

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИЙ¹

В. П. Неганова^а, В. М. Седельников^а

^аИнститут экономики Уральского отделения Российской академии наук
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В настоящее время влияние глобальных геополитических вызовов на мировых рынках, санкционная политика, структурная трансформация российской экономики, цифровизация и информатизация бизнес-процессов компаний и, как следствие, изменение моделей потребительского поведения в коронавирусный и посткоронавирусный периоды радикально меняют экосистему стратегического менеджмента в целом и требуют переосмысления традиционных, ориентированных преимущественно на ресурсный потенциал товар и дискретные транзакции теоретико-методологических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компании. Необходимость адаптации компаний и потребителей к новым реалиям обусловила развитие существующего методического инструментария оценки их взаимодействия с целью успешной реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании. Цель исследования – разработать методику оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе проведенного теоретического обзора подходов отечественных и зарубежных исследователей к определению понятия «управленческая стратегия» и выявления ключевых преимуществ и недостатков моделей оценки лежащих в ее основе нематериальных активов.

Материалы и методы. При развитии теоретико-методологических положений реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний использовались общенаучные методы: систематизации и обобщения данных, библиометрический, монографический, историко-ретроспективный, логико-структурный, причинно-следственный анализ и синтез, поиск и структурирование вторичной информации.

Результаты. Авторами выделены шесть ключевых подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия», определение дополнено с позиции ценностно-ориентированного подхода с акцентом на процедуру удержания клиентов. Классифицированы ключевые модели оценки нематериальных активов с выделением их преимуществ и недостатков. Предложен методический подход к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которого лежит концепция жизненного цикла клиента (CLV).

Обсуждение. Полученные результаты исследования могут быть использованы как в процессе реализации управленческих стратегий компаний, так и в целях повышения эффективности взаимодействия компаний и клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческая стратегия удержания клиентов, нематериальные активы, удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, показатели клиентской базы компании, жизненный цикл клиента (CLV)

¹Исследование выполнено в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН на 2024 год.

© В. П. Неганова, В. М. Седельников, 2024

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



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Неганова В. П., Седельников В. М. Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 5-22. EDN QRGOCB. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-5-22.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Неганова Валентина Петровна — доктор экономических наук, профессор; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29) — *руководитель центра развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований*; vp-neganova@yandex.ru. SPIN: 1468-3975, ORCID: 0000-0003-3208-474X, ResearcherID: M-2832-2018.

Седельников Владислав Михайлович — Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29) — *младший научный сотрудник лаборатории моделирования пространственного развития территорий*; vms-1990@mail.ru. SPIN: 5204-1617, ORCID: 0000-0003-0494-2647, ResearcherID: AAC-8909-2019.

Статья поступила 23.05.2024; рецензия получена 18.07.2024; принята к публикации 12.10.2024.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT STRATEGY FOR RETENTION OF CUSTOMERS OF COMPANIES

V. P. Neganova^a, V. M. Sedelnikov^a

^aInstitute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences
(Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Currently, the impact of global geopolitical challenges on world markets, sanctions policy, structural transformation of the Russian economy, digitalization and informatization of company business processes and, as a consequence, changes in consumer behavior patterns in the coronavirus and post-coronavirus periods, are radically changing the strategic management ecosystem as a whole and require rethinking traditional, primarily focused on resource potential, goods and discrete transactions, theoretical and methodological approaches for assessing the performance of the management strategy for retention clients of companies. The need to adapt companies and consumers to new realities has led to the development of existing methodological tools for assessing their interaction in order to implement successfully management strategies of retention of clients of the company. The purpose of the study is to develop a methodology for assessing the management strategy performance for retention of companies clients based on a theoretical review of the domestic and foreign researchers approaches to the definition of the “management strategy” concept and identifying the key advantages and disadvantages of models for assessing the intangible assets underlying it.

Materials and methods. In the development of theoretical and methodological provisions for implementation of management strategy of retention clients of companies, general scientific methods were used: systematization and generalization of data, bibliometric, monographic, historical-retrospective, logical-structural, cause-and-effect analysis and synthesis, search and structuring of secondary information.

Results. The authors identified six key approaches to defining the definition of “management strategy”; the definition was supplemented from the position of a value-oriented approach with an emphasis on the customer retention procedure. The key models for assessing intangible assets are determined, highlighting their advantages and disadvantages. Methodological approach to assessing the performance of management strategy for retention clients of companies has been proposed, which is based on the concept of the customer life-time value (CLV).

Discussions. The results of the study can be used both in the process of implementation of management strategies of companies and in order to increase the efficiency of interaction between companies and clients.

KEYWORDS: management strategy of customer retention, intangible assets, satisfaction, involvement, loyalty, indicators of the company's customer base, customer lifetime value (CLV)

FOR CITATION:

Neganova, V. P., Sedelnikov, V. M. (2024). Methodology for assessing the performance of management strategy for retention of customers of companies. *Management Issues*, 18(6), 5-22. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-5-22>. <https://elibrary.ru/qrgocb>.

AUTHORS' INFORMATION:

Valentina P. Neganova – Doctor of Economics, Professor; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29, Moskovskaya St., Ekaterinburg, 620014, Russia) – *Head of the Center of the Development of Agri-Food Systems and Marketing Research*; vp-neganova@yandex.ru. SPIN: 1468-3975, ORCID: 0000-0003-3208-474X, ResearcherID: M-2832-2018.

Vladislav M. Sedelnikov – Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya St., 29) – *junior researcher at the Laboratory of Modeling of Spatial Development of Territories*; vms-1990@mail.ru. SPIN: 5204-1617, ORCID: 0000-0003-0494-2647, ResearcherID: AAC-8909-2019.

The article was submitted 23.05.2024; reviewed 18.07.2024; accepted for publication 12.10.2024.

■ **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время компании начинают все больше конкурировать за имеющиеся ограниченные ресурсы, в том числе финансовые, трудовые, клиентские. Во многом это связано с дальнейшей трансформацией рынков, цифровизацией и информатизацией имеющихся бизнес-процессов, неблагоприятной геополитической обстановкой, изменением потребительского поведения и т.д. В этих условиях становится чрезвычайно важной способность бизнеса приспосабливаться к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды с учетом эффективного использования имеющихся средств и выявления потенциальных возможностей, обусловленных внешней средой.

Это возможно осуществить с помощью стратегического управления, которое представляет собой процесс формирования и реализации стратегии, принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и внешними угрозами, а также процедуру контроля и мониторинга стратегических результатов [1-5].

Зарубежными учеными в значительной степени рассматриваются вопросы и процессы, связанные с

разработкой стратегии, но отсутствуют или рассматриваются поверхностно аспекты ее реализации, теоретико-методологические аспекты данного процесса. Так, авторы Т. Хутценройтер и И. Кляйндинст акцентируют свое внимание на том, что из рассматриваемых ими 991 статьи по стратегии только 66 (менее 6,7%) затрагивают процедуру ее реализации [6].

В 1982 году в журнале *Fortune* вышла статья, в которой отмечалось, что менее 10% хорошо разработанных стратегий эффективно реализуются¹. В 1999 году в этом же журнале было представлено исследование, согласно которому ключевая проблема 70% компаний, которые не смогли реализовать свои стратегии, – это не плохая стратегия, а ее плохое исполнение²³.

В современных исследованиях также подтверждается тезис о том, что процесс реализации стратегии заканчивается неудачей в случае 50-70% компаний [7-10].

Во многом это связано с изменением потребительского поведения, необходимостью предприятий заниматься не только привлечением новых клиентов, но и удержанием уже имеющихся, что делает неэффективным применение инструментария традиционного маркетинга и менеджмента в

¹ Kiechel, W. III. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34-39.

² Charan, R., Colvin, G. (1999). Why CEOs fail. *Fortune*, 139(12), 68-78.

³ Carlopio, J., Harvey, M. (2012). The development of a social psychological model of strategy implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75-85.

рамках реализации управленческих стратегий и не позволяет достигать стратегических целей.

В настоящее время происходит смещение вектора исследований от продукта компании и ориентации на ее бизнес-процессы (фирмоцентричный подход) к повышению уровня взаимодействия с клиентами (клиентоцентричный, ценностно-ориентированный подход) [11].

В свою очередь, это приводит к трансформации управленческих стратегий компаний в сторону удержания уже имеющихся клиентов, которая заключается в учете ценностных ориентаций потребителей и повышении уровня их клиентоориентированности, а также оказывает значительное влияние на использование новейшего инструментария менеджмента, маркетинговых технологий, ключевых нематериальных показателей (приверженность, удовлетворенность и лояльность клиентов, доверие) совместно с используемыми в настоящее время финансовыми показателями (рыночная доля, показатели оборота и прибыли).

В условиях повышения конкуренции особое значение приобретает установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений между компанией и ее потребителями на основе вышеперечисленных нематериальных активов компаний, что актуализирует имплементацию современных коммуникационных, инновационных технологий, инструментария маркетинга и менеджмента в процесс реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании [12].

Авторами под нематериальными активами понимается совокупность ресурсов и активов компании, которые не имеют физической формы, задействуются в процессе создания товаров (услуг) в течение длительного периода времени (больше года), участвуют в создании ценностей, обеспечивающих компании конкурентное преимущество на рынке и отвечающих требованиям идентифицируемости (выделение объекта из других ресурсов), наличия будущих прибылей от их использования и прямого или косвенного контроля со стороны компании.

Обобщение и анализ теоретико-методологических подходов к процессу реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода предприятия фокусируются на долгосрочные взаимоотношения с потребителями, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности и применение стратегий сохранения и удержания потребителей [13]. Таким образом, в качестве ключевых

методологических принципов реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, отражающих ценностно-ориентированный подход, могут быть выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характеристик, наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, а также возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

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

Кроме того, 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.

Целью данного исследования является разработка методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие цели:

- Проведение теоретического обзора точек зрения отечественных и зарубежных ученых относительно дефиниции понятия «управленческая стратегия», выделение ключевых подходов к данному определению;
- Предложение авторского определения «управленческой стратегии удержания клиентов компаний» с позиции ценностно-ориентированного подхода, в основе которого лежит применение технологий маркетинга и менеджмента в процессе реализации стратегии в контексте удержания клиентов компаний, а также использование нематериальных характеристик их взаимодействия;
- Изучение и осуществление классификации (финансовые, нефинансовые, комбинированные модели) и критический анализ моделей оценки нематериальных активов с выделением их ключевых преимуществ и недостатков;
- Формирование методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, позволяющей осуществить

комплексную многокритериальную оценку финансовых и нематериальных показателей на основе расчета показателя эффективности удержания клиентов компаний.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретический обзор подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия». На основе ретроспективного анализа работ отечественных и

зарубежных ученых относительно дефиниции «управленческая стратегия» авторами были выделены пять ключевых подходов: ресурсный, процессный, портфельный, инновационный, управленческий (ценностно-ориентированный) (таблица 1). В качестве основной особенности авторской классификации подходов является учет применения маркетинговых технологий в процессе реализации стратегии.

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

Table 1 – Key approaches to defining the concept of “management strategy”

Название подхода	Ключевые представители	Определение управленческой стратегии
Ресурсный	Авдеева Т.Т., Илясова Е.В. (2009) [14]; Jermisittiparsert K., Pithuk L. (2019); Liu Y., Esangbedo M.O., Bai S. (2019) [15]; Babalola, S.S., Nwanzu C.L. (2020); Wasike Shadrack M., Owino Odhiambo J. (2020) [16]; Yadava A.K., Jamali M.C., Singh S., Shohada M.A., Qasmi F. (2022)	Стратегия, относящаяся к средне- и долгосрочной общей цели и задачам организации, а также к деятельности, которая включает распределение ресурсов, предназначенных для достижения целей и соотносящая их с рисками и факторами внешней бизнес-среды, анализ производительности и потенциала компании. Правильно сформулированная стратегия объединяет ресурсы и основные компетенции организации для удовлетворительного достижения ее целей и задач
Процессный	Punt A.E., Butterworth D.S., de Moor C.L., De Oliveira J.A.A., Haddon M. (2016) [17]	Процесс анализа и использования данных мониторинга, модель для получения прибыли и осуществления контроля, а также набор четко определенных правил, используемых для осуществления управленческих действий. Управленческая стратегия – динамический процесс, который описывает элементы конкурентного преимущества (миссия и видение, клиенты и рынки, продукты и услуги, отличительные компетенции и ценности), уникальные для каждой организации
Портфельный	Hyyväri I. (2014) [18]	Скоординированное управление одним или несколькими портфелями организации для достижения ключевых задач компании. В него входят бизнес-процессы организации, в рамках которых компания управляет и направляет имеющиеся ограниченные ресурсы для реализации своей стратегии, в рамках ее видения, миссии и ценностей
Инновационный	Демидова Е.В., Колясникова В.А. (2012) [19]; Фролов Д.П. (2013) [20]; Iyamu T., Roode D. (2012) [21]; Tran Q., Tian Y. (2013) [22]	Стратегия внедрения инновационных технологий как одного из важнейших факторов устойчивого развития и формирования конкурентных преимуществ. Инновационные технологии могут быть использованы для реализации целей управленческой стратегии, так как позволяют системам принятия решений работать более эффективно и повышать вероятность стратегического успеха

Управленческий (отношенческий, ценностный)	Багиев (2009) [23]; Nieboer N., Gruis V. (2014) [24]; Makovhololo P., Batyashe N., Sekgweleo T., Iyamu T. (2017); Blijlevens J., Elkins M., Neelim A. (2023) [25]	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 фирмой конкурентного преимущества и доминирования на рынке в долгосрочной перспективе
Управленческий (ценностно-ориентированный) подход включает рассмотрение процессов привлечения и удержания потребителей		
Управленческий (отношенческий, ценностный) с позиции стратегии удержания потребителей	Chávez Orellana E.A., Valdiviezo Macias E.A., Valle Sánchez F.A. (2019); Ishumael V., Brighton N., Charles M., Munjeri N. (2019) [26]; Anees R.T., Nordin N.A., Anjum T., Cavaliere L.P.L., Heidler P. (2020) [27]; Pierrend Hernández S.D.R. (2020) [28]; Cerón Islas A., Cortés Servín E.A. (2021) [29]; Trenggana A.F.M., Wibowo L.A., Rahayu A., Lestari O. (2021) [30]; Abarca Sánchez Y., Barreto Rivera U., Barreto Jara O., Díaz Ugarte J.L. (2022) [31]; Miranda Barragán A.M., Santamaría Freire E.J., Guerrero Velástegui C.A. (2022) [32]; Lovemore C., Chavunduka D., Chinofunga S., Marere R.P., Chifamba O., Kaviya M. (2023) [33]	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

Источник: составлено авторами на основе⁴⁵⁶⁷⁸.

Среди подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия» по-прежнему встречаются традиционные (ресурсный, процессный, инновационный, портфельный), которые ставят во главу угла стратегии видения и миссию развития компании, набор стратегических целей и задач, соответствующего им инструментария и ресурсного обеспечения, 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.

⁴ Jermstipparsert, K., Pithuk, L. (2019). Exploring the link between adaptability, information technology, agility, mutual trust, and flexibility of a humanitarian supply chain. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 432-447.

⁵ Babalola, S. S., Nwanzu, C. L. (2020). Role of organizational strategy and entrepreneurial orientation on organizational effectiveness. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-15.

⁶ Yadava, A. K., Jamali, M. C., Singh, S., Shohada, M. A., Qasmi, F. (2022). Analysing The Effect Of Strategy, Innovation, Networks And Complexity On Organisational Adaptability – The Mediating Effect Of Leadership. *Manager – The British Journal of Administrative Management*, 58(1), 166-181.

⁷ Makovhololo, P., Batyashe, N., Sekgweleo, T., Iyamu, T. (2017). Diffusion of innovation theory for information technology decision making in organisational strategy. *Journal of Contemporary Management*, 14, 461-481.

⁸ Chávez Orellana, E. A., Valdiviezo Macias, E. A., Valle Sánchez, F. A. (2019). 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*, 1-19.

Вместе с тем, исходя из таблицы 1, имеется множество определений управленческих стратегий, в основе которых акцент делается на совместное создание ценностей с потребителями, перевод их из разряда потенциальных в постоянных клиентов и снижение их оттока, вовлечение сотрудников компании к активному сотрудничеству 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 взаимоотношений с потребителями, использование инновационных, коммуникационных и маркетинговых технологий и инструментария в рамках реализации управленческой стратегии.

В отличие от традиционного подхода в менеджменте, в рамках которого под управленческой стратегией понимается комплексный план развития организации, имеющий своей целью выявление и реализацию долгосрочных стратегических целей компании, авторами в дополнение к рассмотренным подходам предложено определение в рамках отношения или управленческого (ценностно-ориентированного) подхода в контексте процесса удержания клиентов: управленческая стратегия удержания клиентов – система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями и повышение уровня их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем (жизненного цикла клиента) [34].

Обобщение и анализ теоретико-методологических подходов к процессу реализации управленческих стратегий удержания клиентов показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода предприятия фокусируются на долгосрочные взаимоотношения с потребителями, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности и применение стратегий сохранения и удержания потребителей [13]. Таким образом, в качестве ключевых методологических принципов реализации управленческой стратегии удержания клиентов, отражающих ценностно-ориентированный подход, могут быть выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характе-

ристических, наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, а также возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

Методические подходы к оценке нематериальных активов в процессе реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В процессе оценки нематериальных активов среди используемых методов, подходов и моделей могут быть выделены «скандинавская» и «североамериканская» школы.

Представители «скандинавской школы» (К.-Е. Sveiby⁹, Л. Edvinsson, Г. Roos, А. Rylander Eklund и др.) оценивают интеллектуальный капитал с помощью нематериальных активов, раскрывают качественные, нефинансовые модели оценки нематериальных активов и исследуют взаимосвязи между реализацией стратегий компаний и использованием нематериальных характеристик [35, 36].

В то же время в фокусе исследований «североамериканской» школы (В. Lev, Н. Bontis, Т. Stewart¹⁰, В. Marr, J. H. Daum¹¹ и др.) находится двуединство использования финансовых индикаторов деятельности организаций и нематериальных показателей [37, 38].

Стоит отметить наличие определенной условности разделения подходов «скандинавской» и «североамериканской» школ в оценке нематериальных активов. Так, в научной литературе имеются также точки зрения ученых, которые консолидируют «скандинавскую» и «североамериканскую» школы с целью получения комплексной оценки нематериальных индикаторов, в частности на основе методологии исследований сбалансированной системы показателей Д. П. Нортон и Р. С. Каплана и модели Value Chain Scoreboard, предложенной Б. Левом.

На основе обзора научных работ зарубежных [39–42] и отечественных [43, 44] ученых авторами выделены финансовые, нефинансовые и комбинированные модели оценки нематериальных активов [45, 46], которые представлены на рис. 1.

Выделяя ключевые преимущества и недостатки представленных на рисунке 1 моделей оценки нематериальных активов, стоит отметить, что в настоящее время не существует единой универсальной модели оценки нематериальных активов. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, свою целевую направленность, инструментарий.

⁹ Sveiby, K. — E. (2010). Methods for Measuring Intangible Assets. Management and Organization. Helsinki, 1-12.

¹⁰ Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. — М.: Поколение, 2007. 368 с.

¹¹ Daum, J. H. Intangibles Assets and Value Creation. 1st edition. John Wiley & Sons, Bognor Regis, 2003. 444 p.

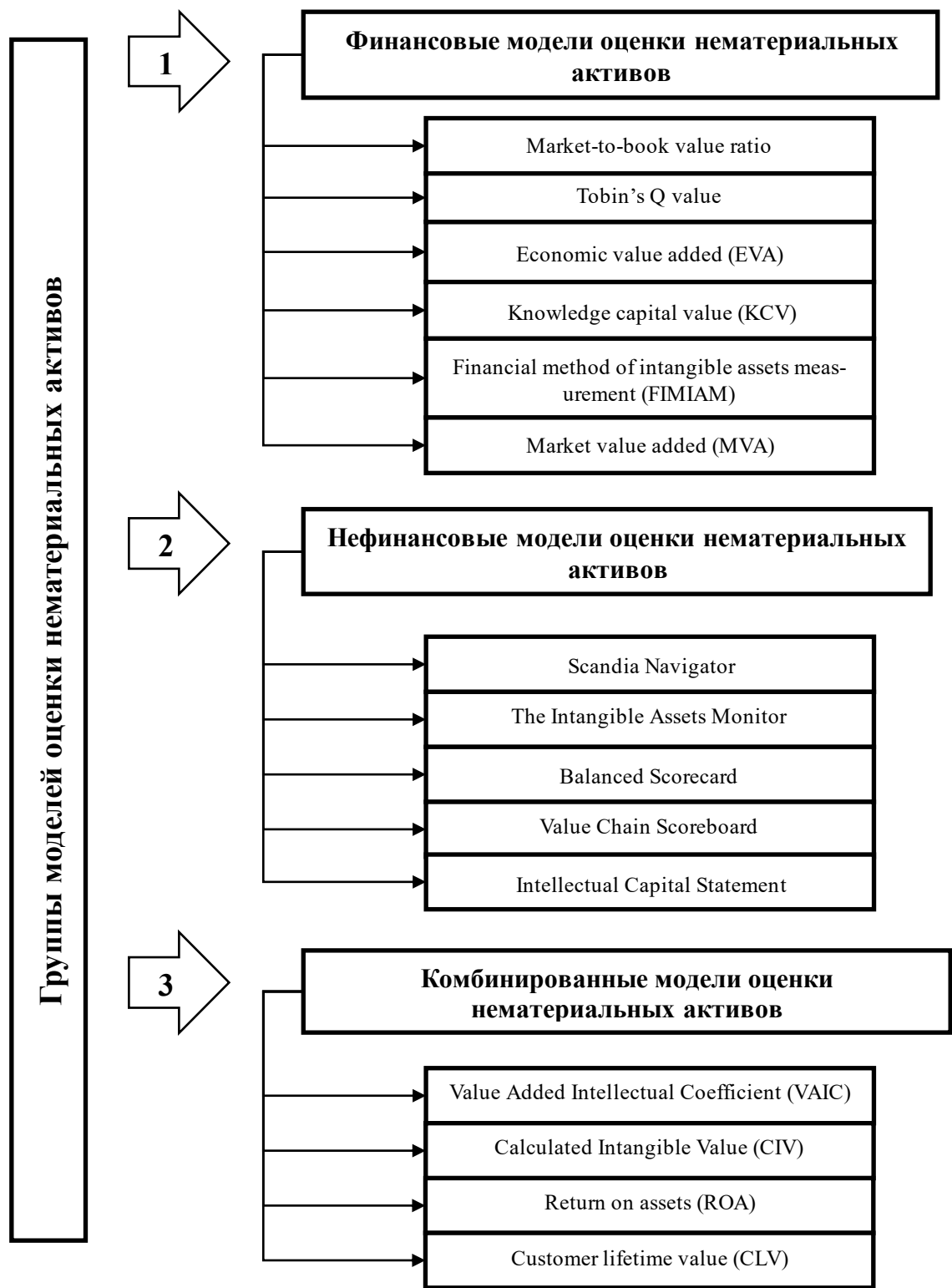


Рисунок 1 – Классификации моделей оценки нематериальных активов
Figure 1 – Classifications of models for assessing of intangible assets

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, с использованием проверенных статистических данных и финансовой отчетности и

легкостью в интерпретации полученных итоговых значений [47]. В качестве ключевого недостатка подобных моделей выступает построение сложных математических моделей, требующих внесения большого количества корректировок в зависимости от изменения внешней среды.

Нефинансовые модели (Skandia Navigator, The Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard и др.) выступают в качестве инструмента стратегического управления компанией на основе анализа факторов внешней и внутренней среды с целью достижения конкурентных преимуществ, снижения стратегических рисков, достижения ключевых стратегических целей и устойчивой конкурентоспособности [48]. 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 заинтересованных стейкхолдеров, а применение нефинансовых моделей очень индивидуализировано для каждой из компании и не может охватывать все нематериальные активы. Наконец, отсутствие какой-либо финансовой оценки нематериальных активов приводит к тому, что они оцениваются косвенно, без привязки к реальному положению дел в компании.

Наконец, использование комбинированных моделей оценки нематериальных активов (Value Added Intellectual Coefficient (VAIC), Calculated Intangible Value (CIV), Return on assets (ROA), Customer lifetime value (CLV)) имеет одно неоспоримое преимущество перед другими методами – это сочетание возможностей финансовых и нефинансовых моделей, прогнозирование будущих прибылей компании за счет дисконтирования текущей выручки, а также рассмотрение наравне с финансовыми показателями (продажи, прибыли, выручка, доля на рынке) нефинансовых индикаторов с позиции ключевых стейкхолдеров компании, таких как удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и приверженность, персонализация сервиса и т.д. [49–51].

Таким образом, на основании рассмотренных моделей оценки нематериальных активов в качестве основной для дальнейшего исследования будет применяться комбинированная модель оценки нематериальных активов – модель жизненного цикла клиента (CLV).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В процессе анализа методических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний авторами выявлено, что на практике наибольшее распространение получили подходы, связанные с оценкой влияния

финансовых показателей на их деятельность, таких как прибыль, выручка, рыночная доля. Вместе с тем, существующие методики оценки результативности управленческих стратегий удержания клиентов компаний базируются на анализе потребностей клиентов, а не ценностей, лежащих в их основе, не затрагивают нематериальные показатели, такие как потребительская удовлетворенность и лояльность и их влияние на уровень удержания потребителей. Фрагментарность их применения, отсутствие учета взаимосвязей и взаимовлияния нематериальных факторов 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, который трудно применить в практической деятельности компаний и разработать адекватные конкретной внешней и внутренней среде управленческие стратегии удержания клиентов компаний.

Наконец, подходы, использующие инструментальный оценки жизненного цикла потребителей, совершенно не учитывают затраты на привлечение потребителей и не соотносят их с уровнем удержания потребителей.

Выполненная авторами систематизация и классификация методов оценки нематериальных активов также показала отсутствие единой методики оценки эффективности взаимодействия компаний и потребителей, наличие финансовых, нефинансовых и комбинированных подходов к оценке нематериальных активов в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

В этой связи авторами предложена методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, которая, в отличие от существующих, позволяет осуществить комплексную многокритериальную оценку финансовых и нематериальных показателей взаимодействия компаний и потребителей (рис. 2).

В качестве новизны применяемой методики выступает расчет показателей клиентской базы предприятий, таких как жизненный цикл клиента (CLV), расходы на привлечение потребителей (CAC) и итоговый показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC), а также определение конкурентной позиции компаний на основе инструментария матрицы Томпсона-Стрикленда, что позволяет выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии [45].

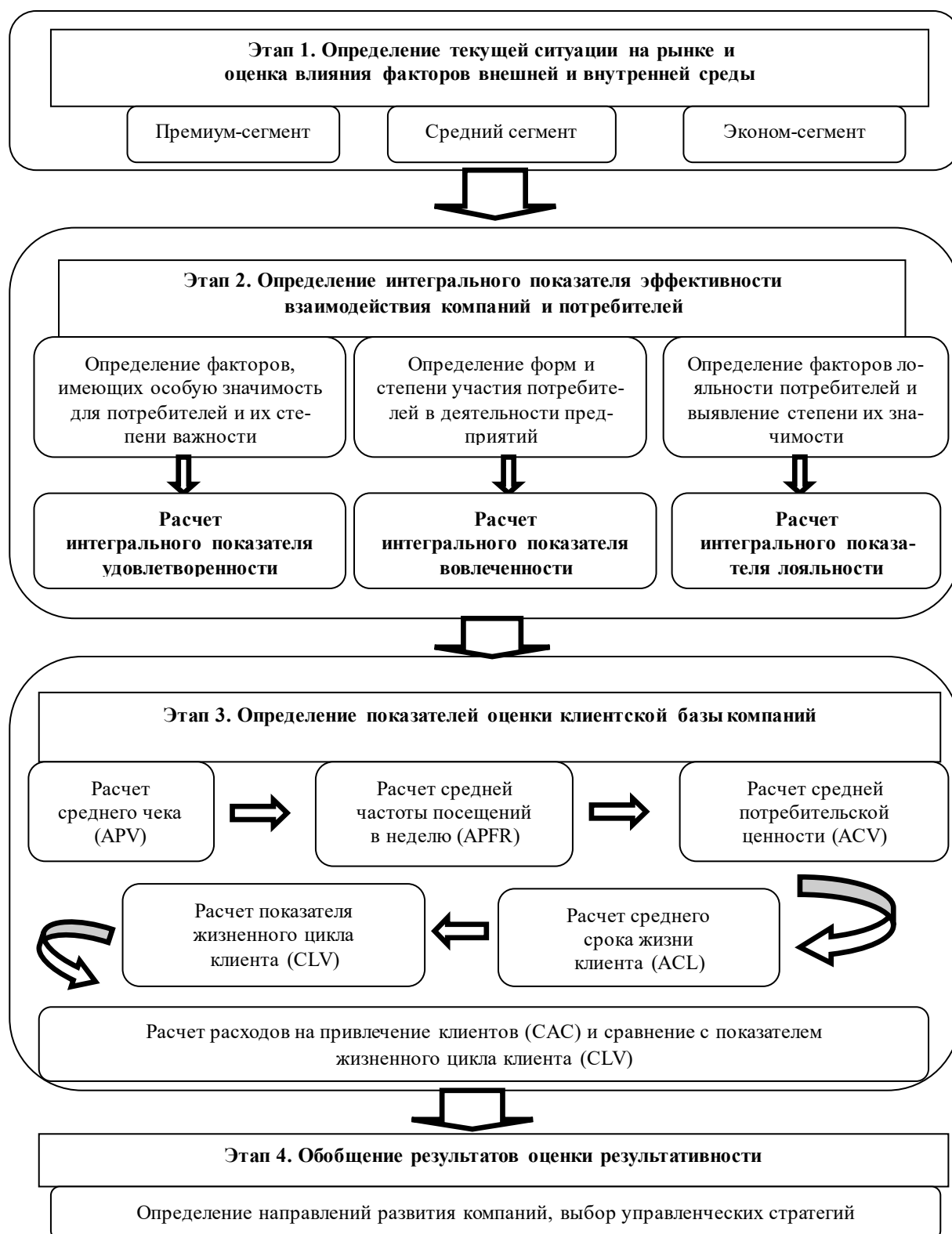


Рис. 2. Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний

Figure 2 —Methodology for assessing the performance of management strategy for retention of customers of companies

В рамках **первого этапа** осуществляется глубинное экспертное интервью касательно влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации и анализа рыночной ситуации.

Инструментом для реализации первого этапа выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда (рис. 3).



Рисунок 3 – Матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда

Figure 3 –Thompson-Strickland matrix for determination of competitive position

Данная матрица используется на этапе выбора управленческой стратегии для формирования четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует, учитывая результаты анализа организационной среды.

На **втором этапе** оценивается уровень интегрального показателя эффективности взаимодействия фирмы и ее клиентов на основе опроса клиентов по трем нематериальным показателям: потребительской удовлетворенности, вовлеченности и лояльности. Инструментарием для реализации второго этапа выступают матрицы выбора управленческих стратегий компаний, которые формируются на основе соотношения полученных трех интегральных показателей: удовлетворенности, вовлеченности и лояльности (рис. 4).

В зависимости от полученных значений данных показателей компании могут выбрать стратегии привлечения (квадранты 1, 2 и 3), удержания (7, 8 и 9 квадранты) и гибридные стратегии (квадранты 4, 5 и 6).

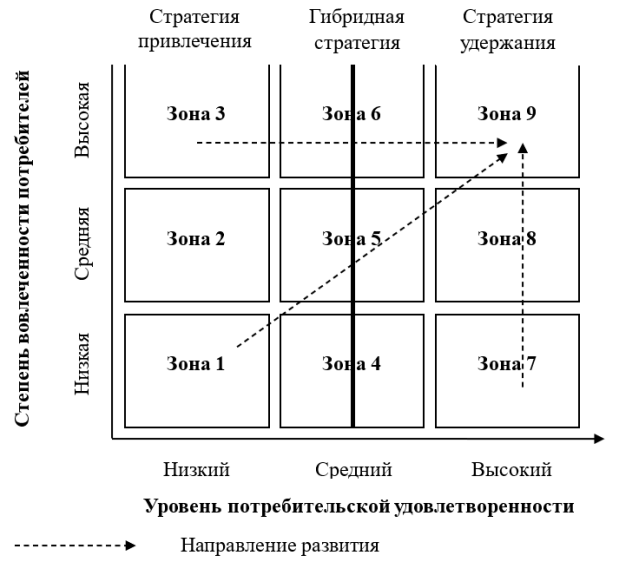


Рисунок 4 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность-вовлеченность»

Figure 4 –Matrix for choosing of management strategies based on the ratio “satisfaction-involvement”

Данная матрица позволяет выявить основные рыночные ниши, на которых следует сосредоточить свое внимание компаниям и удовлетворять в рамках каждой из них уникальные ценности потребителей в рамках ценностно-ориентированного подхода.

На **третьем этапе** оцениваются показатели клиентской базы компаний, такие как средний чек, средняя потребительская ценность, средняя частота посещений в неделю, средний срок жизни клиента, потребительская ценность в течение жизненного цикла клиента (CLV), расходы на привлечение клиентов (CAC), а также показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели оценки клиентской базы компаний

Table 2 – Indicators for assessing the customer base of companies

Показатель	Обозначения	Формула расчета
APV – средний чек (в руб.)	TR – общий доход компании за период времени (как правило, за год); n_{год} – количество потребителей	$APV = \frac{TR}{n_{\text{год}}}$
APFR – средняя частота посещений в неделю	NP – количество покупок (как правило, за неделю); n_{нед} – количество клиентов (потребителей, за неделю)	$APFR = \frac{NP}{n_{\text{нед}}}$
ACV – средняя потребительская ценность (в руб., за неделю)	APV – средний чек (в руб.); APFR – средняя частота покупок (в руб.)	$ACV = APV * APFR$

ACL – средний срок жизни клиента (в годах)	CCR – коэффициент оттока клиентов	$ACL = \frac{1}{CCR}$
CLV – жизненный цикл клиента (в тыс. руб.)	w – количество недель в году	$CLV = w * ACL * ACV$
CAC – расходы на привлечение клиентов (в тыс. руб.)	CC – общие расходы на привлечение клиентов (в руб.); n_{привл} – количество привлеченных клиентов	$CAC = \frac{CC}{n_{привл}}$
CLV/CAC = 1:1 (стратегия самоокупаемости); CLV/CAC = 2:1 (оптимальная стратегия); CLV/CAC = 3:1 (эталонная стратегия)		

Источник: составлено авторами

На основании полученных значений показателей клиентской базы компании (CLV, CAC, CLV/CAC) можно сделать вывод об эффективности или неэффективности применяемых управленческих стратегий. В качестве наиболее благоприятного соотношения CLV к CAC считается 3:1, что свидетельствует о высокой прибыльности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. При равенстве доходов от удержания клиентов и расходов на их привлечение компания выходит на уровень самоокупаемости, в большинстве же случаев данное соотношение составляет 2:1.

Наконец, **четвертый этап** имеет своей целью выявление векторов развития организаций и разработку мер по достижению стратегических целей. При интерпретации полученных результатов используется комплексный подход, который включает в себя структурный, функциональный, системный и другие методы.

Таким образом, предложенная авторами методика позволяет оценить эффективность взаимодействия компаний с потребителями. Практическая значимость разработанной методики состоит в том, что авторами 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.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

На основании проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Во-первых, в рамках проведенного теоретического обзора исследований зарубежных и отечественных исследователей были выделены пять ключевых подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия» (ресурсный, процессный, портфельный, инновационный, управленческий или ценностно-ориентированный). В

условиях изменения потребительского поведения, необходимости предприятий заниматься не только привлечением новых потребителей, но и удержанием уже существующих, смещения акцента с бизнес-процессов компаний на взаимодействие с клиентами и учет их ценностных ориентаций в долгосрочной перспективе авторами применен шестой, управленческий (ценностно-ориентированный) подход с позиции стратегии удержания потребителей, в основе которого лежит применение технологий маркетинга и менеджмента при реализации управленческой стратегии в контексте удержания клиентов компаний, а также использование нематериальных активов в процессе их взаимодействия. В качестве основных принципов данного подхода авторами выделены 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 рамках данного подхода дополнена дефиниция «управленческая стратегия удержания клиентов», которая представляет собой систему действий по управлению и развитию компании, имеющую своей целью формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями и повышение уровня их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем (жизненного цикла клиента).

Во-вторых, 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. Авторами были классифицированы финансовые (Market-to-book value ratio, Tobin's Q value, Economic value added (EVA) и др.), нефинансовые (Skandia Navigator, The 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)) модели оценки нематериальных активов, с подробным описанием их ограничений, преимуществ и недостатков, целевой направленности и инструментария.

В-третьих, в настоящее время в современных теоретических и эмпирических исследованиях отсутствует комплексная методика оценки эффективности взаимодействия компаний и потребителей, базирующаяся на применении таких нематериальных показателей, как удовлетворенность, приверженность, доверие, вовлеченность, лояльность. Авторами предложен методический подход, позволяющий оценить уровень результативности управленческой стратегии удержания клиентов

компаний в средне- и долгосрочной перспективе на основе вышеобозначенных нематериальных индикаторов и применения показателей клиентской базы компаний в рамках концепции жизненного цикла клиента (CLV). В качестве новизны предлагаемого подхода выступает определение показателей жизненного цикла клиента (CLV), расходов на привлечение потребителей (CAC) и итогового показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC).

В качестве дальнейших направлений исследований могут выступать практическая реализация представленного методического подхода по оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний и принятие соответствующих управленческих решений в процессе ее реализации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кулькова И. А. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке общественного питания города Екатеринбурга // Наукосфера. 2022. № 11-2. С. 398-402. EDN ИАВЕЗ.
2. Finoti, L. L., Machado Toaldo, A. M., Schwarzbach, L. C., Marchetti, R. Z. (2019). Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios. Review of Business Management*, 21(4), 767-787. DOI 10.7819/rbgn.v21i5.4031.
3. Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315. DOI 10.1108/mip-01-2016-0005.
4. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. DOI 10.1007/s11747-018-0598-1.
5. Wolczek, P. (2019). Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*, 24(2), 49-59. DOI 10.15611/ms.2019.2.06.
6. Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720. DOI 10.1177/0149206306291485.
7. Desroches, D., Hatch, T., Lawson, R. (2014). Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 61-67. DOI 10.1002/jcaf.21946.
8. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-5. DOI 10.1108/sd.2006.05622caa.001.
9. Wolczek, P. (2018). Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 391-421. DOI 10.15611/aoc.2018.2.17.
10. Čater, T., Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236. DOI 10.5771/0949-6181-2010-3-207.
11. Седельников В. М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания // Вестник университета. 2022. № 9. С. 81-89. DOI 10.26425/1816-4277-2022-9-81-89. EDN DQAVKH.
12. 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. С. 58-71. EDN GYUUQT.
13. Rabetino, R., Kohtamäki, M., Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144-156. DOI 10.1016/j.ijpe.2016.11.004.
14. Авдеева Т. Т., Илясова Е. В. Маркетинговое обеспечение стратегического планирования местного развития // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 328. С. 111-115. EDN LPFQMF.

15. Liu, Y., Esangbedo, M. O., Bai, S. (2019). Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: Some factors of partnership for the goals. *Sustainability*, 11(5), 1436. DOI 10.3390/su11051436
16. Wasike Shadrack, M., Owino Odhiambo, J. (2020). Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 147-157. DOI 10.5539/ijbm.v15n7p147.
17. Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A. A., Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334. DOI 10.1111/faf.12104.
18. Hyväri, I. (2014). Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229-236. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.03.027.
19. Демидова Е. В., Колясникова В. А. Мульти-полезная модель маркетинговой градостроительной стратегии // Академический вестник УралНИИ-Проект РААСН. 2012. №2. С. 2-5. EDN PARNVN.
20. Фролов Д. П. Маркетинговая парадигма регионального развития. 2-е издание, дополненное. Волгоград : Волгоградский государственный университет, 2013. 157 с. ISBN 978-5-9669-1141-6. EDN WINHXV.
21. Iyamu, T., Roode, D. (2012). The use of structuration theory and actor network theory for analysis: case study of a financial institution in South Africa. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(1), 1-17. DOI 10.4018/978-1-4666-1559-5.ch001.
22. Tran, Q., Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 229-236. DOI 10.4236/ajibm.2013.32028.
23. Багиев Г. Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2009. С. 11-28. EDN VYNOVV.
24. Nieboer, N., Gruis, V. (2014). Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29, 1-13. DOI 10.1007/s10901-012-9329-y.
25. Blijlevens, J., Elkins, M., Neelim, A. (2023). Behavioural Business: The Psychology of Decisions in Economic, Business and Policy Contexts. *Behavioural Business: book chapter*, 3-13. DOI 10.1007/978-981-19-5546-4_1.
26. Ishumael, V., Brighton, N., Charles, M., Munjeri, N. (2019). Customer Retention Strategies Effectiveness in the Zimbabwean Medical Industry: Perspectives from Cellmed Health Fund. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 4(6), 1-9. DOI 10.24018/ejbmr.2019.4.6.83.
27. Anees, R. T., Nordin, N. A., Anjum, T., Cavaliere, L. P. L., Heidler, P. (2020). Evaluating the Impact of Customer Relationship Management (CRM) Strategies on Customer Retention (A Study of Fast Food Chains in Pakistan). *Business Management and Strategy*, 11(2), 117-133. DOI 10.5296/bms.v11i2.17934.
28. Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. DOI 10.15381/gtm.v23i45.18935.
29. Cerón Islas, A., Cerón Islas, H., Cortés Servín, E. A. (2021). CRM una estrategia de fidelización de clientes en las IES. Área de educación continua. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 5-17. DOI 10.24054/face.v20i2.433.
30. Trenggana, A. F. M., Wibowo, L. A., Rahayu, A., Lestari, O. (2021). The Effectiveness of Strategies to Achieve Customer Loyalty: The Role of Relationship Marketing and Customer Retention. *Advances in Economics, Business and Management Research. 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 220, 516-520. DOI 10.2991/aebmr.k.220701.094.
31. Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. DOI 10.52080/rvgluz.27.98.22.
32. Miranda Barragán, A. M., Santamaría Freire, E. J., Guerrero Velástegui, C. A. (2022). Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita. *REVISTA ERUDITUS*, 3(2), 9-29. DOI 10.35290/re.v3n2.2022.616.
33. Lovemore, C., Chavunduka, D., Chinofunga, S., Marere, R. P., Chifamba, O., Kaviya, M. (2023). Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT. *European Journal of Management Studies*, 28(3), 193-211. DOI 10.1108/ejms-01-2023-0003.
34. Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления

компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. №3(473). С. 23-35. DOI 10.13140/RG.2.2.15227.08489. EDN VAMJBW.

35. Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12–16. DOI 10.1108/14691930010371618.

36. Pike, S., Roos, G. (2011). Measuring and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: Real Business Uses. *In Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*, edited by Belen Vallejo-Alonso, et al., IGI Global, 268-293. DOI 10.4018/978-1-60960-054-9.ch013.

37. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. DOI 10.1111/1468-2370.00053.

38. Neely, A., Marr, B., Adams, C., Kapashi, N. (2002). Measuring eBusiness performance. *Business Performance Measurement*, 343-360. DOI 10.1017/cbo9780511753695.022.

39. Aho, S., Ståhle, S., Ståhle, P. (2011). A critical assessment of Stewart's CIV method. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 27–35. DOI 10.1108/13683041111184080.

40. Gkinoglou, E., Ginoglou, D. (2017). Measure the Unmeasurable? Intangible Assets as the Major Strategic Keys of Enterprises, Their Contribution, Difficulties and Proposals for Reliable Financial Statements. *Chinese Business Review*, 16(12), 594-608. DOI 10.17265/1537-1506/2017.12.002.

41. Axtle Ortiz, M. A. (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(9), 35-42. DOI 10.19030/jber.v4i9.2694.

42. Kashkinbayev, A., Jaxybekova, G., Rustamov, B., Zhaishylyk, N. (2023). The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100330. DOI 10.1016/j.jik.2023.100330.

43. 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. EDN ZJTGDH.

44. Макарова Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8, №4(35). С. 73. EDN WRLBRL.

45. Седельников В. М. Этапы реализации методики оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятий общественного питания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №11. С. 3155-3172. DOI 10.18334/epp.12.11.116607. EDN YAGMRD.

46. Gurau, C., Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 203-219. DOI 10.1057/palgrave.jt.5740047.

47. Listiadi, A. (2023). The Effect of Financial Performance on The Tobin's Q Value of Company Investment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(12), 5566-5574. DOI 10.18535/ijrm/v11i12.em07.

48. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. DOI 10.1007/s11846-023-00700-6.

49. Masmuddin, R., Setyadi, D., Paminto, A., Azis, M., Adhimursandi, D. (2024). The Impact Of Value-Added Intellectual Coefficient (Vaic) On Profitability Moderated By Firm Size And Capital Adequacy Ratio In Bpd In Indonesia. *Quality - Access to Success*, 25(201), 384-395. DOI 10.47750/QAS/25.201.41.

50. Singh, R., Gupta, C. P., Chaudhary, P. (2024). Defining Return on Assets (ROA) in Empirical Corporate Finance Research: A Critical Review. *Empirical Economics Letters*, 23 (Special Issue 1), 25-36. DOI 10.5281/zenodo.10901886.

51. Ali, N., Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321. DOI 10.1080/23311975.2024.2361321.

REFERENCES

1. Kulkova, I. A. (2022). Strategic analysis of the company's competitive position on the public catering market of Yekaterinburg. *Naukosfera*, 11-2, 398-402. <https://elibrary.ru/iiabez>.

2. Finoti, L. L., Machado Toaldo, A. M., Schwarzbach, L. C., Marchetti, R. Z. (2019). Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de*

Gestao de Negocios. Review of Business Management, 21(4), 767-787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>.

3. Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315. <https://doi.org/10.1108/mip-01-2016-0005>.

4. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

5. Wołczek, P. (2019). Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*, 24(2), 49-59. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.2.06>.

6. Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>.

7. Desroches, D., Hatch, T., Lawson, R. (2014). Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 61-67. <https://doi.org/10.1002/jcaf.21946>.

8. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-5. <https://doi.org/10.1108/sd.2006.05622caa.001>.

9. Wołczek, P. (2018). Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 391-421. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.2.17>.

10. Čater, T., Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207>.

11. Sedelnikov, V. M. (2022). Categorical-conceptual apparatus for transforming marketing strategies of public catering enterprises. *Vestnik universiteta*, 9, 81-89. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89> <https://elibrary.ru/dqavkh>.

12. Dubrovsky, V. Zh., Rozhkov, E. V. (2023). The use of new digital technologies for land management (on the example of the city of Perm). *Information technologies in management and economics*, 1, 58-71. <https://elibrary.ru/gyuuqt>.

13. Rabetino, R., Kohtamäki, M., Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International*

Journal of Production Economics, 192, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004>.

14. Avdeeva, T. T., Ilyasova, E. V. (2009). Place marketing in strategic planning process for local economic development. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 328, 111-115. <https://elibrary.ru/lpfqmf>.

15. Liu, Y., Esangbedo, M. O., Bai, S. (2019). Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: Some factors of partnership for the goals. *Sustainability*, 11(5), 1436. <https://doi.org/10.3390/su11051436>.

16. Wasike Shadrack, M., Owino Odhiambo, J. (2020). Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 147-157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p147>.

17. Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A. A., Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334. <https://doi.org/10.1111/faf.12104>.

18. Hyvärä, I. (2014). Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229-236. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.027>.

19. Demidova, E. V., Kolyasnikova, V. A. (2012). Multi-use model of marketing urban planning strategy. *Akademicheskij vestnik Uralniiproekt RAASN*, 2, 9-12. <https://elibrary.ru/parnvn>.

20. Frolov, D. P. (2013). Marketing paradigm of regional development. Volgograd, VolGU Publ., 157. <https://elibrary.ru/winhxv>.

21. Iyamu, T., Roode, D. (2012). The use of structuration theory and actor network theory for analysis: case study of a financial institution in South Africa. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1559-5.ch001>.

22. Tran, Q., Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 229-236. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>.

23. Bagiev, G. L. (2009). Conceptual basis for the formation of interaction marketing in the conditions of development of market networks. Interaction Marketing. Concept. Strategies. Efficiency. St. Petersburg, Publ. SPbGUEF, 11-28. <https://elibrary.ru/vynovv>.

24. Nieboer, N., Gruis, V. (2014). Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social

housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10901-012-9329-y>.

25. Blijlevens, J., Elkins, M., Neelim, A. (2023). Behavioural Business: The Psychology of Decisions in Economic, Business and Policy Contexts. *Behavioural Business: book chapter*, 3-13. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5546-4_1.

26. Ishumael, V., Brighton, N., Charles, M., Munjeri, N. (2019). Customer Retention Strategies Effectiveness in the Zimbabwean Medical Industry: Perspectives from Cellmed Health Fund. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 4(6), 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.83>.

27. Anees, R. T., Nordin, N. A., Anjum, T., Cavaliere, L. P. L., Heidler, P. (2020). Evaluating the Impact of Customer Relationship Management (CRM) Strategies on Customer Retention (A Study of Fast Food Chains in Pakistan). *Business Management and Strategy*, 11(2), 117-133. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i2.17934>.

28. Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>.

29. Cerón Islas, A., Cerón Islas, H., Cortés Servín, E. A. (2021). CRM una estrategia de fidelización de clientes en las IES. Área de educación continua. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 5-17. <https://doi.org/10.24054/face.v20i2.433>.

30. Trenggana, A. F. M., Wibowo, L. A., Rahayu, A., Lestari, O. (2021). The Effectiveness of Strategies to Achieve Customer Loyalty: The Role of Relationship Marketing and Customer Retention. *Advances in Economics, Business and Management Research. 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 220, 516-520. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.094>.

31. Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>.

32. Miranda Barragán, A. M., Santamaría Freire, E. J., Guerrero Velástegui, C. A. (2022). Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita. *REVISTA ERUDITUS*, 3(2), 9-29. <https://doi.org/10.35290/re.v3n2.2022.616>.

33. Lovemore, C., Chavunduka, D., Chinofunga, S., Marere, R. P., Chifamba, O., Kaviya, M. (2023). Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT. *European Journal of Management Studies*, 28(3), 193-211. <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2023-0003>.

34. Sedelnikov, V. M. (2023). Theoretical and methodological aspects of the strategic management of the company. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 3(473), 23-35. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15227.08489>. <https://elibrary.ru/vamjwb>.

35. Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12-16. <https://doi.org/10.1108/14691930010371618>.

36. Pike, S., Roos, G. (2011). Measuring and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: Real Business Uses. In *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*, edited by Belen Vallejo-Alonso, et al., IGI Global, 268-293. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-054-9.ch013>.

37. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>.

38. Neely, A., Marr, B., Adams, C., Kapashi, N. (2002). Measuring eBusiness performance. *Business Performance Measurement*, 343-360. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753695.022>.

39. Aho, S., Ståhle, S., Ståhle, P. (2011). A critical assessment of Stewart's CIV method. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 27-35. <https://doi.org/10.1108/13683041111184080>.

40. Gkinoglou, E., Ginoglou, D. (2017). Measure the Unmeasurable? Intangible Assets as the Major Strategic Keys of Enterprises, Their Contribution, Difficulties and Proposals for Reliable Financial Statements. *Chinese Business Review*, 16(12), 594-608. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2017.12.002>.

41. Axtle Ortiz, M. A. (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(9), 35-42. <https://doi.org/10.19030/jber.v4i9.2694>.

42. Kashkinbayev, A., Jaxybekova, G., Rustamov, B., Zhaishylyk, N. (2023). The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100330. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100330>.

43. Khorolskaya, O. V. (2016). Models and methods for assessing the intellectual capital of an organization. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvskarskogo gosudarstvennogo universiteta [Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University]*, 1, 40-52. <https://elibrary.ru/zjtdgh>.
44. Makarova, Ya. V. (2016). Customer equity: theoretical views and methodological assessment problems. *The Eurasian Scientific Journal*, 8, 4(35), 73. <https://elibrary.ru/wrlbri>.
45. Sedelnikov, V. M. (2022). Stages in the implementation of a methodology for assessing the effectiveness of a catering marketing strategy. *Economics, business and law*, 12(11), 3155-3172. <https://doi.org/10.18334/epp.12.11.116607>. <https://elibrary.ru/yagmrdr>.
46. Gurau, C., Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 203-219. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740047>.
47. Listiadi, A. (2023). The Effect of Financial Performance on The Tobin's Q Value of Company Investment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(12), 5566-5574. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i12.em07>.
48. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.
49. Masmuddin, R., Setyadi, D., Paminto, A., Azis, M., Adhimursandi, D. (2024). The Impact Of Value-Added Intellectual Coefficient (Vaic) On Profitability Moderated By Firm Size And Capital Adequacy Ratio In Bpd In Indonesia. *Quality - Access to Success*, 25(201), 384-395. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.41>.
50. Singh, R., Gupta, C. P., Chaudhary, P. (2024). Defining Return on Assets (ROA) in Empirical Corporate Finance Research: A Critical Review. *Empirical Economics Letters*, 23 (Special Issue 1), 25-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10901886>.
51. Ali, N., Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>.