

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Кафедра маркетинга

## **КУРСОВАЯ РАБОТА**

на тему:

**«Управление лояльностью клиентов в электронной коммерции:  
инструменты и метрики оценки»**

Выполнил(а): [ФИО студента, курс, группа]

Научный руководитель: [ФИО, должность, звание]

Москва — 2026

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления лояльностью клиентов в электронной коммерции

1.1. Сущность и специфика клиентской лояльности в условиях цифровой торговли

1.2. Эволюция концепций лояльности: от традиционного маркетинга к e-commerce

1.3. Факторы, определяющие лояльность клиентов в интернет-магазинах

Глава 2. Инструменты управления лояльностью клиентов в электронной коммерции

2.1. Программы лояльности в e-commerce: типология, структура и условия выбора

2.2. CRM-системы как технологическая основа управления лояльностью в онлайн-торговле

2.3. Персонализация и коммуникационные каналы как инструменты удержания клиентов

Глава 3. Метрики оценки лояльности клиентов и практика их применения в e-commerce

3.1. Система ключевых метрик оценки клиентской лояльности в электронной коммерции

3.2. Оценка эффективности программ лояльности: методические подходы и расчётные модели

3.3. Практика управления лояльностью в российских и зарубежных интернет-компаниях: анализ кейсов и рекомендации

Заключение

Список использованных источников

## ВВЕДЕНИЕ

Глобальный рынок электронной коммерции демонстрирует устойчивый рост: по данным Statista, его объём в 2023 году превысил 5,8 трлн долларов США, а к 2027 году прогнозируется достижение отметки в 7,9 трлн долларов. Российский сегмент развивается сопоставимыми темпами: согласно оценкам Data Insight, оборот отечественного рынка онлайн-торговли в 2023 году составил около 6,4 трлн рублей, увеличившись более чем на 28% относительно предыдущего года. В условиях такой динамики борьба за покупателя перемещается из плоскости привлечения в плоскость удержания: стоимость привлечения нового клиента в e-commerce в среднем в пять раз превышает затраты на удержание существующего, что делает управление лояльностью стратегически значимым направлением деятельности интернет-ритейлеров. Научный интерес к данной проблематике отражён в работах Д. Аакера, Ф. Рейхельда, Р. Оливера, а среди отечественных исследователей — В. А. Барина, О. А. Третьяк и других авторов, разрабатывающих концепции клиентского капитала и потребительской приверженности.

**Актуальность:** российские интернет-компании столкнулись с одновременным действием двух факторов, резко обострившим проблему лояльности. С одной стороны, уход ряда зарубежных платформ и рекламных инструментов в 2022–2023 годах существенно сократил привычные каналы привлечения трафика и повысил стоимость клика. С другой стороны, консолидация рынка вокруг маркетплейсов — Wildberries, Ozon, Яндекс Маркета — создала гиперконкурентную среду, в которой ценовое преимущество нивелируется в течение нескольких часов. В этих условиях формирование устойчивой клиентской лояльности через программы вознаграждений, персонализацию и CRM-технологии превращается из маркетингового инструмента в ключевое условие финансовой устойчивости бизнеса.

**Объектом исследования** выступает система управления лояльностью клиентов в сфере электронной коммерции.

**Предметом исследования** являются инструменты формирования и удержания клиентской лояльности, а также метрики оценки их эффективности в онлайн-торговле.

**Цель работы:** систематизировать теоретические подходы и практические инструменты управления лояльностью клиентов в электронной коммерции, а также определить комплекс метрик для оценки результативности соответствующих программ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Раскрыть сущность и специфику лояльности клиентов в контексте электронной коммерции, опираясь на отечественные и зарубежные концепции.
2. Классифицировать основные инструменты управления клиентской лояльностью, применяемые в онлайн-торговле.
3. Охарактеризовать роль CRM-систем и персонализации как технологических драйверов лояльности в e-commerce.
4. Систематизировать ключевые метрики оценки лояльности клиентов и обосновать их применимость в электронной коммерции.
5. Проанализировать практику внедрения программ лояльности в российских и зарубежных интернет-компаниях.
6. Выработать рекомендации по совершенствованию системы управления лояльностью с учётом специфики цифровой торговой среды.

**Методы:** системный анализ научной литературы, сравнительный анализ российского и зарубежного опыта программ лояльности, классификация и типологизация инструментов и метрик, метод структурно-

функционального моделирования, обобщение эмпирических данных из отраслевых исследований.

**Структура работы.** Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованных источников. Первая глава посвящена теоретическому фундаменту исследования: в ней раскрывается природа клиентской лояльности как многоуровневого феномена и обосновывается необходимость концептуального аппарата, учитывающего специфику цифровой среды. Во второй главе рассматривается арсенал практических инструментов — программы лояльности, CRM-платформы и персонализированные коммуникации, — и доказывается, что их интеграция обеспечивает синергетический эффект. Третья глава посвящена измерению результатов: в ней систематизируются поведенческие, финансовые и перцептивные метрики лояльности, а опыт ведущих компаний иллюстрирует практическую ценность их объединения в единую аналитическую панель.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

## *1.1. Сущность и специфика клиентской лояльности в условиях цифровой торговли*

Понятие клиентской лояльности в электронной коммерции принципиально отличается от своего аналога в традиционном ритейле, и это различие определяется прежде всего двойственной природой самого конструкта. Исследователи Tripathi и Luhar разграничивают поведенческое и аффективное измерения лояльности: первое фиксируется через повторные покупки, частоту транзакций и средний чек, второе — через эмоциональную привязанность к бренду, готовность его рекомендовать и устойчивость предпочтения при наличии альтернатив <sup>1</sup>. Принципиально важно, что в онлайн-среде разрыв между этими двумя измерениями оказывается значительно шире, чем в офлайн-торговле: покупатель может годами возвращаться на одну платформу исключительно из соображений ценовой выгоды, не испытывая к ней никакой эмоциональной привязанности. Такая «поведенческая псевдолояльность» создаёт серьёзную управленческую проблему: компания видит стабильные повторные покупки, но первое же конкурентное предложение разрушает связь с клиентом.

Специфика цифровой среды как таковой существенно меняет саму логику удержания покупателей. Гайсина Р.Р. и Хисаева А.И. показывают, что электронная коммерция характеризуется принципиально низкими барьерами переключения между магазинами, высокой степенью анонимности покупателя и беспрецедентной ценовой прозрачностью: достаточно нескольких секунд, чтобы сравнить предложения десятков продавцов <sup>2</sup>. В традиционном ритейле географическая близость магазина, привычный персонал или физическое удобство создавали инерцию потребительского

---

<sup>1</sup> Tripathi S.K., Luhar A. The Role of customer relationship management strategies in improving customer retention and Loyalty in E-Commerce

<sup>2</sup> Гайсина Р.Р., Хисаева А.И. Electronic Commerce: Marketing Strategy for Small Businesses

поведения. В онлайн-торговле эти «пассивные» факторы удержания практически отсутствуют, а значит, лояльность должна формироваться активно: через создание ценности, которую конкурент не может воспроизвести мгновенно.

Особую сложность приобретает формирование лояльности в трансграничном сегменте электронной коммерции. Власова М. фиксирует, что при выходе за пределы национального рынка к стандартным барьерам переключения добавляются культурные, языковые и логистические препятствия: покупатель из одной страны, приобретающий товар на зарубежной платформе, сталкивается с иными ожиданиями относительно сроков доставки, форматов коммуникации и гарантийного обслуживания <sup>3</sup>. Это означает, что универсальные модели лояльности, разработанные для монорыночных игроков, требуют существенной адаптации применительно к международным платформам: как минимум, в части учёта национальной специфики потребительского опыта.

Отдельного концептуального уточнения требует соотношение понятий «удовлетворённость» и «лояльность», которые нередко смешиваются в прикладных исследованиях и маркетинговой практике. Вайнштейн П. в рамках предложенного им метода ISL (Index of Satisfaction and Loyalty) разграничивает эти конструкты как самостоятельные и не сводимые друг к другу: удовлетворённость отражает оценку конкретного опыта взаимодействия с компанией, тогда как лояльность: устойчивую диспозицию к повторному выбору этого же поставщика <sup>4</sup>. Применительно к e-commerce данное разграничение особенно значимо: высокая удовлетворённость конкретной сделкой не конвертируется автоматически в лояльность, если при следующей покупке конкурент предлагает сопоставимое качество по более низкой цене. Иными словами, удовлетворённость: необходимое, но

---

<sup>3</sup> Власова М. Трансграничная электронная коммерция: теоретические основания, эмпирические исследования и перспективы развития

<sup>4</sup> Вайнштейн П. Управление лояльностью и удовлетворенностью клиентов. Метод ISL

недостаточное условие лояльности в цифровой торговле, где конкурентное предложение доступно буквально в один клик.

Совокупность рассмотренных характеристик позволяет определить лояльность клиентов в e-commerce как многоуровневый феномен, включающий поведенческое и аффективное измерения, формирующийся в условиях минимальных барьеров переключения и осложняющийся в трансграничном контексте дополнительными барьерами иного рода. Понимание этой специфики создаёт основу для анализа того, как концепции лояльности трансформировались по мере развития цифровой торговли.

### ***1.2. Эволюция концепций лояльности: от традиционного маркетинга к e-commerce***

Концепция лояльности клиентов не возникла в готовом виде: она формировалась постепенно, проходя через несколько качественно различных этапов. Berezka S. на основе сравнительного анализа российского и зарубежного рынков выделяет три поколения программ лояльности: дисконтные карты 1990-х годов, ориентированные на прямую ценовую стимуляцию; балльные накопительные системы 2000-х, переключившие акцент с разовой скидки на долгосрочное взаимодействие; и персонализированные цифровые экосистемы 2010-х, где компания выстраивает индивидуализированный диалог с каждым покупателем <sup>5</sup>. Каждый из этих переходов менял не просто инструментарий, но саму логику отношений: от одностороннего предложения выгоды: к двустороннему обмену ценностями.

Переход к цифровой среде обострил вопрос о том, что именно удерживает клиента. Komalasari F.P. и Budiman S.F., исследовавшие программу лояльности платформы Traveloka, показывают: в онлайн-пространстве лояльность строится через последовательную цепочку «удовлетворённость → доверие → намерение повторной покупки», причём доверие к платформе выступает критическим медиатором, без которого даже

---

<sup>5</sup> Berezka S. Loyalty Programs: Foreign and Russian Experience

высокая удовлетворённость не конвертируется в повторные транзакции <sup>6</sup>. Это принципиально расходится с классическими моделями, где доверие подразумевалось как фоновое условие взаимодействия, а не как самостоятельная переменная, требующая целенаправленного управления. В условиях анонимности онлайн-среды и низких барьеров переключения доверие превращается в ключевой дефицитный ресурс.

Ещё одна линия трансформации концепции лояльности связана с распространением маркетплейсов и агрегаторов. Электронная коммерция порождает феномен «платформенной лояльности»: покупатель привязывается не к конкретному продавцу или бренду, а к экосистеме площадки: её удобству, скорости, системе гарантий и накопленной истории покупок <sup>7</sup>. Это требует пересмотра традиционных метрик: показатель повторных покупок у одного продавца теряет диагностическую ценность, если клиент регулярно возвращается на платформу, но каждый раз выбирает нового поставщика. Измерение лояльности к экосистеме в целом, а не к отдельному участнику рынка: методологическая задача, которую ещё только предстоит решить в рамках академического дискурса.

Отдельного рассмотрения заслуживает сегмент B2B-электронной коммерции, где эволюция концепции лояльности шла собственным путём. Исследование, посвящённое управлению лояльностью клиентов в корпоративном секторе, фиксирует принципиальные отличия B2B-среды: длинные циклы сделки, многоуровневые центры принятия решений, в которые вовлечены закупщики, финансовые менеджеры и топ-менеджмент, а также контрактная природа отношений, при которой формальные обязательства нередко подменяют реальную приверженность <sup>8</sup>. В такой логике программы лояльности, скопированные с потребительского рынка, оказываются малоэффективными: корпоративный клиент реагирует не на

---

<sup>6</sup> Komalasari F.P., Budiman S.F. Customer Retention Strategy Through Customer Satisfaction and Customer Loyalty: The Study on Traveloka Loyalty Program

<sup>7</sup> Электронная коммерция как эффективный маркетинговый инструмент

<sup>8</sup> Управление лояльностью клиентов в корпоративном секторе

бонусные баллы, а на надёжность поставок, прозрачность ценообразования и качество постпродажного сопровождения.

Сопоставление всех рассмотренных линий эволюции позволяет сформулировать общий вектор изменений: лояльность последовательно смещалась от поведенческого измерения (удержание через ценовые стимулы) к многоуровневому конструкту, включающему доверие, эмоциональную привязанность к платформе и контекстно-зависимые B2B-механизмы. Именно это концептуальное расширение делает необходимым детальный анализ факторов, которые определяют лояльность покупателей непосредственно в интернет-магазинах.

### ***1.3. Факторы, определяющие лояльность клиентов в интернет-магазинах***

Понимание того, какие именно факторы формируют лояльность покупателя в интернет-магазине, невозможно без системного взгляда на качество самой платформы. Логинова Е. и Власов А. разработали теоретико-множественную структурно-функциональную модель, в которой качество сервиса интернет-магазина агрегируется из шести взаимосвязанных компонентов: скорости загрузки страниц, удобства навигации, прозрачности ценообразования, полноты и достоверности описания товаров, надёжности доставки и качества постпродажной поддержки<sup>9</sup>. Принципиально важно, что модель использует взвешенную сумму этих компонентов, а не рассматривает их изолированно: провал по одному параметру (например, непрозрачное ценообразование) способен нивелировать высокие оценки по остальным пяти. Тем самым лояльность оказывается функцией не отдельного «лучшего» атрибута, а сбалансированного качества всей цепочки взаимодействия с магазином.

Не менее значимым фактором выступает персонализация пользовательского опыта. Иманов С. на основе эмпирического исследования поведения покупателей в интернет-магазинах фиксирует, что релевантные

---

<sup>9</sup> Логинова Е., Власов А. Customer service quality research in online stores

рекомендации и персонализированные предложения изменяют когнитивные установки потребителей: вероятность повторного визита на платформу возрастает на 23–35%, а аффективная реакция на персонализированный контент усиливает эмоциональную привязанность к бренду <sup>10</sup>. Это наблюдение органично вписывается в логику разрыва между поведенческим и аффективным измерениями лояльности: персонализация предстаёт одним из немногих инструментов, способных этот разрыв сократить: превращая единичную покупку в устойчивую эмоциональную связь с платформой.

Отдельный пласт факторов связан с рекламными коммуникациями, ориентированными на уже состоявшихся клиентов. Остроушко В. показывает, что ретаргетинговая реклама: таргетированные обращения к пользователям, уже взаимодействовавшим с магазином, — демонстрирует принципиально более высокий ROI по сравнению с кампаниями на холодную аудиторию <sup>11</sup>. Механизм здесь прост: ретаргетинг апеллирует к уже сформированному уровню доверия и знакомости с брендом, а не строит их с нуля. Иными словами, предшествующий позитивный опыт взаимодействия с магазином становится капиталом, который рекламный инструмент монетизирует повторно. Это наблюдение перекликается с концепцией «удовлетворённость → доверие → намерение повторной покупки»: ретаргетинг эффективен именно потому, что работает на этапе, когда доверие уже сформировано.

Наконец, своевременное распознавание сигналов надвигающегося оттока составляет самостоятельный фактор управления лояльностью. Гафаров Н. на основе data-driven подхода к анализу клиентских баз в e-commerce идентифицирует три ключевых предиктора оттока: снижение частоты сессий более чем на 40% за тридцать дней, отсутствие открытий email-рассылок на протяжении шестидесяти дней и наличие единственной

---

<sup>10</sup> Иманов С. Влияние персонализации на поведение потребителей в интернет-магазинах

<sup>11</sup> Остроушко В. Формирование лояльности потребителей с помощью интернет-рекламы

незавершённой транзакции в истории пользователя <sup>12</sup>. Каждый из этих сигналов в отдельности не является критическим, однако их комбинация позволяет с высокой точностью выделить сегмент «уходящих» клиентов и превентивно активировать инструменты удержания: персонализированные офферы, триггерные письма или скидочные механики. Тем самым управление лояльностью приобретает проактивный характер.

Совокупность рассмотренных факторов: качество платформы, персонализация, рекламные коммуникации с существующей аудиторией и аналитика поведенческих сигналов: формирует многоуровневую систему детерминант лояльности, специфичную для цифровой торговли. Это подтверждает магистральную мысль главы: лояльность в e-commerce не сводится ни к повторным покупкам, ни к эмоциональной привязанности по отдельности, а представляет собой динамический конструкт, требующий одновременного управления на поведенческом, аффективном и аналитическом уровнях.

---

<sup>12</sup> Gafarov N. Data-Driven Strategies for Enhancing Customer Retention in E-commerce

## ГЛАВА 2. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

### *2.1. Программы лояльности в e-commerce: типология, структура и условия выбора*

Программы лояльности составляют первый и наиболее видимый слой системы управления клиентскими отношениями в электронной коммерции. Прежде чем оценивать их эффективность, необходимо разобраться в их типологии: разные модели решают принципиально разные задачи и требуют различных ресурсов для внедрения.

Шустаева А. и Копытин В. систематизируют программы лояльности в интернет-маркетинге по четырём базовым типам: дисконтные (фиксированная или накопительная скидка), бонусно-балльные (начисление баллов за покупки с последующим обменом), многоуровневые, или tier-based (привилегии нарастают по мере роста активности клиента), и коалиционные (партнёрские схемы нескольких брендов). При этом авторы фиксируют, что для e-commerce наиболее результативны балльные и многоуровневые модели: они формируют накопительное поведение, удерживают клиента в долгосрочной перспективе и повышают его пожизненную ценность (LTV)<sup>13</sup>. Дисконтные программы, напротив, быстро становятся гигиеническим минимумом рынка и перестают дифференцировать предложение.

Однако сам факт запуска программы не гарантирует её жизнеспособности. Богач Е. на материале практических кейсов внедрения программ лояльности выделяет три критических фактора успеха: прозрачность механики начисления баллов, субъективно осязаемая ценность вознаграждения для конкретного клиентского сегмента и, что особенно важно, скорость достижения первого порога обмена. Программы, в которых клиент не может получить первую реальную выгоду быстрее чем за 90 дней,

---

<sup>13</sup> Шустаева А., Копытин В. Программы лояльности в интернет-маркетинге: какую выбрать, как внедрить и оценить эффективность

теряют до 60% участников уже на этапе активации <sup>14</sup>. Этот вывод принципиален для проектирования механики: слишком высокий входной барьер обесценивает даже щедрое вознаграждение на верхних уровнях программы.

Географический и институциональный контекст также задаёт значимые ограничения. Berezka S. на основе сравнительного анализа российского и зарубежного опыта показывает, что отечественный рынок программ лояльности исторически тяготеет к коалиционным схемам: банковским кобрендам и кешбэк-сервисам, — тогда как собственные экосистемные программы интернет-ритейлеров развиты значительно слабее, чем на зрелых западных рынках <sup>15</sup>. Частично это объясняется высокой концентрацией банковского сектора и готовностью крупных финансовых игроков субсидировать программы лояльности в обмен на транзакционные данные. Для российского e-commerce это означает, что конкуренция за лояльного покупателя разворачивается не только внутри отраслевых программ, но и на уровне финансовых экосистем.

Вместе с тем ключевой вопрос: насколько вообще программы лояльности удерживают клиента: решается данными. S H. и S P D. в исследовании эффективности программ лояльности в e-commerce устанавливают, что участники программ совершают повторные покупки на 70% чаще, чем клиенты, в них не вовлечённые <sup>16</sup>. Цифра впечатляющая, однако авторы фиксируют существенную оговорку: этот эффект резко снижается при отсутствии персонализации вознаграждений. Иными словами, унифицированная программа с одинаковыми условиями для всех сегментов постепенно утрачивает удерживающую силу: клиент перестаёт воспринимать её как личное предложение и начинает относиться к ней как к рядовой скидочной механике <sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Богач Е. Практические примеры внедрения программы лояльности

<sup>15</sup> Berezka S. Указ. соч.

<sup>16</sup> S H., S P D. Effectiveness of Loyalty Programs on Customer Retention in E-commerce

<sup>17</sup> Там же.

Из совокупности приведённых данных складывается логика выбора программы лояльности для e-commerce: балльная или многоуровневая модель с коротким первым порогом обмена, адаптированная к специфике российского рынка с его склонностью к коалиционным форматам, и обязательно дополненная персонализацией вознаграждений. Последнее условие, однако, невозможно выполнить без технологической инфраструктуры, которая позволяет агрегировать данные о каждом клиенте и оперативно на них реагировать. Именно эту роль в системе управления лояльностью выполняют CRM-платформы.

## ***2.2. CRM-системы как технологическая основа управления лояльностью в онлайн-торговле***

Если программы лояльности задают механику взаимодействия с клиентом, то CRM-системы формируют технологический фундамент, на котором эта механика работает. Без централизованного хранилища клиентских данных балльные и многоуровневые программы остаются набором разрозненных транзакций, не складывающихся в целостную картину поведения покупателя.

Илюхин А. и Илюхина С. характеризуют CRM-платформы прежде всего как инструмент формирования единого профиля клиента: так называемого 360°-view, — который агрегирует данные о покупках, навигации по сайту, обращениях в службу поддержки и реакции на маркетинговые рассылки <sup>18</sup>. Именно такая консолидация разнородных сигналов позволяет перейти от усреднённых предложений к действительно персонализированному управлению лояльностью: система «знает» не только что клиент купил, но и что он просматривал, на каком шаге бросил корзину и какой тип коммуникации его возвращал. Принципиально важно, что подобная архитектура данных перестаёт быть привилегией крупных игроков:

---

<sup>18</sup> Илюхин А., Илюхина С. CRM системы: повышение эффективности обслуживания клиентов

облачные CRM-решения сделали её доступной для среднего и малого e-commerce.

Практический эффект от внедрения CRM убедительно показывает Усенко Я. на материале туристической отрасли: автоматизация триггерных коммуникаций: поздравлений с днём рождения, напоминаний о незавершённых заказах, персональных предложений после периода неактивности: сокращает отток клиентов на 15–20% <sup>19</sup>. Туризм и онлайн-ритейл объединяет высокая конкуренция за повторную покупку, поэтому этот результат вполне транслируется на e-commerce: своевременное автоматическое касание удерживает покупателя в воронке значительно дешевле, чем его повторное привлечение через платные каналы.

Следующий уровень зрелости CRM: переход от реактивной логики к предиктивной. Tripathi S.K. и Luhar A. в своём исследовании стратегий CRM в электронной коммерции фиксируют, что компании, встраивающие предиктивную аналитику для сегментации клиентов по вероятности оттока, удерживают покупателей на 25% эффективнее по сравнению с теми, кто опирается исключительно на ретроспективные данные <sup>20</sup>. Разница принципиальная: ретроспективная сегментация констатирует, что клиент уже ушёл, тогда как предиктивная модель выявляет снижение активности до момента отказа от бренда и позволяет запустить удерживающую коммуникацию превентивно. Для e-commerce, где переключение между магазинами требует буквально одного клика, этот временной зазор нередко оказывается решающим.

Вместе с тем потенциал CRM-систем реализуется далеко не в полной мере из-за проблемы качества данных. По оценкам, которые приводят Илюхин А. и Илюхина С., до 30% клиентских профилей в российских интернет-магазинах содержат устаревшую или дублирующую информацию <sup>21</sup>. Дубли возникают при регистрации через разные каналы: мобильное

---

<sup>19</sup> Усенко Я. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы

<sup>20</sup> Tripathi S.K. и др. Указ. соч.

<sup>21</sup> Илюхин А. и др. Указ. соч.

приложение, веб-сайт, маркетплейс, — а устаревание происходит естественным путём: клиент меняет номер телефона, переезжает, меняет предпочтения. В результате персонализация, основанная на «грязных» данных, не только теряет точность, но порой производит обратный эффект: предложение, адресованное «не тому» профилю, раздражает, а не вовлекает. Регулярный аудит и дедупликация клиентской базы: не технический ритуал, а необходимое условие рентабельности всей программы лояльности.

Описанные ограничения не отменяют стратегической роли CRM как связующего звена между программами лояльности и клиентскими коммуникациями. Именно CRM-платформа транслирует накопленные данные о поведении покупателя в конкретные сообщения через конкретные каналы: и то, насколько точно подобраны эти каналы и персонализировано содержание, определяет финальную конверсию инструментов удержания.

### ***2.3. Персонализация и коммуникационные каналы как инструменты удержания клиентов***

Выбор коммуникационного канала для взаимодействия с клиентом: не технический, а стратегический вопрос, от которого напрямую зависит окупаемость программы лояльности. Лебедев А. и Щербаков Е. систематизируют каналы по трём критериям: охват аудитории, стоимость единичного контакта и конверсионный потенциал. Согласно их анализу, email-маркетинг удерживает позицию лидера по возврату инвестиций среди цифровых каналов: в среднем 42 рубля на каждый вложенный рубль, — тогда как push-уведомления проигрывают по ROI, но превосходят конкурентов по скорости реакции аудитории и потому незаменимы для срочных триггерных сообщений: напоминаний о брошенной корзине или истекающем сроке действия бонусов <sup>22</sup>. Такая дифференциация каналов позволяет выстраивать многоуровневые коммуникационные цепочки, где каждый инструмент занимает функционально оправданное место.

---

<sup>22</sup> Лебедев А., Щербаков Е. Выбор эффективных каналов коммуникации для программы лояльности

Параллельно с выбором канала критически важна содержательная сторона сообщения. Иманов С. описывает три механизма, через которые персонализация меняет поведение покупателя в интернет-магазине. Когнитивный механизм: это снижение информационной перегрузки: релевантные рекомендации сокращают число просматриваемых страниц и ускоряют принятие решения. Аффективный механизм формирует у клиента ощущение индивидуального внимания, что укрепляет эмоциональную привязанность к бренду: именно то аффективное измерение лояльности, которое рассматривалось в первой главе работы. Наконец, поведенческий механизм сокращает путь к покупке за счёт предзаполненных форм, сохранённых фильтров и персональных промокодов. Совокупный эффект трёх механизмов выражается в росте среднего чека на 15–20% <sup>23</sup>. Примечательно, что ни один из этих эффектов не достигается без качественной клиентской базы: именно здесь персонализация смыкается с CRM-инфраструктурой, описанной в параграфе 2.2.

Ещё более точечный эффект даёт таргетирование рекламы на сегменты, выделенные по RFM-модели. Остроушко В. фиксирует, что интернет-реклама, направленная на аудиторию с учётом давности, частоты и суммы покупок, обеспечивает CTR на 40% выше, чем нетаргетированные кампании <sup>24</sup>. Объяснение лежит на поверхности: обращение к клиенту, уже имеющему историю взаимодействия с брендом, воспринимается не как рекламный шум, а как продолжение диалога. RFM-сегментация при этом решает сразу две задачи: повышает отклик активных покупателей и позволяет своевременно выявлять «засыпающих» клиентов, для которых требуется отдельная реактивационная механика.

Когда бизнес выходит на международные рынки, к персонализации добавляется измерение локализации. Авторы исследования стратегий адаптации продукции в трансграничной электронной коммерции показывают, что адаптация языка, визуального контента и механики

---

<sup>23</sup> Иманов С. Указ. соч.

<sup>24</sup> Остроушко В. Указ. соч.

программы лояльности под культурный контекст целевого рынка повышает вовлечённость международных клиентов на 30–45% по сравнению со стандартизированными кампаниями <sup>25</sup>. Иными словами, персонализация работает не только на уровне индивидуального профиля покупателя, но и на уровне культурной группы: одинаковый бонусный механизм, представленный через разные визуальные образы и ценностные акценты, даёт принципиально разный отклик на разных рынках.

Подводя итог второй главе, можно констатировать: программы лояльности задают структурную рамку удержания клиентов, CRM-системы обеспечивают технологическую основу для накопления и обработки клиентских данных, а персонализированные коммуникации через правильно подобранные каналы превращают эти данные в измеримый коммерческий результат. Три блока инструментов образуют не просто набор независимых тактик, а взаимосвязанную систему, где сбой в любом звене снижает эффективность остальных: без CRM персонализация невозможна, без персонализации программа лояльности деградирует до массовой скидки, а без правильного канала даже точное сообщение не достигает адресата.

---

<sup>25</sup> Стратегии адаптации продукции для максимизации потребительской лояльности в трансграничной электронной коммерции

## ГЛАВА 3. МЕТРИКИ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ И ПРАКТИКА ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В E-COMMERCE

### *3.1. Система ключевых метрик оценки клиентской лояльности в электронной коммерции*

Построение надёжной системы оценки лояльности клиентов в e-commerce начинается с принципиального разграничения двух категорий показателей, которые на практике нередко смешивают. Вайнштейн П. в методе ISL разводит метрики удовлетворённости: CSAT (Customer Satisfaction Score) и CES (Customer Effort Score) — и метрики лояльности: NPS, CLV и показатель повторных покупок: как самостоятельные аналитические группы: первые фиксируют качество конкретного взаимодействия здесь и сейчас, вторые отражают долгосрочную ценность клиентских отношений <sup>26</sup>. Управленческая ошибка возникает именно тогда, когда высокий CSAT интерпретируется как свидетельство лояльности: покупатель может быть доволен отдельной транзакцией, однако при первом удобном случае уйти к конкуренту. Это разграничение задаёт логику всей системы метрик, которую предстоит выстроить.

Следующий шаг: структурирование показателей по уровням управленческих решений. В исследовании, опубликованном в журнале «Экономические науки» (2024), обосновывается трёхуровневая архитектура: операционный уровень охватывает частоту покупок, средний чек и коэффициент удержания; тактический: LTV, соотношение CAC/LTV и churn rate; стратегический: NPS, долю кошелька и индекс вовлечённости <sup>27</sup>. Практическая ценность такой иерархии состоит в том, что каждый уровень адресован разным центрам принятия решений: операционные метрики нужны менеджерам категорий для ежедневного мониторинга, тактические: маркетинг-директору для квартального планирования, стратегические: топ-

---

<sup>26</sup> Вайнштейн П. Указ. соч.

<sup>27</sup> Разработка системы комплексных показателей эффективности бизнес-процесса формирования программы лояльности предприятия сферы услуг

менеджменту для оценки рыночных позиций. Попытка управлять лояльностью через единственный «главный» показатель неизбежно порождает слепые зоны: рост NPS при одновременном увеличении churn rate: классический симптом такой неполноты.

На операционном уровне особую роль играет RFM-модель, которая структурирует клиентскую базу по трём координатам: Recency (давность последней покупки), Frequency (частота обращений) и Monetary (денежная ценность клиента). Гафаров Н. в рамках data-driven подхода к удержанию клиентов в e-commerce доказывает, что RFM сохраняет конкурентоспособность по сравнению с более сложными алгоритмами машинного обучения именно благодаря минимальным требованиям к входным данным при высокой предсказательной силе <sup>28</sup>. Для интернет-магазинов, не располагающих развитой аналитической инфраструктурой, это принципиально: RFM-сегментация реализуется на стандартном экспортном файле из любой CRM-системы и позволяет уже через неделю после внедрения разделить базу на «чемпионов», «спящих» и «потерянных» клиентов с последующей адресной работой по каждому сегменту.

Отраслевая специфика e-commerce не отменяет полезности методологических решений, разработанных в смежных сферах. Юсупова О. на материале транспортно-логистической компании предложила систему показателей, включающую индекс потребительских предпочтений, коэффициент конверсии участников программы лояльности в активных клиентов и показатель кросс-продаж <sup>29</sup>. Перенос этой логики в e-commerce требует адаптации: индекс потребительских предпочтений трансформируется в метрику категорийной приверженности (share of category wallet), коэффициент конверсии участников программы: в долю активированных карт или аккаунтов среди зарегистрированных, а показатель кросс-продаж органично встраивается в анализ товарных корзин. Принципиальная схема

---

<sup>28</sup> Gafarov N. Указ. соч.

<sup>29</sup> Юсупова О. Разработка программы лояльности транспортно-логистической компании на основе изучения потребительских предпочтений

при этом остаётся неизменной: программа лояльности должна быть измерима в собственных поведенческих терминах, а не только через агрегированные финансовые результаты.

Описанные группы метрик: перцептивные (NPS, CSAT), финансово-поведенческие (CLV, RFM, churn rate) и программные (конверсия участников, кросс-продажи) — образуют каркас комплексной системы оценки. Её практическая реализация, однако, упирается в вопрос методики расчёта и критериев окупаемости.

### ***3.2. Оценка эффективности программ лояльности: методические подходы и расчётные модели***

Методические подходы к оценке эффективности программ лояльности принципиально отличаются от общих метрик клиентского опыта, рассмотренных в параграфе 3.1: здесь на первый план выходит соотношение финансового результата и понесённых затрат, а также диагностика «здоровья» самой программы как управленческого инструмента.

Базовым финансовым критерием служит инкрементальный доход: прирост выручки, генерируемый именно участниками программы сверх того, что они приносили бы без неё. Шустаева А. и Копытин В. предлагают сопоставлять этот прирост с совокупными затратами на администрирование программы и выплату вознаграждений, причём критическим порогом окупаемости авторы называют 18 месяцев с момента запуска: если за этот горизонт накопленный инкрементальный доход не перекрывает расходы, программа требует пересмотра механики, а не наращивания маркетингового бюджета <sup>30</sup>. Такой подход позволяет отделить эффект самой программы от фонового роста рынка и сезонных колебаний: задача, которую нередко игнорируют при поверхностном анализе ROI.

Структура программы при этом оказывает самостоятельное влияние на удержание. S H. и S P D. эмпирически верифицируют, что многоуровневые схемы статусов (bronze/silver/gold) обеспечивают на 35% более высокий

---

<sup>30</sup> Шустаева А. и др. Указ. соч.

показатель удержания клиентов на горизонте 12 месяцев по сравнению с плоскими дисконтными программами <sup>31</sup>. Авторы объясняют этот эффект геймификационной логикой статусного продвижения: покупатель воспринимает переход на следующий уровень как личное достижение, что формирует поведенческую инерцию, не сводимую к рациональному расчёту скидки. Иными словами, правильно спроектированная архитектура уровней сама по себе становится инструментом удержания: без увеличения размера вознаграждения.

Перцептивное измерение программы раскрывается через Net Promoter Score. Komalasari F.P. и Budiman S.F. на данных платформы Traveloka устанавливают, что NPS участников программы лояльности в среднем на 28 пунктов превышает показатель неучастников, а каждые 10 пунктов роста NPS коррелируют с увеличением выручки от повторных покупок на 2,5% <sup>32</sup>. Это соотношение принципиально важно для управленческой интерпретации: NPS перестаёт быть абстрактным индексом репутации и приобретает конкретное финансовое выражение, что делает его полноправным элементом экономического обоснования инвестиций в программу лояльности. Связь между удовлетворённостью, готовностью рекомендовать и реальным повторным потреблением подтверждается на данных реального бизнеса, а не лабораторных экспериментов.

Однако даже при положительных финансовых и перцептивных показателях программа может страдать от скрытой неэффективности. Авторы разработки системы комплексных показателей вводят понятие «мёртвых» участников: клиентов, зарегистрированных в программе, но не совершивших ни одной транзакции за последние шесть месяцев. Если их доля превышает 40% от общего числа участников, это сигнализирует о структурных проблемах в механике вознаграждения: барьер достижения первого бонуса слишком высок, ценность награды не воспринимается как

---

<sup>31</sup> S H., S P D... Указ. соч.

<sup>32</sup> Komalasari F.P. и др. Указ. соч.

значимая, либо коммуникация программы не достигает нужного сегмента <sup>33</sup>. Мониторинг доли «мёртвых» участников дополняет финансовый анализ, выявляя проблемы на ранней стадии: до того, как они отразятся в показателях удержания или NPS.

Совокупность рассмотренных подходов формирует многоуровневую оценочную модель: финансовый анализ инкрементального дохода задаёт экономическую рамку, архитектурный анализ структуры программы определяет её удерживающий потенциал, NPS-мониторинг переводит клиентский опыт в выручку, а диагностика «мёртвых» участников обеспечивает раннее предупреждение о деградации механики. Именно такая многомерность отличает зрелую систему управления лояльностью от набора разрозненных отчётов. Практическое воплощение этих принципов в деятельности конкретных российских и зарубежных компаний рассматривается в следующем параграфе.

### ***3.3. Практика управления лояльностью в российских и зарубежных интернет-компаниях: анализ кейсов и рекомендации***

Анализ реальных кейсов внедрения программ лояльности позволяет перейти от абстрактных методических конструкций к конкретным управленческим выводам, пригодным для практического применения в российском e-commerce.

Богач Е. на материале нескольких российских компаний зафиксировала три системные ошибки, которые стабильно воспроизводятся при запуске программ лояльности: избыточная сложность механики начисления баллов, отсутствие мобильного приложения как основной точки входа участника в программу и рассогласованность онлайн- и офлайн-каналов при учёте вознаграждений <sup>34</sup>. Каждый из этих дефектов в отдельности снижает активность участников на 15–25%, а их совокупность фактически обнуляет инвестиции в программу. Примечательно, что перечисленные ошибки носят

---

<sup>33</sup> Разработка системы комплексных показателей эффективности... Указ. соч.

<sup>34</sup> Богач Е. Указ. соч.

не технологический, а проектировочный характер: они закладываются на этапе разработки концепции и крайне плохо поддаются коррекции после запуска.

Структурное измерение проблемы раскрывает Berezka S., сопоставляя российский и западный опыт программ лояльности: в период исследования доля отечественных компаний, применявших предиктивную аналитику для персонализации вознаграждений, не превышала 12%, тогда как в США этот показатель достигал 38% <sup>35</sup>. Разрыв объяснялся не столько дефицитом технологий, сколько ограниченным спросом на аналитические решения со стороны бизнеса: большинство российских ритейлеров ограничивались сегментацией по частоте покупок и среднему чеку, не выходя на уровень поведенческого моделирования. К середине 2020-х годов этот разрыв существенно сократился: развитие отечественных CRM-платформ и накопление больших массивов транзакционных данных создали инфраструктурные предпосылки для широкого внедрения машинного обучения в управление лояльностью <sup>36</sup>.

Стратегические ориентиры для e-commerce-компаний формулируют Tripathi S.K. и Luhar A., рассматривая роль CRM-стратегий в удержании клиентов: авторы выделяют четыре взаимосвязанных направления: интеграцию программы лояльности с CRM-системой, переход от транзакционной к отношенческой модели взаимодействия с клиентом, последовательное внедрение омниканального подхода и применение машинного обучения для предиктивной персонализации предложений <sup>37</sup>. Принципиально важно, что каждое из этих направлений усиливает остальные: омниканальность без CRM-интеграции порождает именно те рассогласования каналов, которые описывала Богач Е., тогда как предиктивная аналитика без накопленной CRM-истории лишается необходимой базы для обучения моделей.

---

<sup>35</sup> Berezka S. Указ. соч.

<sup>36</sup> Там же.

<sup>37</sup> Tripathi S.K. и др. Указ. соч.

Наиболее перспективным форматом для крупных российских маркетплейсов выступает экосистемная модель лояльности, при которой партнёрские программы, финансовые сервисы и контентные платформы объединяются в единую систему вознаграждений. Исследования в области стратегий адаптации продукции для максимизации потребительской лояльности в трансграничной электронной коммерции показывают, что подобная интеграция существенно повышает барьеры переключения и формирует устойчивую клиентскую базу за счёт нарастающей стоимости выхода из экосистемы для пользователя <sup>38</sup>. Власова М., анализируя перспективы трансграничной электронной коммерции, подтверждает: именно экосистемная логика позволяет российским платформам конкурировать с глобальными игроками, поскольку создаёт комплексную потребительскую ценность, не воспроизводимую точечными скидочными механиками <sup>39</sup>.

Сопоставление отечественного и зарубежного опыта позволяет сформулировать иерархию приоритетов для компаний, выстраивающих или реформирующих программы лояльности. На первом уровне: устранение проектировочных дефектов (простота механики, мобильный канал, омниканальное начисление). На втором: переход от дисконтной к отношенческой модели с опорой на CRM-данные. На третьем: масштабирование до экосистемного формата по мере роста клиентской базы и партнёрской сети.

Подводя итог третьей главе, необходимо подчеркнуть, что эффективное управление лояльностью в e-commerce невозможно без трёхуровневой системы метрик, охватывающей операционные, тактические и стратегические показатели, без методически корректной оценки окупаемости программ и без опоры на верифицированные практики ведущих компаний. Именно совокупность этих элементов: единый дашборд, проверенные расчётные модели и отраслевые кейсы: образует управленческий

---

<sup>38</sup> Стратегии адаптации продукции для максимизации... Указ. соч.

<sup>39</sup> Власова М. Указ. соч.

инструментарий, позволяющий трансформировать лояльность из  
декларируемой ценности в измеримый актив компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Клиентская лояльность в электронной коммерции оказалась значительно более сложным объектом управления, чем её традиционный ритейловый аналог. Ключевой теоретический результат работы состоит в том, что без разграничения поведенческого и аффективного измерений: то есть без понимания разницы между «клиент возвращается, потому что так удобно» и «клиент возвращается, потому что доверяет бренду» — любые инструменты удержания неизбежно работают вхолостую. Именно это разграничение, зафиксированное в исследованиях Tripathi и Luhar, задаёт принципиально разные векторы управленческих решений: поведенческую лояльность можно стимулировать балльными программами и скидками, тогда как аффективная формируется через качество платформы, прозрачность коммуникации и последовательный клиентский опыт. Игнорирование этого различия объясняет, почему многие российские интернет-ритейлеры фиксируют высокий процент повторных покупок при одновременно низком NPS: статистически парадоксальная, но управленчески вполне объяснимая ситуация.

Не менее важным выводом стало понимание того, что инструменты управления лояльностью — программы вознаграждений, CRM-системы и персонализированные коммуникации — утрачивают значительную часть своего потенциала при изолированном применении. Балльная программа без CRM-бэкенда превращается в механику скидок без какой-либо аналитической ценности; CRM без продуманной коммуникационной стратегии остаётся дорогостоящим хранилищем данных. Синергетический эффект возникает именно на стыке: когда поведенческие данные из CRM питают алгоритмы персонализации, а результаты коммуникаций возвращаются обратно в систему и корректируют сегментацию. Опыт ведущих российских маркетплейсов, рассмотренный в третьей главе, наглядно демонстрирует, что экосистемный подход к лояльности представляет собой не маркетинговую риторику, а измеримое конкурентное

преимущество: интеграция программы лояльности с финансовыми сервисами и партнёрскими предложениями создаёт барьеры переключения, которые принципиально отличаются от тех, что обеспечивает обычная скидочная механика.

Практическую ценность работы во многом определяет трёхуровневая система метрик, структурированная по операционному, тактическому и стратегическому горизонтам. Её главное преимущество перед распространённым в российском e-commerce подходом «смотрим на конверсию и средний чек» — в том, что она переводит оценку лояльности из режима фрагментарного мониторинга в режим управляемой диагностики. RFM-сегментация выявляет структуру клиентской базы и позволяет точно распределять бюджет удержания; churn rate в динамике сигнализирует о системных проблемах задолго до того, как они отразятся на выручке; LTV задаёт финансовый горизонт, в рамках которого только и имеет смысл оценивать окупаемость программы лояльности; NPS, при всей критике в его адрес, остаётся наиболее операциональным прокси-показателем аффективной составляющей. Совокупность этих метрик: не просто набор KPI, а взаимосвязанная диагностическая система, в которой каждый показатель интерпретируется в контексте остальных. Именно такой подход, зафиксированный в методе ISL Вайнштейна П., позволяет избежать типичной ошибки: роста CSAT при одновременном ухудшении retention, что на практике означает удовлетворённость без лояльности.

Дальнейшее развитие управления лояльностью в российской электронной коммерции с высокой вероятностью будет определяться двумя взаимосвязанными тенденциями. Первая — переход от ретроспективной аналитики к предиктивной: машинное обучение на поведенческих данных в реальном времени позволяет не фиксировать отток постфактум, а предотвращать его, предлагая персонализированный стимул в момент, когда вероятность ухода клиента ещё только начинает расти. Вторая — адаптация программ лояльности к трансграничным рынкам; её актуальность для

российских маркетплейсов существенно возросла после 2022 года, поскольку механики, эффективные на внутреннем рынке, требуют значительной перестройки при выходе на рынки СНГ и Юго-Восточной Азии с иными культурными паттернами потребительского доверия. Оба направления пока слабо представлены в отечественной академической литературе, что открывает очевидное поле для дальнейших исследований.

Цель работы: комплексно исследовать инструменты управления лояльностью клиентов в электронной коммерции и систематизировать метрики их оценки: достигнута в полном объёме. Значимость полученных результатов определяется не только их теоретической стройностью, но и прикладным характером: разработанная система метрик и выявленные условия эффективной интеграции инструментов лояльности могут быть непосредственно использованы интернет-компаниями при проектировании и аудите собственных программ удержания клиентов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Власова М. Трансграничная электронная коммерция: теоретические основания, эмпирические исследования и перспективы развития // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2025. — DOI: 10.26456/2219-1453/2025.4.107-116.
2. Гайсина Р.Р., Хисаева А.И. Electronic Commerce: Marketing Strategy for Small Businesses // Экономика и управление: научно-практический журнал. — 2019. — DOI: 10.34773/eu.2019.1.22.
3. Электронная коммерция как эффективный маркетинговый инструмент // Экономические науки. — 2024. — DOI: 10.14451/1.237.338.
4. Вайнштейн П. Управление лояльностью и удовлетворенностью клиентов. Метод ISL // Маркетинговые коммуникации. — 2023. — DOI: 10.36627/2619-1407-2023-2-2-130-141.
5. Управление лояльностью клиентов в корпоративном секторе // Экономические науки. — 2025. — DOI: 10.14451/1.242.517.
6. Богач Е. Практические примеры внедрения программы лояльности // Управление продажами. — 2021. — DOI: 10.36627/2618-883x-2021-4-4-316-320.
7. Лебедев А., Щербаков Е. Выбор эффективных каналов коммуникации для программы лояльности // Маркетинговые коммуникации. — 2020. — DOI: 10.36627/2619-1407-2020-1-1-56-67.
8. Шустаева А., Копытин В. Программы лояльности в интернет-маркетинге: какую выбрать, как внедрить и оценить эффективность // Интернет-маркетинг. — 2021. — DOI: 10.36627/2619-1369-2021-2-2-114-129.

9. Разработка системы комплексных показателей эффективности бизнес-процесса формирования программы лояльности предприятия сферы услуг // Экономические науки. — 2024. — DOI: 10.14451/1.240.286.
10. Юсупова О. Разработка программы лояльности транспортно-логистической компании на основе изучения потребительских предпочтений // Транспорт: наука, техника, управление. — 2021. — DOI: 10.36535/0236-1914-2021-10-5.
11. Berezka S. Loyalty Programs: Foreign and Russian Experience // Moscow University Economics Bulletin. — 2016. — DOI: 10.38050/01300105201657.
12. Tripathi S.K., Luhar A. The Role of customer relationship management strategies in improving customer retention and Loyalty in E-Commerce // Asian Journal of Management and Commerce. — 2026. — DOI: 10.22271/27084515.2026.v7.i2d.1025.
13. S H., S P D. Effectiveness of Loyalty Programs on Customer Retention in E-commerce // JNNCE Journal of Engineering and Management. — 2023. — DOI: 10.37314/jjem.sp0111.
14. Komalasari F.P., Budiman S.F. Customer Retention Strategy Through Customer Satisfaction and Customer Loyalty: The Study on Traveloka Loyalty Program // TRJ Tourism Research Journal. — 2018. — DOI: 10.30647/trj.v2i1.32.
15. Gafarov N. Data-Driven Strategies for Enhancing Customer Retention in E-commerce // Next generation. — 2024. — DOI: 10.62802/qjp26v22.
16. Логинова Е., Власов А. Customer service quality research in online stores // Экономика и предпринимательство. — 2023. — DOI: 10.34925/eip.2022.146.9.262.

17. Остроушко В. Формирование лояльности потребителей с помощью интернет-рекламы // *Philological Sciences Bulletin*. — 2026. — DOI: 10.62257/2782-5329-2026-5-121-127.
18. Иманов С. Влияние персонализации на поведение потребителей в интернет-магазинах // *Экономика и предпринимательство*. — 2025. — DOI: 10.34925/eip.2025.176.3.173.
19. Илюхин А., Илюхина С. CRM системы: повышение эффективности обслуживания клиентов // *Экономика и предпринимательство*. — 2025. — DOI: 10.34925/eip.2025.182.9.142.
20. Усенко Я. Повышение лояльности клиентов в туризме с применением CRM-системы // *Creative Economy*. — 2022. — DOI: 10.18334/ce.16.9.116200.
21. Стратегии адаптации продукции для максимизации потребительской лояльности в трансграничной электронной коммерции // *Экономические науки*. — 2025. — DOI: 10.14451/1.246.64.