase preferences // Journal of systems and software. 2005. Vol. 77, iss. 2. P. 181–191. Cermák, P. Customer profitability analysis and customer life time value models: portfolio analysis // Procedia economics and finance. 2015. Vol. 25. P. 14–25.
Концепция, используемая для оценки суммы доходов, полученных от клиентов компании за весь период трансакций, за минусом общей стоимости привлечения, удержания и обслу-	Kahreha M. S., Tiveb M., Babaniac A., Hesand M. Analyzing the applications of customer lifetime value (CLV) based on benefit segmentation for the banking sector // Procedia – So-

Определение	Источник
живания клиентов с учетом дисконтированной стоимости денег. Подобные прогнозы впоследствии служат в качестве руководства для инвестиций в сегменты клиентов	cial and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 109. P. 590–594.
Первоначально E. C. Bursk (1966) разработал концепцию, получившую современное название жизненной ценности клиента (CLV), с предположением, что фирмы рассчитывают инвестиционную стоимость клиента, чтобы принимать взвешенные управленческие решения при расходах на маркетинг. Особенность концепции CLV состоит в переносе акцентов с трансакций (поиск дополнительных покупателей для продуктов фирмы) на взаимоотношения (поиск дополнительных способов обслуживать клиентов фирмы). Наконец, данная концепция помогает фирмам дифференцировать своих клиентов по степени их значимости, прибыльности и ценности для фирмы и выступает в определенной степени мерой стоимости фирмы	Bursk E. C. View your customers as investments // Harvard Business Review. 1966. Vol. 44. P. 91–103. Pfeifer P. E., Ovchinnikov A. A note on willingness to spend and customer lifetime value for firms with limited capacity // Journal of interactive marketing. 2011. Vol. 25, iss. 3. P. 178–189. Drèze X., Bonfrer A. Moving from customer lifetime value to customer equity // Quantitative marketing and economics. 2009. Vol. 7, iss. 3. P. 289–320. Villanueva J., Yoo S., Hanssens D. M. The impact of marketing-induced versus word-of mouth customer acquisition on customer equity growth // Journal of marketing research. 2008. Vol. 45, iss. 1. P. 48–59.
Концепция CLV представляет собой мост между маркетинговыми и финансовыми показателями, что позволяет добиться оптимизации. CLV показывает, каким образом изменяется поведение клиентов (например, увеличивается доля покупок), что в будущем может повлиять на прибыльность потребителей	Williams C., Williams R. Optimizing acquisition and retention spending to maximize market share // Journal of marketing analytics. 2015. Vol. 3, iss. 3. P. 159–170. Chang W., Chang C., Li Q. Customer lifetime value: a review // Social behavior and personality: an international journal. 2012. Vol. 40, iss. 7. P. 1057–1064. Abdolvand N., Baradaran V., Albadvi A. Activity-level as a link between customer retention and consumer lifetime value // Iranian journal of management studies. 2015. Vol. 8, iss. 4. P. 567–587. Qi J. Y., Qu Q. X., Zhou Y. P., Li L. The impact of users' characteristics on customer lifetime value raising: evidence from mobile data service in China // Information technology and management. 2015. Vol. 16, iss. 4. P. 273–290. Kumar V., Pansari A. National culture, economy, and customer lifetime value: assessing the relative impact of the drivers of customer lifetime value for a global retailer // Journal of international marketing. 2016. Vol. 24, iss. 1. P. 1–21. Jasek P., Vrana L., Sperkova L. et al. Modeling and application of customer lifetime value in online retail // Informatics. 2018. Vol. 5, iss. 2. Art. 2.

Приложение Е

(справочное)

Эволюция концепции жизненного цикла клиента CLV[1]



[1] Составлено автором.

Приложение Ж

(справочное)

Классификация управленческих стратегий[1]

Стратегия	Сущность
В зависимости от доли рынка	
1. *Базовые (общие, корпоративные) стратегии* – заключаются в разработке миссии, бизнес-целей и ценностей компании, определяют вектор развития компании и ассортимента, отражают основные амбиции компании в отрасли и задают правильные приоритеты всей деятельности	
Стратегия лидерства за счет экономии на издержках	Тщательный контроль за постоянными издержками, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами
Стратегия дифференциации	Придание товарам отличительных свойств (имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис), которые важны для покупателя и отличают от товаров конкурентов, что требует значительных инвестиций в рекламу
Стратегия специализации	Удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем стремление охватить весь рынок. Стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на обе сразу, но в рамках целевого сегмента
В зависимости от вида товара и рынка реализации	
2. *Деловые стратегии* – определяют характер взаимодействия компании с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет, сырье, опыт) и акцентируют внимание на увеличении прибыли компании, позволяют взглянуть глобально на компанию, оценить ее возможности и правильно распределить ограниченные ресурсы для достижения максимальной прибыли	
Стратегии роста – позволяют определить основные источники роста продаж и прибыли компании в долгосрочном периоде	
Интенсивный рост	Стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует. Имеет три направления роста: проникновения (развитие сбыта выпускаемых товаров на существующих рынках); развития рынков (развитие сбыта выпускаемых товаров на новых рынках); развития через товары (развитие сбыта на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары)

[1] Систематизировано автором.

Стратегия	Сущность
Интегративный рост	Применяется в случаях, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Направления роста в пределах индустриальной цепочки: горизонтальная интеграция (усиление позиции фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов); интеграция «вперед» (обеспечение контроля над каналами сбыта своей продукции); интеграция «назад» (обеспечение контроля над поставщиками стратегически важного сырья, комплектующих)
Диверсификационный рост	Применяется в случае, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности, что обусловлено либо очень сильными позициями конкурентов, либо нахождением базового рынка на стадии спада. Направления диверсификации: концентрическая диверсификация (с целью добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и (или) коммерческом плане); чистая диверсификация (с целью обновления своего портфеля фирма осваивает не связанные с ее традиционными профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане виды деятельности)
В зависимости от жизненного цикла компании	
Стратегия сбора урожая	Означает, что компания сокращает часть своих продуктов на рынках, которые не собирается покидать. Применяется при обновлении ассортимента в отношении устаревших продуктов. Применима в случае, когда компания потеряла свою конкурентоспособность на рынке, но рынок является перспективным, растущим. В таком случае необходимо провести репозиционирование бренда, обновить продукт
Стратегия сокращения присутствия на рынке	Означает сохранение номенклатуры выпускаемой продукции, но уход с невыгодных сегментов рынка. Уход с некоторых рынков может быть вызван рядом причин: неконкурентоспособность продукции (по цене, качеству), низкая норма прибыли при стагнирующем рынке, ужесточение конкуренции
Стратегия сокращения номенклатуры	Означает, что компания сокращает часть ассортимента торговой марки, но все же остается на рынке. Позволяет увеличить прибыльность компании за счет концентрации усилий на более рентабельном ассортименте и возможности получить экономию на масштабе. Используется на падающих или стагнирующих рынках, а также когда у компании нет ресурсов для репозиционирования товара. Заключается в сохранении только топовых видов продукции, снятии всех низкорентабельных товаров и концентрации всех усилий маркетинга на поддержке сохраненного ассортимента
Стратегия полного закрытия бизнеса	Означает, что компания закрывает производство всех товаров и услуг на всех рынках. Используется, когда компания не в состоянии получить прибыль от бизнеса, обладает неконкурентоспособным продуктом с низкой долей продаж на падающем рынке

Стратегия	Сущность
В зависимости от конкурентного поведения фирм на рынке, конкуренции и расширения рынка	
Конкурентные стратегии – определяют способ входа на новые рынки, принципы охвата рынков, методы укрепления и повышения конкурентоспособности продукции компании на ключевых рынках продаж	
Стратегии лидера	Фирма – лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. При этом в распоряжении фирмы-лидера широкий выбор стратегических направлений: расширение первичного спроса (обнаружение новых потребителей товара, пропаганда новых применений существующих товаров или увеличение разового потребления товара); оборона (защита своей доли рынка, противодействие наиболее опасным конкурентам, часто принимается фирмой-новатором, которую после того, как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы); наступление (увеличение своей доли рынка, на основе повышения рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта); демаркетинг (сокращение своей доли рынка с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса)
Стратегия, «бросающего вызов»	Применяется с целью занять место лидера. Имеет два варианта: использование против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места; борьба с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен
Стратегия «следующего за лидером»	Фирма выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам
Стратегия специалиста	Фирма стремится занять лидирующую позицию только в одном или нескольких сегментах, а не на всем рынке. Такие сегменты должны обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательными для конкурентов, соответствовать особенностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа
Портфельные стратегии – определяют сбалансированность ассортимента компании, устанавливают принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяют новые привлекательные рынки	
В зависимости от применяемого инструментария маркетинг-микса	
3. *Функциональные (инструментальные) стратегии* – разрабатываются для каждого подразделения (отдела) компании или для каждого бренда компании и описывают тактические действия по улучшению маркетинг-микса товара	

Стратегия	Сущность
Ассортиментная стратегия	Описывает принцип развития и значение каждой товарной группы в портфеле компании, определяет широту и правила ротации ассортимента, принципы дифференциации продуктов между собой. Включает план по разработке новых продуктов
Стратегия продвижения	Определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые медиапоказатели рекламных кампаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета
Стратегия дистрибьюции	Определяет метод дистрибуции, ключевые каналы продаж, принцип работы с торговыми посредниками и устанавливает цели по количественной и качественной дистрибуции товаров компании
Стратегия ценообразования	Устанавливает принцип ценовой конкуренции в отрасли, правила расчета отпускных и розничных цен, размеры скидок и акций для покупателей, принципы повышения цен и уровень рентабельности продуктов
Стратегия выбора целевого рынка	Определяет основные принципы сегментации рынка и основные сегменты для продвижения товара компании в отрасли
Стратегия контент-маркетинга	Основывается на создании привлекательного для целевой аудитории контента (статьи, компьютерная графика, электронные книги); применяется также для публикации новостей, тенденций и информации о компании или конкретном продукте, отзывов
Стратегия прямого маркетинга	Реализация прямой связи с клиентами для установления личного контакта с потребителями и создания тесных доверительных взаимоотношений
Стратегия цифрового маркетинга	Оценка конверсии клиентов, интересующего их контента, точечная рассылка, использование поисковых систем и социальных сетей для связей с клиентами
В зависимости от степени охвата целевых аудиторий	
4. *Стратегия сегментирования* – анализ целевых аудиторий и разделение их на сегменты	
Стратегия дифференцированного маркетинга	Обращение к каждому из сегментов целевой аудитории с различным предложением и позиционированием. Эта стратегия имеет более высокую стоимость, но позволяет удовлетворить потребности каждого выбранного сегмента
Стратегия недифференцированного маркетинга	Определяются сегменты аудитории с разными потребностями, но компания решает обратиться к ним с одним и тем же предложением, чтобы попытаться привлечь как можно больше клиентов
Стратегия концентрированного маркетинга	Выбирается только один из сегментов рынка, что позволяет сфокусировать кампанию и избежать дополнительных трат. Самая эффективная стратегия для растущих компаний

Стратегия	Сущность
В зависимости от этапов жизненного цикла клиентов (CLV)	
Стратегия привлечения	Направлена на повышение осведомленности клиентов о компании, предоставляемых ею продуктах (услугах). Также среди ключевых задач выделяются анализ потребностей, анализ причин отказа от продукции и услуг компании, формирование потребностей, вовлечение в процесс потребления. Целевая аудитория – потенциальные покупатели (безучастные потенциальные потребители по причине отсутствия потребностей, потенциальные потребители, заинтересованные во взаимодействии, существующие клиенты конкурентов)
Стратегия удержания	Направлена на повышение уровня удовлетворенности и лояльности уже имеющихся (сегодняшних) клиентов. Также среди ключевых задач выделяются изучение требований клиента и его поведения, разрешение возникающих проблем и вопросов, анализ жалоб, оценка удовлетворенности, увеличение объема продаж, формирование лояльности. Целевая аудитория – существующие (разовые и постоянные) покупатели
Гибридные стратегии	Направлена на выявление и анализ причин ухода, восстановление спроса, маркетинг привлечения и удержания потребителей. Целевая аудитория – бывшие покупатели (неудовлетворенные потребители, перешедшие к конкурентам и потребители, более не нуждающиеся в товарах и услугах компании)

Приложение И

(справочное)

Ключевые метрики измерения лояльности[1]

Название метода	Представители	Суть	Преимущества	Недостатки
SERVQUAL – оценка качества услуг	А. Парасураман, Л. Берри, В. Цайтамл	Анкетирование проводится для определения уровня удовлетворенности аудитории на основе пяти ключевых параметров оценки качества обслуживания: надежность, эмпатия, осязаемость, уверенность и ответственность, что позволяет в конечном итоге определить текущее восприятие бренда и уровень клиентских ожиданий (удовлетворенность). В результате анкетирования бренд компании может увидеть: – удается ли ему соответствовать ожиданиям; – насколько высокую планку задают клиенты; – насколько он далек от нее	Сигнализирует о недостатке удовлетворенности, если он есть, и указывает на то, что нуждается в улучшении	Учитывает только оценку качества услуг и не принимает во внимание другое крайнее состояние – неудовлетворенность. Строится на клиентских ожиданиях и не учитывает будущие намерения покупателя, поэтому оценивает поведенческую лояльность без сравнения с воспринимаемой. Параметры SERVQUAL не универсальны для каждой сферы услуг (в каждом случае требуется адаптация) и имеют разный вес для отдельно взятого клиента

[1] Составлено автором по: В поисках «священного грааля», или Как измерить потребительскую лояльность / InBRIEF – маркетинговое CRM-агентство. URL: https://www.inbrief.ru/blog/6/ (дата обращения: 02.07.2025).

Название метода	Представители	Суть	Преимущества	Недостатки
Customer Satisfaction Index (CSI) – индекс удовлетворенност клиентов	К. Форнелл	Используется для формирования стандарта клиентской удовлетворенности в разных индустриях экономики. CSI складывается из множества компонентов от качества, цены и доступности продукта до степени подкованности персонала, каждый из которых имеет свой уровень удовлетворенности. В целом предложенные клиентам вопросы построены вокруг трех параметров, схожих с представленными в SERVQUAL: – удовлетворенность на основе опыта взаимодействия с брендом; – степень близости к идеальному опыту; – соответствие сформировавшимся клиентским ожиданиям	CSI – своеобразная лакмусовая бумажка, которая сигнализирует об уровне эффективности компании в отрасли. Индекс наилучшим образом подходит компаниям с комплексом услуг, которые имеют национальный масштаб (авиакомпании, сети отелей, телекоммуникационные компании и др.) и не испытывают потребности в более детальной оценке. Полученные данные не дают конкретного руководства к действию, а позволяют выявить слабые места на этапах цикла покупки и расставить приоритеты в соответствии с важностью факторов удовлетворенности	Предполагает большие затраты на регулярные масштабные опросы (в идеале раз в квартал) и длительный срок проведения. Сложность интерпретации результатов и выявления корреляции между изменением индекса и финансовой эффективностью – продажами. В целом картина может оказаться недостоверной, и имеется вероятность пропустить серьезные проблемы, влияющие на удовлетворенность покупателей
Net Promoter Score (NPS) – индекс потребительской лояльности	Ф. Райхельд	Одна из самых широко распространенных методик, которая основывается на результатах, полученных в ответ на всего один вопрос: «Оцените вероятность того, что Вы порекомендуете компанию друзьям или членам семьи по десятибалльной шкале, где 0 – ни в коем случае не порекомендую, 10 – обязательно порекомендую». Клиенты, которые поставили оценки 9 или 10, причисляются к категории «промо-	Дает понимание того, как конкретный клиент эмоционально оценивает взаимодействие с брендом. Метод максимально прост и удобен в реализации и позволяет прогнозировать изменения лояльности в будущем. Использование разных каналов коммуникации (email, телефон, социальные сети) и способов проведения опроса в зависимости от точек контакта с клиентом (посещение веб-сайта компании,	NPS сводит все взаимоотношения с клиентом к единственному показателю, а этого недостаточно для оценки истинной лояльности. Рост индекса часто не является надежным индикатором роста финансовых показателей. NPS отвечает на вопрос «сколько?» («критиков» и «детракторов»), но не отвечает на вопрос «почему?» (не выявляет причины). Поэтому часто компа-

Название метода	Представители	Суть	Преимущества	Недостатки
		утеры», а те, кто поставил от 0 до 6, – «детракторы» («критики»). Посередине – «нейтралы», которым недостает мотивации или аргументации для дачи рекомендаций близким; они испытывают безразличие к бренду и легко переключаются на продукцию конкурентов	обращение в контактный центр и т. д.), позволяют вычислить несколько частных индексов NPS. Полученный на их основе общий NPS позволяет оценить уровень клиентских ожиданий и корректировать конкретные бизнес-процессы	нии добавляют к одному базовому вопросу несколько дополнительных: «Почему вы дали такую оценку?», «Что вас приятно удивило?» и др.
Customer Experience Index (CXI) – индекс потребительского опыта	Компания Forrester Research	Индекс сфокусирован на трех ключевых аспектах: насколько удовлетворяются потребности клиента, насколько простым и приятным (позитивным) является взаимодействие клиента с брендом. Для каждой конкретной отрасли блок вопросов может быть расширен, если есть необходимость в изучении специфических аспектов опыта потребителя	Позволяет выявить, какие аспекты потребительского опыта в наибольшей степени влияют на формирование истинной лояльности. Как и CSI, индекс подходит крупным игрокам бизнеса, которые нацелены на мировые рынки, а также для компаний, работающих в диджитал-среде. Сторонники CXI также подчеркивают, что индекс превосходит NPS по способности измерить все аспекты клиентского опыта и позволяет идентифицировать эффективное поведение, ведущее к достижению бизнес-целей	Положительный потребительский опыт является драйвером лояльности, но не равняется ей. CXI можно использовать для понимания качества предоставляемых услуг и оценки результативности системы управления клиентским опытом, но одного этого мало для диагностики потребительской лояльности. CXI не подходит для детальной оценки опыта и факторов формирования лояльности, поскольку из-за малой периодичности он отражает только среднегодовые глобальные тенденции
Word of Mouth Index (WoMI) – индекс сарафанного радио	Компания ForeSee	Представляет собой улучшенную версию NPS. Покупатели, отнесенные к категории «критики» по результатам оценки вероятности рекомендации, далеко не всегда критикуют, а покупатели, отнесен-	За счет добавления второго вопроса WoMI учитывает мнения не только «промоутеров», но и «критиков», которые едва ли не более ценны в мире социальных медиа, когда сарафанное радио звучит громче, чем когда-либо. Подключив сервисы анали-	Ряд маркетологов сходятся во мнении, что WoMI противоречит сам себе: истинные «промоутеры» также не всегда рекомендуют, а истинные «критики» не всегда критикуют. Однако анализ обратной связи позволил это опровергнуть: те, кто ставил

Название метода	Представители	Суть	Преимущества	Недостатки
		ные к категории «промоутеры», далеко не всегда рекомендуют. Для снижения погрешности нужно добавить к классическому вопросу NPS еще один: «Оцените вероятность того, что Вы будете отговаривать других людей от взаимодействия с брендом». Вопрос оценивается точно так же, как и базовый: по шкале от 0 до 10, а видоизмененная формула благодаря точной и глубокой категоризации позволяет рассчитать разницу между истинными «промоутерами» и истинными «критиками»	тики, компании могут систематически выявлять «недоброжелателей» и определять меры для устранения проблем, корректируя свои стратегии	оценку 7 или выше, действительно рекомендовали бренд друзьям. Поэтому большинство все-таки считают индекс более точным, чем NPS, и отмечают, что он помогает лучше понять клиентов
RFM-анализ	А. Хугес	Статистическая модель. Оценивается уровень активности потребителя по отношению к компании и предлагаемым товарам и услугам. Ключевые переменные инструмента: recency (время, прошедшее с момента последней покупки клиента), frequency (частота покупок за определенный период времени), monetary value (денежное вознаграждение, сумма, потраченная потребителем на покупки за определенный период времени)	Инструмент дает возможность: – определить совокупную ценность клиента; – проанализировать его предпочтения и динамику потребления; – сегментировать клиентов	Акцент на анализе только поведенческой составляющей

Приложение К

(справочное)

Формы вовлечения потребителей в процесс совместного создания ценности (ССЦ) на примере гостиничного комплекса[1]

Форма вовлечения потребителя в ССЦ	Характеристика	Инструменты вовлечения
Обратная связь	Привлечение потребителя к сотрудничеству с компанией на этапе предложения/обсуждения/отбора идей по усовершенствованию/разработке услуг, результатом которого является создание стандартной потребительской ценности. Активной стороной взаимодействия может выступать как компания, так и потребитель (в случае, когда обратная связь предоставляется по инициативе последнего)	– анализ отзывов потребителей, оценка их реакции; – заполнение клиентами анкет по качеству обслуживания, их интервьюирование; – создание и ведение баз данных клиентов; – участие потребителей в фокус-группах; – привлечение клиентов к ведению и наполнению сайта, страницы компании (например, в социальных сетях); – стимулирование клиентов оставлять отзывы
Совместное производство	Привлечение потребителя к сотрудничеству с компанией на этапе тестирования/производства/потребления услуги, результатом которого является создание стандартной потребительской ценности. Активной стороной взаимодействия может выступать как компания, так и потребитель (в случае, когда потребитель по собственной инициативе становится партнером компании по ССЦ)	– возможность самостоятельного бронирования номера и регистрации в отеле с помощью сайта/электронного приложения или самообслуживание (в ресторане и т. д.)

[1] Составлено автором по: Корелина А. С. Маркетинговые технологии вовлечения потребителей в совместное создание ценности в гостиничной индустрии: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2016. 183 с.

Форма вовлечения потребителя в ССЦ	Характеристика	Инструменты вовлечения
Сервисная инновация	Сотрудничество потребителя и компании, инициированное последней, на любом этапе разработки услуги, результатом которого является совместно созданная персонализированная потребительская ценность. Компания занимает активную позицию в процессе вовлечения потребителей в ССЦ	– тестирование сайта, электронного приложения; – тестирование новой услуги и др.; – прозрачная персонализация
Кастомизация	Сотрудничество компании и потребителя преимущественно на этапе предложения/обсуждения/отбора идей по усовершенствованию/разработке услуг, в результате которого создается персонализированная потребительская ценность. Активная роль в процессе ССЦ принадлежит потребителю	– кастомизация услуги (меню, развлекательная программа, пресса и др.); – организация досуга клиентов (наличие настольных игр на выбор, коллективный просмотр фильмов с учетом пожеланий клиентов, проведение экскурсий по городу); – организация вечерней развлекательной программы для клиентов (тематических вечеров)
ССПЦ (совместное создание потребительской ценности)	Сотрудничество компании и потребителя преимущественно на этапе тестирования/производства/потребления услуги, в результате которого создается персонализированная потребительская ценность. Активная роль в процессе ССЦ принадлежит потребителю	– совместная разработка концепции отеля, услуг отеля; – совместная разработка дизайна отеля или номера (выдвижение идеи, участие в реализации); – создание онлайн- и офлайн-потребительских сообществ; – привлечение клиентов к совместному ценообразованию на основные, на дополнительные или новые услуги; – создание интернет-платформы для сбора и реализации инновационных идей от потребителей и экспертов отрасли; – совместное создание новой услуги

Приложение Л

(справочное)

Ключевые тренды потребительского поведения до, во время и после пандемии коронавируса

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
– посещение магазинов удобных форматов, самые распространенные миссии – небольшие покупки (55 %); – изменение покупательского поведения, потребительских привычек, продуктового набора (средства личной гигиены, продукты длительного хранения – закупка впрок), снижение оборота ретейла; – максимальный уровень закупок на первом этапе появления коронавируса (крупы, замороженные продукты, консервы, макароны, кофе и чай, вода, мыло, медицинские маски, влажные салфетки с дезинфицирующим эффектом, антисептические гели для рук, туалетная бумага); – сокращение количества контактов с другими людьми через покупку онлайн, погружение в диджитал-среду; – отмена посещения массовых мероприятий, ограничение пользования общественным транспортом; – ограниченное передвижение, физическое закрытие границ; наиболее пострадавшие отрасли – туризм, авиаперелеты, транспорт;	– ускорение роста онлайн-покупок в 2 раза (прежде всего товаров повседневного спроса), в том числе у старшего поколения (оптимизация процесса покупки), и дальнейший рост онлайн-торговли; – увеличение среднего чека онлайн-покупок в 2 раза по сравнению с офлайн-форматами (закупка впрок и ограничения минимального размера покупки для бесплатной доставки); – осознанный шопинг, снижение потребительской лояльности, важность товаров первой необходимости, стратегия потребительской экономии, как следствие, рост спроса на товары из низкого ценового сегмента, поиск товаров со скидками и промоакциями; – открытость к экспериментам (при положительном опыте потребления новых товаров и услуг существует вероятность продолжения их использования и после пандемии); – снижение числа импульсных покупок в прикассовой зоне (газированные напитки, шоколадные батончики, жевательные резинки);	**Nielsen Global Media (новое название – Nielsen):** – Ужин онлайн: где питаются российские потребители (2019); – Новые инсайты о российском покупателе (2019); – Перезагрузка в FMCG: как меняются маркетинговые 4P в пост-COVID реальности (2020); – COVID-19: как покупатели готовятся к пандемии? (2020); – Мир после COVID-19: 5 трендов потребления (2020); – COVID-19: покупки в карантине (2020); – Вирус в сети: как COVID-19 влияет на онлайн-торговлю FMCG? (2020); – FMCG-география: чем отличается подготовка к COVID-19 в регионах? (2020); – Как производителям и ретейлерам подготовиться к стабилизации после COVID-19 (2020); – Один дома: новые ситуации потребления и потенциал FMCG-рынка в мире после пандемии (2020);

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
– ключевые особенности поведения потребителей на рынке общественного питания до пандемии: каждый второй потребитель посещает общественные места питания (кафе, рестораны, бары) хотя бы раз в месяц; 42 % заказывают еду онлайн хотя бы раз в месяц; наиболее популярные места общественного питания – фастфуд (86 %), кафе и кофейни (82 %), столовые (76 %), кофе на вынос (66 %), закусочные (63 %); – особенности потребительского поведения до пандемии: частая смена магазинов, готовность переплачивать за удобство, забота о своем здоровье и здоровье своего питомца, перемещение в онлайн, чувствительность к промоакциям, иногда позволяют себе поход в ресторан и заказ еды на дом; – снижение спроса на рестораны и HoReCa (как следствие, закрытие части ресторанов, рост онлайн-доставки готовых блюд, очень популярная опция – напитки на вынос, рост наборов для приготовления); – удаленная работа; – экономия всеми возможными способами, шопинг становится более осознанным, повышенный интерес к промоакциям и частным маркам	– изменение категорий покупки (изменения в категориях по уходу за собой, рост продаж основных продуктов питания, спрос на товары для гигиены и здоровья); – внимание к новым характеристикам товаров (преимущество товаров с дополнительными свойствами – антимикробный, дезинфицирующий); – тренд на домашнее потребление (покупка муки, яиц, дрожжей, томатной пасты, ингредиентов для приготовления в домашних условиях более сложных блюд); – изменение стиля жизни и увеличение потребления цифрового контента (онлайн-развлечения, онлайн-тренировки, онлайн-обучение, видеозвонки с друзьями и семьей, работа на дому, домашнее обучение детей, приготовление пищи или выпечки, больше домашнего потребления и готовки дома, косметические процедуры дома); – пользование роботизированной сервисной системы доставки продуктов, вендинговые аппараты; – повышение уровня инвестиций в страхование, медицинские обследования, покупку умных часов; – рост значимости маркировки здоровых и безопасных товаров, свежих продуктов, особенно для осторожных потребителей (для борьбы со стрессом и витаминизации); – расширение спектра товаров первой необходимости (помимо продуктов с длительным сроком хранения, медицинские и то-	– подкаст «Данные со смыслом: первые уроки пандемии для рынка FMCG-ретейла, что будет дальше?» (2020); – Исследование среди бизнеса: ожидания и стратегии выхода из кризиса (2020); – Как COVID-19 изменил FMCG-тренды Китая после карантина (2020); – Онлайн-торговля FMCG устанавливает новые рекорды (2020); – Потребитель после карантина: новые миссии и особенности шопинга (2020); – Четыре тренда FMCG-ретейла в 2023 г. (2023); – Российский потребитель в кризис (2023); – FMCG в 2023 г. – как будет развиваться российский рынок? (2022); – Планы FMCG-бизнеса на 2023 г.: опрос топ-менеджеров (2022); – Как изменился FMCG-рынок в 2022 г.? (2022); – Почему кризис 2022 уникален? (2022); – Покупатель в кризис: как меняются стратегии FMCG-шопинга? (2022)

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	вары гигиены), увеличение покупок в смежных категориях (мыло и крем для рук) в связи с ростом обеспокоенности здоровьем; – фокус на ведение здорового образа жизни, безопасность (больше мер предосторожности, избегание прикосновений, ограничение расстояний передвижений), потребность поддержания чистоты дома и гигиены; – более высокая требовательность к качеству и свойствам приобретаемых товаров (продукты с дополнительными характеристиками, большие упаковки товаров, готовые наборы для приготовления еды дома); – стратегия запуска новинок у бизнеса, соответствующих новым ситуациям потребления (развлечения дома, здоровый образ жизни); – развитие на рынке FMCG хард-дискаунтеров (магазинов с очень низкими ценами); – продвижение собственных торговых марок, дальнейшая кастомизация и индивидуализация продуктовых категорий, переход на местные продукты, в том числе для поддержки местных товаропроизводителей; – снижение частоты посещений кафе и ресторанов, отмена запланированных путешествий; – продолжение заказов готовой еды у предприятий общественного питания, магазинов или посредством агрегаторов (готовые решения по питанию, потребитель ценит свое время и удобство в питании, в том числе за	

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	счет курьерской доставки, касс самообслуживания); – снижение покупательной способности до рекордных значений (при этом по итогам 2022 г. весь омниканальный рынок товаров повседневного спроса, включая офлайн- и онлайн-продажи, вырос на 19,4 % в денежном выражении), стремление сэкономить и выбрать более доступные предложения и варианты, перераспределение спроса внутри кошелька покупателя, который становится все более рациональным с точки зрения своих трат и старается оптимизировать бюджет	
– рост частоты покупок продуктов питания и детских товаров как онлайн, так и офлайн; – снижение расходов на покупку в офлайн-магазинах (за исключением продуктов питания); – увеличение расходов в категории товаров, необходимых для бытовых нужд (продукты питания, покупка готовой еды, бытовая химия, косметика и парфюмерия, детские товары); – сокращение частоты посещения баров и ресторанов, а также покупок одежды и обуви, косметических средств и парфюмерии, электроники и бытовой техники в офлайн-магазинах; – сокращение расходов на кафе быстрого питания в период распространения вируса	– покупка готовой еды из-за сокращения частоты посещения баров и ресторанов; – использование сервисов доставки еды (Delivery Club, «Яндекс Еда», собственные службы доставки ресторанов); – рост покупательской активности обеспечивают прежде всего покупки продуктов питания и детских товаров, которые стали приобретаться значительно чаще посредством интернета; – использование онлайн-сервисов и после режима самоизоляции (образовательные ресурсы, приложения и платформы для занятий спортом дома, сервисы доставки продуктов питания и готовой еды, сервисы видеосвязи); – взаимодействие с предприятиями общественного питания с целью повышения уровня персонализации клиентов, выявления	**Deloitte (новое название – «Деловые решения и технологии»):** – Потребитель до и после периода самоизоляции (2020); – Потребительский сектор в России (2020); – Мир после COVID-19. Сценарии развития событий для эффективного управления организацией в новых условиях. Горизонт планирования: три-пять лет (2020); – Восстановление после COVID-19: Сценарии экономического развития для эффективного управления организацией в новых условиях. Горизонт планирования: полтора-два года (2020); – 2021 Global Marketing Trends: find your focus (2020); – Global Marketing Trends 2023; – Restaurants contend with the practicalities of managing uncertainty (2022);

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	факторов, влияющих на потребительское поведение, оценки вероятности покупки и т. д.	– Changes in consumption patterns in the catering industry (2023); – Restaurants to contend with the practicalities of shifting online and reopening safely (2023)
– существенное сокращение расходов на отпуск и одежду, переход в режим сбережений и накопления запасов; – изменение пищевых привычек (потребители хотят чаще готовить для себя и своей семьи)	– увеличение покупок продуктов питания онлайн в долгосрочной перспективе; – готовность приобретать товары частных торговых марок; – готовность приобретать продукты, которые служат общественно значимой цели, например, защите окружающей среды (социально ответственное потребление); – появление «обеспокоенных потребителей», которые при выборе продуктов питания обращают внимание на их полезность и безопасность и тратят больше денег на средства гигиены и дезинфекции, а при походе в ресторан выберут столы, расположенные в отдалении друг от друга	**Ernst&Young (новое название – «Б1»):** – Future Consumer Index: как COVID-19 влияет на поведение потребителей в России; – Future Consumer Index: как добиться процветания в эпоху экономии; – Future Consumer Index: как взаимодействовать с «обеспокоенными» потребителями после COVID-19; – COVID-19: влияние на сектор потребительских товаров; – Future Consumer Index: как COVID-19 меняет поведение потребителей
– потребители чувствуют себя более уязвимыми, менее защищенными и контролирующими текущую пандемическую ситуацию, чем когда-либо ранее; – потребители считают, что жизненные приоритеты значительно видоизменятся в ближайшей перспективе; – потребители ожидают от брендов, с которыми взаимодействуют, как в цифровом пространстве, так и лично, лучших и более безопасных взаимодействий с меньшими издержками;	– ценность и цена становятся равнозначными для потребительской лояльности (на уровень потребительских затрат оказывает влияние как снижение чистых располагаемых доходов населения, так психологическое влияние пандемии коронавируса). Помимо этого, на уровень лояльности потребителей влияет такой фактор, как персонализация и кастомизация; повышается важность функциональности и оригинальности продукта; – потребители становятся более грамотными и подкованными в цифровой среде (пандемия коронавируса усилила необходи-	**KPMG International Researches (новое название – KEPT):** – Customer experience in the new reality (Global Customer Experience Excellence research 2020: The COVID-19 special edition) (февраль 2020, июнь 2020); – Global retail trends 2020: preparing for the new reality (2020); – The power of the personal touch: KPMG Russia: 100 brands withthe Best Customer Experience (2019); – С потребителем «на ты»: 100 брендов с лучшим клиентским сервисом;

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
– потребители финансово ограничены, предпочитают бесконтактный опыт приобретения товаров, более вдумчивые и избирательные в принятии решении о покупке, отдают предпочтения тем брендам, которым они доверяют; – потребители имеют более глубокую приверженность семейным, дружеским ценностям и ценностям здоровья, а пандемию коронавируса рассматривают как возможность обновить свои ценности в процессе потребления товаров и услуг; – потребительский выбор находится «под микроскопом» компаний (поскольку потребители фокусируются на возможности выбора, это свидетельствует о том, что дискаунтеры и платформы будут процветать)	мость быстрого доступа к товарам, услугам и информации). Большинство потребителей ощущают комфорт, используя онлайн-каналы для покупок всего, что им необходимо. Они сокращают физическое присутствие в точках продаж, перемещаясь в сторону бесконтактных покупок и платежей. 82 % потребителей изъявляют желание использовать электронные кошельки или карточки в будущем. Использование коммуникационных технологий и медиаисточников возрастает с повышенным задействованием потребителями социальных каналов, веб-чатов, приложений-мессенджеров и СМС-чатов как ключевых средств взаимодействия с организациями в новой реальности; – доверие становится многомерным и лежит в коммерческой плоскости между потребителями и организациями. Целостность и доверие являются двумя сторонами одной медали. Целостность – это как организация думает и ведет себя, а доверие – это доход, поступающий от своих потребителей, как результат этой деятельности. В течение пандемии коронавируса потребители стали более заботящимися о корпоративных ценностях компаний и их отношении к окружающей среде, особенно в плане того, насколько известные им бренды разделяют эти ценности. Также они добавляют такие направления, как безопасность и поддержка местных сообществ;	– Исследование КПМГ в России (2019); – CDOTalks: цифровизация в ресторанах быстрого питания (2020) – Технологии изменят наш быт – в некоторых странах уже строят квартиры без кухонь (2020)

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	– потребители хотят покупать у компаний, которые ставят своей целью что-то большее, чем получение прибыли; они ожидают, что компании будут реагировать на их ценности, отражать их в своих товарах и услугах. Кроме того, потребители позитивно реагируют на то, когда их любимые бренды активно участвуют в поддержке общества, особенно в сфере решения текущих проблем здравоохранения в условиях пандемии коронавируса, что приводит к увеличению уровня лояльности к бренду компании; – потребители должны иметь возможность в ближайшем будущем, взаимодействуя с компанией и приобретая ее продукцию, затрачивать минимальное время и минимальные усилия от процесса знакомства с компанией до быстроты удовлетворения потребностей потребителей (дистанционное обслуживание); – расцвет платформ, которые будут менять ландшафт ретейл-сферы (маркетплейсы, цифровые платформы в логистике, дата-центры, развлечения, интеграторы разных сервисов, облачные сервисы, онлайн-сервисы), повышение удобства, доступности, скорости и качества обслуживания и сервиса; – сокращение путешествий, бизнес-командировок (посредством апробирования моделей работы через видеоконференции, в удаленном режиме, работы и обучения онлайн – эти сферы получат дополнительный толчок к развитию);	

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	– дальнейшая цифровизация и омниканальность потребительского опыта и изменение паттерна потребления (большее внимание по отношению к сфере здравоохранения и предоставления медицинских услуг, биотехнологиям, новый виток онлайн-образования, еще большее развитие сферы банковских услуг и финансовых сервисов посредством онлайн-операций, еще большее развитие онлайн-покупок, развитие собственных торговых марок, индивидуальные экскурсии онлайн в музеях, работа по более гибкому графику или удаленно, тренд бесконтактности во всех сферах деятельности человека, особенно бесконтактные цифровые технологии, которые делают доступ на рынок практически безбарьерным, Click&Collect – возможность заказать продукты онлайн, а забрать их в офлайновом магазине в удобное время); – появление «нового» потребителя: в условиях пандемии потребители стали подходить к принятию решений более осознанно и избирательно. Такие традиционные факторы выбора, как бренд, его миссия и репутация, теперь дополнены равнозначными по важности факторами безопасности, удобства и надежности; – активная потребительская позиция: около 2/3 потребителей по всему миру готовы поддерживать или бойкотировать стремления компаний, исходя из ее политических убеждений или социальных действий (особенно в условиях действия пандемии коронавируса);	

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
	– дальнейшее применение цифровых технологий в ресторанном бизнесе, таких как ужины по подписке с шеф-поваром, готовые коктейли на дом с видеоинструкцией, наборы продуктов для приготовления под онлайн-руководством шефа и т. п., при этом люди вернутся к привычке ходить в рестораны	
– значительное увеличение количества онлайн-покупок (категория «одежда» сохраняет лидирующие позиции в сегменте интернет-торговли); – снижение уровня удовлетворенности опытом совершения покупок в магазине с точки зрения наличия/уровня оказанных услуг, при этом потребители готовы доплачивать за быструю доставку; – подверженность влиянию социальных сетей (отзывов других потребителей) при совершении покупок; – использование развлекательных платформ для удовлетворения пожеланий потребителей (например, портал ivi.ru, предлагаемый «МВидео»); – создание потребительских сообществ, разделяющих потребительские ценности, отвечающих на их вопросы и предоставляющие техническую поддержку (например, сеть «Вкусвилл» ведет блог «Школа потребителя», «Спортмастер» ведет блог о спортивных программах и упражнениях); – использование социальных сетей как торговой площадки, где особое внимание уделя-	– омниканальный клиентский путь (обмен отзывами, рекомендациями, впечатлениями – анализ покупательских привычек, формирование персонализированных предложений по товарам – создание списка продуктов в любом месте и в любое время с помощью приложения – рекомендованные списки покупок – определение месторасположения, информирование о промоакциях – экономия времени за счет удобного варианта оплаты и выдачи заказа – подписка и подсказки по доставке – бесконтактная оплата – использование электронных чеков – напоминания о повторных покупках); – Click&Collect – возможность заказать продукты онлайн, а забрать их в офлайновом магазине в удобное время; – интерес потребителей к партнерским отношениям предпочитаемых ими компаний с другими, наличию персонализированных товаров, предложений и услуг, требование потребителей к кастомизации, устойчивости и отслеживаемости их запросов к компании, быстроты времени на доставку и особых опций;	**PricewaterhouseCoopers (новое название – «Технологии доверия»):** – Исследование потребительского поведения в России за 2018 год «Цифровая революция определяет привычки потребителей»; – Цифровая эра в ретейле: успех в будущем зависит от эффективности адаптации к цифровой среде уже сегодня (2019); – Technology and leadership in digital retail (CEO panel discussion, Санкт-Петербургский международный экономический форум, 2019); – It’s time for consumer-centred metric: introducing «return on experience» (Global Consumer Insights Survey 2019); – COVID-19 Dichotomies: In what direction will the virus change the economy and society? – Трансформация потребителя: изменения в поведении потребителей в «новых рыночных реалиях» приводят к ускорению тенденций в формировании нового подхода к работе с покупателями (глобальное исследование потребительского поведения за 2020 год: Россия)

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
ется созданию образа бренда компании («ЛеруаМерлен», PepsiCO), социальным сетям потребители доверяют больше, чем сайту компании (изучение отзывов других покупателей, приобретавших данный товар ранее); – максимальное упрощение оплаты, ее удобные способы – ключевые составляющие клиентского опыта («Сбербанк», «Тинькофф», «Альфа-банк» предлагают кешбэк в розничных сетях-партнерах, транспортная карта «Тройка» подключена к программам лояльности в магазинах партнеров); – адаптация онлайн-магазина к интеллектуальным устройствам с фокусом на персонализированные предложения; – использование цифровых технологий и устройств на базе искусственного интеллекта в магазине для улучшения потребительского опыта («МВидео» внедрила систему навигации с использованием технологии дополненной реальности, «Перекресток» выпустил мобильное приложение для совершения покупок посредством технологии self-scan); – до введения режима самоизоляции шопинг (47 %) и путешествия (41 %) входили в тройку основных категорий, на которые городские жители тратили свои доходы. После вспышки COVID-19 потребительские расходы сместились в сторону продовольственных товаров, еду на вынос и услуги доставки. При этом ввиду ограничительных мер сократилась частота походов за продуктами: 37 % опрошенных стали реже покупать продукты,	– создание новых форматов, для удовлетворения спроса на атмосферу и впечатления (Conceptstore, Showroom, Pop-up store); – трансформация маркетинговых моделей с фокусом на мобильные приложения и платформы, значительная цифровизация жизни, частое использование интернет-ресурсов, сочетание физического присутствия и цифрового пространства в процессе покупки (особенно в сфере здравоохранения, здоровья, спорта и фитнеса); – рыночная неопределенность и чувствительность потребителя к цене (восприятие потребителем цен и ценности товаров – первостепенный фактор, определяющий его выбор, ограниченность потребителей с точки зрения финансов и большее внимание уделяется скидкам и промоакциям); – удобство и доступность как основа потребительского опыта (за счет предоставления клиенту наилучшего опыта, который связан с цифровизацией и использованием технологий, значительное повышение требовательности потребителей, помимо традиционных драйверов покупок, таких как цена и удобство покупок, ассортимент товаров и услуг, срок доставки, добавились также доверие к бренду и личная безопасность); – цифровое взаимодействие между онлайн- и офлайн-форматами магазинов (усиление популярности интернет-покупок с мобильных телефонов и персональных компьютеров, внедрение новых технологий в магази-	– Global Economy Watch Will «slowbalisation» snowball into the global services trade? (март 2020)

Потребительское поведение до и во время пандемии коронавируса	Потребительское поведение после пандемии коронавируса	Источник
однако увеличился объем покупок, так как появилась потребность закупаться впрок, чтобы реже выходить из дома; – до пандемии уровень потребительской уверенности демонстрировал так называемый осторожный оптимизм: почти половина (46 %) респондентов планировали увеличить свои расходы в ближайшие 12 мес. После вспышки коронавируса картина изменилась: почти две трети (64 %) потребителей заявили о снижении семейных доходов, что усилило стремление к экономии средств. Доля тех, кто планирует снизить расходы в ближайшие несколько месяцев, выросла почти в два раза (с 19 % в 2019 г. до 36 % в 2020 г.)	нах, использование социальных сетей в качестве инструмента взаимодействия с потребителями и основного канала персонализированного предложения товаров и услуг, нахождение правильного баланса для успешного взаимодействия с потребителями, улучшение процесса покупок за счет повышения уровня удобства и бесконтактности, использование каналов онлайн-торговли за счет возможности сравнить цены, изучить отзывы, совершать покупки в любое время и в любом месте); – приоритет новых потребителей – забота о себе и благополучие (особое внимание ко всему, что связано со здоровьем потребителей, их физическим и психологическим состоянием, питанием и диетами, потребностях в медицинских товарах и услугах, экологией и устойчивым развитием)	

Приложение М

(справочное)

Классификация подходов к основным тенденциям на рынке общественного питания в России[1]

Подход	Основные тенденции
Экономический	– снижение потребительской активности населения, рост цен на блюда в ресторанах и кафе; – повышение издержек предприятий, связанных с переходом на отечественные продукты и ингредиенты из-за продовольственного эмбарго и роста цен на импортные продукты, а также в связи с повышением арендных ставок; – осторожное инвестиционное поведение иностранных компаний в связи с экономической и геополитической нестабильностью из-за повышения рисков компаний и падения доли рублевых доходов при пересчете на иностранную валюту; – расширение сети общедоступных предприятий, а также демократичных предприятий со средней ценовой категорией, ориентированной на различные социальные слои населения с особыми предложениями (например, комбоменю и бизнес-ланчи, как следствие, снижение популярности питания в столовых); – создание фабрик-кухонь (dark kitchen) для разгрузки сотрудников полноценных ресторанов компаний и повышения скорости доставки еды, а также для приготовления готовых блюд и полуфабрикатов
Законодательный	– введение законодательных ограничений, касающихся курения (как следствие, появляется возможность предоставления услуг в сфере питания курильщикам)
Инновационный (технологический)	– повышение количества предприятий общественного питания, применяющих прогрессивные технологии и автоматизированные системы учета, управления и расчета с потребителями (электронное меню, мобильные терминалы, использование технологии QR-кодов, интерактивные барные стойки, собственные мобильные приложения, мобильные программы лояльности для повышения узнаваемости бренда и создания клиентской базы, рекомендательные сервисы и геолокационные приложения, кнопки вызова официантов, система бронирования столов, модуль резервирования, системы веб-мониторинга); – использование современного энергосберегающего многофункционального технологического оборудования; – доступность информации и развитие информационных технологий позволяет потребителям принимать решения на основе прошлого потребительского опыта и отзывов других потребителей;

[1] Составлено автором.

Подход	Основные тенденции
	– усиление роли социальных медиа как канала продвижения (в том числе посредством использования социальных сетей и создания совместных с потребителями проектов); – использование современных информационных технологий для взаимодействия клиентов друг с другом и с заведением общественного питания для формирования привязанности клиентов к фирме (закрытый интернет-портал или своя мини социальная сеть); – использование робототехники и информационных технологий (робот-пиццайоло во Франции, представление блюд, приготовленных роботами), сервисных инноваций (зарядные устройства на столах ресторана, планшеты для формирования заказов, для отображения карты вин, игры или оплаты счета, сенсорные дисплеи меню, интерактивные столы, использование QR-кодов), организационно-технологических инноваций (специальный конвейер с едой, движущийся мимо столиков, летающий робот при разносе заказанных блюд, оплата через мобильный телефон, централизованные платформы управления в рамках функции компьютерного облака для управления деятельностью ресторана, отслеживания его процессов и результатов, показ меню ресторана прямо на витрине в виде муляжа), управленческих инноваций (геолокация или отслеживание процесса доставки заказа, объединение на одной цифровой платформе кассового аппарата, системы заказов и службы доставки продуктов питания, что обеспечивает синхронизацию всех процессов, цифровые платформы для управления онлайн-поставками, заказами от различных поставщиков), комплексные программы сервисного обслуживания (семейные клубы, где одновременно, кроме вкусных блюд и хорошего обслуживания предлагаются дополнительные услуги, в виде детских игровых зон, мастер-классов с профессиональными аниматорами, открытие элитных ювелирных бутиков при ресторанах, музыкальное сопровождение мероприятий, изготовление букетов на заказ и услуги флористов по оформлению банкетного зала, многие рестораны позиционируют себя как рестораны-музеи); – создание цифровых систем санитарного контроля (Франция) для выявления, оценки и контроля недочетов, влияющих на гарантии безопасности пищевых продуктов
Глобальный	– расширение присутствия российских игроков на зарубежных рынках (СНГ, Европа, США); – проникновение глобальных сетевых игроков на российский рынок общественного питания и интеграция международных и федеральных сетей; – открытие крупных отелей мировых брендов, способствующее развитию ресторанов европейского уровня; – импортозамещение санкционных продуктов
Маркетинговый	– расширение форматов заведений общественного питания в зависимости от интересов, потребностей и ценностей потребительских сообществ; – изменение потребительской культуры (питание вне дома, спрос на элитные рестораны-клубы, семейные рестораны-траттории, кофейни); – увеличение количества посещений семьями предприятий общественного питания, соответственно, необходимость создания детского меню, приготовления завтраков и ужинов, открытия детских уголков; – переток клиентов из ресторанов полного обслуживания в рестораны быстрого обслуживания (чтобы сократить долю расходов на питание вне

Подход	Основные тенденции
	дома), из дорогих ресторанов в средний ценовой сегмент, повышение доли ресторанов категории фастфуд, кофеен и суши-баров; – фактор крупных городов, нарастающий темп жизни населения, диктующий культуру питания вне дома; – востребованность новых форм общественного питания (самообслуживание, еда на вынос, кофе с собой); – стремительное развитие культуры кофейного напитка, особенно среди молодежной группы потребителей (чашка кофе с собой дешевле аналогичной позиции в кафе, а также изменение в стиле жизни потребителей и развитие культуры потребления кофе: пить не на скорую руку, а не спеша); – развитие въездного и внутреннего туризма, а также приток иностранных туристов; – оказание дополнительных потребительских услуг (кейтеринг, обслуживание торжественных мероприятий, в том числе с выездом, изготовление изделий на вынос и на заказ, с доставкой на дом и в офисы, вызов такси, караоке, интернет, услуга шеф-повара на дом, организация детского досуга, боулинг, бильярд, кальян, предоставление прессы, трансляция спортивных передач и игр, консультации по приготовлению блюд, подсчет энергетической ценности, химического состава блюд, в зависимости от поставленной цели потребителя, организация и проведение кулинарных шоу и кулинарных квестов в ресторанах); – распространение итальянской культуры (пицца, паста и ризотто отсутствуют только в аутентичных ресторанах); – высокий спрос в регионах на средиземноморскую кухню (итальянскую, греческую и др.) из-за ее популярности у посещающих европейские страны российских туристов, а также на домашнюю и региональную кухню; – многоформатность ресторанов (днем заведение питания, вечером клуб); – размещение пивных ресторанов, пабов, баров и трактиров в спальных районах для того, чтобы потребителям легче было добираться после их посещения домой; – увеличение количества ресторанов кавказской и среднеазиатской кухни, причем как в премиальном, так и в демократичном сегментах; – уменьшение количества ресторанов высокой кухни; – распространение еды на вынос и юго-восточного «коробочного» фастфуда; – «new fusion» – распространение влияния азиатской гастрономической кухни на западную; – «бистрономия» – авторские блюда высокой кухни по демократичным ценам; – распространение традиционных местных рецептов; – увеличение заведений, работающих под вывеской «кафе», а не «ресторан» (при котором наблюдается отсутствие спроса на предлагаемое меню); – открытие тематических ресторанов, исходя из специализации кухонь (русская, японская, итальянская); – приглашение иностранных специалистов для повышения качества услуг сферы общественного питания и уровня профессионализма работников данной сферы; – повышение требований потребителей к качеству услуг, приготовлению блюд и гиперчувствительности к цене;

Подход	Основные тенденции
	– стремление питаться правильно (едой, приготовленной дома) и экономно; – рационализация досуга россиян (прогулки на свежем воздухе, кино, шопинг, чтение книг и просмотр телевизора дома); – стремление к правильному и здоровому питанию (у населения среднего и старшего возраста, молодежь же больше предпочитает фастфуд-продукцию); – culture shift – изменение поведения потребителей, в результате которого доставка еды становится для них ежедневным способом экономии времени (особенно важные показатели – скорость и выбор заведений, которые видят потребители, открывая приложение); – появление категории потребительских сообществ – value seekers, т. е. тех, кто ищет выгодные ценовые предложения и использует купоны, скидки и программы лояльности; – поиск непосредственного и прямого контакта с целевой аудиторией (будь то взаимодействие в ресторане или диджитал-общение) и донесение до потребителя всех преимуществ продуктов или концепта ресторана, кастомизация услуг, проявляющаяся в индивидуальном подходе к потребителю и его обслуживанию, персонализация сервиса (не только индивидуальный подход при обслуживании, но и персонифицированные блюда); – применение творческих коллабораций как по формату заведения, так и по кухне из-за высокой динамичности и гибкости ресторанного бизнеса; – стремление приготовления блюд дома, чему способствуют всевозможные советы от блогеров и мастер-классы; – восприятие ресторанов как альтернативы домашней кухни, где можно утолить голод и побаловать себя деликатесами, не стоя при этом у плиты, а не только как места встречи семьи, друзей или партнеров или из-за особой атмосферы (гость предпочитает функциональную еду, которая в малом количестве насыщает надолго); – предпочтение продуктов «без…» или заменителей (например, без алкоголя); – тенденции в выборе вида пищи (молекулярная кулинария, хороший фастфуд, пища для здоровья, этичная пища, аутентичная пища, пища без примесей, пища для настроения); – запуск кафе с готовой продукцией на территории магазинов (торговых сетей), а также сетевых мини-пекарен, которые в большей степени создают конкуренцию кофейням; – дорогие рестораны остаются нишевыми проектами, работающими с небольшой аудиторией гостей, готовых платить за качество продукта и высокий уровень сервиса; – персонализация по отношению к потребителям (знание предпочтений гостя, предложение персональных наборов и уникальных блюд, советы по выбору); – гостецентричность (омниканальные программы лояльности, управление опытом гостя на всем протяжении общения с ним, обратная связь); – появление особых социальных пространств (коворкинг-кафе, антикафе, кафе-гамак) для перекуса, работы и отдыха; – появление абсолютно новых форматов заведений общественного питания: open kitchen (формат открытой кухни или кухня-витрина, когда потребители видят, как и из чего для них готовят повара); slow food (медленное

Подход	Основные тенденции
	употребление вкусной и здоровой пищи); finger food (фуршет, где едят только руками); tapas (на стол подается одна огромная тарелка на всех), cross-cooking, или стиль фьюжн (кухня, ориентированная на эстетов, пересечение различных концепций и кухонь); drivethrough (для автомобилистов, обслуживание гостей не покидая транспортного средства), а также фрешбары (где отсутствует алкогольная продукция); – формирование новой модели потребительского общения, когда заведения ориентируются на разные целевые аудитории (молодежные, для ведения переговоров) и становятся точками локализации сетей потребителей; – стремление посещать те заведения общественного питания, которые хорошо зарекомендовали себя на рынке, либо рестораны с уникальной концепцией, т. е. потребители ориентируются только на четко позиционирующие себя рестораны (ясные и понятные черты ресторанов привлекают, а безликие заведения, сервирующие «всё для всех», исчезают); – использование мультидизайнерских проектов в ресторанном бизнесе; – повышение интереса к русской национальной кухне; – возникновение новой русской кухни – сочетание российских местных продуктов и традиционной еды с современными кулинарными технологиями (внедрение собственных авторских идей новыми поколениями шефповаров в отношении к русским сезонным продуктам и традициям); – старение населения; как следствие, старение клиентуры и изменение вкусовых предпочтений; – смещение ролей мужчин и женщин (женщины становятся более самостоятельными и не стесняются выйти в свет без сопровождения; как следствие, перспективными могут выступить те предприятия, которые ориентированы на женскую целевую аудиторию); – рост числа людей, заботящихся о своем здоровье, особенно в городах, что повышает спрос на натуральные и свежие продукты питания, handmade-продукцию (как следствие, появление гастрорынков, вегетарианских и веганских кафе); – интерес к аутентичной пище и развитие аутентичных заведений, представляющих блюда определенной кухни, страны; – экономия свободного времени; как следствие, открытие кулинарий при ресторанах, супермаркетах и крупных магазинах и повышение роли доставки готовой еды
Территориальный	– размещение предприятий общественного питания в специализированных зонах (примыкания к крупным автомагистралям, на автозаправочных станциях, вблизи зон отдыха и торговых узлов, в гостиницах, деловых, торгово-развлекательных и офисных центрах); – расширение доступных сетей общественного питания в регионе с большим ассортиментом блюд, изделий и напитков; – использование франчайзинга как стратегии региональной экспансии рестораторов; – развитие партнерских программ заведений общественного питания с туроператорами, кинотеатрами и т. д.; – расширение рынка доставки еды на крупные и средние города; – доставка еды до автомобиля, из которого был совершен заказ, в условиях заторов; – рост внимания к местным поставщикам (от мяса и рыбы до овощей и алкоголя)

Приложение Н

(справочное)

Анкета посетителей предприятий ресторанного бизнеса г. Екатеринбурга

Уважаемые жители и гости г. Екатеринбурга!

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук приглашает Вас к участию в исследовании состояния, эффективности и перспектив стратегий бизнеса в сфере ресторанного бизнеса. В сложившихся обстоятельствах неблагополучной санитарно-эпидемиологической обстановки сфера ресторанного бизнеса как никогда нуждается в своих верных клиентах.

Данное исследование проводится с целью оценки степени Вашей удовлетворенности качеством обслуживания на предприятиях ресторанного бизнеса и повышения эффективности реализации стратегий бизнеса в данной сфере.

Анкетирование проводится анонимно и на добровольной основе. Вся полученная информация будет использоваться в обобщенном виде в рамках написания диссертационной работы.

При заполнении анкеты выберите наиболее подходящий для Вас ответ и обведите кружком соответствующую ему цифру. Если ни один из предложенных ответов Вас не устраивает, напишите, пожалуйста, свой вариант.

1. Как часто Вы посещаете предприятия ресторанного бизнеса?

а) ежедневно;

б) по выходным;

в) несколько раз в месяц;

г) несколько раз в год;

д) никогда;

е) другое _____

2. Если Вы являетесь постоянным потребителем предприятий ресторанного бизнеса, как долго Вы пользуетесь их услугами?

а) до 1 года;

б) от 1 года до 3 лет;

в) от 3 до 5 лет;

г) более 5 лет.

3. Целью Вашего посещения предприятий ресторанного бизнеса является:

а) обед в течение дня (бизнес-ланч);

б) выбор одной из позиций (салат, суп, сэндвичи, десерты, паста, кофе);

в) удаленная работа за ноутбуком в приятной атмосфере;

г) деловая встреча;

д) романтический ужин;

е) желание поесть;

ж) нежелание готовить ужин дома;

з) отдых с друзьями;

и) отдых с семьей;

к) значимое событие в жизни (проведение праздника, день рождения, юбилей, свадьба и др.);

л) отдых в выходные дни;

м) другое _____

4. Какие форматы предприятий ресторанного бизнеса Вы посещаете чаще всего?

а) пивная;

б) блинная;

в) кафе-мороженое;

г) суши-бар;

д) пиццерия;

е) предприятия с национальной кухней;

ж) предприятия быстрого питания;

з) кофейни;

и) другое _____

5. Оцените значимость факторов, влияющих на выбор посещаемых Вами предприятий ресторанного бизнеса, по трехбалльной шкале, где оценка 3 означает наибольшую значимость, 1 – наименьшую значимость. Для этого в графе «Значимость для Вас» обведите цифру, которая наилучшим образом отражает Ваше мнение.

Фактор	Значимость для Вас		
Удобное месторасположение (близко к дому или месту работы/учебы, наличие парковки, удобство въезда и выезда)	1	2	3
Престиж, популярность ресторана	1	2	3
Внимание, вежливость и доброжелательность персонала, его внешний вид и профессионализм, скорость и уровень обслуживания	1	2	3
Качество приготовленных блюд (вкусовые качества, в том числе)	1	2	3
Ассортимент блюд и напитков	1	2	3
Возможность заказать блюдо или напиток, которого нет в меню (попросить приготовить по своему рецепту или приготовить самому)	1	2	3
Комфортная, приятная обстановка (дизайн и оформление зала; интерьер; чистота помещений, мебели и оборудования; атмосфера, уют и комфорт; освещение; музыкальное сопровождение)	1	2	3
Уровень цен (их приемлемость, соотношение цена-качество предлагаемых блюд и напитков)	1	2	3
Наличие высокой скорости интернета	1	2	3
Бонусная система (накопительные карты, программы лояльности, кэшбэк, акции, скидки и др.)	1	2	3
Красочная реклама (полнота представленной информации о ресторане)	1	2	3
Развлекательная шоу-программа (розыгрыши, игры, музыкальные программы, выступление артистов и т.д.)	1	2	3
Привычка (чувствую себя как дома)	1	2	3
Приверженность и лояльность	1	2	3
Совет друзей, знакомых, родных	1	2	3
Отзывы ресторанных критиков	1	2	3
Другое	1	2	3

6. Какие факторы оказывают большее влияние на Ваш выбор продукции посещаемых предприятий ресторанного бизнеса?

а) мнения друзей, уже заказывающих это блюдо ранее;

б) собственное мнение;

в) совет официанта;

г) реклама.

7. Оцените уровень Вашей удовлетворенности в посещаемых Вами предприятиях ресторанного бизнеса (ассортимент блюд, их вкусовые качества, интерьер ресторана, музыкальное сопровождение, сервировка, уровень гигиены).

а) не удовлетворен;

б) средний уровень, есть что улучшить;

в) удовлетворен в полной мере.

8. Оцените ценовую политику посещаемых Вами предприятий ресторанного бизнеса:

а) вполне доступно;

б) слишком дорого;

в) дорого, но несколько раз в месяц можно посетить.

9. Какую сумму Вы в среднем готовы потратить при посещении предприятий ресторанного бизнеса?

а) до 300 рублей;

б) от 300 до 500 рублей;

в) от 500 до 1000 рублей;

г) более 1000 рублей.

10. Насколько часто Вы используете указанные ниже услуги предприятий ресторанного бизнеса? Отметьте в таблице ячейку.

Вариант	Крайне редко (по большим праздникам и особым случаям – день рождения, встречи с друзьями, семейные праздники)	Редко (один раз в полгода)	Периодически (один раз в месяц)	Часто (чаще четырех раз в месяц)	Очень часто (каждую неделю)
Рекреационная услуга (отдых)					
Физиологическая услуга (питание)					
Развлечение (общение)					
Деловые встречи					
Организация корпоративных праздников, аренда помещений для проведения мероприятий					
Организация выездных мероприятий (кейтеринг)					
Бизнес-ланч					
Заказ еды на вынос, самовывоз еды, кофе с собой					
Бронирование столиков					

11. Насколько Вам важно чувствовать, что персонал предприятий ресторанного бизнеса знает Вас лично (персональный менеджер, поздравления с днем рождения, персонализированные акции для Вас и Вашей семьи)?

а) очень важно, хочу получать персонализированную информацию;

б) важно, но периодически, так как хожу в рестораны только по большим праздникам;

в) не важно, стараюсь не привязываться к одному ресторану, а пробовать что-то новое.

12. Оцените уровень лояльности по отношению к наиболее посещаемым Вами предприятиям ресторанного бизнеса, особенно в условиях действия пандемии коронавируса:

а) низкая лояльность (легко переключаюсь на другие рестораны);

б) средняя лояльность (в целом стараюсь их посещать, но иногда нахожу интересные альтернативные варианты);

в) высокая лояльность (стараюсь посещать только выбранные мною рестораны).

13. Какие сервисы Вы стали использовать для доставки еды из предприятий ресторанного бизнеса в условиях действия коронавирусной пандемии?

а) Яндекс Еда;

б) Delivery Club;

в) Додо-пицца;

г) Zakazaka;

д) Igoods;

е) Суши-маркет;

ж) Сбермаркет;

з) McDonalds, Burger King, KFC;

и) никакие, готовим дома сами.

14. Планируете ли Вы и дальше посещать выбранные Вами предприятия ресторанного бизнеса в перспективе? Оцените по шкале, где 1 – это «нет, не планирую», 3 – «да, планирую» (отметьте в таблице ячейку):

Вариант	1 – Нет, не планирую	2 – Сомневаюсь	3 – Да, планирую
Рекреационная услуга (отдых)			
Физиологическая услуга (питание)			
Развлечение (общение)			
Деловые встречи			
Организация корпоративных праздников, аренда помещений для проведения мероприятий			
Организация выездных мероприятий (кейтеринг)			
Бизнес-ланч			
Заказ еды на вынос, самовывоз еды, кофе с собой			
Бронирование столиков			

15. Какие формы взаимодействия с персоналом посещаемых Вами предприятий ресторанного бизнеса привлекают Вас больше всего? Оцените по шкале, где 1 – это «совершенно не привлекает», 2 – «очень привлекает»:

Вариант	1 – Совершенно не привлекает	2 – Очень привлекает
1. Поделиться обратной связью о продукте или сервисе в социальных сетях		
2. Участвовать в организации и проведении каких-либо мероприятий		
3. Предложить идеи для развлекательной программы		
4. Предложить идеи для обустройства детской площадки или проведения детских праздников		
5. Предложить идеи для оформления ресторана		
6. Предложить рекламные акции		
7. Создать продукт с нуля, предложить дополнительные услуги		
8. Предложить рецепты новых блюд, напитков		
9. Предложить свое решение проблемы и проголосовать за другие на форуме или в социальной сети		

16. Какие факторы для Вас наиболее важны при взаимодействии с персоналом посещаемых Вами предприятий ресторанного бизнеса? Оцените по шкале, где 1 – это «совершенно не важны», 2 – «очень важны»:

Вариант	1 – Совершенно не важны	2 – Очень важны
1. Денежное вознаграждение (кешбэк)		
2. Признание общественности (например, про Вас напишут пост в социальных сетях или напечатают Ваше имя и фамилию на упаковке доставляемых клиентам блюд)		
3. Искренняя помощь бренду в идее или создании продукта		
4. Получение нового знания или опыта		
5. Общение с командой ресторана и ощущение социализации		
6. Возможности карьеры (если Вы создаете ценность совместно с ресторанами среди студенческих или бизнес-мероприятий)		
7. Сильный интерес к развитию отрасли ресторанного бизнеса или конкретного продукта		
8. Чувство сопричастности к деятельности ресторанов		

17. Какие цифровые возможности Вы стали использовать при посещении предприятий ресторанного бизнеса?

а) бесконтактное обслуживание (бесконтактные киоски и системы заказа);

б) возможность оформления онлайн-заказа и его оплата в приложении предприятия (Click&Collect);

в) использование электронного меню;

г) оплата через QR-коды;

д) участие в клиентских подписках.

18. Если введут дополнительные ограничения на посещение предприятий ресторанного бизнеса (например, наличие QR-кодов), как это отразится на Вашем покупательском поведении?

а) никак не повлияет, буду и дальше посещать;

б) буду посещать, но в большинстве своем буду использовать доставку;

в) воспользуюсь доставкой.

19. Составление портрета потребителя предприятия ресторанного бизнеса в условиях пандемии коронавируса с учетом изменения потребительского поведения. Какие факторы для Вас наиболее важны в новых условиях? Оцените по шкале, где 1 – это «совершенно не важны», 2 – «очень важны»:

Вариант	1 – Совершенно не важны	2 – Очень важны
Переход на здоровую пищу, наличие качественных ингредиентов, свежих и вкусных продуктов		
Наличие промоакций и спецпредложений, демократичных ресторанов (fast casual, фастфуд, пиццерии) с доступными ценами		
Ожидания в отношении чистоты и санитарного состояния ресторанов, экологичности и безопасности пищевых продуктов		
Возможность приобрести ресторанную продукцию у ретейлеров, в кредитных учреждениях (коллаборации с другими игроками рынка)		
Эмоциональная составляющая посещения ресторанов (атмосфера, эмоции, впечатления)		

20. Укажите Ваш пол:

а) мужской;

б) женский.

21. Укажите Ваш возраст:

а) до 20 лет;

б) 21–30 лет;

в) 31–40 лет;

г) 41–50 лет;

д) 51–60 лет;

е) старше 60 лет.

22. Укажите Ваш семейный статус:

а) одинокий(-ая), без детей;

б) одинокий(-ая), с детьми;

в) женат/замужем, без детей;

г) женат/замужем, с детьми.

Благодарим Вас за участие в опросе!

Приложение П

(справочное)

Совокупная группировка респондентов по полу и возрасту[1]

Возраст, лет	Генеральная совокупность						Выборочная совокупность					
	Мужчины и женщины		Мужчины		Женщины		Мужчины и женщины		Мужчины		Женщины	
	Количество, чел.	Доля, %	Количество, чел.	Доля, %	Количество, чел.	Доля, %	Количество, чел.	Доля, %	Количество, чел.	Доля, %	Количество, чел.	Доля, %
18–19	30 300	2,0	15 854	1,1	14 446	0,9	19	5,6	8	2,4	11	3,2
20–29	181 886	12,2	88 388	5,9	93 498	6,3	127	37,5	55	16,3	72	21,2
30–39	290 622	19,5	137 480	9,2	153 142	10,3	136	40,2	59	17,5	77	22,7
40–49	214 678	14,4	98 591	6,6	116 087	7,8	36	10,5	16	4,7	20	5,8
50–59	173 242	11,6	75 347	5,0	97 895	6,6	6	1,8	3	0,9	3	0,9
Старше 60	294 060	19,7	96 955	6,5	197 105	13,2	15	4,4	7	2,1	8	2,3
В с е г о	1 493 749	100,0	670 928	44,9	822 821	55,1	339	100,0	148	43,9	191	56,1

[1] Рассчитано автором.

Приложение Р

(справочное)

Финансовые показатели деятельности ресторанов «Итальянцы», «Подкова», «Тануки»[1]

Таблица Р.1 – Финансовые показатели деятельности ресторана «Итальянцы»

Показатель	Значение, тыс. р.					Изменение		Среднегодовая величина, тыс. р.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	тыс. р. (гр. 6 − гр. 2)	раз (+/−)	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Выручка	35 662	12 245	139 571	195 010	228 460	192 798	+6,4	122 190
2. Расходы по обычным видам деятельности	25 345	14 163	129 624	189 426	222 116	196 771	+8,8	116 135
3. *Прибыль (убыток) от продаж* (1 − 2)	10 317	1 918	9 947	5 584	6 344	−3 973	−0,6	6 055
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	351	693	1 470	1 414	2 829	2 478	+8,1	486
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3 + 4)	9 966	1 225	11 417	4 170	3 515	−6 451	−0,4	5 569
6. Проценты к уплате	–	16	11	–	–	–	–	5,4
7. Налоги на прибыль (доходы)	745	53	1 369	1 980	2 285	1 540	+3,1	1 265
8. Чистая прибыль (убыток) (5 − 6 −7)	9 221	1 188	10 037	2 190	1 230	−7 991	−0,1	42 98

[1] Рассчитано автором.

Таблица Р.2 – Финансовые показатели деятельности ресторана «Подкова»

Показатель	Значение, тыс. р.					Изменение		Среднегодовая величина, тыс. р.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	тыс. р. (гр. 6 − гр. 2)	раз (+/−)	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Выручка	6 183	6 092	12 177	19 678	18 646	12 463	+3,00	12 555
2. Расходы по обычным видам деятельности	7 923	7 123	16 470	16 699	17 947	10 024	+2,30	13 232
3. *Прибыль (убыток) от продаж* (1 − 2)	1 740	1 031	4 293	2 979	699	1 041	+0,40	677
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	125	14	271	354	442	317	+3,50	241
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3 + 4)	1 865	1 045	4 564	2 625	257	1 608	+0,10	918
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	62	96	122	197	185	123	+3,00	132
8. Чистая прибыль (убыток) (5 − 6 −7)	1 927	1 141	4 686	2 428	72	1 855	+0,04	1 050

Таблица Р.3 – Финансовые показатели деятельности ресторана «Тануки»

Показатель	Значение, тыс. р.					Изменение		Среднегодовая величина, тыс. р.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	тыс. р. (гр. 6 − гр. 2)	раз (+/−)	
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Выручка	55 634	19 990	59 295	68 549	103 560	47 926	+1,90	61 406
2. Расходы по обычным видам деятельности	50 665	24 025	56 565	60 524	95 029	145 694	−1,90	4 860
3. *Прибыль (убыток) от продаж* (1 − 2)	106 299	44 015	115 860	8 025	8 531	97 768	+0,10	56 546
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	1 135	1360	1 860	922	1 623	488	−1,40	362
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3 + 4)	107 434	45 375	117 720	7 103	6 908	100 526	+0,10	56 908
6. Проценты к уплате	–	2	–	–	–	–	–	0,4
7. Налоги на прибыль (доходы)	2 206	593	1 927	2 615	4 663	2 457	−2,10	2 401
8. Чистая прибыль (убыток) (5 − 6 −7)	105 228	44 780	115 793	4 488	2 245	102 983	+0,02	54 507

Приложение С

(справочное)

Расчет показателей для ресторанов «Итальянцы», «Тануки», «Подкова»[1]

Таблица С.1 – Расчет уровня удовлетворенности посетителей ресторана «Итальянцы» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	W_{ij}	W_j	V_{ij}		V_j		W_jV_j		ΣW_jV_j		$\Sigma W_jV_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Качество приготовленных блюд	250	1 000	16	170	0,17	2 500	2 500	10	10	1,70	1,70	7,76	8,2	0,49	0,51
Внимание, вежливость и доброжелательность персонала				130	0,13	2 500	2 500	10	10	1,30	1,30				
Удобное месторасположение				130	0,13	2 250	2 250	9	9	1,17	1,17				
Комфортная, приятная обстановка				120	0,12	2 000	2 000	8	8	0,96	0,96				
Уровень цен				120	0,12	1 250	1 250	5	5	0,60	0,60				
Ассортимент блюд и напитков				70	0,07	2 000	2 500	8	10	0,56	0,70				
Совет друзей, знакомых, родных				50	0,05	750	1 250	3	5	0,15	0,25				
Приверженность и лояльность				40	0,04	1 000	1 750	4	7	0,16	0,28				
Привычка (чувствую себя как дома)				40	0,04	750	1 000	3	4	0,12	0,16				
Престиж, популярность ресторана				40	0,04	2 500	2 500	10	10	0,40	0,40				
Бонусная система				30	0,03	1 750	2 000	7	8	0,21	0,24				
Развлекательная шоу-программа				20	0,02	1 500	1 500	6	6	0,12	0,12				
Наличие высокой скорости интернета				10	0,01	1 250	1 250	5	5	0,05	0,05				
Красочная реклама (полнота представленной информации о ресторане)				10	0,01	1 500	1 750	6	7	0,06	0,07				
Отзывы ресторанных критиков				10	0,01	2 500	2 500	10	10	0,10	0,10				
Заказ блюд/напитков, которых нет в меню				10	0,01	2 500	2 500	10	10	0,10	0,10				

[1] Рассчитано автором.

Таблица С.2 – Расчет уровня удовлетворенности посетителей ресторана «Тануки» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	W_{ij}	W_j	V_{ij}		V_j		W_jV_j		ΣW_jV_j		$\Sigma W_jV_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Качество приготовленных блюд	250	1 000	16	170	0,17	2 500	2 500	10	10	1,70	1,70	7,96	8,42	0,50	0,53
Внимание, вежливость и доброжелательность персонала				130	0,13	2 000	2 000	8	8	1,04	1,04				
Удобное месторасположение				130	0,13	2 000	2 000	8	8	1,04	1,04				
Комфортная, приятная обстановка				120	0,12	2 500	2 500	10	10	1,20	1,20				
Уровень цен				120	0,12	1 750	2 000	7	8	0,84	0,96				
Ассортимент блюд и напитков				70	0,07	1 500	2 000	6	8	0,42	0,56				
Совет друзей, знакомых, родных				50	0,05	2 250	2 500	9	10	0,45	0,50				
Приверженность и лояльность				40	0,04	2 250	2 500	9	10	0,36	0,40				
Привычка (чувствую себя как дома)				40	0,04	2 000	2 000	8	8	0,32	0,32				
Престиж, популярность ресторана				40	0,04	1 500	1 750	6	7	0,24	0,28				
Бонусная система				30	0,03	1 500	1 750	6	7	0,18	0,21				
Развлекательная шоу-программа				20	0,02	750	750	3	3	0,06	0,06				
Наличие высокой скорости интернета				10	0,01	750	1 250	3	5	0,03	0,05				
Красочная реклама (полнота представленной информации о ресторане)				10	0,01	750	1 250	3	5	0,03	0,05				
Отзывы ресторанных критиков				10	0,01	750	750	3	3	0,03	0,03				
Заказ блюд/напитков, которых нет в меню				10	0,01	500	500	2	2	0,02	0,02				

Таблица С.3 – Расчет уровня удовлетворенности посетителей ресторана «Подкова» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	W_{ij}	W_j	V_{ij}		V_j		W_jV_j		ΣW_jV_j		$\Sigma W_jV_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Качество приготовленных блюд	250	1 000	16	170	0,17	2 500	2 500	10	10	1,70	1,70	8,36	8,73	0,52	0,55
Внимание, вежливость и доброжелательность персонала				130	0,13	2 250	2 250	9	9	1,17	1,17				
Удобное месторасположение				130	0,13	2 250	2 250	9	9	1,17	1,17				
Комфортная, приятная обстановка				120	0,12	2 500	2 500	10	10	1,20	1,20				
Уровень цен				120	0,12	2 000	2 250	8	9	0,96	1,08				
Ассортимент блюд и напитков				70	0,07	2 000	2 250	8	9	0,56	0,63				
Совет друзей, знакомых, родных				50	0,05	1 250	2 000	5	8	0,25	0,40				
Приверженность и лояльность				40	0,04	2 250	2 250	9	9	0,36	0,36				
Привычка (чувствую себя как дома)				40	0,04	2 250	2 250	9	9	0,36	0,36				
Престиж, популярность ресторана				40	0,04	1 500	1 500	6	6	0,24	0,24				
Бонусная система				30	0,03	1 750	2 000	7	8	0,21	0,24				
Развлекательная шоу-программа				20	0,02	750	750	3	3	0,06	0,06				
Наличие высокой скорости интернета				10	0,01	1 000	1 000	4	4	0,04	0,04				
Красочная реклама (полнота представленной информации о ресторане)				10	0,01	1 000	1 000	4	4	0,04	0,04				
Отзывы ресторанных критиков				10	0,01	500	500	2	2	0,02	0,02				
Заказ блюд/напитков, которых нет в меню				10	0,01	500	500	2	2	0,02	0,02				

Таблица С.4 – Расчет уровня вовлеченности посетителей ресторана «Итальянцы» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	E_{ij}	E_j	D_{ij}		D_j		E_jD_j		ΣE_jD_j		$\Sigma E_jD_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чувство сопричастности к деятельности ресторана	250	1 000	8	91	0,09	1 250	1 250	5	5	0,46	0,46	3,4	4,2	0,42	0,52
Сильный интерес к развитию ресторанной отрасли или продукта				76	0,08	750	1 000	3	4	0,23	0,30				
Возможности карьеры (студенты, бизнес-мероприятия)				76	0,08	750	1 000	3	4	0,23	0,30				
Общение с командой ресторана и ощущение социализации				132	0,13	1 000	1 250	4	5	0,53	0,66				
Получение нового знания или опыта				213	0,21	1 000	1 000	4	4	0,85	0,85				
Искренняя помощь бренду в идее или создании продукта				137	0,14	750	1 250	3	5	0,41	0,69				
Признание общественности				66	0,07	1 000	1 000	4	4	0,26	0,26				
Денежное вознаграждение (кешбэк)				208	0,21	500	750	2	3	0,42	0,62				

Таблица С.5 – Расчет уровня вовлеченности посетителей ресторана «Тануки» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	E_{ij}	E_j	D_{ij}		D_j		E_jD_j		ΣE_jD_j		$\Sigma E_jD_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чувство сопричастности к деятельности ресторана	250	1 000	8	91	0,09	1 000	1 000	4	4	0,37	0,37	4,9	4,5	0,61	0,57
Сильный интерес к развитию ресторанной отрасли или продукта				76	0,08	750	750	3	3	0,23	0,23				
Возможности карьеры (студенты, бизнес-мероприятия)				76	0,08	1 250	1 000	5	4	0,38	0,30				
Общение с командой ресторана и ощущение социализации				132	0,13	1 500	1 000	6	4	0,79	0,53				
Получение нового знания или опыта				213	0,21	1 250	750	5	3	1,07	0,64				
Искренняя помощь бренду в идее или создании продукта				137	0,14	1 000	1 000	4	4	0,55	0,55				
Признание общественности				66	0,07	1 000	1 000	4	4	0,26	0,26				
Денежное вознаграждение (кешбэк)				208	0,21	1 500	2 000	6	8	1,25	1,66				

Таблица С.6 – Расчет уровня вовлеченности посетителей ресторана «Подкова» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	E_{ij}	E_j	D_{ij}		D_j		E_jD_j		ΣE_jD_j		$\Sigma E_jD_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чувство сопричастности к деятельности ресторана	250	1 000	8	91	0,09	1 250	1 250	5	5	0,46	0,46	4,4	5,1	0,55	0,63
Сильный интерес к развитию ресторанной отрасли или продукта				76	0,08	1 000	1 000	4	4	0,30	0,30				
Возможности карьеры (студенты, бизнес-мероприятия)				76	0,08	750	1 000	3	4	0,23	0,30				
Общение с командой ресторана и ощущение социализации				132	0,13	1 250	1 250	5	5	0,66	0,66				
Получение нового знания или опыта				213	0,21	750	1 000	3	4	0,64	0,85				
Искренняя помощь бренду в идее или создании продукта				137	0,14	750	1 000	3	4	0,41	0,55				
Признание общественности				66	0,07	1 000	1 000	4	4	0,26	0,26				
Денежное вознаграждение (кешбэк)				208	0,21	1 750	2 000	7	8	1,46	1,66				

Таблица С.7 – Расчет уровня лояльности посетителей ресторана «Итальянцы» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	A_{ij}	A_j	B_{ij}		B_j		A_jB_j		ΣA_jB_j		$\Sigma A_jB_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Предложить решение проблемы (форум, социальная сеть)	250	1 000	9	164	0,16	1 500	2 000	6	8	0,98	1,31	4,2	4,7	0,46	0,52
Предложить рецепты новых блюд, напитков				88	0,09	1 000	1 250	4	5	0,35	0,44				
Создать продукт с нуля, предложить дополнительные услуги				76	0,08	1 750	1 750	7	7	0,53	0,53				
Предложить рекламные акции				88	0,09	1 750	1 500	7	6	0,61	0,53				
Предложить идеи для оформления ресторанов				105	0,11	750	1 000	3	4	0,32	0,42				
Предложить идеи для детей (детская площадка, детские праздники)				99	0,10	1 750	1 750	7	7	0,70	0,70				
Предложить идеи для развлекательной программы				82	0,08	750	1 000	3	4	0,25	0,33				
Участвовать в организации и проведении мероприятий				88	0,09	1 250	1 250	5	5	0,44	0,44				
Поделиться обратной связью в социальных сетях				211	0,21	2 500	2 500	10	10	2,11	2,11				

Таблица С.8 – Расчет уровня лояльности посетителей ресторана «Тануки» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	A_{ij}	A_j	B_{ij}		B_j		A_jB_j		ΣA_jB_j		$\Sigma A_jB_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Предложить решение проблемы (форум, социальная сеть)	250	1 000	9	164	0,16	2 000	2 000	8	8	1,31	1,31	4,2	4,0	0,47	0,45
Предложить рецепты новых блюд, напитков				88	0,09	1 000	1 000	4	4	0,35	0,35				
Создать продукт с нуля, предложить дополнительные услуги				76	0,08	2 000	1 750	8	7	0,61	0,53				
Предложить рекламные акции				88	0,09	1 750	2 000	7	8	0,61	0,70				
Предложить идеи для оформления ресторанов				105	0,11	1 000	750	4	3	0,42	0,32				
Предложить идеи для детей (детская площадка, детские праздники)				99	0,10	1 000	750	4	3	0,40	0,30				
Предложить идеи для развлекательной программы				82	0,08	750	750	3	3	0,25	0,25				
Участвовать в организации и проведении мероприятий				88	0,09	750	750	3	3	0,26	0,26				
Поделиться обратной связью в социальных сетях				211	0,21	2 500	2 500	10	10	2,11	2,11				

Таблица С.9 – Расчет уровня лояльности посетителей ресторана «Подкова» (по состоянию на июнь 2022 и 2023 гг.)

Фактор потребительской ценности	N	$N_{общ}$	M	A_{ij}	A_j	B_{ij}		B_j		A_jB_j		ΣA_jB_j		$\Sigma A_jB_j/M$	
						2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Предложить решение проблемы (форум, социальная сеть)	250	1000	9	164	0,16	1 250	1 250	5	5	0,82	0,82	5,2	5,2	0,58	0,58
Предложить рецепты новых блюд, напитков				88	0,09	750	1 000	3	4	0,26	0,35				
Создать продукт с нуля, предложить дополнительные услуги				76	0,08	1 750	2 000	7	8	0,53	0,61				
Предложить рекламные акции				88	0,09	1 500	1 750	6	7	0,53	0,61				
Предложить идеи для оформления ресторанов				105	0,11	2 000	1 500	8	6	0,84	0,63				
Предложить идеи для детей (детская площадка, детские праздники)				99	0,10	1 750	1 500	7	6	0,70	0,60				
Предложить идеи для развлекательной программы				82	0,08	2 250	2 250	9	9	0,74	0,74				
Участвовать в организации и проведении мероприятий				88	0,09	2 250	2 500	9	10	0,79	0,88				
Поделиться обратной связью в социальных сетях				211	0,21	2 500	2 500	10	10	2,11	2,11				

Приложение Т

(справочное)

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

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

[1] Составлено автором.

Приложение У

(справочное)

Рекомендации по реализации управленческой стратегии удержания клиентов предприятий ресторанного бизнеса[1]

Предприятие (сегмент)	Типичные представители	Позиция в матрице Томпсона – Стрикленда	Стратегия удержания/привлечения	Удельный вес эффективности удержания клиентов в структуре CLV (CLV/CAC)	Рекомендации по реализации управленческой стратегии
«Итальянцы» (премиум)	CASTOR'KA, Куршевель 1850, Шустов, Вертикаль, Троекуровъ, Ричмонд, Panorama A.S.P., DIECI, LeBourge 1905, Gavi, Bukowski Grill, Kitchen, Крабы, гады и вино, Le Grand Cafe, Ресторан Барбара, Cucina, Stern, Гастроли, Гриль-бар Асадо, Ресторан Влади, Петров двор, Дубровин, Кардамон, GRAND BUFFET Europe, МОНК и др.	Консервативная позиция (IV квадрант в матрице). Характеризуется стабильностью рынка и низкими темпами роста, возможностью продолжать развивать конкурентоспособность продукта и концентрироваться на финансовой стабилизации за счет снижения себестоимости при повышении качества товара, сокращения производства и выхода на более перспективные рынки. Ключевые управленческие стратегии: объединение ресурсов с другими предприятиями, слияния и поглощения, развитие альтернативных каналов сбыта готовой продукции (в том числе через доставку). Данные стратегии предпочтительны в случае быстрого роста рынка, но со слабой конкурентной позицией	Исходя из матриц выбора управленческих стратегий, ключевая стратегия ресторана «Итальянцы» – гибридная, совмещающая элементы стратегий привлечения и удержания с целью повышения уровня удовлетворенности имеющихся клиентов. При этом наблюдается средний уровень лояльности и вовлеченности потребителей	Соотношение: 4,03 % (2019 г.); 4,80 % (2020 г.); 3,51 % (2021 г.); 3,36 % (2022 г.); 3,15 % (2023 г.). Свидетельствует о переходе от консервативной к проактивной позиции. Эталонная позиция была достигнута в 2021 г. (3,51 %)	Инструментарий стратегии привлечения новых потребителей: полезные email-рассылки, контекстная реклама, SEO-продвижение, контент-маркетинг, партнерские программы (статус VIP-клиента, закрытый клуб потребителей), продвижение в соцсетях, ивент-маркетинг, льготные условия доставки, брендированные сувениры. Инструментарий стратегии удержания имеющихся потребителей: использование CRM-систем, систем подписок, бонусов и персональных рекомендаций, улучшение качества сервиса, программы лояльности, удобное приложение

Предприятие (сегмент)	Типичные представители	Позиция в матрице Томпсона – Стрикленда	Стратегия удержания/привлечения	Удельный вес эффективности удержания клиентов в структуре CLV (CLV/CAC)	Рекомендации по реализации управленческой стратегии
«Подкова» (средний)	Маккерони, Хмели-Сунели, Паштет, Donna Olivia, Гастроли, Si!, Стейк-Хаус, IL Патио, TGI Fridays, Строганов-гриль, Сербская таверна, Engels, Рататуй, Pizza Mia, Своя компания, Нигора, Поль Бейкери, Лариса Ивановна, Farfalle, Viet Mon, Папа Римский, Медвежья падь, СУ МО, Жадина-говядина, PLOV Project, Креветки и бургеры, Кастанеда, Кафе Демидов, Балкан-гриль, Бадриджани, Карбонара, Мята, Хаш, Малиновка,	Оборонительно-конкурентная позиция (II–III квадранты в матрице). Характеризуется привлекательностью и нестабильностью отрасли, при этом предприятию не хватает конкурентных преимуществ, особое значение должно уделяться финансовому потенциалу. Ключевые управленческие стратегии: повышение конкурентоспособности продукции, поиск дополнительных финансовых ресурсов, минимизация издержек, диверсификация, развитие сетей сбыта продукции. Данные стратегии предпочтительны в случае медленного роста рынка и слабой конкурентной позиции компании	Исходя из матриц выбора управленческих стратегий, ключевая стратегия ресторана «Подкова» – удержания имеющихся потребителей. При этом наблюдается высокий уровень удовлетворенности, вовлеченности и лояльности потребителей	Соотношение: 5,96 % (2019 г.); 6,84 % (2020 г.); 5,49 % (2021 г.); 5,33 % (2022 г.); 4,83 % (2023 г.). Свидетельствует о переходе от консервативной к проактивной позиции. Эталонная позиция не была достигнута за 2019–2023 гг.	Инструментарий стратегии удержания имеющихся потребителей: использование CRM-систем, систем подписок, бонусов и персональных рекомендаций, улучшение качества сервиса и поддержки потребителей, использование онлайн-чатов (комьюнити) и чат-ботов для обратной связи, создание программ лояльности, удобное приложение

[1] Составлено автором.

Предприятие (сегмент)	Типичные представители	Позиция в матрице Томпсона – Стрикленда	Стратегия удержания/привлечения	Удельный вес эффективности удержания клиентов в структуре CLV (CLV/CAC)	Рекомендации по реализации управленческой стратегии
«Тануки» (средний)	УГЛИ, DUO Pizza and Wine, Ресторан Бюро Находок, Сушкоф, Ресторан Гуливани, Телячьи нежности, гастробистро «Горожане», РыбаLOVE, Перчини, Дюжина, Югославия Гриль, Гиви to me, Япона Мама, Ptizza Счастья, Мясугляс, Falafel Brothers, Кинза-за, Хочу Пури, Генацвале, Планета суши, Барашка на гранате, Хинкальная Кацо, ШашлыкоFF, Dong Po, TomYumBar, Старик Хинкалыч, Пан Сметан, Кинза и базилик, MIO, Италиан Пицца, The Gyros Bistro, Пан-Пицца, Пироги.ру, Два деда, Додо-пицца и др.	Оборонительная позиция (III квадрант в матрице). Характеризуется привлекательностью отрасли, при этом предприятию не хватает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевые управленческие стратегии: повышение конкурентоспособности продукции, поиск дополнительных финансовых ресурсов, минимизации издержек, диверсификации, развитие сетей сбыта продукции. Данные стратегии предпочтительны в случае медленного роста рынка и слабой конкурентной позиции компании	Исходя из матриц выбора управленческих стратегий, ключевая стратегия ресторана «Тануки» – привлечения новых потребителей. При этом наблюдается средний уровень удовлетворенности, вовлеченности и лояльности потребителей	Соотношение: 7,64 % (2019 г.); 9,09 % (2020 г.); 7,63 % (2021 г.); 7,03 % (2022 г.); 6,36 % (2023 г.). Свидетельствует о переходе от консервативной к проактивной позиции. Эталонная позиция была достигнута дважды – в 2019 г. (7,64 %) и в 2021 г. (7,63 %)	Инструментарий стратегии привлечения новых потребителей: полезные email-рассылки, контекстная реклама, SEO-продвижение, контент-маркетинг, партнерские программы (статус VIP-клиента, закрытый клуб потребителей), продвижение в социальных сетях, ивент-маркетинг, льготные условия доставки, брендированные сувениры

Приложение Ф

(справочное)

Матрица когортного анализа ресторанов «Итальянцы», «Тануки» и «Подкова» по уровню CLV в 2023 г.[1]

Когорта потребителей	Стратегия	Годовой размер сегмента, чел.	CLV итого годовой, тыс. р.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
«Итальянцы»															
Лояльные (активные)	Развитие	85 699	1 098,6	44,3	78,3	90,3	40,3	120,9	132,9	130,9	122,7	129,5	42,3	42,3	123,9
Находяшиеся в зоне риска (склонные к оттоку)	Удержание	11 496	429,9	43,8	27,9	22,8	21,9	68,6	69,7	31,9	25,8	26,9	21,9	20,9	47,8
Находяшиеся в зоне потери (оттока)	Реактивация	7 316	63,7	5,1	3,4	4,6	2,7	2,2	7,2	8,6	5,3	6,4	6,1	4,2	7,9
«Тануки»															
Лояльные (активные)	Развитие	68 071	1 187,2	91,9	88,1	93,4	98,3	109,2	111,9	103,5	105,6	91,8	92,7	92,3	108,5
Находяшиеся в зоне риска (склонные к оттоку)	Удержание	6 118	270,5	18,5	11,5	15,6	13,5	22,5	26,4	28,5	29,5	21,6	19,4	25,0	38,5
Находяшиеся в зоне потери (оттока)	Реактивация	2 295	45,1	4,3	3,4	3,1	2,8	2,9	4,9	4,5	5,1	4,2	3,4	2,7	3,8
«Подкова»															
Лояльные (активные)	Развитие	16 100	1 063,2	82,1	91,3	93,1	95,7	92,2	90,9	92,5	91,2	83,5	82,6	79,6	88,5
Находяшиеся в зоне риска (склонные к оттоку)	Удержание	1 685	223,2	23,9	22,8	17,3	17,8	15,3	14,2	13,9	13,5	18,6	19,8	22,4	23,7
Находяшиеся в зоне потери (оттока)	Реактивация	936	26,3	2,6	2,5	2,1	1,9	2,1	1,8	1,5	1,3	1,6	2,4	2,9	3,6

[1] Составлено автором.

Приложение Х

(справочное)

Карта потребительского опыта (customer journey map, CJM) посетителей ресторанов, склонных к оттоку[1]

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
Активности (действия) потребителей	Поиск подходящего ресторана	Изучение меню и отзывов, изучение текущих скидок и предложений	Выбор продукции из меню, оформление и ожидание заказа	Осуществление обратной связи, оценка качества ресторанных услуг	Рекомендация посетителя ресторана, рассказ о собственном потребительском опыте
Точки контакта (каналы взаимодействия)	Веб-сайт, социальные сети, блоги, мобильное приложение, мессенджеры, электронная рассылка, отзывы и рекомендации, рейтинги, контекстная реклама, листовки, билборды, баннеры, друзья и коллеги, 2ГИС, «Яндекс Карты» и Google Maps, площадки-агрегаторы (TripAdvisor, KudaGo и др.), чат-боты, сов-		Хостес, официант	Веб-сайт, социальные сети, блоги, мобильное приложение, мессенджеры, сайты рейтингов, друзья и коллеги, 2ГИС, «Яндекс Карты» и Google	Карты лояльности, закрытые клубы ресторанов, мессенджеры, блоги, сайты рейтингов, друзья и коллеги, 2ГИС, «Яндекс Карты» и Google

[1] Составлено автором.

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)
	местные акции со скидочными и купонными сервисами (BigLion, KupiKupon и др.), график загруженности ресторана, сервисы доставки еды (Delivery Club, «Яндекс Еда»)			Maps, чат-боты, площадки-агрегаторы (TripAdvisor, KudaGo и др.)	Maps, чат-боты, площадки-агрегаторы (TripAdvisor, KudaGo и др.)
Эмоции и вопросы (потребительский опыт)	Желание быстро найти удобный и качественный вариант	Поиск хороших отзывов и рекомендаций	Желание вкусно и быстро поесть	Удовлетворение или разочарование от посещения ресторана	Решение о повторном посещении (непосещении) ресторана, конвертация посетителя ресторана в постоянного клиента
Барьеры и проблемы	Сложность выбора среди множества ресторанов, сложная навигация по веб-сайту, проблема недостатка информации на сайтах, долгое время поиска и загрузки, противоречивые рекомендации и отзывы		Проблемы, связанные с бронированием столиков, долгое ожидание	Проблемы с качеством продукции и обслуживанием в ресторане	Сложность оставления отзыва
Рекомендации и решения (что можно сделать)	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	Поощрение, подарки и бонусы за любые отзывы (рекомендацию) и активное участие в развитии ресторана, индивидуальная работа с клиентом, предоставление скидок, предложений и бонусов, анализ отзывов онлайн

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)
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)