

УДК 33 DOI: 10.14451/1.235.447

Теоретико-методологические аспекты управления клиентским предложением лизинговой компании

© 2024 **Ковыляев Константин Николаевич**

Кандидат педагогических наук, доцент. Всероссийская Академия внешней торговли Минэкономразвития России, Москва, Россия.

E-mail: kokoni63@mail.ru

© 2024 **Шаров Петр Владимирович**

Аспирант. Всероссийская Академия внешней торговли Минэкономразвития России, Москва, Россия.

E-mail: sharovpv@mail.ru

Ключевые слова: менеджмент взаимоотношений, клиент, клиентоориентированность, клиентская база, клиентский портфель, клиентское предложение.

В статье на основе проведенного анализа основных теоретических, методологических и практико-ориентированных подходов разработана и охарактеризована логическая последовательность основных проблем и терминов, раскрывающих содержание и особенности системы менеджмента, взаимоотношения с клиентами, с которыми опосредованно или непосредственно связано понятие «клиентское предложение». Приведен обобщенный аппарат, построена схема взаимосвязи основных понятий менеджмента взаимоотношений с клиентами.

Введение

Совершенствование форм, методов, механизмов и инструментов управления деятельностью современных компаний, на каком бы рынке они ни функционировали, является актуальной задачей для экономической науки. Это обусловлено многими процессами, основными из которых являются:

- глобализация экономического пространства, что приводит к росту конкуренции на национальных рынках;
- цифровизация бизнес-процессов и повседневной деятельности субъектов экономики,

что существенно меняет потребительское поведение и юридических, и физических лиц;

- усиление роли ESG-повестки, что приводит к необходимости пересмотра производственных и технологических процессов и к их удорожанию;
- рост нестабильности на мировых рынках, обусловленный как политическими повестками отдельных государств и их объединений, так и форс-мажорными обстоятельствами (пандемия, климатические проблемы и др.), что приводит к существенному перераспределению рынков;

– углубление межрегиональных противоречий, что проявляется в торговых войнах и военных конфликтах.

Во внутренней среде компаний на формирование новых практик управления влияют не только внешние, но и обусловленные ими внутренние факторы: пересмотр форм и методов привлечения ресурсов, изменения технологических процессов, ценовой, кадровой, маркетинговой политики, что предполагает необходимость использования современных форм, методов, инструментов управления с учетом специфики отраслей и сфер и размеров деятельности компаний.

Теоретические и методологические подходы к исследованию проблем менеджмента клиентских отношений и выводы.

Теоретическое и методологическое обеспечение деятельности лизинговых компаний по широкому кругу вопросов отражено в значительном количестве публикаций (монографий, статей, учебников, учебных пособий) и диссертаций, что обусловлено двумя основными факторами:

1. рынок лизинга в России, как уже отмечалось, развивается более тридцати лет;
2. лизинг является сложным финансовым методом и в силу этого представляет интерес для исследователей, особенно с учетом отраслевой специфики.

Вопрос управления клиентским предложением лизинговой компании находится на пересечении трех основных предметных областей (рис. 1):

- управление лизинговой деятельностью;
- управление клиентскими взаимоотношениями;
- моделирование управленческих механизмов, методов, инструментов.

Проведенный анализ доступной библиографической базы по проблемам развития лизинга позволил сделать вывод, что вопросы, связанные с формированием клиентского предложения в лизинговых компаниях, незначительное

отражение в научной и методологической литературе.

В связи с этим, нами были проанализированы подходы, которые раскрывают особенности управления клиентскими отношениями, в которых клиентское предложение является одной из целевых функций. В результате, исходя из концепции управления, был выстроен укрупненный алгоритм последовательного достижения основной цели деятельности лизинговой компании – получение максимального дохода / оптимизации прибыли, включающий в себя следующие управленческие блоки:

1. максимизация количества заключенных договоров лизинга;
2. максимизация клиентской базы;
3. оптимизация клиентского портфеля;
4. управление клиентским предложением (рис. 2).

Проведенный анализ публикаций по вопросам управления клиентским предложением позволил разработать логическую последовательность взаимосвязи основных проблем и понятий, которые являются предметом исследования различных ученых и специалистов и с которыми опосредованно или непосредственно связано понятие «клиентское предложение». В этой логической цепи, включающей десять выводов, исходным является утверждение, что клиентское предложение является одним из объектов в системе менеджмента взаимоотношений с клиентами.

Первый вывод: система менеджмента взаимоотношений с клиентами базируется на теории (и практике) менеджмента и на теории маркетинга взаимоотношений / маркетинга взаимодействия.

По проблематике теории маркетинга взаимоотношений в качестве исходных теоретических разработок выступают монографии и исследования зарубежных авторов. Практически во всех фундаментальных работах отечественных авторов по проблемам маркетинга взаимоотношений (маркетинга взаимодействия) и всех

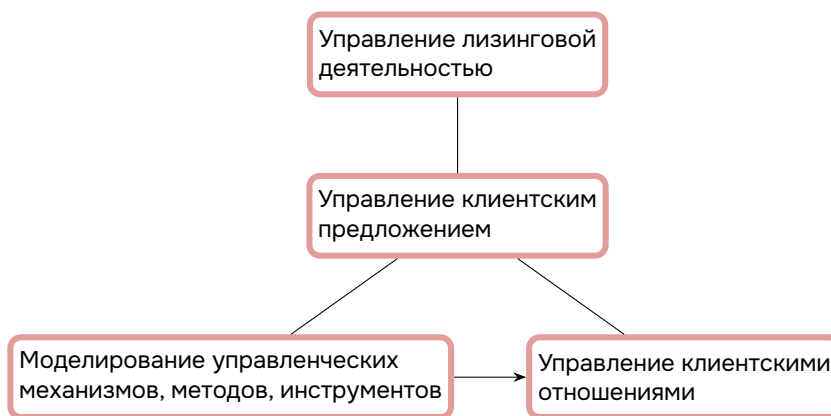


Рис. 1. Предметные области изучения управления клиентским предложением в лизинговых компаниях. Составлено авторами.

связанных с ними вопросов, указаны такие зарубежные авторы, как Адизес И. [1], Дойль П. [14], Иган Д. [16], Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. [19], Коулман Дж. [20], Моазед А., Джонсон Н. [26], Остервальд А., Пенье И. [30], Пепперс Д., Роджерс М. [31], Райхельд Ф., Марки Р. [32] и др., в работах которых разработаны методы, модели, принципы, методические рекомендации по общим и отдельным частным проблемам взаимоотношений с клиентами.

Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений / взаимодействия достаточно полно охарактеризованы с учетом особенностей переходной российской экономики в работах Багиева Г. Л. [2], Башировой Х. Г. и Шахшаевой [4], Изаковой Н. Б, Капустиной Л. М, Сысовой Т. Л. [17], Мосеевой Г. В. [27], Негановой В. П. [28] и др.

Проблематика менеджмента взаимоотношений с клиентами в различных аспектах раскрыта в публикациях отечественных авторов. Так, Крюкова А. А. и Логуа Р. Х. в своей статье охарактеризовали его как комплекс процессов (разработки стратегии, создания ценности, многоканальной интеграции, управления информацией, оценки эффективности) [21]. Гуровой И. М. разработан алгоритм формирования стратегии управления клиентскими отношениями с выявлением ее этапов и подходов к выработке решений на каждом из них [12]. Иванова И. М. и Итяйкина А. С. проанализировали на основе представи-

тельной библиографической базы подходы к понятию «управление взаимоотношениями с клиентами» и сделали вывод о различиях в подходах к его рассмотрению [15]. Гринь Е. М. и Перова М. А. в частности отметили, что управление взаимоотношениями с клиентами следует рассматривать в качестве «...особой разновидности человеческих взаимосвязей, возникающих при экономическом взаимодействии» [9], что, по нашему мнению, переводит понятие в иную плоскость от его изучаемой сущности. Ерлыгина Е. Г. и Филимонов В. Д. предложили рассматривать процесс управления взаимоотношениями с клиентами как цикл процессов по управлению маркетингом, продажами и обслуживанием [14], что по-нашему мнению, сужает область функционального значения этого вида управления.

Второй вывод: современной характеристикой и целевым фактором построения системы управления взаимоотношениями с клиентами является клиентоориентированность/клиентоцентричность.

Третий вывод раскрывает инструментарий для построения клиентоориентированной системы управления взаимоотношениями с клиентами, который использует метод (систему, концепцию) CRM (Customer Relationships Management – управление взаимоотношениями с покупателями). В целом система CRM, по мнению как теоретиков, так и практиков, является обяза-

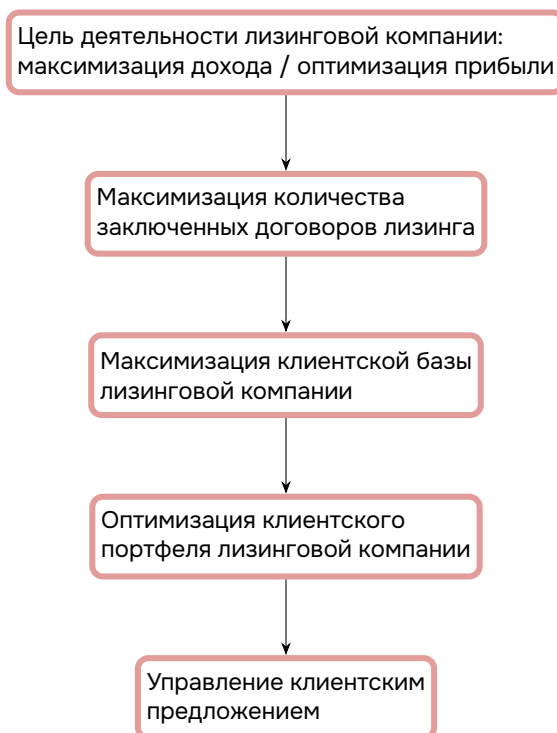


Рис. 2. Укрупненный алгоритм определения места системы управления клиентским предложением в реализации основной цели деятельности лизинговой компании

тельным элементом системы менеджмента взаимоотношений с клиентами на современном этапе и постоянно развивается в соответствии с новыми задачами и программными новациями.

Четвертый вывод: в качестве целевых объектов системы менеджмента взаимоотношений выступают: клиентский портфель, клиентская база, сегментация, удовлетворенность, лояльность.

Как представляется, управление клиентской базой определяется многими факторами и, прежде всего, отраслевыми особенностями выпускаемой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ.

Понятия «клиентская база» и «клиентский портфель» следует, по нашему мнению, разделять, понимая под клиентским портфелем действующие договоры (если рассматривать применительно к лизинговой компании), а под клиентской базой – всех клиентов, которые обращались в лизинговую компанию, в независимости от того, был ли заключен договор и когда он закончился. При этом понятие клиентской базы шире, чем

понятие клиентский портфель, с одной стороны, а с другой – это два самостоятельных объекта в системе взаимоотношений с клиентами.

Понятиями, характеризующими клиентскую базу и клиентский портфель, являются удовлетворенность и лояльность, которые отражают результат предыдущей деятельности компании и соответственно параметры качества обслуживания клиентов. Очевидно, что эти понятия взаимосвязаны, и исследователи, как правило, рассматривают их в совокупности друг с другом и с иными объектами управления в рамках клиентских отношений.

Пятый вывод: производным от понятий клиентского портфеля, клиентской базы, лояльности, удовлетворенности, качества обслуживания является понятие «жизненный цикл клиента».

Термин «жизненный цикл клиента» в определенной степени отражает устойчивость клиентской базы. Вопросы жизненного цикла клиента рассматриваются исследователями в различных аспектах. В статье Величко Н. Ю. проана-

лизирована четырехфазная модель жизненного цикла клиента – модель развития клиентских взаимоотношений и дана характеристика основных этапов [6]. В статье Бокова И. С. акцент сделан на управлении жизненным циклом клиента: выделены стадии жизненного цикла, для каждой стадии определены задачи, решение которых должно увеличить прибыль компании, указаны экономико-математические методы, которые могут быть использованы при решении задач [5]. Отметим, что с понятием «жизненный цикл клиента» диалектически связано понятие «жизненный цикл продуктов и услуг», классические концепции которых, а также современные подходы и методы управления ими рассмотрены Фаттаховым Х. И. и Силеновым М. А. [36].

Шестой вывод: оценочным параметром жизненного цикла клиента является понятие долгосрочной стоимости клиента / пожизненной ценности клиента CLV (CLTV, LCV, LTV) (Customer Lifetime Value).

Показатель CLV отражает практические аспекты клиентских взаимоотношений. При том, что понятие долгосрочной стоимости клиента является достаточно точно определенным, методика его планирования, расчета, анализа требует учета специфики компании, клиента и его жизненного цикла.

Основные подходы к оценке CLV, методы и инструменты, используемые для сбора и анализа информации о клиенте, которые разделены на три группы (методы для определения прогнозируемого круга потребителей и их потенциала, методы формальной оценки клиента, методы для определения индивидуальной предпочтений клиента), авторская модификация расчета CLV, принципы определения CLV, которые должны повысить эффективность деятельности компании изложены в статье Мигачева И. Б. [24].

Седьмой вывод: показатель CLV представляет собой составную часть при оценке клиентского капитала, который отражает стоимость жизненных циклов индивидуальных клиентов. Таким образом, клиентский капитал является обоб-

щающим понятием, которое в определенной степени характеризует финансовый потенциал компании.

Восьмой вывод: современный подход к исследованию капитала компании предлагает выделять капитал взаимоотношений, который является более общим понятием по отношению к понятию «клиентский капитал» и включает в себя стоимость бренда и оценку имиджа компании.

Девятый вывод: глобальной особенностью современного этапа развития является цифровизация, одним из результатов которой стало формирование экосистем, они, в свою очередь, ускоряют переход компаний к клиентоцентричной системе управления взаимоотношениями с клиентами.

Описанию возможностей экосистем в развитии клиентоцентричности посвящен ряд публикаций. Так, Куликова О. М. и Суворова С. Д. акцентируют внимание на новых возможностях бизнеса по выходу на рынок [22]. Гудкова Т. В. и Кузнецов Г. Ю. высказали гипотезу о том, что построение бизнес-моделей на принципах экосистем позволяет увеличивать жизненный цикл клиента, рост масштаба спроса [10]. Леонов М. В. рассмотрел роль экосистем в формировании комплексного банковского продукта, который интегрирует в себя банковские и небанковские продукты [23]. Бадмаева Б. С. указала, что экосистемы обеспечивают переход банков с продуктовой на клиентоцентричную бизнес-модель [3]. Шелкунова Т. Г., Кравченко Р. Ю., Нечаев Д. И. отметили, что бизнес-экосистема – клиентоцентричная предпринимательская форма, отношения в рамках которой позволяют увеличить, в том числе, клиентскую базу [37].

Десятый вывод: в качестве одного из новых понятий в системе управления компанией рассматривается понятие «клиентская проекция», которое концентрирует в себе совокупность показателей для оценки процессов, характеризующих систему управления взаимоотношениями в рамках компании.

Клиентская проекция является одним из четырех

блоков системы сбалансированных показателей (ССП), которая включает в себя помимо клиентской проекции финансовую проекцию, проекцию бизнес-процессов, проекцию обучения и развития. В соответствии с теорией ССП, клиентская проекция должна учитывать в своем составе следующие показатели: удовлетворенность клиентов, размер и динамику клиентской базы, стоимость клиентского капитала и капитала взаимоотношений, объем и долю целевого рынка, то есть те объекты, которые были рассмотрены выше, как объекты, непосредственно связанные с проблемой управления клиентским предложением.

Управление деятельностью компании включает в себя, таким образом, менеджмент взаимоотношений с клиентами, который в качестве одного из объектов управления рассматривает клиентское предложение.

Что касается понятия «клиентское предложение», то это словосочетание изредка используется в современной научной литературе. Так, Гулиевым Ш. Р. отмечено, что необходимо улучшение взаимодействия в рамках клиентских сообществ на основе «... формирования персональных клиентских предложений» [11]. В публикации Киреева В. С. и Петровой А. А. «Оценка экономической эффективности внедрения системы персонализации клиентского предложения» авторы указали, что предмет рассмотрения – увеличение продаж продуктов банка за счет персонализации их предложения, но само понятие «клиентское предложение» не раскрыто [18].

В статье Михайловой Д. В. «Формирование персональных предложений» автором рассмотрена модель определения вероятности покупки товаров в розничной сети [25].

Применительно к лизинговой компании близкой к теме менеджмента взаимоотношений с клиентами является тема клиентского опыта, которая освещена в статье Собина А. А. «Основные инструменты анализа клиентского опыта в лизинговой компании», в которой автор рассматривает клиентский опыт как часть стратегии лизинговой компании, формулирует подход к его определению, выделяет элементы клиентского опыта (сенсорный, эмоциональный, когнитивный, прагматический, реляционный, образ жизни), предлагает схему воздействия на клиента на основе накопленного клиентского опыта с использованием системы CRM (в ее контексте системы обработки данных) [35]. Отметим, что, с одной стороны, данная публикация отражает возрастающий интерес к управленческим аспектам клиенто-ориентированной деятельности лизинговых компаний, с другой стороны, она может рассматриваться как постановка проблемы, которая, вероятно, предполагает дальнейшее исследование.

Таким образом, проведенный анализ подходов к раскрытию проблем, опосредованно или непосредственно связанных с менеджментом взаимоотношений с клиентами, позволил сформировать понятийный аппарат основных терминов и понятий, который приведен в таблице 1, и разработать логическую схему их взаимосвязи, которая приведена на рисунке 3.

Таблица 1. Основные термины и понятия менеджмента взаимоотношений с клиентами.

Термин / понятие	Определение
Теория менеджмента ¹	Совокупность основополагающих принципов, научно обоснованных и проверенных на практике методов, механизмов, инструментов, правил управления деятельностью компании
Маркетинг взаимоотношений/ взаимодействия	Процесс создания, поддержания и расширения полноценных взаимоотношений с клиентами и партнерами компании [8]

Продолжение на следующей странице

Таблица 1. Основные термины и понятия менеджмента взаимоотношений с клиентами. (Продолжение таблицы)

Термин / понятие	Определение
Менеджмент взаимоотношений с клиентами ¹	Совокупность управленческих методов и инструментов для систематического взаимодействия с потенциальными и / или действующими клиентами
Клиенто-ориентированность / клиентоцентричность	Концепция развития организации для удовлетворения интересов и потребностей клиента [29]
CRM – система управления взаимоотношениями с клиентами	Цифровой инструмент для обеспечения взаимодействия с клиентами на протяжении всего жизненного цикла клиента [34]
Клиентский портфель ¹	Совокупность клиентов компании на заданную дату
Клиентская база	Клиентская база – это перечень всех покупателей, которые взаимодействуют или когда-либо взаимодействовали с компанией (персональные данные), которые можно эффективно использовать [33]
Удовлетворенность клиента	Степень восприятия человеком продуктов и услуг организации [8]
Лояльность клиента	Положительное восприятие компании и ее продукта [33]
Жизненный цикл клиента ¹	Продолжительность взаимодействия клиента с компанией
CLV (Customer Lifetime Value) ¹	Пожизненная ценность клиента (стоимость жизненного цикла клиента), определяется как доход / прибыль, полученные компанией за жизненный цикл клиента
Клиентский капитал ¹	Дисконтированная стоимость жизненных циклов всех клиентов, определяется как суммарный дисконтированный доход / прибыль жизненных циклов всех клиентов
Капитал взаимоотношений ¹	Клиентский капитал, увеличенный на оценочную стоимость бренда и имиджа компании
Клиентская проекция ¹	Составная часть системы сбалансированных показателей компании по блоку «клиенты», взаимосвязанная с показателями развития финансов, бизнес-процессов, персонала

¹ Авторская трактовка термина.

Заключение

Таким образом, проведенный анализ теоретических и методологических подходов к разработке проблем управления клиентским предложением в лизинговой компании позволил сделать следующие выводы.

1. Постановка проблемы «управление клиентским предложением» является инновационной не только для лизинговых компаний, но и в целом в теории управления взаимоотношения с клиентами.
2. Структурно-логически понятие «клиентское предложение» связано с такими понятиями, как клиентоориентированность / клиентоцен-

тричность, клиентский портфель / клиентская база; сегментация, удовлетворенность, лояльность клиентов; жизненный цикл клиента, стоимость жизненного цикла клиента, клиентский капитал, капитал взаимоотношений, клиентская проекция.

3. Теоретические и методологические разработки по связанным с клиентским предложением понятиям представлены или в абстрактно-теоретическом виде, или применительно к банковской практике, что объясняется ролью банков в современной экономической системе, где практически каждый субъект экономики (производит

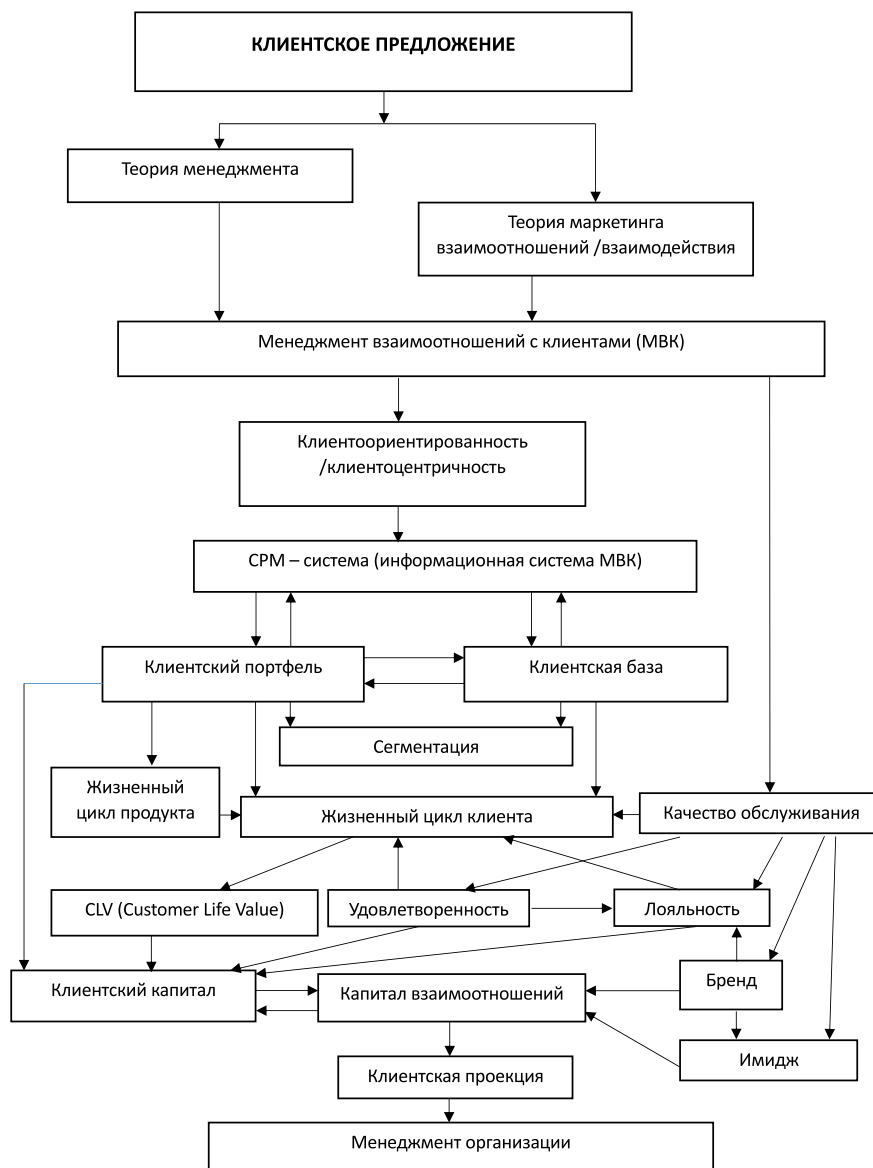


Рис. 3. Структурно-логическая схема понятийного аппарата применительно к термину «клиентское предложение».

он товары или услуги как юридическое лицо, индивидуальный предприниматель или самозанятый, или получает заработную плату, пенсию, социальные выплаты как физическое лицо) является клиентом банка.

4. В теоретических и методических публикациях по проблемам клиентских отношений преобладают работы зарубежных авторов, которые в той или иной мере адаптируются отечественными исследователями к российскому опыту преимущественно в части уточнения определений, принципов, методи-

ческих рекомендаций. Следовательно, каждое из понятий является многократно толкуемым, зачастую противоречиво либо излишне расширительно к основополагающему, что определило необходимость авторских формулировок таких понятий, как теория менеджмента, менеджмент взаимоотношений с клиентами, клиентский портфель, жизненный цикл клиента, стоимость жизненного цикла клиента, клиентский капитал, капитал взаимоотношений, клиентская проекция.

Библиографический список

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг взаимодействия: измерение и оценка маркетингового обеспечения бизнес-коммуникаций // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – 4(64). – С. 103–114.
3. Бадмаева Б. С. К вопросу об основных компонентах банковских экосистем в контексте цифровой трансформации финансовых институтов // Вестник Академии знаний. – 2023. – 54 (1). – С. 290–294.
4. Баширов Х. Г., Шахшаева Л. М. Технологии управления клиентскими отношениями на высококонкурентных промышленных рынках // УЭКС. – 2012. – 12 (48). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-upravleniya-klientskimi-otnosheniyami-na-vysokokonkurentnyh-promyshlennyh-rynkah> (дата обр. 17.03.2024).
5. Боков И. С. Управление жизненным циклом клиента как средство повышения вовлеченности и лояльности потребителей и увеличения прибыли компании // E-Scio. – 2019. – 9 (36). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zhiznennym-tsiklom-klienta-kak-sredstvo-povysheniya-vo vlechennosti-i-loyalnosti-potrebiteley-i-uvelicheniya-pribyli> (дата обр. 17.03.2024).
6. Величко Н. Ю. Индикаторы потребительской лояльности в рамках жизненного цикла клиента // European research. – 2016. – 3 (14). – С. 28–30.
7. Глоссарий. Образовательная платформа. – URL: <https://lectera.com/info/ru/articles/marketing-vzaimootnosenii> (дата обр. 14.03.2024).
8. ГОСТ Р 57189–2016/ISO/TS 9002:2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2015 (ISO/TS 9002:2016, IDT) (утв. Приказом Росстандарта от 25.10.2016 № 1499-ст). – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216185.
9. Гринь Е. А., Перова М. А. Клиентоориентированность современных компаний: от потребителя до стратегического клиента // Вестник магистратуры. – 2019. – 1–2 (88). – С. 213–217.
10. Гудкова Т. В., Кузнецов Г. Ю. Цифровые экосистемные модели в бизнесе: вызовы теории и практика управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 3. – С. 476–493.
11. Гулиев Ш. Р. Важность создания клиентских сообществ // Наука и образование сегодня. – 2017. – 12 (23). – С. 57–58.
12. Гурова И. М. Особенности разработки стратегии управления клиентскими отношениями // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – 2 (30). – С. 236–248.
13. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 672 с.
14. Ерлыгина Е. Г., Филимонова В. Д. Управление взаимоотношениями с клиентами // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 2. – С. 212–218. – DOI: [10.33619/2414-2948/51/21](https://doi.org/10.33619/2414-2948/51/21).
15. Иванова И. А., Итяйкина А. С. Моделирование оценки систем управления взаимоотношениями с клиентами организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – 7 (478). – С. 1367–1368.
16. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Юнити, 2008. – 375 с.
17. Изакова Н. Б., Капустина Л. М., Л. С. Т. Как изменить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // Практический маркетинг. – 2017. – 5 (243). – С. 28–33.
18. Киреев В. С., Петрова А. А. Оценка экономической эффективности внедрения системы персонализации клиентского предложения // Огарёв-Online. – 2020. – 5 (142). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-ekonomicheskoy-effektivnosti-vnedreniya-sistemy-personalizatsii-klientskogo-predlozheniya> (дата обр. 17.05.2023).
19. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете : пер. с англ. – М. : Эксмо, 2019. – 224 с.
20. Коулман Дж. Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней : пер. с англ. – 2018.
21. Крюкова А. А., Логуа Р. А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления // Основы ЭУП. – 2012. – 3 (3). – С. 70–74.
22. Куликова О. М., Суворова С. Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса // Вестник Академии знаний. – 2021. – 1 (42). – С. 200–205. – DOI: [10.24412/2304-6139-2021-10909](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10909).
23. Леонов М. В. Методология формирования комплексного продукта банковской экосистемы // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 10. – С. 33–38. – DOI: [10.47576/2712-7516_2022_10_1_33](https://doi.org/10.47576/2712-7516_2022_10_1_33).
24. Мигачев И. Б. Пути совершенствования методов и инструментов оценки клиентского капитала // Вестник Евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-metodov-i-instrumentov-otsenki-klientskogo-kapitala> (дата обр. 17.05.2023).
25. Михайлова Д. В. Формирование персональных предложений // StudNet. – 2020. – № 6. – С. 302–309. – DOI: [10.24411/2658-4964-2020-10021](https://doi.org/10.24411/2658-4964-2020-10021).

26. *Моазед А., Джонсон Н.* Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. – М. : Альпина Паблишер, 2018.
27. *Мосеева Г. В.* Маркетинг взаимоотношений: клиенты, поставщики и конкуренты // Современные технологии управления. – 2012. – № 16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-vzaimootnosheniy-klienty-postavschiki-i-konkurenty> (дата обр. 17.03.2024).
28. *Неганова В. П.* Маркетинг взаимоотношений: механизмы формирования портфеля потребителей // Journal of new economy. – 2012. – 4 (42). – С. 81–86.
29. *Ожаровский А. В., Туманова М. В.* Клиентоцентричный подход в государственном управлении. – URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru/2-1-osnovnyeatributy-klientocentrichnogo-podhoda>. (дата обр. 14.03.2024).
30. *Остервальд А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
31. *Пепперс Д. Р. М.* Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу Ваших клиентов в деньги : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.
32. *Райхельд Ф., Марки Р.* Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. С. Филина. – 2013.
33. Сервис «Бизнес Аналитика» / Сбербанк. – URL: http://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/klientskaja-baza-kak-sozdat-i-upravljat/#:~:text=% (дата обр. 14.03.2024).
34. Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). – URL: <https://soware.ru/categories/customer-relationship-management-systems>. (дата обр. 14.03.2024).
35. *Собин А. А.* Основные инструменты анализа клиентского опыта в лизинговой компании // Экономика строительства. – 2023. – № 3. – С. 16–20.
36. *Фаттахов Х. И., Силенов М. А.* Подходы и методы управления жизненным циклом продуктов и услуг в цифровой экономике // Организатор производства. – 2021. – № 4. – С. 154–164.
37. *Шелкунова Т. Г., Кравченко Р. Ю., Нечаев Д. И.* Экосистема цифровой экономики в банковском секторе // ЕГИ. – 2023. – 45 (1). – С. 365–368.