

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 24.2.425.01,
СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от 19.11.2025 № 10

О присуждении Седельникову Владиславу Михайловичу, гражданство – Российская Федерация, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Реализация управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» по специальности 5.2.6 Менеджмент принята к защите 15 сентября 2025 г. (протокол заседания № 9) диссертационным советом 24.2.425.01, созданным на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» Минобрнауки РФ, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, приказ Минобрнауки РФ от 28.06.2022 № 762/нк.

Соискатель Седельников Владислав Михайлович, 25 ноября 1990 года рождения, в 2020 году окончил аспирантуру ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук по направлению подготовки 38.06.01 Экономика с присвоением квалификации «Исследователь. Преподаватель-исследователь». Работает в должности младшего научного сотрудника Лаборатории моделирования пространственного развития территорий и в должности экономиста Центра развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Диссертация выполнена в Центре развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Неганова Валентина Петровна, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Центр развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований, руководитель.

Официальные оппоненты:

Палей Татьяна Феликсовна – доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», г. Казань, кафедра общего менеджмента, заведующий;

Созинова Анастасия Андреевна – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет», г. Киров, Институт экономики и менеджмента, заместитель директора по научной деятельности, кафедра менеджмента и маркетинга, профессор

дали положительные отзывы на диссертацию.

Ведущая организация – ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь, в своем положительном отзыве, подписанном Андреевой О.Ю., канд. соц. наук, доц., и.о. зав. каф. менеджмента и маркетинга, Акатовым Н.Б., д-ром экон. наук, доц., проф. каф. менеджмента и маркетинга указала, что диссертация «Реализация управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода» является завершенной, самостоятельной научно-квалификационной работой, в которой изложены научно обоснованные положения, вносящие значительный вклад в развитие методического инструментария реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний. Диссертационную работу характеризует высокий научно-теоретический уровень разработки исследовательской задачи, имеющей существенное значение для раз-

вития менеджмента организаций как самостоятельной отрасли знаний. Диссертационная работа Седельникова В.М. соответствует требованиям п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, автор диссертационной работы - Седельников Владислав Михайлович - заслуживает присуждения степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент.

Соискатель имеет 25 опубликованных работ, в том числе по теме диссертации опубликовано 25 работ (общий объем 27,9 п. л., из них авторских 22,6 п. л.), из них в рецензируемых научных изданиях опубликовано 13 работ (общий объем 22,1 п.л., из них авторских 18,3 п.л.). Наиболее значимыми из опубликованных работ являются: Седельников, В. М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты / В. М. Седельников // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т.12, №4. – С. 861–878; 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; 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; Седельников, В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией / В. М. Седельников // Вестник Челябинского государственного университета. – 2023. – №3(473). – С. 23–35; 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; Седельников, В. М. Организационно-экономический механизм реализации маркетинговой стратегии предприятий общественного питания / В. М. Седельников // Практический маркетинг. – 2022. – №7(304). – С. 17–27.

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах.

На диссертацию и автореферат поступило 9 отзывов. Все отзывы положительные, отмечается актуальность, научная новизна полученных результатов, а также методов и инструментов их получения, теоретическая и практическая значимость. Сформулирован ряд вопросов и замечаний, которые охарактеризованы их авторами как дискуссионные и не влияющие на общую положительную оценку диссертационного исследования.

1. Д-р экон. наук, проф., проф. каф. маркетинга услуг и бренд-менеджмента ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва) Бондаренко В.А. Замечания: 1) из автореферата не совсем понятно, на каком основании была сделана выборка исследуемых предприятий ресторанного бизнеса (таблица 1, стр. 24 автореферата); 2) насколько те результаты, которые были получены в рамках диссертационного исследования, могут экстраполироваться на другие предприятия ресторанного бизнеса, на другие отрасли и сферы экономики? 3) в диссертационном исследовании список литературы включает 482 наименования, из них 273 – это материалы, представленные на иностранном языке. С чем связан такой перевес в сторону иностранных источников?

2. Д-р экон. наук, доц., проф. каф. менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I» (г. Санкт-Петербург) Воронов А.А. Замечания: 1) на основании каких критериев автором была дополнена классификация управленческих стратегий? (рисунки 3, стр. 14 автореферата); 2) с чем связан выбор рынка предприятий ресторанного бизнеса в качестве базы для апробации теоретико-методологических и практических аспектов реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний?

3. Д-р экон. наук, доц., проф. каф. менеджмента, маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВО «Курский государственный университет» (г. Курск) Меньшикова М.А. Замечания: 1) из текста автореферата не совсем понятно, в чем состоит отличие между стратегиями привлечения, удержания и гибридными стратегиями, полученными на основе авторской классификации

управленческих стратегий; 2) на наш взгляд, результаты апробации были бы более исчерпывающими, если бы диссертант взял за основу более широкий период для апробации; требуются пояснения автора.

4. Д-р экон. наук, проф., проф. каф. управления ФГБОУ ВО «Алтайский государственный аграрный университет» (г. Барнаул) Ковалева И.В. Замечания: 1) в автореферате из-за ограниченного объема не дано описание основных этапов взаимодействия «компания-клиент» и инструментария удержания клиентов компаний; 2) автору следует уточнить, с какой периодичностью необходимо проводить расчеты показателей, представленных в методике оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний для того, чтобы избежать статичности предложенной модели в рамках ценностно-ориентированного подхода.

5. Канд. экон. наук, доц., доц. каф. менеджмента ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет» (г. Ставрополь) Шацкая Е.Ю. Замечания: 1) с чем связан именно такой выбор ценностных характеристик потребителей (удовлетворенность, вовлеченность, лояльность) и не учет других, не менее важных категорий (доверие, приверженность и т.д.)? 2) в чем состоит практическая значимость предложенных инструментов и подходов для бизнеса?

6. Д-р экон. наук, доц., проф. каф. экономики и управления ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет водного транспорта» (г. Новосибирск) Борисова А.А. Замечаний нет.

7. Д-р экон. наук, доц., директор НИИ развития экономики и новых компетенций университета, зав. каф. менеджмента ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет» (г. Оренбург) Корабейников И.Н. Замечания: 1) требует пояснения схема причинно-следственных взаимосвязей между ценностными потребительскими характеристиками в процессе взаимодействия «компания-потребитель» (рисунок 1 автореферата); не совсем понятно, какой из факторов является определяющим, вовлеченность или лояльность, а также характер их влияния (прямые или обратные взаимосвязи); 2) в

автореферате, очевидно из-за ограниченного объема, не дано описание формул расчета интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности (этап №2 Методики) и показателей оценки клиентской базы компаний (этап №3 Методики).

8. Д-р экон. наук, проф., заслуженный деятель науки РФ, и.о. зав. каф. маркетинга и коммуникаций в бизнесе ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (г. Ростов-на-Дону) Кетова Н.П. Замечания: 1) не совсем понятно, почему из авторской классификации моделей оценки нематериальных активов в качестве основы для оценки уровня результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний была выбрана именно модель жизненного цикла клиента (CLV); 2) с чем связано выделение в качестве ключевой проекции «Клиенты», а не «Финансы», в стратегической карте, построенной на основе сбалансированной системы показателей (ССП).

9. Д-р экон. наук, проф., директор Института управления бизнес-процессами, зав. каф. экономики и управления бизнес-процессами ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» (г. Красноярск) Васильева З.А. Замечания: 1) при формировании автором методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний и управленческого механизма ее реализации требуются пояснения, в чем конкретно состоит приращение знаний; 2) при использовании на практике предлагаемой автором карты потребительского опыта (CJM) недостаточно ясно, какие управленческие решения могут быть разработаны и какие критерии используются при подготовке и принятии управленческих решений.

Выбор официальных оппонентов – д-ра экон. наук, проф. Т.Ф. Палей и д-ра экон. наук, проф. А.А. Созиновой обосновывается их высокой научной квалификацией и значительным вкладом в исследование процесса реализации управленческих стратегий компаний, формирования механизмов их реализации, что подтверждается многочисленными публикациями, включая публикации в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ. Выбор ведущей ор-

ганизации - ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» - обосновывается широкой известностью научных трудов профессорско-преподавательского состава и признанием научных достижений в области исследования менеджмента, теоретико-методологических, методических и практических аспектов формирования управленческих стратегий, моделей и механизмов их реализации на основе учета факторов удовлетворенности и лояльности потребителей.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

разработана новая научная идея, обогащающая научную концепцию стратегического управления на основе положений ценностно-ориентированного подхода, что позволило предложить авторскую теоретико-методологическую модель реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, направленную на комплексную оценку факторов внешней и внутренней среды, использование инструментария жизненного цикла клиента (CLV) для оценки показателей клиентской базы компании и определение интегрального показателя эффективности взаимодействия компаний и потребителей;

предложен нетрадиционный подход к формированию методологии реализации управленческих стратегий, что нашло отражение в предложенной автором методике, базирующейся на оценке уровня интегрального показателя эффективности взаимодействия компании и потребителей, оценке показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) на основе соотношения показателей клиентской базы – жизненного цикла клиента (CLV) и расходов на привлечение потребителей (CAC), что позволяет выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии;

доказана перспективность использования в управленческой науке и практике новых идей по формированию и внедрению управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов, позволяющего компаниям определить стратегические цели и мероприятия по их достижению на основе

сбалансированной системы показателей, определить и обосновать конкурентное положение, повысить экономическую эффективность деятельности компаний за счет выбора и применения наиболее прибыльных управленческих стратегий;

введена в научный оборот уточненная трактовка понятия «управленческая стратегия удержания клиентов компаний», отличающаяся от ранее известных включением элементов технологий маркетинга и менеджмента в процесс реализации стратегии, а также обобщением и выделением принципов ценностно-ориентированного подхода: ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование ценностных потребительских характеристик наряду с финансовыми показателями, возможность оценки прибыльности на каждом из этапов цикла взаимодействия с потребителями.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

доказаны теоретические и методологические положения, вносящие вклад в расширение научных представлений о реализации управленческих стратегий и позволяющие обосновать авторский научно-методический подход к оценке уровня результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний с учетом влияния ценностных потребительских характеристик на интегральный показатель эффективности взаимодействия компаний и потребителей;

применительно к проблематике диссертации результативно (эффективно, то есть с получением обладающих новизной результатов) использован комплекс общенаучных и специальных методов исследования, в том числе систематизации и обобщения данных, историко-ретроспективного, логико-структурного, библиометрического, монографического, причинно-следственного анализа и синтеза, институционального, компаративного и статистического анализа, методы группировки и классификаций, декомпозиции и формализации критериев, сравнительно-аналитического и системного ана-

лиза, опрос (анкетирование), метод экспертных оценок, а также такие управленческие методы, как матричные (матрица Томпсона-Стрикленда, матрица выбора управленческих стратегий, матрица когортного анализа), методы сбалансированной системы показателей и построения карты потребительского опыта (CJM);

изложены основные положения концепции ценностно-ориентированного подхода к реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, включающие формирование теоретико-методологической модели ее реализации, обоснование причинно-следственных взаимосвязей между ценностными потребительскими характеристиками и классификации управленческих стратегий на основе учета критерия «этапов жизненного цикла клиента»;

раскрыты несоответствия между востребованностью ценностно-ориентированного подхода в стратегическом управлении компанией и недостаточной проработанностью его методического обеспечения, необходимостью прикладной имплементации и применения инструментария при реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний;

изучены внутренние и внешние факторы, предопределяющие изменение потребительского поведения и оказывающие воздействие на трансформацию моделей взаимодействия компаний и потребителей и на выбор управленческой стратегии их удержания;

проведена модернизация методического инструментария оценки результативности и эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе использования усовершенствованной методики, применяемой компанией Bloomreach, для оценки показателей клиентской базы компаний в целом, и показателя эффективности удержания клиентов CLV/CAC в частности.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

разработаны и внедрены в практику деятельности Департамента потребительского рынка и услуг Администрации города Екатеринбурга, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Уральской торгово-промышленной палаты, предприятий ресторанного бизнеса г. Екатеринбурга (ООО «Ресто-Арсенал», ООО «Компания Торг-Урал-Сервис») методические и прикладные разработки по реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. Теоретические и практические результаты исследования внедрены в образовательный процесс ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения» и ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», что подтверждено справками о внедрении;

определены перспективы практического использования теоретических положений и методических рекомендаций, разработанных по результатам диссертационного исследования в управленческой деятельности предприятий ресторанного бизнеса с целью повышения эффективности их взаимодействия с потребителями на основе учета ценностных потребительских характеристик;

создана система практических рекомендаций и методического обеспечения по разработке и внедрению инструментов оценки реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, направленная на повышение эффективности их взаимодействия с потребителями;

представлены предложения по применению и дальнейшему совершенствованию управленческого инструментария реализации стратегий удержания клиентов компаний ресторанного бизнеса, базирующегося на учете причин оттока потребителей на каждом из этапов взаимодействия с ними.

Оценка достоверности результатов исследования выявила:

теория построена на совокупности известных, проверяемых положений и результатов исследований, ведущих ученых в области стратегического менеджмента и маркетинга, корпоративной экономики и управления, теорий за-

интересованных сторон (стейкхолдеров), ценностно-ориентированного менеджмента, жизненного цикла клиента, что согласуется с опубликованными данными по теме диссертации;

идея базируется на анализе практики, систематизации и обобщении передового опыта в сфере применения методов оценки результативности и эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов, внедряемой в управленческую деятельность предприятий ресторанного бизнеса;

использовано сравнение данных авторского исследования и данных, полученных ранее ведущими отечественными и зарубежными учеными в ходе изучения проблематики реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, что подтверждено соответствующими ссылками на результаты исследований;

установлено частичное качественное и количественное совпадение результатов диссертационного исследования, которые получены автором, с выводами и результатами, представленными в независимых авторитетных источниках по данной тематике;

использованы современные методы и инструменты сбора, обработки и анализа исходной информации, нормативно-правовых актов Российской Федерации, аналитических отчетов и обзоров международных консалтинговых агентств и исследовательских компаний, официальной отчетности предприятий ресторанного бизнеса, публикаций ученых ведущих научных школ.

Личный вклад соискателя состоит в его непосредственном участии в постановке цели и задач диссертационного исследования; в развитии теоретических положений и выводов, дополняющих существующие научные теории и концепции положениями ценностно-ориентированного подхода к процессу реализации управленческих стратегий, комплексным применением технологий менеджмента и маркетинга, направленных на удержание клиентов; в разработке методического обеспечения процесса реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний; в сборе, систематизации, обработке

исходных и полученных в результате проведения теоретического, сравнительного и эмпирического анализа данных, проведении расчетов, интерпретации полученных результатов, формулировании выводов и рекомендаций для практического использования компаниями; апробации результатов исследования (согласно документам о внедрении); публикации основных положений диссертационной работы, а также представлении результатов исследования на конференциях научному сообществу, подготовке основных публикаций по выполненной работе.

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие критические замечания: о необходимости обоснования расширенной формулировки темы исследования по отношению к его содержанию; о недостаточном использовании работ российских исследователей в области ценностно-ориентированного подхода при проведении исследования; о важности более четкого разделения понятий «стратегическое управление» и «управленческая стратегия»; о возможности объективной оценки субъективных мнений потребителей; о важности более четкого обоснования выбора объектов исследования, на примере которых проводились опросы потребителей.

Соискатель Седельников Владислав Михайлович ответил на задаваемые ему в ходе заседания вопросы и привел собственную аргументацию полученных научных результатов в области развития теоретических, методических и практических аспектов реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода.

На заседании 19 ноября 2025 г. диссертационный совет принял решение за новые научно обоснованные теоретические и методические разработки в сфере реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе ценностно-ориентированного подхода, имеющие существенное значение для обеспечения устойчивого функционирования организаций в условиях изменяющейся внешней среды; обоснование и апробацию авторского методического инструментария по оценке результативности и эффективности реализации управленческой стратегии удержания клиентов

компаний присудить Седельникову В.М. ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 15 человек, из них 9 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации 5.2.6 – Менеджмент, участвовавших в заседании, из 17 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за – 15, против – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председатель

диссертационного совета

24.2.425.01,

доктор экономических наук,

профессор



Дворядкина Елена Борисовна

Ученый секретарь

диссертационного совета

24.2.425.01,

доктор экономических наук,

доцент

Истомина Наталья Александровна

19 ноября 2025 г.