

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-89-98](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-89-98)



EDN: PTHYDQ

ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ – РЕСУРС СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ И ЕГО РОЛЬ В ПОСТРОЕНИИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

© Кулаговская Т.А., Шакая А.Г., 2025

Кулаговская Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой, ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет», Ставрополь, Россия;
ORCID: 0000-0001-5438-4693; eLibrary SPIN: 6797-3941; kulagovskaya@mail.ru

Шакая Анатолий Гиевич, аспирант ГАУГН, Москва, Россия;
shakaya-ag@mail.ru

Статья поступила: 19.09.2025, принята к печати: 31.10.2025

Оригинальная статья

Аннотация. Статья посвящена разработке клиентоцентричной модели управления, трансформирующей восприятие клиента из пассивного объекта в стратегический актив и источник устойчивого конкурентного преимущества. Актуальность исследования продиктована необходимостью теоретического осмысления и практической реализации клиентоцентричных (клиентоориентированных) подходов, которые позволяют организациям адаптироваться к быстро меняющимся запросам рынка, повышать лояльность и максимизировать ценность клиента. В данной работе термины «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность» используются нами как синонимы, поскольку в их основе лежит одно и то же ядро: фокус – на клиенте. Авторы критически осмысливают традиционные транзакционные подходы, основанные на стандартизации и принципе «клиент всегда прав», которые приводят к снижению эффективности работы персонала и росту числа «токсичных» потребителей. В качестве альтернативы предлагается реляционная модель, основанная на формировании «ценности клиента», операционализируемой через лояльность, вовлеченность, готовность следовать рекомендациям и активность потребителей. Научная новизна заключается в синтезе теорий поведенческой экономики, психологии мотивации и менеджмента (трансформационное лидерство Басса) для создания комплексной клиентоцентричной модели, учитывающей уникальные социально-экономические, технологические и поведенческие особенности современного этапа трансформации российской экономики. Модель предполагает глубинные организационные изменения: пересмотр роли лидера, внедрение систем вовлечения сотрудников через свободу действовать и выбирать цель самостоятельно, а также институционализацию обратной связи с использованием инструментов управления опытом клиентов (СЕМ, customer experience management), обратной связи (VoC, voice of the customer). Особое внимание уделяется адаптации модели к цифровой среде и работе с клиентом-интровертом в контексте цифровой экономики. Делается вывод, что успешная реализация модели требует культурной адаптации и отказа от универсальных решений в пользу гибкого и человеко-ориентированного подхода. Разработка модели учитывает нестабильность внешней среды. Особую ценность представляет тот факт, что в отличие от классических статических моделей, предлагаемая модель имеет способность быстро перестраивать торговые и производственные процессы, ценностные предложения и каналы коммуникации в ответ на макросоциальные изменения.

Ключевые слова: клиентоориентированность (клиентоцентричность), ценность клиента, сервисная экономика, лояльность, вовлеченность, трансформационное лидерство, теория самодетерминации, эмоциональный труд, цифровой потребитель.

Классификация JEL: O14.

Для цитирования: Кулаговская Т.А., Шакая А.Г. (2025). Доверие клиентов – ресурс современной компании и его роль в построении клиентоориентированной бизнес-модели // Экономическая наука современной России. Т. 28. № 4. С. 89–98. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-89-98](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-89-98). EDN: PTHYDQ

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-89-98](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-89-98)

EDN: PTHYDQ



CLIENT'S CONFIDENCE – RESOURCE FOR A MODERN COMPANY AND ITS ROLE IN CLIENT-ORIENTED BUSINESS MODEL

© Kulagovskaya T.A., Shakaya A.G., 2025

Tatyana A. Kulagovskaya, Dr. Sci. (Economic), Associate Professor, Head of the Department, North-Caucasus Federal University (NCFU), Stavropol, Russia;

ORCID: 0000-0001-5438-4693; eLibrary SPIN: 6797-3941; kulagovskaya@mail.ru

Anatoly G. Shakaya, Postgraduate Student, State Academic University for the Humanities (GAUGN), Moscow, Russia; shakaya-ag@mail.ru

Received: 09/19/2025, Accepted: 10/31/2025

Original article

Abstract. The article is devoted to the development of a customer-centric management model that transforms the perception of the client from a passive object into a strategic asset and a source of sustainable competitive advantage. The relevance of the study is dictated by the need for theoretical understanding and practical implementation of customer-centric approaches that allow organizations to adapt to rapidly changing market demands, increase loyalty and maximize customer value. The authors critically comprehend traditional transactional approaches based on standardization and the principle of “client is always right,” which lead to a decrease in staff efficiency and an increase in the number of “toxic” consumers. As an alternative, a relational model is proposed based on the generation of “customer value,” operationalized through loyalty, engagement, recommendation readiness and consumer activism. Scientific novelty lies in the synthesis of theories of behavioral economics, psychology of motivation and management (Bass’s transformational leadership) to create a comprehensive customer-centric model that takes into account the unique socio-economic, technological and behavioral features of the modern stage of transformation of the Russian economy. The model assumes deep organizational changes: revising the role of the leader, introducing employee engagement systems through autonomy and purpose, and institutionalizing feedback using CEM (Customer Journey Mapping, VoC) tools. Particular attention is paid to adapting the model to the digital environment and working with the phenomenon of “introvert client” in the context of the digital economy. It is concluded that successful implementation of the model requires cultural adaptation and abandonment of universal solutions in favor of flexibility and a person-centered approach. The development of the model takes into account the instability of the external environment. Of particular value is the fact that, unlike classical static models, the proposed model has the ability to quickly rebuild processes, value propositions and communication channels in response to macrosocial changes.

Keywords: customer centricity, customer value, service economy, loyalty, engagement, transformational leadership, self-determination theory, emotional labor, digital consumer.

Classification JEL: O14.

For reference: Kulagovskaya T.A., Shakaya A.G. Client’s confidence – resource for a modern company and its role in client-oriented business model. *Economics of Contemporary Russia*. 2025;28(4):89–98. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28\(4\)-89-98](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2025-28(4)-89-98). EDN: PTHYDQ

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической парадигме, характеризующейся гиперконкуренцией, цифровой трансформацией и растущим влиянием потребителя, происходит фундаментальный пересмотр традиционных бизнес-моделей. Уход от продуктоориентированных и продаж-ориентированных стратегий в сторону моделей, ставящих во главу угла ценность для клиента, становится не просто конкурентным преимуществом, а ключевым условием выживания и устойчивого роста компаний.

Актуальность исследования продиктована необходимостью теоретического осмысления и практической реализации клиентоцентричных подходов, которые позволяют организациям адаптироваться к быстро меняющимся запросам рынка, повышать лояльность и максимизировать пожизненную ценность клиента.

Однако, как показывают исследования авторов, в современной экономической парадигме наблюдается кризис традиционных моделей клиентского сервиса, основанных на принципах безусловного подчинения клиенту и стандартизации взаимодействий. Эти подходы, формализованные в виде скриптов, жестких регламентов и ключевых показателей эффективности (KPI, key performance indicators), ориентированных на количественные показатели, приводят к системному выгоранию персонала. Сотрудники компаний, лишённые возможности действовать самостоятельно и вынужденные действовать в рамках предписанных алгоритмов, утрачивают мотивацию и способность к эмпатии. В результате сервис дегуманизируется, а отношения с клиентом превращаются в формальную транзакцию. Кроме того, модель «клиент всегда прав» провоцирует рост числа токсичных потребителей, эксплуатирующих ресурсы компании, что усиливает операционные издержки и снижает качество обслуживания лояльных клиентов. Таким образом, актуальность клиентоцентричности сегодня обусловлена необходимостью перехода от транзакционной модели к реляционной, где клиент становится источником устойчивого развития бизнеса, а сотрудники – активными проводниками его ценностей.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проблема взаимоотношений с потребителем является центральной в маркетинговой науке со времен работ Ф. Котлера и П. Друкера, который отмечал, что цель бизнеса – создать клиента. Теоретические основы клиентоориентиро-

ванности заложены в концепциях маркетинга взаимоотношений, развитых в трудах Э. Гуммессона, К. Грэнруса (Грэнрус, 2011), а также в теории сервис-доминантной логики (service-dominant logic), Р. Луш и С. Варго (Vargo S.L., Lusch, 2004). Эмпирические исследования таких авторов, как Ф.Ф. Райхельд (Райхельд, 2006), и работы компаний «Forrester Research» и «Gartner» (Burns, Gorski, 2023) подтверждают прямую связь между уровнем клиентоцентричности и финансовыми результатами компании.

Исследование клиентоориентированности в России демонстрирует формирование зрелой научной дискуссии, представленной двумя взаимодополняющими направлениями: теоретико-академическим и практико-прикладным.

Фундаментальный вклад вносят ученые, разрабатывающие концептуальные основы клиентоцентричности О.А. Третьяк и О.А. Холоденко (Третьяк, 2015; Третьяк, Холоденко, 2023) рассматривают клиентоориентированность как стратегическую бизнес-модель, а не как инструмент сервиса. Ее ключевая идея – управление на основе пожизненной ценности клиента (CLV, customer lifetime value), что требует трансформации всей организации. Ю.Д. Красовский (Красовский, 2021) анализирует феномен клиентоориентированности через призму организационной культуры и социологии управления, акцентируя роль человеческого фактора и корпоративных ценностей в построении сервисных отношений. Т.В. Никитина и Е.А. Гусева (Никитина, Гусева, 2018) фокусируется на маркетинге взаимоотношений и операционализации системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, customer relationship management) и стратегий, предлагая модели для сегментации и повышения лояльности. Их труды формируют методологический базис, подчеркивая системность и стратегическую глубину подхода.

Практики переводят теорию в область конкретных решений. К.В. Харский (Харский, 2021), концентрируясь на проблеме лояльности, доказывает ее двойственную природу: лояльность клиентов невозможна без лояльности персонала. А.В. Бабушкин является ключевым идеологом внедрения метрик клиентского опыта, коэффициента лояльности и индекса оценки усилий (NPS, net promoter score, CES, customer effort score) в российскую практику, предлагая инструменты для количественной оценки и управления восприятием клиента (Бабушкин, 2020).

Российская школа клиентоориентированности представляет собой синтез глубокого теоретического осмысления, задающего стратегические рамки, и прикладных методик, обеспечивающих их операционную реализацию. Это создает целост-

ный научно-практический фундамент для развития клиентоцентричного подхода в специфических условиях российского рынка.

Однако, несмотря на обширную теоретическую базу, сохраняется разрыв между декларацией важности клиента и глубокой организационной трансформацией, необходимой для воплощения этого принципа на практике.

Анализ литературных источников и бизнес-практики позволяет выявить ключевую проблему: многие компании, признавая важность клиентоцентричности, ограничиваются поверхностными изменениями (внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами, customer relationship management (CRM-систем, или обучение сотрудников стандартным фразам), не затрагивая глубинные структуры бизнеса – операционные процессы, корпоративную культуру, систему КРП и мотивации. Это приводит к стимулированию клиентоориентированности, возникновению токсичных паттернов взаимодействия и, в конечном счете, – к потере доверия со стороны потребителей.

Предметом анализа является концепция ценности клиента, предложенная авторами как альтернатива классическим подходам. В данном контексте «ценность» трактуется не как метафора, а как стратегический ресурс, создаваемый в процессе осмысленного взаимодействия между бизнесом и потребителем. Этот ресурс проявляется в форме лояльности, готовности следовать рекомендациям, устойчивости к ошибкам компании и соучастию в создании ценности. Объектом анализа выступают механизмы преобразования клиентского опыта в капитализируемый актив, способный обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество.

Целью статьи является систематизация авторской модели внедрения клиентоцентричности – как стратегического актива компании и ее верификация через призму теорий управления. Для ее достижения поставлены следующие задачи.

1. Выделить структурные элементы модели ценности клиента: определение новой роли клиента, трансформация корпоративной культуры, перераспределение ответственности среди сотрудников за степень удовлетворенности клиентов.

2. Провести сравнительный анализ с концепцией управления опытом клиентов (customer experience management, СЕМ), акцентирующей внимание на эмоциональном и ценностном изменении взаимодействия.

3. Сопоставить авторский подход с принципами сервис-дизайна, в частности с методами совместного создания ценности (co-creation) и карты клиентского пути (customer journey mapping).

4. Исследовать соответствие модели теориям организационной психологии: мотивации (теория

самодетерминации Е. Деси и Р. Райана (Deci, Ryan, 2000), эмоционального труда (Hochschild, 1983), стратегической ориентации (Третьяк, 2016) и проактивного поведения персонала.

Новизна нашей работы заключается в интеграционном подходе, объединяющем стратегический менеджмент, теорию организационных изменений и поведенческую экономику для создания целостной модели трансформации ценности клиента.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование базируется на методах системного анализа, синтеза теоретических положений, сравнительного анализа, а также на методах эмпирического исследования авторов.

В качестве методологической основы используется сравнительно-сопоставительный анализ с привлечением академических источников в области менеджмента, маркетинга и организационного поведения. Это позволяет определить инновационные элементы авторской концепции и ее пересечения с существующими теоретическими подходами. Критерием валидности выступает непротиворечивость модели фундаментальным принципам управления клиентским опытом и психологии мотивации, а также ее применимость в условиях цифровой трансформации и роста запроса на персонализацию услуг. Существенную роль играет качественный анализ – исследование «Энергия клиента» (Щепин, 2023) с применением контент-анализа для идентификации ключевых категорий и смысловых конструкторов.

На первом этапе исследования нами был проведен теоретико-методологический анализ существующих клиентоцентричных моделей.

Эволюция управленческих парадигм в области клиентского сервиса демонстрирует переход от транзакционной модели к ценностно-ориентированному взаимодействию. Изначальная концепция «*покупатель всегда прав*» (анализ транзакций) фокусировалась на единичных сделках и эффективности операций, игнорируя долгосрочный контекст отношений. С развитием реляционного подхода акцент сместился на удержание клиентов и его лояльность, что нашло отражение в работе Райхельда (Reichheld, 2003) с введением показателя индекс лояльности (NPS, net promoter score) – как метрики готовности принимать рекомендации. Дальнейшая трансформация связана с теорией экономики переживания Б. Пайна и Дж. Гилмора (Pine, Gilmore, 1998), где потребление трактуется как драматургический акт, а ценность создается через персонализированный опыт. Концепция совместного создания ценности (со-

creation), развитая К. Прахаладом и В. Рамасвами (Прахалад, Рамасвами, 2005), завершает этот переход, позиционируя клиента как активного участника разработки продуктов и услуг. Модель опыта клиентов (customer experience) Б. Шмитта (Schmitt, 2003) интегрирует эти подходы, предлагая управление комплексом чувства–эмоции–когнитивные способности во всех точках контакта.

В процессе разработки авторской модели нами проанализированы психологические и управленческие аспекты взаимодействия типа сотрудник–клиент.

Эффективность клиентоцентричных моделей во многом определяется психологическими механизмами взаимодействия (Третьяк, Холоденко, 2023). Теория эмоционального труда Хохшильда (Hochschild, 1983) раскрывает феномен регулирования эмоций сотрудниками для соответствия корпоративным стандартам, что при длительном воздействии приводит к ролевому конфликту и выгоранию работников (Maslach, Leiter, 2016). Современные исследования показывают, что ригидные скрипты обслуживания усиливают этот эффект, исключая возможность принимать самостоятельные решения и искренность. Теория самодетерминации Е. Деси и Р. Райана (Deci, Ryan, 2000) предлагает альтернативу: внутренняя мотивация персонала возникает при удовлетворении потребностей в компетентности, возможности принимать самостоятельные решения и связанности в рамках команды. Это коррелирует с *концепцией ценности клиента* – когда сотрудники воспринимают обслуживание не как обязанность, а как осмысленную деятельность, что повышает их вовлеченность в процесс их труда и снижает текучесть кадров в компании. Таким образом, психологическая устойчивость персонала первой линии (тех, кто непосредственно контактирует с клиентами) становится критическим фактором успеха клиентоцентричных стратегий.

Управленческие подходы к организации сервиса разделяются между двумя парадигмами. Модель *препятствующего персонала* основана на теориях Макгрегора (Theory X) и классического менеджмента: сотрудники рассматриваются как пассивные исполнители, требующие контроля, стандартизации и внешней мотивации. Это проявляется в жестких регламентах, KPI, ориентированных на объемы и системы штрафов. В противовес ей модель *лояльного персонала* (Theory Y) акцентирует расширение прав и делегирование полномочий. Она согласуется с принципами бережливого производства и гибкой методологии клиентоориентированности, где ценность создается через итеративное улучшение процессов при непосредственном участии сотрудников. Горизон-

тальные структуры и межфункциональные команды позволяют адаптировать сервис под уникальные запросы клиентов, минимизируя бюрократические задержки. Сравнительный анализ показывает, что вторая модель не только повышает удовлетворенность персонала, но и усиливает гибкость компании. Однако ее внедрение требует трансформации корпоративной культуры и пересмотра системы лидерства.

Таким образом, теоретической основой клиентоцентричности выступает синтез эволюции сервисных концепций, психологических теорий мотивации и современных управленческих практик. Это позволяет трансформировать клиентский опыт из операционной задачи в стратегический актив.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Авторский взгляд на ценность клиента может быть операционализован через следующие управленческие конструкты (рис. 1): лояльность – как устойчивое предпочтение бренда; вовлеченность – как эмоциональная и когнитивная связь с компанией; готовность рекомендовать ее – как поведенческое проявление лояльности; активность потребителей – как готовность защищать бренд и участвовать в совместном создании благ (co-creation).

Анализ трудов российских и зарубежных ученых свидетельствует о деконструкции концепции идеального клиента. Авторские социологические исследования указывают на иррациональность потребителя. Традиционная модель сервиса, основанная на постулате «*клиент всегда прав*», имплицитно предполагает существование рационального, последовательного и предсказуемого потребителя. Однако исследования в области поведенческой экономики (Бабушкин, 2020; Edelman, 2024) демонстрируют, что потребительские решения часто иррациональны, подвержены когнитивным искажениям и эмоциональным импульсам. Клиент действует не как максимизатор полезности, а как искатель удовлетворенности (Simon, 1956), чье поведение контекстуально и непоследовательно. Следовательно, «идеальный клиент» – не объективная данность, а социальная конструкция, созданная для упрощения управленческих процессов. Попытки стандартизировать взаимодействие с таким абстрактным клиентом ведут к росту числа конфликтов: сотрудники компаний сталкиваются с неадекватными ожиданиями, а клиенты – с негибкостью системы.

Источниками генерации ценности клиента выступают: эмоциональная связь, доверие, исключительный опыт, совместное создание ценности.



Рис. 1. Систематизация факторов, влияющих на ценность клиентов в бизнесе

Организационные механизмы трансформации существующих моделей клиентоцентричности в модель ценности клиента строятся на использовании следующих составляющих.

Искренняя вовлеченность собственника является критическим условием трансформации моделей клиентоориентированности и согласуется с концепцией трансформационного лидерства (Bass, 1985): лидер вдохновляет последователей через видение, персональное внимание и повышение информированности. Без этого любые инициативы воспринимаются как манипуляции и не вызывают доверия.

Система вовлечения сотрудников. Материальная мотивация дает краткосрочный эффект и может вытеснить внутреннюю мотивацию (теория самодетерминации Е. Деси и Р. Райана (Deci, Ryan, 2000)). Вместо этого необходимо создавать условия для удовлетворения таких базовых психологиче-

ских потребностей работников, как возможность принимать решения в рамках зоны ответственности; ощущение своей компетентности и профессионального роста; понимание вклада в общее дело.

Институционализация обратной связи. Обратная связь может быть усилена путем внедрения лучших практик управления картами клиентского пути и работы с отзывами.

Главный исследуемый нами источник – *доверие клиентов* – основной ресурс, необходимый для развития бизнеса.

Авторы оценивают влияние доверия клиентов на ключевые бизнес-метрики. Эмпирические данные, полученные в ходе настоящего исследования, а также анализ вторичных данных международных исследований, однозначно свидетельствуют о том, что доверие клиентов является не абстрактным понятием, а прямо и измеримо воздействует на финансовые и операционные результаты компании.

Эмпирические данные собирались авторами о компании «ВкусВилл» в г. Ставрополь, для которой доверие является фундаментальной движущей силой лояльности, напрямую влияющей на финансовые результаты компании и долгосрочную устойчивость ее бренда.

Данная сеть широко известна в городе, имеет постоянную коммуникацию с клиентами, а ее успех напрямую зависит от репутации и долгосрочных отношений. Конкретные инструменты, с помощью которых «ВкусВилл» строит доверие и, как следствие, лояльность клиентов – это радикальная честность и прозрачность, система обратной связи, предсказуемость и надежность, учет значимости и оценка конкурентов.

Для проведения анализа нами использовались комбинированные (качественные и количественные) методы.

В рамках качественных исследований на первом этапе проводилась работа с фокус-группами. В частности, были опрошены группы постоянных покупателей «ВкусВилл» и выявлены их глубинные ассоциации, страхи и ожидания. Вопросы: «Что для вас значит «нормальный» магазин?», «Когда вы в последний раз были разочарованы покупкой в «ВкусВилл» и что сделали?», «Доверяете ли вы акциям и скидкам? Почему?». Также были проведены глубинные интервью с покупателями, которые перестали ходить в «ВкусВилл», чтобы выявить «разрушители доверия».

На втором этапе, при проведении количественных исследований осуществлялся онлайн-опрос среди жителей Ставрополя ($N = 450$ человек) с использованием анкеты на платформе «Анкетолог». Анализ проводился нами с 21 марта по 9 апреля 2024 г. и включал:

- оценку по ключевым компонентам доверия (по 5-балльной шкале) с ответом на вопрос: «На-

сколько вы доверяете сети «ВкусВилл» в следующих аспектах: качество продуктов (свежесть, сроки годности), честность ценовой политики, соответствие акций и скидок заявленным условиям, работа персонала (вежливость, компетентность), безопасность покупки (соответствие нормам, чистота в магазине)»;

- анализ цифровых следов;
- анализ отзывов на платформах 2GIS, Яндекс.Карты, Google Maps, Отзовик;
- мониторинг местных тематических сообществ Ставрополя в VK и Telegram.

Результаты (в процентах) и их интерпретация свидетельствуют о высоком доверии клиентов к бренду (рис. 2).

Таким образом, мы видим, что доверие является ключевым активом «ВкусВилл» в Ставрополе и основным конкурентным преимуществом. Большинство клиентов являются «промоутерами» и активно рекомендуют бренд. В отзывах преобладают комментарии о стабильности, предсказуемости и удобстве пользования магазином.

Корреляционный анализ данных опроса показал сильную положительную связь ($r = 0,84$) – связь между уровнем доверия к бренду и готовностью клиентов совершать повторные покупки. Среди респондентов, которые оценили свой уровень доверия к компании как «высокий» или «очень высокий»:

- 92% покупателей заявили о намерении оставаться клиентом этой компании в ближайшие 12 месяцев.
- 86% покупателей готовы рекомендовать бренд своим знакомым.
- 72% покупателей согласны рассматривать новые продукты и услуги этой компании в первую очередь.

Это напрямую влияет на пожизненную ценность клиента (LTV, lifetime value). Моделирование



Рис. 2. Результаты оценки доверия бренду «ВкусВилл»

на основе данных о потребителях демонстрирует, что клиенты с высоким уровнем доверия приносят компании на 25–40% больше прибыли в течение всего периода взаимодействия по сравнению с клиентами с низким уровнем доверия, благодаря большей частоте покупок, перекрестным продажам и снижению стоимости их обслуживания.

Экспериментальная часть исследования, в ходе которой респондентам предлагались моделированные негативные сценарии (сервисный сбой, негативные новости о компании), показала ключевую роль доверия.

Группа клиентов с изначально высоким уровнем доверия в 3,5 раза чаще была готова дать компании «второй шанс» и продолжить взаимодействие после кризиса по сравнению с группой с низким уровнем доверия. Это подтверждает тезис о том, что накопленный «кредит доверия» служит стратегическим резервом, позволяющим компании минимизировать репутационные и финансовые потери в периоды неудач.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: доверие клиентов является существенным экономическим ресурсом, который напрямую положительно влияет на ключевые показатели бизнеса, включая лояльность, пожизненную ценность клиента, выручку и операционную эффективность. Инвестиции в построение доверительных отношений с клиентом не являются затратами на «имидж», а представляют собой стратегические вложения в устойчивость и прибыльность бизнеса.

Данные нашего исследования согласуются с выводами таких глобальных отчетов, как «Edelman Trust Barometer» (Edelman, 2024), которые утверждают, что доверие стало фактором конкуренции. Регрессионный анализ данных 50 компаний из розничных и IT-секторов выявил, что при прочих равных условиях (качество продукта, ценовая политика) рост индекса доверия на 10 пунктов приводит к статистически значимому росту выручки – в среднем на 3–5% в годовом выражении.

Кроме того, доверие является мощным инструментом снижения операционных затрат. Компании с высоким рейтингом доверия демонстрируют:

- снижение стоимости привлечения клиента (CAC, customer acquisition cost) на 15–30%, поскольку положительные отзывы и «сарафанное радио» становятся основным каналом лидов¹;
- снижение затрат на сервис и поддержку, так как доверяющие клиенты реже обращаются с пре-

¹ Канал лидов – источник, по которому в компанию поступают потенциальные клиенты, проявившие интерес к ее продукту или услуге. Их можно разделить на онлайн- и офлайн-каналы.

тензиями по несущественным поводам и более терпимы к мелким инцидентам.

Таким образом, на примере «ВкусВилл» в Ставрополе можно не только оценить текущий уровень доверия, но и выявить конкретные «болевые точки», мешающие построению клиентоориентированной бизнес-модели, и определить направления для стратегических улучшений.

Мы пришли к выводу, что «ценность клиента» трансформируется из метафоры в управленческую категорию, измеряемую через лояльность, вовлеченность и активность клиентов. Ее формирование требует отказа от мифа об идеальном клиенте в пользу работы с реальным, иррациональным потребителем, а также глубокой трансформацией из организационных практик – от лидерства до систем мотивации и обратной связи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ концепции ценности клиента демонстрирует ее комплексный характер, синтезирующий современные управленческие парадигмы. Ключевые элементы модели включают человекоориентированный подход, предполагающий отказ от мифа о рациональном клиенте в пользу работы с реальным, эмоциональным потребителем, расширение прав персонала через делегирование решений на операционный уровень, что согласуется с теорией самодетерминации (Деси и Райана) и трансформационным лидерством (Басса), системную работу с обратной связью, адаптивность к изменениям внешней среды, включая цифровизацию и культурные особенности.

Возможность применять отраслевые и культурные модели варьирует, как в B2C-сегменте (розничная торговля, услуги), где она наиболее эффективна благодаря прямому контакту с конечным потребителем и возможности быстрой обратной связи, так и в B2B-среде (сегменте), где акцент смещается на построение долгосрочных отношений и совместное создание ценности. Культурный контекст определяет приоритеты: в западных моделях доминирует индивидуализм и персональный опыт, в восточных – коллективные ценности и гармония. Это требует адаптации коммуникационных стратегий и метрик оценки.

Научная ценность работы заключается в операционализации ценности клиента через перевод ее в измеримые категории: лояльность, вовлеченность (активность потребителей), эмоциональная связь (метрики настроения) и синтез практических кейсов с теоретическими основами поведенческой экономики, психологии мотивации и организации сервиса.

Направления для дальнейших исследований мы видим в анализе других, связанных с доверием, источников клиентской ценности, разработке метрик для количественной оценки «ценности клиента», включая использование нейромаркетинговых методов и анализа больших данных, изучении долгосрочных эффектов от сегментации клиентов, включая анализ репутационных и финансовых рисков, адаптации модели к цифровой среде, кросс-культурном анализе применения модели, где цифровиза-

ция сочетается с традиционными форматами коммуникации.

Таким образом, модель ценности клиента предлагает комплексный подход к управлению клиентским опытом, сочетающим эмоциональный интеллект, технологические инновации и организационную гибкость. Ее внедрение требует от менеджмента пересмотра роли лидера, системы мотивации и механизмов обратной связи, что делает модель не просто инструментом, а стратегической философией для компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бабушкин А.В. (2020). NPS. Индекс лояльности. Практическое руководство по самому популярному в мире показателю лояльности клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер. 198 с.
- Грёнрус К. (2000). Маркетинг услуг: менеджмент взаимоотношений с потребителями; пер. с англ. М.: Вильямс. 560 с.
- Красовский Ю.Д. (2021). Организационное поведение: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт. 490 с. (Высшее образование).
- Никитина Т.В., Гусева Е.А. (2018). Влияние программ лояльности на поведение потребителей в розничной торговле // Российский журнал менеджмента. Т. 16. № 4. С. 455–480. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2018.402.
- Прахлад К.К., Рамасвами В. (2005). Будущее конкуренции: Создание уникальной ценности вместе с потребителями; пер. с англ. А.П. Смирнова, Ю.Н. Каптуревского; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Вильямс. 330 с.
- Райхельд Ф.Ф. (2006). Единственная необходимая цифра // Harvard Business Review (Россия). № 12. С. 4–13.
- Третьяк О.А., Холоденко О.А. (2023). Маркетинг: основы и маркетинг отношений: учебник для вузов. М.: Юрайт. 351 с. (Высшее образование).
- Третьяк О.А. (2016). От ориентации на продукт к ориентации на клиента: эволюция бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. Т. 14. № 4. С. 29–52. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.402
- Третьяк О.А. (2015). Стоимостная оценка отношений с клиентом: проблемы и решения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. Вып. 1. С. 3–30. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2015.101
- Харский К.В. (2021). Работающий владелец. Книга о том, как построить прибыльный бизнес и стать лидером. СПб.: Питер. 288 с.
- Щепин Е.Р. (2023). Энергия клиента: Как окупается человеческий подход в бизнесе. М.: Бомбора. 256 с. (Деловой бестселлер).
- Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 p.
- Burns E., Gorski J. (2023). The Forrester Wave™: Customer Feedback Management Platforms. Q42023. Forrester Research.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, no. 11 (4), pp. 227–268.
- Edelman. (2024). Edelman Trust Barometer 2024. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
- Maslach C., Leiter M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, no. 15 (2), pp. 103–111.
- Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. Oakland: University of California Press, 307 p.
- Reichheld F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, no. 81 (12), pp. 46–55.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, no. 76 (4), pp. 97–105.
- Simon H.A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138.
- Schmitt B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons. 228 p.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, no. 68(1), pp. 1–17.

REFERENCES

- Babushkin A.V. (2020). *NPS. Loyalty index. Practical guide to the world's most popular customer loyalty indicator*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. 198 p. (in Russ.)
- Grönrus K. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed. J. Wiley & Sons. Transl. from English. Moscow: Williams. 560 p. (in Russ.)
- Krasovsky Yu.D. 2021. *Organizational behavior: textbook for universities*. 3rd ed., revised and extend. Moscow: Urait. 490 p. (Higher education) (in Russ.)
- Nikitina T.V., Guseva E.A. (2018). Influence of loyalty programs on consumer behavior in retail. *Russian Journal of Management*, vol. 16, no. 4, pp. 455–480. (in Russ.) DOI: 10.21638/11701/spbu18.2018.402

- Prahalad K.K., Ramaswamy V. (2004). The future of competition: Co-creating unique value with consumers. Transl. from English by A.P. Smirnova, Yu.N. Kapturevsky; ed. by Yu.N. Kapturevsky. St.-Petersburg. Orig. publ. by Williams. 330 p. (in Russ.)
- Reichheld F.F. (2006). The only necessary figure. *Harvard Business Review Russia*, no. 12, pp. 4–13 (in Russ.)
- Tretyak O.A., Kholodenko O.A. (2023). *Marketing: Fundamentals and marketing of relationships*: textbook for universities. Moscow: Urait. 351 p. (Higher education) (in Russ.)
- Tretyak O.A. (2016). From product orientation to customer orientation: Evolution of business models. *Russian Journal of Management*, vol. 14, no. 4, pp. 29–52. (in Russ.) DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.402
- Tretyak O.A. (2015). Cost assessment of relations with the client: Problems and solutions. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, iss. 1, pp. 3–30 (in Russ.) DOI: 10.21638/11701/spbu08.2015.101
- Kharsky K.V. (2021). *Working owner. Book on how to build a profitable business and become a leader*. St. Petersburg: Peter. 288 p. (in Russ.)
- Shchepin E. (2023). *Client energy: How the human approach in business pays off*. Moscow: Bombora. 256 p. (Business bestseller). (in Russ.)
- Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 p.
- Burns E., Gorski J. (2023). *The Forrester Wave™: Customer Feedback Management Platforms*. Q4 2023. Forrester Research.
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, no. 11 (4), pp. 227–268.
- Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024*. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
- Maslach C., Leiter M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, no. 15 (2), pp. 103–111.
- Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling*. Oakland: University of California Press, 307 p.
- Reichheld F.F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, no. 81 (12), pp. 46–55.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, no. 76 (4), pp. 97–105.
- Simon H.A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, vol. 63, no. 2, pp. 129–138.
- Schmitt B.H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons. 228 p.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, no. 68 (1), pp. 1–17.