

УДК 338

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ ПРИ ВНЕДРЕНИИ CRM-РЕШЕНИЙ

Лысенко А.М.,

магистрант,

Российский государственный социальный университет,

г. Москва, Россия

Таранова И.В.,

доктор экономических наук, профессор,

Российский государственный социальный университет,

г. Москва, Россия

Аннотация. Цель исследования сфокусирована на систематизации и обосновании методических подходов к оптимизации процесса продаж в торговых сетях при внедрении CRM-решений. Раскрываются теоретические основания управления B2C-продажами, роль программы лояльности, клиентских данных и персонализации в повышении эффективности розничной торговли. В исследовании проведен анализ научной литературы, процессная декомпозиция продаж, кейс-анализ сети гипермаркетов «Глобус» и моделирование KPI. Результатом стал методический контур, связывающий CRM-инструменты, организационные роли, контрольные группы и оценку эффекта через валовую прибыль.

Ключевые слова: оптимизация продаж, торговые сети, CRM, программа лояльности, персонализация, клиентский опыт, KPI, розничная торговля, контрольные группы, валовая прибыль

METHODOLOGICAL APPROACHES TO SALES PROCESS OPTIMIZATION IN RETAIL CHAINS THROUGH CRM IMPLEMENTATION

Lysenko A.M.,

Master's student

Russian State Social University,

Moscow, Russia

Taranova I.V.,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Russian State Social University,

Moscow, Russia

Abstract. The purpose of this study focuses on systematizing and justifying methodological approaches to optimizing the sales process in retail chains when

implementing CRM solutions. It covers the theoretical foundations of B2C sales management, the role of loyalty programs, customer data, and personalization in improving retail efficiency. The study includes an analysis of scientific literature, process decomposition of sales, a case study of the Globus hypermarket chain, and KPI modeling. The result was a methodological framework connecting CRM tools, organizational roles, control groups, and the assessment of impact through gross profit.

Keywords: sales optimization, retail chains, CRM, loyalty program, personalization, customer experience, KPI, retail, control groups, gross profit

Введение. Современная розничная торговля развивается в условиях усиления конкуренции, роста доли цифровых каналов и повышения ожиданий покупателей к персонализированному сервису. Для торговых сетей это означает, что управление продажами уже не может сводиться только к ассортименту, цене и промо-активности. На первый план выходит способность компании видеть клиента во времени, связывать покупки с конкретными сегментами поведения, управлять повторными визитами и доказывать влияние управленческих решений на экономический результат. В этой логике CRM-системы становятся не вспомогательным инструментом учета контактов, а частью управленческой архитектуры продаж.

В научной литературе проблема управления продажами раскрывается с разных сторон. Ф. Котлер и К. Келлер рассматривают маркетинг как систему управленческих решений, направленных на создание ценности и удержание потребителя [12]. М. Леви, Б. Вайц и Д. Гривал описывают розничную торговлю как комплекс процессов, где результат зависит от согласованности ассортимента, мерчандайзинга, сервиса, логистики и ценовой политики [14]. Ф. Баттл и С. Маклан, а также А. Пейн и П. Фроу показывают, что CRM обеспечивает ценность только тогда, когда объединяет стратегию, процессы, данные и технологии [10; 16]. Исследования клиентского опыта подчеркивают, что покупательская лояльность

формируется на протяжении всего клиентского пути, а не в одной отдельной точке контакта [13].

Современные исследования подтверждают актуальность перехода от фрагментарного использования цифровых инструментов к интегрированному управлению продажами. В работах, посвященных цифровизации продаж, отмечается рост значения CRM, омниканальности, персонализации и аналитики в управлении коммерческими процессами [1; 5; 6; 7]. Исследования программ лояльности показывают, что персонализация, безопасность данных, прозрачность условий и единый клиентский опыт становятся ключевыми факторами удержания покупателей [4; 9; 13]. Однако при наличии большого количества работ по CRM и цифровой трансформации сохраняется методологический пробел: часто отдельно рассматриваются технологии, отдельно программа лояльности, отдельно KPI продаж, но недостаточно раскрыта связка «процесс продаж - клиентские данные - персонализация - доказательная оценка эффекта». Именно этот разрыв определяет проблему настоящего исследования.

Проблема исследования заключается в недостаточной разработанности прикладного методического контура, который позволял бы торговой сети не просто внедрить CRM-систему или бонусную программу, а связать их с этапами B2C-продаж, качеством клиентских данных, персональными сценариями и финансово подтверждаемым результатом. Без такой связки CRM рискует остаться учетной системой, программа лояльности - затратной скидочной механикой, а оценка эффективности - сравнением общих продаж до и после изменений без учета сезонности, промо-календаря и внешних факторов.

Цель исследования состоит в систематизации и обосновании методических подходов к оптимизации процесса продаж в торговых сетях при внедрении CRM-решений, а также в разработке прикладной логики оценки их эффективности. Для достижения цели поставлены следующие задачи: проанализировать научные

подходы к управлению продажами, CRM и клиентским опытом; выявить методологические ограничения применения CRM в торговых сетях; описать эмпирическую базу исследования на примере крупноформатной розницы; предложить целевой контур оптимизации продаж на основе клиентских данных и программы лояльности; определить показатели и методы оценки эффекта CRM-инициатив.

Материалы и методы исследования. Методологической основой статьи выступают системный и процессный подходы. Системный подход позволяет рассматривать продажи торговой сети как совокупность взаимосвязанных элементов: коммерческого предложения, торгового зала, кассового контура, цифровых каналов, программы лояльности, клиентских данных и постпокупочного сервиса. Процессный подход дает возможность разложить продажи на этапы и определить, на каком участке возникает потеря результата: в привлечении потока, конверсии, формировании корзины, обслуживании на кассе, повторной покупке или коммуникации после визита. Научное обоснование системного подхода опирается на представление об организации как о целостности, свойства которой определяются взаимодействием элементов [15]. Процессный подход дополняет этот ракурс анализом сквозных цепочек создания ценности; обзор эмпирических исследований связывает процессную ориентацию с улучшением скорости, качества, удовлетворенности клиентов, снижением затрат и финансовой результативностью [11].

Теоретическая база исследования включает научные труды по маркетинг-менеджменту, управлению розничной торговлей, CRM, клиентскому опыту, программам лояльности и цифровой трансформации продаж [1; 4-7; 9-17]. В качестве эмпирической базы использован прикладной кейс-анализ сети гипермаркетов «Глобус» как представителя крупноформатной розницы. По открытым официальным данным сеть «Глобус» работает в формате международной

розничной сети гипермаркетов, представлена в России, Германии и Чехии, а российский контур включает гипермаркеты, интернет-магазин и цифровые сервисы для покупателей [3]. Отдельно учтена информация о бонусной программе «Мой Глобус», которая предусматривает накопление и списание бонусов, специальные предложения и использование карты в цифровом контуре [2].

Эмпирическое исследование выполнено в формате прикладного кейс-анализа, а не статистического эксперимента с раскрытием конфиденциальных внутренних данных. Единицей анализа выступает процесс B2C-продаж в крупноформатной торговой сети. Объектами наблюдения в модели являются этапы клиентского пути, точки сбора данных, функциональные требования к CRM, показатели клиентской базы и логика оценки эффекта. Такой формат соответствует исследовательской задаче статьи: не заявлять о фактически внедренной уникальной методике, а обосновать методический контур, который может быть применен при проектировании или развитии CRM-системы в торговой сети.

В работе использованы методы анализа и синтеза научной литературы, сравнительного анализа методических подходов, процессной декомпозиции продаж, построения логической модели клиентских данных, KPI-моделирования и причинно-следственной оценки эффекта. Для оценки CRM-инициатив предложена логика тестовых и контрольных групп, поскольку простое сравнение показателей «до» и «после» не позволяет отделить влияние CRM от сезонности, промо-давления, изменения ассортимента и внешней рыночной динамики. Дополнительно учитываются требования законодательства о персональных данных, поскольку CRM и программа лояльности предполагают сбор, хранение и обработку сведений о покупателях [8].

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ научной литературы показывает, что оптимизация продаж в торговых сетях должна опираться на несколько взаимодополняющих методических подходов. Это связано с тем, что

современная розничная торговля уже не ограничивается фактом реализации товара. В классическом определении М. Леви, Б. Вейтца и Д. Гревала розничная торговля рассматривается как «совокупность бизнес-действий, которые добавляют ценность товарам и услугам, продаваемым потребителям» [14]. Следовательно, оптимизация продаж должна затрагивать не только кассовую операцию, но и весь комплекс действий, формирующих ценность для покупателя. Первый подход - процессный. Он рассматривает продажу не как итоговую сумму чеков, а как цепочку управляемых действий: формирование предложения, входящий поток, выбор товара, оформление покупки, постпокупочное взаимодействие и повторный визит. Значимость такого подхода подтверждается исследованиями клиентского пути: К. Лемон и П. Верхоф отмечают, что «клиенты взаимодействуют с компаниями через множество точек контакта в нескольких каналах и медиа» [13]. Например, снижение выручки может быть связано не только с ценой, но и с недоступностью товара на полке, очередью, слабой навигацией, нерелевантным промо или отсутствием адресной коммуникации после покупки.

Второй подход - клиенто-ориентированный. Он переносит акцент с единичной транзакции на поведение покупателя во времени. Для торговой сети особенно важны частота визитов, повторные покупки, изменение среднего чека, чувствительность к акциям, риск оттока и вклад отдельных клиентских сегментов в валовую прибыль. Ф. Баттл и С. Маклан определяют CRM как «ключевую бизнес-стратегию, которая интегрирует внутренние процессы и функции» [10]. Авторы также подчеркивают, что CRM основана на «высококачественных данных о клиентах» и поддерживается информационными технологиями [10]. Работы по CRM показывают, что устойчивый эффект возникает тогда, когда компания умеет идентифицировать клиента, накапливать историю взаимодействий и использовать ее для управленческих решений [1; 10; 16]. В рознице эту функцию чаще всего

выполняет программа лояльности, поскольку именно она связывает чек с покупателем и превращает разрозненные транзакции в историю клиентской базы.

Третий подход - аналитико-измерительный. Он требует заранее определить, какие показатели будут подтверждать эффект от изменений. Для CRM недостаточно оценивать только прирост выручки, поскольку продажи могут вырасти из-за сезонности или общего промо. Более корректно использовать систему показателей: доля идентифицированных покупок, активность участников программы лояльности, частота покупок, средний чек, валовая прибыль, отклик на коммуникации, удержание, отток, CSI/NPS и стоимость стимулирования. В этом случае управленческое решение оценивается не по факту запуска CRM-модуля, а по изменению поведения и экономики клиентской базы.

Четвертый подход - организационный. Внедрение CRM затрагивает не только ИТ-блок, но и маркетинг, коммерцию, операционный контур магазинов, клиентский сервис, аналитику и юридическую функцию. Если роли не закреплены, CRM становится набором технических возможностей без владельца бизнес-результата. Это особенно важно для розницы, где клиентский опыт формируется одновременно на уровне ассортимента, цены, промо, выкладки, кассового обслуживания, цифровых коммуникаций и постпокупочного сервиса. Климанова и Басаев также подчеркивают, что «автоматизация исключительно основных бизнес-процессов посредством цифровых технологий больше не является конкурентным преимуществом» [5]. Поэтому в методический контур необходимо включать владельца программы лояльности, ответственного за CRM-кампании, аналитика клиентской базы, владельцев данных, ИТ-ответственных за интеграции и операционных руководителей, обеспечивающих применение правил в торговой точке.

Таблица 1 - Методические подходы к CRM-оптимизации продаж в торговой сети

Методический подход	Содержание подхода	Значение для оптимизации продаж
Процессный	Декомпозиция продаж по этапам: предложение, поток, выбор, оплата, постпокупка	Позволяет выявить конкретные точки потерь и определить ответственные зоны
Клиентско-ориентированный	Переход от анализа чеков к анализу поведения клиента во времени	Обеспечивает управление частотой визитов, удержанием, оттоком и ценностью клиента
CRM и данные	Формирование единого профиля клиента через программу лояльности, чеки и взаимодействия	Создает основу для сегментации, персонализации и измерения отклика
Организационный	Закрепление владельцев программы, данных, кампаний, интеграций и кассовой дисциплины	Снижает риск формального внедрения CRM без бизнес-результата
Доказательная оценка	Сравнение тестовых и контрольных групп, расчет добавочной валовой прибыли	Позволяет отделить эффект CRM от сезонности, промо и внешних факторов

Таблица составлена авторами

Применительно к сети гипермаркетов «Глобус» методическая задача должна формулироваться не как абстрактное «внедрение CRM», а как развитие управляемого клиентского контура. Наличие бонусной программы само по себе не гарантирует оптимизацию продаж. Важен уровень ее интеграции с CRM-аналитикой, кассовыми данными, онлайн-каналами, персональными предложениями, сервисными обращениями и отчетностью по валовой прибыли. Официальные материалы программы «Мой Глобус» показывают, что у покупателей есть возможность накапливать и списывать бонусы, использовать карту и получать специальные предложения [2]. Следовательно, предмет оптимизации состоит не в создании лояльности «с нуля», а в методически корректном использовании программы как источника данных и управленческих сценариев.

В исходной логике управления продажами крупноформатной розницы основными рычагами являются ассортимент, цена, промо, наличие товара, качество

обслуживания и пропускная способность кассовой зоны. Эти рычаги сохраняют значение, но без клиентского профиля они работают преимущественно на агрегированном уровне. Компания видит товарные продажи и чеки, однако ограниченно понимает, какие группы покупателей реагируют на конкретное предложение, какие категории формируют лояльность, какие клиенты уходят после негативного опыта и какие стимулы действительно меняют поведение. Поэтому CRM-оптимизация должна строиться вокруг единого профиля клиента, включающего историю покупок, частоту визитов, категории интереса, участие в акциях, использование бонусов, обращения, возвраты и реакцию на коммуникации.

Целевой методический контур оптимизации продаж включает пять этапов. Такая этапность соответствует стратегическому пониманию CRM: А. Пэйн и П. Фроу подчеркивают необходимость «межфункционального, процессно-ориентированного подхода, который позиционирует CRM на стратегическом уровне» [16]. Следовательно, оптимизация продаж в торговой сети должна рассматриваться не как единичная ИТ-настройка, а как последовательная управленческая работа с клиентскими данными, процессами, коммуникациями и показателями эффективности.

Первый этап — диагностика процесса продаж и клиентского пути. На этом этапе фиксируются точки контакта, источники данных и проблемные зоны: отсутствие товара, низкая конверсия, перегрузка касс, неадресное промо, слабая повторяемость покупок. Необходимость такого анализа подтверждается логикой исследования клиентского опыта: К. Лемон и П. Верхоф отмечают, что «потребители теперь взаимодействуют с компаниями через множество точек контакта в нескольких каналах и медиа» [13]. Для гипермаркета это означает, что клиентский путь не ограничивается посещением торгового зала: он может включать сайт, мобильное приложение, программу лояльности, кассу, колл-центр, рассылки, персональные предложения и постпокупочное взаимодействие.

Второй этап — формирование данных и правил идентификации. Для торговой сети критично обеспечить удобное использование карты лояльности или цифрового идентификатора, корректную привязку чеков, согласия на коммуникации и единые справочники товаров, магазинов и акций. При этом работа с клиентскими данными должна строиться в правовом поле, поскольку Федеральный закон № 152-ФЗ прямо устанавливает, что «обработка персональных данных осуществляется с согласия субъекта персональных данных» [8]. Поэтому методический контур CRM должен включать не только техническую интеграцию чеков и профилей покупателей, но и проверку согласий, прозрачность целей обработки данных и корректное управление коммуникационными разрешениями.

Третий этап — сегментация клиентской базы. В базовом варианте она может строиться на RFM-логике: давность последней покупки, частота визитов и сумма покупок; далее добавляются категории интереса, чувствительность к скидкам, реакция на каналы коммуникаций и признаки риска оттока. Такая логика важна потому, что лояльность не является постоянной характеристикой клиента: Н. П. Кетова отмечает, что «потребительская лояльность является процессом динамическим, и факторы лояльности со временем претерпевают изменения» [4]. Следовательно, сегменты покупателей необходимо регулярно пересматривать, поскольку один и тот же клиент может переходить из группы активных покупателей в группу риска, менять категорийные предпочтения или становиться более чувствительным к промо. Кроме того, сегментация должна учитывать не только длительность отношений, но и их экономическую ценность. В. Рейнарц и В. Кумар показывают, что является «грубым упрощением просто приравнивать долгосрочных клиентов к более высокой прибыли» [17]. Это особенно важно для розницы, где покупатель может часто совершать покупки, но при этом пользоваться преимущественно скидочными предложениями и снижать итоговую маржинальность.

Четвертый этап — запуск персонализированных сценариев. Для гипермаркета целесообразны простые, но измеримые сценарии: приветствие нового участника программы, возврат клиента после паузы, предложение по дополняющей категории, персональный купон на часто покупаемую категорию, компенсационная коммуникация после обращения, напоминание о бонусах, сценарий роста частоты визитов. Такой подход соответствует современной концепции проактивного управления клиентскими отношениями, суть которой Е. А. Нигай определяет как «превентивное решение проблем клиента, основанное на упреждающей персонализации» [7]. В условиях цифровизации персонализация становится не дополнительной опцией, а одним из базовых инструментов удержания: Ю. П. Соболева и И. А. Мещанкин указывают, что компании стремятся «создавать индивидуальные предложения и контент, учитывающие предпочтения и поведение каждого клиента» [9]. На этом этапе важно ограничивать частоту контактов и исключать конфликтующие предложения, иначе персонализация превращается в информационный шум и снижает доверие к коммуникациям торговой сети.

Пятый этап — оценка эффекта и корректировка. Каждый сценарий должен иметь целевой показатель, период наблюдения, тестовую и контрольную группу, расчет добавочной валовой прибыли и учет стоимости стимулирования. Такой подход связан с тем, что CRM должна оцениваться не по факту внедрения, а по управленческому результату. Пэйн и Фроу среди ключевых CRM-процессов выделяют «процесс оценки эффективности» [16], что подтверждает необходимость заранее задавать измеримые критерии результата. Для торговой сети такими критериями могут быть рост частоты визитов, увеличение среднего чека, повышение доли идентифицированных покупок, сокращение оттока, рост отклика на коммуникации и прирост валовой прибыли с учетом стоимости скидок, бонусов и купонов.

Такая логика позволяет устранить основное методологическое противоречие CRM-проектов в рознице: технологический запуск часто воспринимается как результат, хотя на самом деле результатом должно быть управляемое изменение поведения покупателей. Это особенно важно с учетом того, что, как отмечают Э. Ю. Михайлов и Ю. А. Зуенкова, «традиционно управление продажами было сосредоточено на увеличении общей выручки организации или росте маржинальности бизнеса» [6]. Однако в цифровой рознице одного контроля выручки недостаточно. Климанова и Басаев справедливо подчеркивают, что «автоматизация исключительно основных бизнес-процессов посредством цифровых технологий больше не является конкурентным преимуществом» [5]. Следовательно, CRM-система может быть внедрена формально, но если не меняются частота визитов, повторные покупки, маржинальность, качество клиентского опыта и точность управленческих решений, говорить об оптимизации процесса продаж преждевременно. Как отмечают С. И. Афанасьева и К. В. Чернышева, использование CRM-систем становится «ключом к повышению эффективности, оптимизации процессов и улучшению качества обслуживания клиентов» [1], но этот эффект возникает только тогда, когда технология встроена в реальные управленческие процессы торговой сети.

Таблица 2 - Показатели оценки эффективности CRM-инициатив

Блок оценки	Ключевые показатели	Методическая логика проверки
Готовность данных	Доля идентифицированных покупок, корректность профилей, согласия на коммуникации	Контроль качества данных и регулярности использования карты/цифрового идентификатора
Поведение клиента	Частота визитов, повторные покупки, средний чек, отток	Сравнение динамики в целевых сегментах и контрольных группах
Экономика кампаний	Валовая прибыль, стоимость бонусов и скидок, расходы на коммуникации	Расчет добавочного эффекта за вычетом прямых затрат
Клиентский опыт	CSI/NPS, обращения, возвраты, реакция на сервисные сценарии	Связь обратной связи с последующим поведением и удержанием

Таблица составлена авторами

Отдельного внимания требует оценка эффективности. Для торговой сети некорректно подтверждать эффект CRM только ростом оборота, поскольку общий оборот зависит от сезонности, праздников, изменения цен, конкурентной активности, ассортимента и промо-календаря. Более надежной является оценка добавочного эффекта. Для этого часть сопоставимой аудитории получает CRM-воздействие, например персональный купон или возвратное предложение, а часть сопоставимой аудитории не получает его. Затем сравниваются результаты тестовой и контрольной групп: частота визитов, средний чек, валовая прибыль, доля промо, использование бонусов, отклик на коммуникации. Из полученного эффекта вычитаются расходы на бонусы, скидки, сообщения, сопровождение кампании и операционные действия.

Важным результатом исследования является уточнение содержания понятия «методический подход» применительно к теме статьи. Под методическим подходом в данном случае понимается не отдельная технология и не частный инструмент CRM, а последовательность управленческих действий, которая связывает проблему продаж с данными, сегментацией, сценарием воздействия и проверкой эффекта. Поэтому методические подходы к оптимизации процесса продаж в торговых сетях целесообразно объединять в единую модель: процессный анализ выявляет точки потерь, CRM и программа лояльности дают данные о клиентах, персонализация формирует адресное воздействие, организационный подход закрепляет ответственность, а доказательная аналитика подтверждает экономический результат.

Научная значимость предложенного контура состоит в том, что он устраняет разрыв между теоретическими положениями CRM и практической задачей управления продажами в торговой сети. Практическая значимость состоит в возможности использовать контур при подготовке технического задания на развитие CRM, проектировании программы лояльности, формировании отчетности

и разработке кампаний удержания. Для управленческой практики важно, что предложенная логика не требует начинать с максимально сложных моделей искусственного интеллекта. На первом этапе достаточно обеспечить качество идентификации, корректность данных, прозрачные сегменты, простые сценарии и дисциплину оценки через контрольные группы. Такой вывод согласуется с позицией Ф. Баттла и С. Маклана, согласно которой CRM основана на «высококачественных данных о клиентах» [10]. В российской научной литературе также подчеркивается, что «формирование единого цифрового пространства позволяет собирать, анализировать и использовать данные о клиентах» [1]. При этом использование клиентских данных должно учитывать правовые ограничения: Федеральный закон № 152-ФЗ устанавливает, что «обработка персональных данных осуществляется с согласия субъекта персональных данных» [8].

Ограничением исследования является отсутствие раскрытых внутренних данных торговой сети о фактической динамике продаж, структуре чеков и результатах CRM-кампаний. Поэтому выводы статьи имеют характер методического обоснования и прикладной модели, а не статистического подтверждения внедрения в конкретной компании. Дальнейшее исследование может быть связано с апробацией предложенного контура на реальных данных: выбором пилотных магазинов, формированием тестовых и контрольных групп, расчетом добавочной валовой прибыли и проверкой устойчивости эффекта на горизонте нескольких месяцев.

Выводы. По результатам исследования установлено, что эффективность CRM-оптимизации продаж в торговых сетях определяется не фактом внедрения информационной системы, а согласованностью пяти элементов: процессной модели продаж, качества клиентских данных, программы лояльности, персонализированных сценариев и распределения организационной

ответственности. Разрозненное применение этих элементов не формирует устойчивого управленческого эффекта.

Систематизация подходов позволила сформировать методический контур из пяти последовательных этапов: диагностика клиентского пути и точек потерь; формирование единого профиля клиента и правил идентификации; сегментация клиентской базы; запуск персонализированных сценариев; оценка результатов с последующей корректировкой. В этой модели программа лояльности выполняет двойную функцию — стимулирует повторные покупки и обеспечивает инфраструктуру данных для анализа поведения покупателей во времени.

Обоснована система оценки CRM-инициатив, в которой поведенческие показатели (частота визитов, повторные покупки, средний чек, удержание и отток) сопоставляются с экономическими показателями (валовая прибыль, стоимость бонусов, скидок и коммуникаций). Использование тестовых и контрольных групп позволяет отделить добавочный эффект CRM-воздействия от сезонности, промо-календаря, изменений ассортимента и других внешних факторов.

Предложенный контур может применяться при разработке CRM-стратегии, развитии программы лояльности, подготовке требований к данным и проектировании отчетности торговой сети. Его практическое применение предполагает поэтапную апробацию на реальных данных: от проверки качества идентификации покупок и простых сегментов до расчета добавочной валовой прибыли и оценки устойчивости эффекта на горизонте нескольких месяцев.

Библиографический список

1. Афанасьева С. И., Чернышева К. В. Цифровая трансформация с использованием систем управления взаимоотношений с клиентами // Современные наукоемкие технологии. 2024. URL: <https://snt-isuct.ru/article/view/5808> (дата обращения: 11.06.2026).

2. Бонусная программа «Мой Глобус» // Официальный сайт сети гипермаркетов «Глобус». URL: <https://my.globus.ru/program/> (дата обращения: 11.06.2026).

3. «Глобус» — международная розничная сеть гипермаркетов. О компании // Официальный сайт сети гипермаркетов «Глобус». URL: <https://online.globus.ru/page/company> (дата обращения: 11.06.2026).

4. Кетова Н. П., Варданян А. А. Учет факторов и критериев лояльности потребителей продовольственных товаров при управлении их покупательскими предпочтениями // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1865–1876. DOI: 10.18334/epp.13.6.117789. URL: <https://1economic.ru/lib/117789> (дата обращения: 23.08.2026).

5. Климанова Я. Д., Басаев З. В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 6. С. 1723–1742. DOI: 10.18334/epp.12.6.114964. URL: <https://1economic.ru/lib/114964> (дата обращения: 23.08.2026).

6. Михайлов Е. Ю., Зуенкова Ю. А. The Evolution of Approaches to Sales Management in the Context of Market Digitalization // Economy and Business: Theory and Practice. 2025. № 12. С. 275–281. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-12-275-281. URL: <https://journals.rcsi.science/2411-0450/article/view/372383> (дата обращения: 11.06.2026).

7. Нигай Е. А. Концепция проактивного управления взаимоотношениями с клиентами: новые горизонты клиентского сервиса, основанного на цифровых технологиях // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 139–145. DOI: 10.17513/fr.43753. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=43753> (дата обращения: 23.08.2026).

8. Российская Федерация. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108261> (дата обращения: 11.06.2026).

9. Соболева Ю. П., Мещанкин И. А. Управление лояльностью потребителей в условиях цифровизации экономики // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 4. С. 369–373. DOI: 10.24412/1998-5533-2024-4-369-373. URL: <https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-4-369-373> (дата обращения: 23.08.2026).

10. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London: Routledge, 2015. 426 p. DOI: 10.4324/9781315764597. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315764597> (дата обращения: 23.08.2026).

11. Kohlbacher M. The Effects of Process Orientation: A Literature Review // Business Process Management Journal. 2010. Vol. 16, No. 1. P. 135–152. DOI: 10.1108/14637151011017985. URL: <https://doi.org/10.1108/14637151011017985> (дата обращения: 23.08.2026).

12. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021. 832 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952> (дата обращения: 23.08.2026).

13. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> (дата обращения: 23.08.2026).

14. Levy M., Weitz B. A., Grewal D. Retailing Management. 10th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 582 p. URL: https://books.google.com/books?id=H_fStAEACAAJ (дата обращения: 23.08.2026).

15. Mele C., Pels J., Polese F. A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications // Service Science. 2010. Vol. 2, No. 1–2. P. 126–135. DOI:

10.1287/serv.2.1_2.126. URL: https://doi.org/10.1287/serv.2.1_2.126 (дата обращения: 23.08.2026).

16. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167> (дата обращения: 23.08.2026).

17. Reinartz W. J., Kumar V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing // Journal of Marketing. 2000. Vol. 64, No. 4. P. 17–35. DOI: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077. URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.17.18077> (дата обращения: 2.08.2026).