

Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний

Неганова Валентина Петровна

Д-р экон. наук, руководитель Центра развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований

ORCID: 0000-0003-3208-474X, e-mail: vp-neganova@yandex.ru

Седельников Владислав Михайлович

Мл. науч. сотр. Лаборатории моделирования пространственного развития территорий

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Московская ул., 29, г. Екатеринбург, Россия

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена потребностью в формировании и реализации эффективных управленческих стратегий, которые способны адаптироваться к влиянию современных вызовов, изменениям в посткоронавирусном поведении потребителей, к новым формам и моделям взаимодействия компаний и потребителей. Так, на основании проведенного анализа точек зрения отечественных и зарубежных ученых были выделены закономерности и тенденции изменения потребительского поведения, среди которых в качестве основных выступают внедрение цифровых технологий, влияние геополитических вызовов, постпандемный синдром у потребителей и активизация их роли в процессе разработки, приобретения и потребления продукции компаний. Проанализированы и систематизированы ключевые подходы к реализации управленческих стратегий, предложено авторское определение дефиниции «управленческая стратегия удержания клиентов» на основе ценностно-ориентированного подхода. Цель исследования – разработка управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний. Для достижения цели в работе применялись как общие методы исследования, такие как группировка и классификация, сравнительный и системный анализ, так и пул управленческих методов, таких как построение матрицы определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда, стратегической карты сбалансированной системы показателей, матрицы выбора управленческих стратегий на основе соотношения ценностных потребительских характеристик (удовлетворенность – вовлеченность – лояльность). Результаты исследования показали, что, в отличие от уже существующих механизмов, предложенный управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов позволяет, с одной стороны, повысить эффективность взаимодействия компании и потребителей, а с другой стороны, оценить показатели клиентской базы в целом и показателя эффективности удержания клиентов в частности. В качестве направления дальнейших исследований может быть выделено формирование дорожной карты реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которой лежит предложенный в данном исследовании управленческий механизм ее осуществления.

Ключевые слова: изменение покупательского поведения, управленческий механизм, стратегия удержания клиентов, жизненный цикл клиента, customer lifetime value, ценностно-ориентированный подход, удовлетворенность, вовлеченность, лояльность

Благодарности. Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательской работы Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2025 г.

Для цитирования: Неганова В.П., Седельников В.М. Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний // Управление. 2025. Т. 13. № 3. С. 126–140. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-126-140

Received: 16.05.2025

Revised: 06.08.2025

Accepted: 13.08.2025

Management mechanism of implementation of the company's customer retention strategy

Valentina P. Neganova

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Centre for the Development of Agri-food Systems and Marketing Research

ORCID: 0000-0003-3208-474X, e-mail: vp-neganova@yandex.ru

Vladislav M. Sedelnikov

Junior Researcher of the Laboratory of Modelling of Spatial Development of Territories

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29, Moskovskaya ulitsa, Yekaterinburg 620014, Russia

Abstract

The relevance of the study necessitates the formation and implementation of effective management strategies that can adapt to the impact of modern challenges, changes in post-coronavirus consumer behaviour, to new forms and models of interaction between companies and consumers. Thus, based on the analysis of the points of view of domestic and foreign scientists, patterns and trends in changing of consumer behaviour are identified, among which the main ones are the introduction of digital technologies, impact of geopolitical challenges, post-pandemic syndrome of consumers, and activation of their role in the process of developing, purchasing, and consuming companies' products. The key approaches to the implementation of management strategies are analysed and systematised, the author's definition of management strategy of customer retention is proposed based on the value-oriented approach. The aim of the study is to develop a management mechanism of implementation of the customer retention strategy. To achieve the aim, the work uses both general research methods, such as grouping and classification, comparative and system analysis, and a pool of management methods, such as construction of the Thompson-Strickland competitive positioning matrix, strategic map of the balanced scorecard, matrix for selecting of management strategies based on the relationship between value consumer characteristics (satisfaction – involvement – loyalty). The results of the study show that, unlike the existing mechanisms, the proposed management mechanism of implementation of the customer retention strategy allows, on the one hand, to improve the efficiency of interaction between the company and consumers, and, on the other hand, to evaluate the performance of the customer base in general and the customer retention efficiency indicator in particular. The formation of a roadmap for implementing the management strategy of retention of clients can be highlighted as an area for the further research based on the management mechanism of its realisation proposed in this study.

Keywords: changing of consumer behaviour, management mechanism, customer retention strategy, customer life cycle, customer lifetime value, value-oriented approach, satisfaction, involvement, loyalty

Acknowledgments. The article was prepared in accordance with the research plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2025.

For citation: Neganova V.P., Sedelnikov V.M. (2025). Management mechanism of implementation of the company's customer retention strategy. *Upravlenie / Management (Russia)*, 13 (3), pp. 126–140. DOI: 10.26425/2309-3633-2025-13-3-126-140



Введение / Introduction

Актуальность настоящего исследования обусловлена рядом ключевых аспектов. Во-первых, геополитические вызовы и постпандемийный кризис значительно трансформировали потребительское поведение и потребительские предпочтения, что приводит к необходимости повышения уровня клиентоориентированности компаний и их адаптации к новым ценностным ориентациям клиентов.

Во-вторых, этому во-многом способствуют продолжающаяся цифровизация и диджитализация бизнеса, что приводит к изменению бизнес-процессов фирм, переходу к более гибким формам и моделям работы с клиентами, включающим как традиционные, так и цифровые каналы, и оптимизирующим процессы доставки и продаж продукции (услуг).

Наконец, в-третьих, в условиях ожесточенной борьбы за потребителя и ограниченного бюджета на продвижение и рекламу компании вынуждены не только заниматься проактивной политикой привлечения новых клиентов, но и уделять особое внимание стратегиям удержания потребителей в рамках учета нематериальных ценностных потребительских характеристик (лояльность, приверженность, удовлетворенность и т.д.), построения долгосрочных взаимоотношений с потребителями, а также обеспечения получения обратной связи от клиентов и своевременного реагирования на возникающие вопросы.

Вместе с тем использование традиционного инструментария менеджмента и маркетинга, стратегического управления может не приносить компаниями желаемых результатов ввиду вышеобозначенных трендов.

В связи с этим возникает необходимость применения современных маркетинговых технологий в процессе формирования и реализации управленческих стратегий как на концептуальном, так и на инструментальном уровне.

Цель исследования — разработка управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов компаний.

Для осуществления цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1) провести анализ теоретических работ российских и зарубежных ученых на предмет выявления ключевых закономерностей изменения потребительского поведения и соответствующих им тенденций;

2) систематизировать ключевые подходы к реализации управленческих стратегий и представить авторское определение понятия «управленческая стратегия удержания клиентов» в рамках ценностно-ориентированного подхода;

3) предложить авторский управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний с подробным описанием каждого из его этапов.

В качестве ключевых методов исследования были использованы группировка и классификация, декомпозиция и формализация критериев, сравнительный и системный анализ, опрос (анкетирование), метод экспертных оценок, а также такие управленческие методы, как построение матрицы Томпсона–Стрикленда, стратегической карты сбалансированной системы показателей (далее — ССП), матрицы выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность — вовлеченность — лояльность».

Структура разделов статьи полностью соответствует обозначенным задачам исследования.

Закономерности и тенденции изменения потребительского поведения / Patterns and trends in changing of consumer behaviour

В условиях растущей конкуренции, наличия рисков, вызванных действием глобализации и геополитики, развития цифровых технологий и трансформации логистических цепочек значительно видоизменяется процедура создания и реализации управленческих стратегий компаний. Все вышесказанное оказывает влияние на процедуру взаимодействия компаний и потребителей, структуру их взаимоотношений и на поведение потребителей.

На основании анализа точек зрения отечественных и зарубежных ученых были выделены четыре ключевые закономерности изменения потребительского поведения, оказавшие воздействие на трансформацию моделей взаимодействия фирм и клиентов:

1) технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний;

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

3) падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов;

4) активизация роли клиентов при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний.

Рассмотрим каждую из них более подробно. Во-первых, в качестве нескольких ключевых закономерностей, определяющих трансформацию потребительского поведения, можно выделить технологическое развитие и внедрение цифровых технологий в деятельность компаний.

Авторы 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, принятие решения о покупке принимается клиентом с учетом мнения других пользователей на цифровых платформах, расширились возможности потребительского выбора за счет сектора онлайн-продаж [Карпунина, Губернаторова, Соболевская, 2022].

В исследовании М. Пеньялосы 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 [Peñaloza, 2019].

В исследовании А. Асмаре и Ш. Зевди рассматриваются ключевые факторы, влияющие на выбор омниканальной стратегии на рынке розничной торговли [Asmare, Zewdie, 2022].

В статье А.В. Сурдиной и А.Ф. Никишина рассматриваются особенности применения цифровых технологий в торговле и сделан вывод об оказании мощного влияния на поведение потребителей таких факторов, как технологическое развитие, рост электронной коммерции и продолжающаяся цифровизация бизнес-процессов, что находит свое отражение в используемых бизнес-моделях и цепочке взаимоотношений «компания – потребитель» [Сурдина, Никишин, 2021].

Авторы Л.П. Гуаначи Мендиета и П.Е. Ниола Зарате в своем исследовании фокусируют внимание на трансформации покупательских привычек с учетом технологических изменений [Guanuchi Mendieta, Niola Zárate, 2022].

Как отмечают М.А. дель Кармен Контрерас Левано и Дж.А. Варгас Мерино, поведение потребителей основано на желании удовлетворить свои потребности с учетом возможностей в цифровой среде [Del Carmen Contreras Levano, Vargas Merino, 2021], а также более широкого использования современных технологий, таких как онлайн-приложения [Nascimento Silva, Gomes Neto, da Rocha Grangeiro, de Nadae, 2021] и социальные сети [Ardanza-Ruiz, Lavín, 2021].

Об этом также свидетельствует и исследование Ф. Мадригал-Морено и других соавторов, в котором сделан вывод о том, что потребители становятся рациональными и осторожными, более осведомленными и информированными из-за легкого доступа к информации и быстрого, удобного приобретения онлайн-продуктов [Madrigal-Moreno, Madrigal-Moreno, del Carmen Martínez-Villa, 2024].

Использование цифровых платформ значительно трансформировало бизнес-модели компаний и с позиции взаимодействия всех заинтересованных сторон

(стейкхолдеров) фирм, о чем говорится в исследовании К.Л. Оренго-Серры и М. Санчез-Хореги [Orengo-Serra, Sánchez-Jauregui, 2021].

В исследовании М.Л. Хименес-Ариас и других соавторов сделан вывод об использовании новых коммуникационных стратегий компаний на основе возможностей задействования социальных сетей и цифровых платформ для взаимодействия с потребителями, а также отмечается повышение удобства, гибкости и доступности приобретения товаров и услуг посредством применения цифровых каналов, платформ, онлайн-покупок и методов бесконтактных платежей [Jiménez-Arias, Arce-Gutiérrez, Faith-Vargas, 2022].

Во-вторых, влияние пандемии коронавируса COVID-19 значительно трансформировало модели взаимодействия компаний и потребителей. Еще до нее акценты потребительского поведения сместились в сторону обеспечения высокого уровня качества услуг и их экологичности. Пандемия коронавируса COVID-19 выступила триггером для повышения экологической осведомленности в потреблении товаров (услуг) компании [Acevedo-Navas, Osorio-Romero, 2022], увеличения спроса на экологичные и высококачественные товары [Larios-Gomez, 2020], а также для предпочтения тех фирм, которые демонстрируют социальную [de la Cruz, Fernández Fernández, 2016] и экологическую ответственность [Fagerström, Stratton, Foxall, 2015].

Это находит отражение в работе С.А. Белякова, В.Е. Эйриха и И.О. Степиной, которые в качестве современных потребительских трендов, наиболее ярко проявившихся в постпандемийный период, выделяют практичное, комфортное и безопасное потребление, важность потребительского опыта, потребительское взаимовлияние и применение экологического маркетинга [Беляков, Эйрих, Степина, 2020].

В статье Л.В. Московцевой, С.В. Языковой, И.В. Шапошниковой и А.А. Орловой сделан вывод, что, несмотря на замедление процесса приобретения продукции (услуг) компаний, проявили себя тенденции рационального выбора и ответственного потребления, которые отразились в сфере доставки продукции с учетом требований санитарной безопасности и с использованием современных цифровых торговых площадок [Московцева, Языкова, Шапошникова, Орлова, 2024].

Авторами Э. Пантано, Г. Пицци, Д. Скарпи, Ч. Деннисом рассматриваются основные вызовы, с которыми были вынуждены столкнуться представители розничной торговли (ритейлеры) [Pantano, Pizzi, Scarpi, Dennis, 2020].

В-третьих, на протяжении последних 10 лет с учетом внешнеэкономических и геополитических вызовов, введения пакета санкций в отношении отдельных отраслей российская экономика столкнулась

со множеством экономических кризисов, прямо или косвенно отразившихся на изменении поведения потребителей.

В исследовании А.М. Чернышевой, Е.А. Дегтерева и А.М. Зобова выявлены и конкретизированы основные отличия поведения потребителей в Российской Федерации под влиянием санкций 2014 г. и 2022 г., а также пандемии COVID-19 [Чернышева, Дегтерева, Зобов, 2023]. В частности, падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов, привело к устойчивому тренду потребительской экономии и избирательности.

Так, на основании исследования NielsenIQ, во время кризиса люди предпочитают приобретать продукты в магазинах с низкими ценами, а некоторые когорты потребителей готовы сменить место совершения покупок, если есть альтернативные, более выгодные варианты¹.

Данная тенденция была рассмотрена Ю.Г. Леоновой в статье, где она проанализировала ключевые тенденции и закономерности трансформации покупательского поведения, в частности рационализацию потребления (модель бережливого потребления) и склонность к совершению импульсивных покупок [Леонова, 2021].

В исследовании В.А. Бондаренко сделан вывод о сберегательной модели потребителей, стремлении отложить дорогостоящие покупки, переключении на товары со скидкой, участие в распродажах на регулярной основе, о предпочтении продукции локальных товаропроизводителей и склонности приобретать экологичные товары, активном приобретении товаров на маркетплейсах, что свидетельствует о рационализации выбора [Бондаренко, 2023].

Исследователями из Италии Э. Форнари, С. Гранди, М. Менегатти и Д. Форнари 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 [Fornari, Grandi, Menegatti, Fornari, 2020].

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

В статье Ф.Р. Лалалео-Анналуисы, Д.М. Бонийя-Хурадо и Р.Э. Роблес-Сальгуэро отмечается, что современные технологии значительно трансформируют поведение потребителей, делая их более инфор-

мированными в отношении ценовой политики компаний и ассортимента ряда [Lalaleo-Analuís, Bonilla-Jurado, Robles-Salguero, 2021].

Авторы С. Ривера, И.Б. Канакас, Д.Е. Джовель и Ж.А. Ромеро отмечают появление активного и требовательного потребителя, обладающего правом голоса на этапе разработки и дизайна продукции (услуг) и взаимодействия с брендами компаний с использованием возможностей социальных сетей и интернета на основании имеющегося клиентского опыта [Rivera, Canacas, Jovel, Romero, 2017].

Это подтверждается и в исследовании Э. Карунии, в котором сделан вывод, что потребители больше не являются пассивными получателями маркетинговых сообщений, а выступают активными соучастниками развития бренда компании и своего потребительского опыта [Karunia, 2023].

В исследовании Г.Н. Исмагиловой и Г.Р. Махмудовой, подчеркивающим влияние асимметричности информации и ее неполноты, сделан вывод о перенасыщенности предложений производителей, которое приводит к постоянной трансформации мотивов потребителей приобретать продукцию (услуги), повышению частоты импульсивных покупок и требовательности к качеству продукции [Исмаилова, Махмудова, 2020].

В работе Э.Э. Базо и А.И. де Леон Лонг делается вывод о влиянии возможностей технологического прогресса на маркетинговую политику компании, в частности, на учет все возрастающих потребностей клиентов и расширение сферы взаимодействия с фирмами [Baso, de León Long, 2024].

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, в труде отмечается необходимость применения единой омниканальной стратегии, которая позволит объединить все точки соприкосновения с покупателями в целостный клиентский опыт [Алексина, 2024].

Наконец, в исследовании Е. Фернандез-Бланко, С.Л. Эрнандез-Зелайи и Д. Аламеда Гарсия говорится о возросшем влиянии уровня доверия, приверженности и укрепления взаимоотношений с потребителями, необходимости снижения транзакционных издержек и улучшения процесса коммуникации, а также о необходимости выстраивания сильной эмоциональной взаимосвязи между брендом компании и ее потребителями [Fernández-Blanco, Hernández-Zelaya, Alameda García, 2021].

Каждая из вышепредставленных закономерностей изменения потребительского поведения определяется воздействием тенденций на национальном, региональном, муниципальном уровнях и на уровне отдельного, конкретно

¹ NielsenIQ. Покупатель в кризис: как меняются стратегии FMCG-шопинга? Режим доступа: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2022/pokupatel-v-krizis-kak-menyayutsya-strategii-fmcg-shopping/> (дата обращения: 10.05.2025).

взятого покупателя. Под потребительскими трендами нами понимается устойчивое изменение в предпочтениях и образе 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 прогрессировать, а потребители предпочитают совершать онлайн-покупки посредством цифровых платформ (не выходя из дома) за счет удобства, скорости, доступности, легкости использования и возможностей широкого ассортимента;

- 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 людей. С другой стороны, фирмы 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 постпандемный синдром у потребителей» были выделены следующие ключевые тенденции:

- пандемия COVID-19 выявила повышенный интерес потребителей к здоровью и здоровому образу жизни, что привело к увеличению спроса на соответствующую продукцию (услуги), будь то органические и эко-продукты, гаджеты для мониторинга здоровья, спортивные тренировки онлайн или продукция для ментального и физического здоровья (способствующие снижению стресса, улучшению гигиены и сна и т.д.);

- кроме того, пандемия заставила потребителей по-новому взглянуть на каждый продукт (услугу)

компаний с позиции здоровья и безопасности. В частности, наряду с традиционными факторами приобретения продукции, такими как цена и удобство, потребителями в настоящее время рассматриваются 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 также опосредованно находит отражение в изменении потребительского поведения в виде увеличения цен, снижения качества или ассортимента продукции, перехода на альтернативные способы удовлетворения потребностей и т.д.

Рассмотрим главные тенденции, относящиеся к третьей закономерности «Падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов»:

- в условиях экономической неопределенности наблюдается устойчивый тренд потребительской экономики и избирательности, который состоит в том, что человек из импульсивного пользователя продукции (услуг) компаний становится требовательным и знающим покупателем ввиду влияния окружающей среды, финансовых изменений и развития технологий. В этих условиях происходят переоценка приоритетов потребителей на более широкий набор ценностей вместо бессмысленного стремления к потребительству, а также стремление избегать лишних трат. Кроме того, клиенты стали чаще обращаться к ресурсам кредитных организаций для оплаты своих покупок;

- стоит отметить повышение внимания потребителей к программам лояльности компаний, в частности, за счет возможности получения дополнительных бонусов и скидок (в виде cash back (англ. возврат наличных), 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 их потребностей в товарах (услугах) компаний и удобства их приобретения. В частности, с появлением мобильных приложений клиенты могут изучать товары, сравнивать цены, читать отзывы и совершать покупки на ходу. Возрастает требовательность потребителей к обеспечению высокого качества предоставляемой продукции (услуг) компании и качества обслуживания;

- современный потребитель не придерживается 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 среди клиентов выступает работа с влиятельными лицами или известными персонами (инфлюэнсерами) 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 удовлетворяют потребности и соответствуют ценностям их клиентов;

- растущая осведомленность потребителей и их обеспокоенность 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 и при этом не оказывают негативного влияния на окружающую среду;

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

Таким образом, можно сделать вывод, что за последние 5 лет произошло кардинальное изменение потребительского поведения, а соответственно, и процесса взаимодействия между компанией и потребителями. Компании, реализующие исключительно стратегии привлечения новых клиентов и не учитывающие ключевые ценностные ориентации потребителей, сталкиваются с их уходом к конкурентам или на другие рынки, предоставляющие товар (услугу) на более выгодных для них условиях.

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

Систематизация подходов к реализации управленческих стратегий / Systematisation of approaches to the implementation of management strategies

Аналогично процессу изменения потребительского поведения, процесс эволюции основных теорий и концепций реализации управленческих стратегий также не происходил одномоментно, по мере трансформации среды управления от стабильной к турбулентной изменялись структура управленческих систем и стратегические задачи управления.

В дополнение к выявленным закономерностям и тенденциям изменения потребительского поведения можно сделать вывод о том, что компании должны адаптироваться к внешним факторам в условиях беспрецедентной конкуренции, цифровизации и информатизации бизнес-процессов. В конечном счете анализ ключевых ценностных потребительских характеристик, таких как удовлетворенность, лояльность, вовлеченность, позволяет компаниям улучшить взаимодействие с клиентами. Более того, для устойчивого роста фирмам важно не только заниматься привлечением новых потребителей, но и формировать благоприятную среду для их возвращения и повторных покупок.

Таким образом, современные условия актуализируют необходимость использования маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации управленческих стратегий.

В авторском исследовании отражена эволюция основных подходов к реализации управленческих стратегий, от фокусирования на внутренних бизнес-процессах компаний к взаимодействию с клиентами, и выделены три ключевых подхода к осуществлению управленческих стратегий: фирмоцентричный (продуктово ориентированный), клиентоориентированный и клиентоцентричный (ценностно ориентированный) [Седельников, 2022]. В качестве наиболее всеобъемлющего и отвечающего современным вызовам выступает ценностно-ориентированный подход.

На основании данной систематизации можно сделать вывод о переносе акцентов с интересов компаний (производство продукции, распространение, сбыт, продажи, конкурентоспособность и др.) на интересы потребителей (ценностные ориентации, ожидания покупателей, качество обслуживания, взаимодействие с клиентами в средне- и долгосрочной перспективе и др.) на каждом из этапов стратегического управления.

Как правило, в классическом менеджменте под управленческой стратегией понимается целостный и всеобъемлющий план развития компании, направленный на достижение ее стратегических целей и задач.

За последние полтора десятилетия в научном сообществе, наряду с традиционными методами привлечения потребителей при реализации управленческих стратегий, наблюдается значительный прирост количества отечественных и зарубежных исследований, посвященных аспекту удержания имеющихся и вновь привлеченных потребителей, в частности, у таких авторов, как Д.Дж. Петцер, Т.Ф.Дж. Стейн [Petzer, Steyn, 2006], С.Д.Р. Пьеррен Хернандес [Pierrend Hernández, 2020], Й. Поло Редондо, Ф.Дж. Сесе Оливан [Redondo, Oliván, 2009], В.П. Неганова [Неганова, 2012] и др.

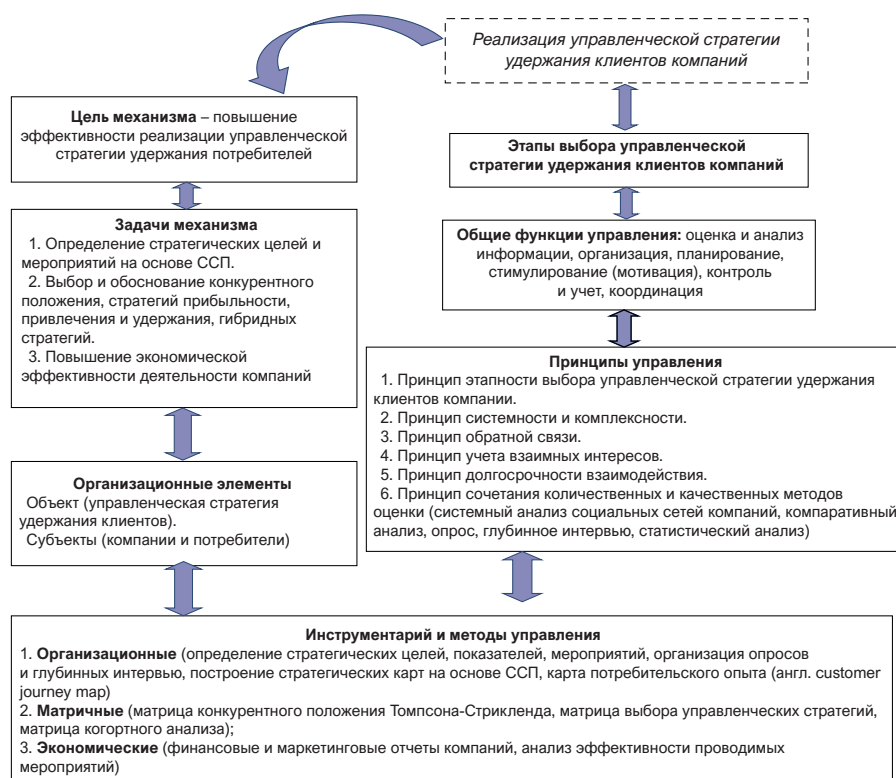
Поэтому в дополнение к уже существующим подходам, на базе проведенного анализа и систематизации взглядов российских и зарубежных исследователей в отношении понятия «управленческая стратегия» [Седельников, 2025], было сформировано авторское определение, в основу которого заложен ценностно-ориентированный подход и которое учитывает использование маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации управленческих стратегий, направленных на удержание клиентов: управленческая стратегия удержания клиентов — система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью удержание покупателей на основе их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности в контексте формирования долгосрочных взаимоотношений с по-

ребителями на протяжении всего периода взаимодействия с ними (жизненного цикла клиента).

Ключевые составляющие управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов / Key components of the management mechanism of implementation of the customer retention strategy

Результаты эмпирических исследований свидетельствуют об отсутствии в настоящее время единого комплексного управленческого механизма реализации стратегии удержания клиентов предприятий. Под управленческим механизмом нами понимается совокупность взаимосвязанных организационно-экономических методов и форм воздействия на объект управления, которые имеют своей целью повышение эффективности реализации данной стратегии в рамках осуществления стратегических целей и задач.

Существующие управленческие механизмы в большинстве своем носят общий характер, недостаточно детализированы для эффективного применения маркетинговых и управленческих технологий в процессе реализации стратегии. Рис. 1 иллюстрирует разработанный нами управленческий механизм, предназначенный для устранения данной проблемы.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний
Fig. 1. Management mechanism of implementation of a company's customer retention strategy

Комплексный характер авторского управленческого механизма обусловлен тесной взаимосвязью его компонентов: от стратегических целей и анализа среды до выявления методов, принципов и мер по его реализации.

Основная задача управленческого механизма заключается в оптимизации реализации стратегии удержания клиентов. В качестве его ключевого элемента выступает система взаимоотношений между компанией и потребителями.

Управленческий механизм строится на таких важных принципах его реализации, как пошаговый характер, системный и комплексный подходы, учет интересов стейкхолдеров, долгосрочное сотрудничество, совокупность качественной и количественной оценки.

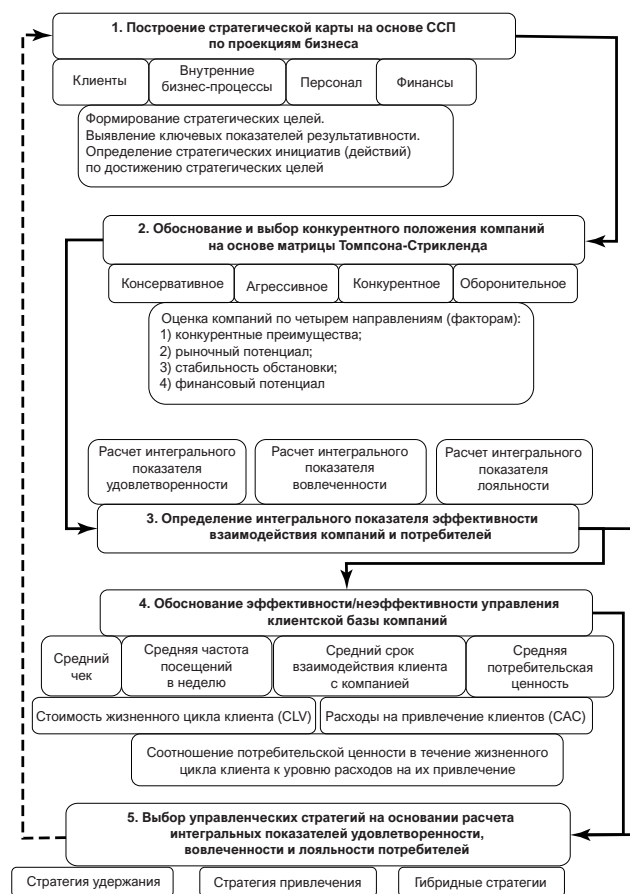
В отличие от уже представленных в научной литературе механизмов, авторский управленческий механизм состоит из формирования стратегической карты деятельности предприятий на основе инструментария модели ССП, в которой в качестве главной проекции выделяется клиентская составляющая в рамках ценностно-ориентированного подхода, формирования матрицы выбора управленческих стратегий, оценки интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV (англ. customer lifetime value — стоимость жизненного цикла клиента) и CAC (англ. customer acquisition cost — стоимость привлечения потребителя) и показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) в рамках решения комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний. На рис. 2 показаны основные этапы выбора управленческих стратегий. Особое внимание уделяется учету трендам посткоронавирусного периода (трансформация предпочтений потребителей, широкое распространение информационных технологий и кастомизация).

Реализация авторского управленческого механизма состоит из нескольких этапов.

На первоначальном этапе разрабатывается стратегическая карта ССП, которая состоит из четырех ключевых перспектив бизнеса (клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал, финансы) и определяет стратегические приоритеты, цели и задачи, индикаторы и проекты компаний.

Ключевой особенностью авторской стратегической карты ССП выступает выделение клиентской составляющей в качестве основополагающей в рамках ценностно-ориентированного подхода, в отличие от классической модели сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон, в которой во главе значится финансовая составляющая. Во многом это обусловлено учетом тех факторов, которые определяют изменение потребительского поведения в настоящее время, будь то цифровизация или диджитализация

бизнеса, персонализация или консьюмеризация потребительских предпочтений, необходимость учитывать уровень потребительской лояльности и удовлетворенности и выстраивать взаимоотношения с клиентами в средне- и долгосрочной перспективе.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 2. Этапы выбора управленческих стратегий компаний
Fig. 2. Stages of choosing of companies' management strategies

На втором этапе анализируется текущая ситуация на рынке и оцениваются факторы эндогенного и экзогенного характера на основе глубинного опроса экспертов. При его проведении экспертам предлагается оценить деятельность компаний по шестибальной шкале по четырем ключевым направлениям: факторы стабильности обстановки (показатели инфляции, спроса, ценовой политики, технологических изменений и т.д.), факторы рыночного потенциала (объемы выработки, степень использования ресурсов, капиталоемкость и т.д.), факторы конкурентных преимуществ (доля рынка, фаза жизненного цикла продукта, использование мощностей и т.д.) и факторы финансового потенциала (прибыль, финансовая зависимость и стабильность, уровень ликвидности, риски предприятия и т.д.), а также дать подробные

развернутые комментарии к стратегическим направлениям их развития.

В качестве инструментария реализации второго этапа выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда, ключевым преимуществом использования которой является изучение стратегической привлекательности рынка производимой продукции и конкурентного положения предприятий (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 3. Матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда

Fig. 3. Thompson-Strickland competitive positioning matrix

Как мы можем видеть из рис. 3, существует четыре стратегические конкурентные позиции компаний на рынке. Рассмотрим каждую из них более подробно:

1) квадрант I (агрессивная позиция) характеризуется привлекательной отраслью с быстрорастущим рынком, имеющимися незначительными конкурентными угрозами. Компании необходимо наращивать долю на рынке, расширять свой ассортимент, захватывать новые рыночные ниши, укреплять свои бренды и конкурентные преимущества;

2) квадранты II и III (конкурентная и оборонительная позиции) характеризуются привлекательностью отрасли в условиях нестабильности и медленного роста рынка. Компании необходимо нивелировать слабые конкурентные позиции за счет повышения конкурентоспособности продукции и развития сбытовых сетей;

3) квадрант IV (консервативная позиция) характеризует зрелые, медленно растущие рынки. Компании необходимо снижать затраты и улучшать качество продукции или реструктурировать бизнес, диверсифицировав и переориентировав его на освоение более динамичных рынков.

Третий этап посвящен анализу данных, полученных в результате исследования потребительского отношения к компаниям, выявления ключевых предпочтений клиентов и факторов, определяющих их лояльность фирме. На базе полученных данных рассчитывается интегральный показатель эффективности взаимодействия компаний и потребителей, который агрегирован на основании показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности (табл. 1).

Таблица 1

Формулы расчета показателей оценки эффективности взаимодействия компаний с потребителями

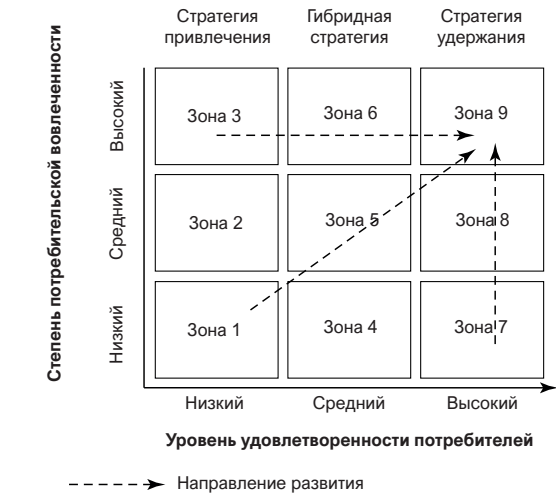
Table 1. Formulas for calculating indicators for assessing the effectiveness of interactions between companies and consumers

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель удовлетворенности (S^{Int}). $S^{Int} = \sum \frac{V_j \cdot W_j}{M},$ 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 -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
Интегральный показатель вовлеченности (I^{Int}). $I^{Int} = \sum \frac{D_j \cdot E_j}{M}$	$E_j = \sum E_{ij} / N_{общ}$ 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 -фактору, формирующему потребительскую ценность товара (услуги); D_{ij} – степень вовлечения i -го потребителя по j -му фактору, формирующему потребительскую ценность

Показатель	Формула расчета
Интегральный показатель лояльности (L^{Int}). $L^{Int} = \sum \frac{B_j \cdot A_j}{M}$	$A_j = \sum A_{ij} / N_{общ}$ 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}): $ER_{int} = S^{Int} \cdot I^{Int} \cdot L^{Int}$	

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

На третьем этапе, имеющем своей целью выбор оптимальных управленческих стратегий, используется матрица, в основе которой лежит соотношение полученных интегральных показателей лояльности, удовлетворенности и вовлеченности (рис. 4). Структурно матрица разделена на две части: в первой акцентируется внимание на стратегии привлечения потребителей, вторая отвечает за их удержание.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 4. Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность – вовлеченность»
Fig. 4. Matrix for selecting of management strategies based on the satisfaction – involvement ratio

В основе данной матрицы лежат два ключевых положения.

Во-первых, лидером на рынке становится та компания, которая создает высокий уровень потребительской ценности в производимой продукции (услугах).

Во-вторых, при недостаточном уровне потребительской ценности необходимо обеспечивать взаимодействие с клиентами и привлекать их в процесс ее создания на всех этапах: от производства продукции до ее потребления и постпродажного обслуживания.

Нарис. 4 представлена матрица, состоящая из 9 квадрантов, которые определяют три основных направления развития фирм, исходя из уровня ценности потребителей:

- 1) если компания находится в квадрантах 1–3 с низким уровнем удовлетворенности, то необходимо оптимизировать затраты на производство и персонал, стимулировать сбыт и искать новые рыночные ниши;
- 2) если компания находится в квадрантах 4–6 со средним уровнем удовлетворенности, то необходимо укреплять конкурентные позиции на рынке за счет развития конкурентных преимуществ, совершенствовать продукцию (услуги), изменять позиционирование бренда, использовать альтернативные каналы сбыта, внедрять программы лояльности;
- 3) если компания находится в квадрантах 7–9 с высоким уровнем удовлетворенности, то нужно удерживать имеющиеся рыночные ниши, предоставляя уникальные ценности для клиентов, анализировать действия конкурентов на рынке и нивелировать их угрозы, создавать в долгосрочной перспективе пул наиболее прибыльных и лояльных потребителей на основе взаимодействия с ними.

Данная матрица помогает определить, какое место компания занимает на рынке, исходя из тех ценностей, которые она предоставляет своим потребителям, и сформировать перспективные направления развития организации.

Четвертый этап включает в себя расчет ключевых показателей клиентской базы компаний в рамках методики, разработанной маркетинговым агентством Bloomreach² (табл. 2).

На основании расчета представленных в табл. 2 индикаторов сравниваются полученные значения показателей CLV и CAC, а значения показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) позволяют оценить,

² Kellet S. What is customer lifetime value (LTV) and how to calculate it? The ultimate guide. Режим доступа: <https://www.bloomreach.com/en/blog/customer-lifetime-value-guide> (дата обращения: 11.05.2025).

Таблица 2

Показатели оценки клиентской базы компаний
Table 3. Indicators for assessing the client base of companies

Показатель	Обозначения	Формула расчета
APV (англ. average purchase value) – средний чек (в руб.)	TR (англ. total revenue) – общий доход компании за период времени (как правило, за год); $n_{\text{год}}$ – количество посетителей за год	$APV = \frac{TR}{n_{\text{год}}}$
APFR (англ. average purchase frequency rate) – средняя частота посещений в неделю	NP (англ. number of purchases) – количество покупок (как правило, за неделю); $n_{\text{нед}}$ – количество посетителей за неделю	$APFR = \frac{NP}{n_{\text{нед}}}$
ACV (англ. average client value) – средняя потребительская ценность (в руб., за неделю)	APV – средний чек (в руб.); APFR – средняя частота покупок (посещений)	$ACV = APV \cdot APFR$
ACL (англ. average customer lifespan) – средний срок взаимодействия клиента с компанией (в годах)	CCR (англ. customer churn rate) – коэффициент оттока клиентов	$ACL = \frac{1}{CCR}$
CLV – ценность потребителя в течение жизненного цикла клиента (в тыс. руб. за год)	w – количество недель в году	$CLV = w \cdot ACL \cdot ACV$
CAC (англ. customer acquisition cost) – расходы на привлечение клиентов (в тыс. руб. за год)	CC – общие расходы на привлечение клиентов (в руб.); $n_{\text{привл}}$ – количество привлеченных клиентов (за год)	$CAC = \frac{CC}{n_{\text{привл}}}$
CLV/CAC = 1:1 по методике Bloomreach (стратегия самокупаемости, 6–8 % маркетингового бюджета компании) CLV/CAC = 2:1 по методике Bloomreach (оптимальная стратегия, 13–15 % маркетингового бюджета компании) CLV/CAC = 3:1 по методике Bloomreach (эталонная стратегия, 9–12 % маркетингового бюджета компании)		

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

насколько успешно компания управляет своей клиентской базой. В рамках методики Bloomreach эталонным соотношением CLV/CAC является 3:1 (9–12 % маркетингового бюджета компании), что говорит о прибыльности используемой управленческой стратегии. Соотношение 1:1 свидетельствует о том, что фирма окупает свои вложения (6–8 % маркетингового бюджета организации). Целевым для предприятия считается соотношение 2:1 (13–15 % маркетингового бюджета компании).

На пятом этапе выявляются ключевые направления развития компаний, вырабатываются рекомендации для различных целевых аудиторий предприятий, осуществляется выбор оптимальных управленческих стратегий за счет формирования управленческого механизма.

Заключение / Conclusion

На основании проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Во-первых, на основе комплексного исследования российской и зарубежной литературы были выделены и классифицированы ключевые тенденции и закономерности в изменении поведения потребителей, оказавшие влияние на процессы взаимодействия компаний и клиентов. Исследование показало, что наиболее ярко за последние 5 лет проявили себя такие закономерности, 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 постпандемный синдром у потребителей; падение доходов населения, вызванное влиянием экономических кризисов; активизация роли клиентов при разработке, приобретении и потреблении продуктов (услуг) компаний.

Во-вторых, были развиты и систематизированы основные подходы к реализации управленческих стратегий (фирмоцентричный, клиентоориентированный и ценностно-ориентированный). В рамках данного исследования наиболее эффективным и отвечающим современным вызовам рассматривается ценностно-ориентированный подход, в основе которого лежит выстраивание компаниями долгосрочных взаимоотношений с потребителями. В развитие существующих научных концепций было предложено авторское определение управленческой стратегии удержания клиентов компаний, базирующееся на ценностно-ориентированном подходе и включающее возможности использования маркетинговых и управленческих технологий как системы действий по управлению и развитию фирм, 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 потребителя).

В-третьих, был сформирован управленческий механизм реализации стратегии удержания клиентов компаний, ключевыми элементами которого являются

стратегическая карта ССП (основанная на ценностно-ориентированном подходе и выделяющая в качестве главной клиентскую проекцию), матрица выбора управленческих стратегий, оценка интегральных показателей потребительской лояльности, вовлеченности и удовлетворенности, показателей клиентской базы (CLV и SAC) и показателя эффективности удержания потребителей (CLV/CAC), в рамках решения

комплексной задачи повышения экономической эффективности деятельности компаний.

В качестве направления дальнейших исследований может быть выделено формирование дорожной карты реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которой лежит предложенный в данном исследовании управленческий механизм ее осуществления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алексина С.Б. Трансформация бизнес-моделей в российском ритейле как ответ на изменения потребительского поведения. Практический маркетинг. 2024;1(319):65–72. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1319-65-72>

Беляков С.А., Эйрих В.Е., Степина И.О. Изменение потребительского поведения и тренды маркетинга, перемены после пандемии COVID-19. ЦИТИСЭ. 2020;3(25):363–373. <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.3.32>

Бондаренко В.А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности. Практический маркетинг. 2023;10(316):16–22. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22>

Исмаилова Г.Н., Махмудова Г.Р. Теории потребительского поведения в условиях неполной информации. Экономические науки. 2020;12(193):236–239. <http://doi.org/10.14451/1.193.236>

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):63–76. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.1.8>

Леонова Ю.Г. Тренды розничного торгового бизнеса в контексте новой парадигмы покупательского поведения. Экономика и предпринимательство. 2021;3(128):778–782. <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.128.3.155>

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;3(9):433–442. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-3-433-442>

Неганова В.П. Категория ценности в маркетинге взаимоотношений. Известия Уральского государственного экономического университета. 2012;3(41):122–127.

Седельников В.М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания. Вестник университета. 2022;9:81–89. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89>

Седельников В.М. Управленческая стратегия удержания клиентов компаний: теоретические аспекты. Лидерство и менеджмент. 2025;4(12):861–878. <http://doi.org/10.18334/lim.12.4.122788>

Сурдина А.В., Никишин А.Ф. Цифровые технологии и их влияние на развитие торговой деятельности в современных условиях. Экономика и предпринимательство. 2021;4(129):671–674. <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.129.4.124>

REFERENCES

Acevedo-Navas C., Osorio-Romero M.A. Food buying and consumption habits during the COVID-19 quarantines in Bogota. Innovar. 2022;86(32):59–74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104661>

Aleksina S.B. Transformation of business models of Russian retail as a response on consumer behavior changes. Practical Marketing. 2024;1(319):65–72. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1319-65-72>

Ardanza-Ruiz P., Lavín J.M. Supermarkets, social media and COVID-19: neuromarketing and humanisation of the message. Vivat Academia. 2021;154:361–379. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1356>

Asmare A., Zewdie Sh. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2022;1(32):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>

Baso E.E., De León Long A.I. Consumer behavior in the face of technological changes as marketing challenges. FAECO Sapient Journal. 2024;1(7):116–131. <https://doi.org/10.48204/j.faecov7n1.a4735>

Belyakov S.A., Eirikh V.Y., Stepina I.O. Changing consumer behavior and marketing trends, changes after the COVID-19 pandemic. CITISE. 2020;3(25):363–373. (In Russian). <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.3.32>

Bondarenko V.A. Main trends in purchasing behavior: regularities and contradictions, general trends and Russian specifics. Practical Marketing. 2023;10(316):16–22. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-10316-16-22>

Chernysheva A.M., Degtereva E.A., Zobov A.M. Consumer behavior change in the context of sanctions. Practical Marketing. 2023;12(318):58–63. (In Russian). <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-58-63>

De la Cruz Ch.D., Fernández Fernández J.L. Conceptual framework of ethics and corporate social responsibility: an anthropological and strategic approach. Business and Humanism Magazine. 2016;2(19):69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>

Del Carmen Contreras Levano M.A., Vargas Merino J.A. Conceptualisation and characterisation of consumer behavior: a generational analytical perspective. Academic Journal of Research in Social Sciences and Humanities. 2021;8(1):15–28. (In Spanish). <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>

Fagerström 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;3–4(35):184–205. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093053>

- Чернышева А.М., Дегтерева Е.А., Зобов А.М. Изменение модели потребительского поведения в контексте санкций. Практический маркетинг. 2023;12(318):58–63. <http://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-58-63>
- Acevedo-Navas C., Osorio-Romero M.A. Food buying and consumption habits during the COVID-19 quarantines in Bogota. *Innovar*. 2022;86(32):59–74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104661>
- Ardanza-Ruiz P., Lavín J.M. Supermarkets, social media and COVID-19: neuromarketing and humanisation of the message. *Vivat Academia*. 2021;154:361–379. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1356>
- Asmare A., Zewdie Sh. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2022;1(32):59–79. <https://doi.org/10.1080/09593969.2021.2024447>
- Baso E.E., de León Long A.I. Consumer behavior in the face of technological changes as marketing challenges. *FAECO Sapiens Journal*. 2024;1(7):116–131. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v7n1.a4735>
- De la Cruz Ch.D., Fernández Fernández J.L. Conceptual framework of ethics and corporate social responsibility: an anthropological and strategic approach. *Business and Humanism Magazine*. 2016;2(19):69–118. <https://doi.org/10.15581/015.XIX.2.69-118>
- Del Carmen Contreras Levano M.A., Vargas Merino J.A. Conceptualisation and characterisation of consumer behavior: a generational analytical perspective. *Academo Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 2021;8(1):15–28. (In Spanish). <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>
- Fagerström 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;3–4(35):184–205. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093053>
- Fernández-Blanco E., Hernández-Zelaya S.L., Alameda García D. The proactive reaction of brands in times of COVID-19: analysis of the main advertising strategies. *Communication Studies*. 2021;32:235–262. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.10>
- Fornari E., Grandi S., Menegatti M., Fornari D. Discounters versus supermarkets and hypermarkets: what drives store-switching? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2020;5(32):555–574. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1773896>
- Guanuchi Mendieta L.P., Niola Zárate P.E. Changes in consumer behavior during the pandemic and the great challenge of marketing to retain customers in the city of Cuenca, Ecuador. Ecuador: Politecnica Salesiana University; 2022. 24 p.
- Jiménez-Arias M.L., Arce-Gutiérrez S., Faith-Vargas M. Changes caused by the Covid-19 pandemic in the digital marketing strategy in exporting SME of Costa Rica. *Innovar*. 2022;86(32):75–87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>
- Karpunina E.K., Gubernatorova N.N., Sobolevskaya T.G. Effects of the COVID-19 pandemic: new patterns of consumer behavior. *Bulletin of North Caucasus Federal University*. 2022;1(88):63–76. (In Russian). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.1.8>
- Karunia E. Consumer trends: exploring shifts and patterns in contemporary consumer behavior. *Journal of Business and Management Research*. 2023;2(6):103–118. <https://doi.org/10.55098/tjbmr.v6i2.662>
- Lalaleo-Analuís F.R., Bonilla-Jurado D.M., Robles-Salguero R.E. Information and Communication Technologies exclusively for consumer behavior from a theoretical perspective. *Retos*. 2021;11(21):147–164. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.09>
- Larios-Gomez E. Buying behavior in the time of COVID-19: Latin-American cross-sectional study from a healthcare marketing approach. *Horizonte Sanitario*. 2020;20(1):105–120. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>
- Leonova J.G. Trends in the retail trade business in the context of a new paradigm of consumer behavior. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2021;3(128):778–782. (In Russian). <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.128.3.155>
- Madrigal-Moreno F., Madrigal-Moreno S., del Carmen Martínez-Villa M. Consumer behavior: changes and trends in contemporary society. *Revista Venezolana De Gerencia*. 2024;106(29):643–658. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.12>
- Moskovtseva L.V., Yazykova S.V., Shaposhnikova I.V., Orlova A.A. Causes and factors of changes in consumer behavior. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2024;3(9):433–442. (In Russian). <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-3-433-442>
- Nascimento Silva L.E., Gomes Neto M.B., da Rocha Grangeiro R., de Nade J. COVID-19 pandemic: why does it matter for consumer research? *Revista Brasileira de Marketing*. 2021;2(20):252–278. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.18677>
- Neganova V.P. The concept of value in relationship marketing. *Journal of the Ural State University of Economics*. 2012;3(41):122–127. (In Russian).
- Orengo-Serra K.L., Sánchez-Jauregui M. Coping with earthquakes and COVID-19: a perspective of customer relationship

- Larios-Gomez E.* Buying behavior in the time of COVID-19: Latin-American cross-sectional study from a healthcare marketing approach. *Horizonte Sanitario*. 2020;20(1):105–120. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>
- Madrigal-Moreno F., Madrigal-Moreno S., del Carmen Martínez-Villa M.* Consumer behavior: changes and trends in contemporary society. *Revista Venezolana De Gerencia*. 2024;106(29):643–658. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.12>
- Nascimento Silva L.E., Gomes Neto M.B., da Rocha Grangeiro R., de Nade J.* COVID-19 pandemic: why does it matter for consumer research? *Revista Brasileira de Marketing*. 2021;2(20):252–278. <https://doi.org/10.5585/remark.v20i2.18677>
- Orengo-Serra K.L., Sánchez-Jauregui M.* Coping with earthquakes and COVID-19: a perspective of customer relationship management. *Estudios Gerenciales*. 2021;159(37):318–331. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4435>
- Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis Ch.* Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. 2020;116:209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Peñaloza M.* Technology in the evolution of marketing. *Business Perspective Journal*. 2019;1(6):75–91. <https://doi.org/10.16967/23898186.224>
- Petzer D.J., Steyn T.F.J.* Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry. *Acta Commerci*. 2006;1(6):162–172. <https://doi.org/10.4102/ac.v6i1.106>
- Pierrend Hernández S.D.R.* Customer loyalty and retention: a demanding trend today. *Gestión en el Tercer Milenio*. 2020;45(23):5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Polo Redondo Yo., Sesé Oliván F.J.* Customer retention: an empirical study of its determinants. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. 2009;13(1):117–137.
- Rivera C., Canacas I.B., Jovel D.E., Romero J.A.* Millennials: the new marketing challenge. *Realidad Empresarial*. 2017;3:7–13. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- management. Estudios Gerenciales*. 2021;159(37):318–331. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4435>
- Pantano E., Pizzi G., Scarpi D., Dennis Ch.* Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*. 2020;116:209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Peñaloza M.* Technology in the evolution of marketing. *Business Perspective Journal*. 2019;1(6):75–91. <https://doi.org/10.16967/23898186.224>
- Petzer D.J., Steyn T.F.J.* Customer retention: a theoretical perspective of service failure and service recovery in the hotel industry. *Acta Commerci*. 2006;1(6):162–172. <https://doi.org/10.4102/ac.v6i1.106>
- Pierrend Hernández S.D.R.* Customer loyalty and retention: a demanding trend today. *Gestión en el Tercer Milenio*. 2020;45(23):5–13. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Polo Redondo Yo., Sesé Oliván F.J.* Customer retention: an empirical study of its determinants. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. 2009;13(1):117–137.
- Rivera C., Canacas I.B., Jovel D.E., Romero J.A.* Millennials: the new marketing challenge. *Realidad Empresarial*. 2017;3:7–13. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5961>
- Sedelnikov V.M.* Categorical and concept apparatus for the transformation of catering enterprises' marketing strategies. *Vestnik universiteta*. 2022;9:81–89. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89>
- Sedelnikov V.M.* Customer retention management strategy for companies: theoretical aspects. *Leadership and Management*. 2025;4(12):861–878. (In Russian). <http://doi.org/10.18334/lim.12.4.122788>
- Surdina A.V., Nikishin A.F.* Digital technologies and their impact on the development of trading activities in modern conditions. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2021;4(129):671–674. (In Russian). <http://doi.org/10.34925/EIP.2021.129.4.124>