Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2026, Том 18, № 5 / 2026, Vol. 18, Iss. 5 https://esj.today/issue-5-2026.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/12ECVN526.pdf

DOI: 10.15862/12ECVN526 (https://doi.org/10.15862/12ECVN526)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Кудинов, П. С. Качество клиентской базы как промежуточный результат управления цифровым маркетингом в IT-компаниях / П. С. Кудинов // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 5. — URL: https://esj.today/PDF/12ECVN526.pdf. DOI: 10.15862/12ECVN526.

For citation:
Kudinov P.S. Customer base quality as an intermediate outcome of digital marketing management in it companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(5): 12ECVN526. Available at: https://esj.today/PDF/12ECVN526.pdf. DOI: 10.15862/12ECVN526. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 659.113; 658.89; 658.82

Кудинов Павел Сергеевич
НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия», Москва, Россия
Аспирант
E-mail: 1970057@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2026-5409
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1224554

Качество клиентской базы как промежуточный результат управления цифровым маркетингом в IT-компаниях

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки результатов управления цифровым маркетингом в IT-компаниях с подписной моделью монетизации. Маркетинговые метрики не раскрывают качество последующего использования продукта пользователями, а финансовые показатели не позволяют сразу определять: какие управленческие процессы нуждаются в изменении. Для решения этой задачи предложена методика нефинансовой оценки качества привлечённой клиентской базы и её совместного использования с оценкой зрелости управления цифровым маркетингом.

Качество клиентской базы рассматривается как промежуточный результат управления маркетингом. Такой подход позволяет разграничить организацию управленческих процессов, фактическое поведение клиентов и последующие финансовые результаты, сформировав основу для анализа взаимосвязей между ними.

Разработан индекс качества клиентской базы, объединяющий достижение первого полезного действия внутри цифрового продукта, сохранение регулярного использования и освоение дополнительных полезных сценариев. Установлены правила расчёта этого индекса для когорт одинакового возраста. Для интерпретации индекса предусмотрены анализ его отдельных компонентов и дополнительный показатель доли пользователей, одновременно соответствующих целевому профилю, прошедших активацию и продолжающих использование продукта.

Предложена оценка зрелости управления маркетингом по шести направлениям. Разработан порядок ее совместного анализа вместе с качеством клиентских когорт и объемом выручки.

Научный вклад статьи заключается в разработке единой методики, связывающей оценку управленческих процессов с нефинансовыми характеристиками клиентской базы при оценке дальнейшей выручки. Методика задаёт порядок обоснования изменений в привлечении, адаптации и удержании пользователей.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; IT-компании; качество клиентской базы; процессно-метрическая зрелость; когортный анализ; интегральный индекс; активация клиентов; удержание клиентов; управленческая диагностика; подписная модель монетизации

Введение

При оценке цифрового маркетинга часто используются такие показатели, как число новых пользователей и стоимость их привлечения. При этом снижение стоимости регистрации может сопровождаться притоком пользователей, которые прекращают использование сервиса, не достигнув первого полезного результата. Поэтому управленческие решения в маркетинге требуют оценки качества клиентской базы и изменений в ней, возникающих уже после знакомства пользователя с продуктом.

Значение этих изменений зависит от модели дохода компании. IT-компании могут получать выручку от продажи программных продуктов и лицензий, оплаты фактического использования сервисов, комиссий за операции, размещения рекламы и подписки. В настоящем исследовании рассматривается подписная модель монетизации, при которой клиент регулярно с определенной периодичностью оплачивает доступ к продукту. В этой модели привлечение создаёт предпосылки для последующей выручки, величина которой зависит от продолжения оплачиваемых отношений. Наблюдение за использованием продукта позволяет оценивать состояние привлечённой базы до измерения выручки за последующий период.

Необходимость оценивать раздельно старт использования продукта и продолжение его использования обоснована в исследовании А. Бхаттачерджи. Автор показал, что намерение продолжать использование цифрового продукта связано с удовлетворённостью и воспринимаемой полезностью, а удовлетворённость — с соответствием первоначальным ожиданиям [1]. Это подкрепляет решение включить в оценку качества базы характеристик активацию и удержание как самостоятельные харакетеристики.

Для исследования выбраны IT-компании, предоставляющие цифровые продукты по подписке. Отслеживание действий в продукте и их сопоставление с данными CRM-систем позволяют анализировать путь пользователя от привлечения до оплаты и дальнейшего использования.

Наблюдаемые изменения клиентской базы ставят перед руководителем вопрос о причинах полученного результата и необходимых корректировках. Например, низкая активация может объясняться как несоответствием рекламного обещания возможностям продукта, так и трудностями его освоения. Показатели привлечения не позволяют различить эти причины, а финансовые результаты фиксируют их последствия без объяснения того, какие процедуры требуют пересмотра. Поэтому в исследовании качество клиентской базы рассматривается как промежуточный результат управления цифровым маркетингом. Его совместная оценка со зрелостью управленческих процессов призвана дать основания для диагностики проблем и выбора изменений.

Процессный подход к маркетингу и оценку клиентской базы исследователи рассматривают по отдельности. О. К. Ойнер обосновывает необходимость встраивать маркетинговые индикаторы в общую структуру бизнес-показателей [2]. Клиентская база

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

трактуется как специфический актив, чья стоимость определяется через показатель LTV (пожизненная ценность), норму удержания (retention) и прогнозные денежные потоки [3]. Цифровой маркетинг, по мнению Г. В. Бутковской и А. В. Статкуса, охватывает спектр задач шире: помимо привлечения, он включает операции по удержанию пользователей и повышению качества клиентского опыта [4].

К. Кацикеас с соавторами, проанализировав 998 эмпирических исследований, выявили большое число метрик оценки маркетинговых результатов, которые нередко отражают разные аспекты деятельности и слабо соотносятся друг с другом [5]. В результате одновременное использование показателей привлечения клиентов, их активности и финансовых результатов еще не образует единого управленческого контура.

Логику объединения этих показателей предлагают Р. Раст с соавторами в модели маркетинговой продуктивности. Согласно этой модели, маркетинговые действия сначала влияют на восприятие и поведение клиентов, затем изменяют состояние клиентских и других маркетинговых активов и только после этого отражаются на рыночных и финансовых результатах компании [6]. Опираясь на данную логику, качество клиентской базы нужно рассматривать как промежуточный результат управления маркетингом: оно показывает, привлекает ли компания целевых клиентов, начинают ли они пользоваться продуктом и сохраняют ли взаимодействие с компанией до того, как соответствующие изменения проявятся в выручке и прибыли.

Механизм формирования таких изменений раскрывается в исследованиях управления взаимоотношениями с клиентами. В. Рейнарц, М. Крафft и У. Хойер представляют путь клиента как последовательность инициации, поддержания и завершения отношений с компанией и устанавливают положительную связь между развитием этих процессов и бизнес-результатами [7]. К. Лемон и П. Верхуф показывают, что формирование позитивного клиентского опыта охватывает множество точек касания и требует согласованной работы различных подразделений [8]. Экономическое значение происходящих при этом изменений обосновывается в исследованиях: С. Гупта, Д. Леманн и Дж. Стюарт оценивают клиента через ожидаемую сумму дисконтированных будущих прибылей [9], а Д. Маккарти, П. Фейдер и Б. Харди используют данные о привлечении и удержании клиентов для оценки стоимости компании [10]. Однако данные подходы либо рассматривают отдельные этапы отношений с клиентами, либо сразу выражают их результат в денежных показателях.

Исследование Д. Херхаузена показывает, что способность компании выстраивать цифровой маркетинг влияет на результаты бизнеса [11]. К. Хомбург и Д. Вильгос установили связь между развитием такой компетенции и прибыльностью компании [12]. Также в B2B-сегменте управление клиентским путем влияет на результаты через повышение лояльности клиентов [13].

Р. Болтон, К. Лемон и П. Верхуф в модели управления клиентскими активами связывают воздействие маркетинговых инструментов с продолжительностью отношений и использованием дополнительных продуктовых сценариев, через которые формируется ценность клиентской базы [14]. Авторы учитывают освоение дополнительных полезных сценариев независимо от приобретения платных услуг как нефинансовую метрику качества клиентской базы.

Обзор литературы показывает, что результаты маркетинговой деятельности сначала проявляются в поведении клиентов, и только затем в финансовых показателях компании. Существующие подходы отдельно оценивают использование продукта, получаемую клиентом пользу, удержание или денежную ценность клиента.

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Методы комплексной нефинансовой оценки клиентской базы, сформированной в результате маркетинговой деятельности, разработаны недостаточно. Употребляемый показатель «customer health» объединяет данные о качестве отношений, использовании продукта и получаемой клиентом ценности, но применяется преимущественно для оценки отдельных клиентов [15]. Вопрос оценки качества всей клиентской базы как результата управления цифровым маркетингом остается разработан недостаточно.

Таким образом, в актуальных научных работах недостаточно рассмотрено, как процессно-метрический подход к управлению маркетингом связан с качеством клиентской базы и последующими финансовыми результатами бизнеса. Разрабатываемая методика развивает когортную оценку состояния клиентов, предлагая порядок её совместного анализа со зрелостью управления цифровым маркетингом и последующей выручкой. Для этого необходимо сопоставлять организацию управленческих процессов с качеством привлечённых когорт и их дальнейшими экономическими результатами, что будет рассмотрено далее.

Цель исследования — разработать методику, позволяющую оценивать качество привлеченной клиентской базы IT-компаний с подписной моделью монетизации по нефинансовым показателям и обосновать ее применение совместно с количественной оценкой зрелости управления цифровым маркетингом.

Достижение этой цели предполагает решение трех **задач исследования**:

1. уточнить, что включает категория «качество клиентской базы», установить ее границы и разработать систему метрик для оценки;

2. построить индекс качества клиентской базы и сформулировать положения, описывающие его связь с процессно-метрической зрелостью управления цифровым маркетингом и последующей выручкой на одного первоначального участника когорты

3. определить, как интерпретировать показатели при принятии управленческих решений, и подготовить рекомендации по управлению цифровым маркетингом IT-компаний с подписной моделью монетизации.

Гипотезы исследования:

- зрелость процессно-метрического подхода к управлению цифровым маркетингом положительно связана с качеством клиентской базы IT-компании;
- качество клиентской базы положительно связано с последующей выручкой на одного первоначального участника когорты;
- качество клиентской базы опосредует связь между процессно-метрической зрелостью управления цифровым маркетингом и последующей выручкой на одного первоначального участника когорты.

Методология исследования опирается на ресурсный и процессный подходы, концепции организационных маркетинговых способностей, маркетинговой результативности, CRM, клиентского пути и клиентского капитала. В качестве единицы анализа выбран продуктово-рыночный контур IT-компании, под которым понимается сочетание продукта, целевого сегмента и модели монетизации. Исследование включает анализ литературы и разработку теоретической модели.

Ограничения исследования связаны с неоднородностью IT-компаний, различиями в клиентских циклах, полноте цифрового следа и критериях активации продуктов. Наблюдаемые данные позволяют выявить статистические связи, однако их недостаточно для строгого причинного вывода: для этого требуется панельный либо квазиэкспериментальный дизайн. Интегральный индекс предназначен для сравнительной диагностики, поэтому его

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

использование предполагает также анализ отдельных компонентов. Методика в представленном составе предназначена для продуктов, в которых существуют дополнительные сценарии, полезные целевой аудитории.

Результаты исследования

Общие положения

Под «качеством клиентской базы» в исследовании принимается то, насколько привлечённые пользователи соответствуют целевому профилю и как они используют продукт. Для этого оцениваются: достижение первого полезного результата, продолжение регулярного использования и освоение дополнительных сценариев, которые помогают решать задачи пользователя. Выручка, затраты на привлечение пользователей, операционные расходы, а также ценность клиента за весь период отношений с компанией (LTV — от англ. *Lifetime Value* — пожизненная ценность клиента) в эту оценку не входят. Они рассчитываются отдельно для сопоставления качества базы с последующими экономическими результатами.

Рассмотрение качества и финансовой ценности как раздельных параметров — обязательное условие при разработке исследовательской методологии. В ситуациях систематического использования товара для удовлетворения клиентских потребностей фиксируется низкая рентабельность, обусловленная либо применением дешевого тарифного плана, либо чрезмерно высокими эксплуатационными издержками, что контрастирует с авансовой системой расчетов по договору, генерирующей стабильный доход даже при минимальной фактической эксплуатации продукта. Интеграция денежных метрик одновременно в состав индекса качества и результирующего показателя провоцирует частичное дублирование смыслового наполнения независимой и зависимой переменных. Изолированная оценка стоимостных показателей отвечает принципу содержательной однозначности, предъявляемому к измерителям маркетинговой результативности [5].

Группировка потребителей опирается на когортный принцип. «Когорта» — множество пользователей, чья первичная регистрация привязана к определенному временному отрезку и единому продуктово-рыночному сегменту. Пользователи, пропустившие активацию или выбывшие на последующих этапах, из начальной когорты не удаляются. Специфика продукта задает единицу учета. В сегменте b2c цифровых продуктов это — учетная запись конкретного пользователя; в корпоративных решениях — хозяйствующий субъект-заказчик либо связанный с ним счет, тогда как рабочие места отдельных сотрудников обособленными клиентами не считаются. До начала аналитических операций утверждают критерии распознавания потребителей и регламент очистки от технических копий.

Продуктово-рыночную единицу задает контур, где сходятся продукт, целевая аудитория и схема дохода. Временной метрикой служит входящая когорта, привязанная к этому контуру. Когда возраст сравниваемых клиентских групп совпадает, такой подход допускает сопоставление каналов привлечения и временных отрезков работы. Экстраполяция индекса свежей когорты на всю накопленную базу механична, а потому недопустима. Корректная оценка базы требует отдельно просуммировать данные по сопоставимым когортам, раскрыв их внутренний состав.

Предлагаемая методика отличается от концепций, сосредоточенных на монетизации клиентского капитала, суженным прикладным спектром. Диагностика конкретного потребителя (customer health) — задача другого уровня. Интенсивность потребления сервиса, субъективная выгода для клиента и специфика его работы с сервисом исследуются в рамках

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

анализа customer health [15]. Эти принципы служат для оценки текущего состояния когорт и локализации организационных процессов, нуждающихся в ревизии; в этом случае фокус переносится на управление уже сформированными сегментами клиентов.

Система нефинансовых показателей

При анализе когорт применяются четыре показателя: достижение целевого профиля F, активация A, сохранение активности R расширение использования E.

Каждый трактуется как доля клиентов из первоначальной когорты, удовлетворяющих критерию. В итоговом расчете общий знаменатель учитывает отсев участников на предшествующих этапах. Вычисляются условные коэффициенты перехода между стадиями — они не заменяют доли, рассчитанные относительно исходной когорты.

Таблица 1. Компоненты нефинансовой оценки качества клиентской базы

Компонент	Условие включения в числитель	Данные и момент фиксации
F — Соответствие профилю	Подтверждены целевая задача и необходимые условия использования продукта. Критерии не зависят от последующего платежа.	CRM, регистрационная анкета, квалификация. До или в момент входа.
A — Активация	Первый значимый пользовательский результат достигнут не позднее срока τA после регистрации.	Продуктовые события. Окно от регистрации до τA.
R — Удержание использования	Содержательное действие выполнено в каждом из заранее определённых окон регулярного использования.	Продуктовые события. Окна после τA до контрольного возраста τQ
E — Развитие использования	Освоен дополнительный полезный сценарий, релевантный целевому сегменту, сверх первоначальной активации.	Продуктовая аналитика, подтверждённые сведения сопровождения. До возраста τQ.

τA — предельный срок активации: время от регистрации, за которое пользователь должен достичь первого полезного результата.

τQ — возраст когорты на момент оценки качества: время от регистрации, по истечении которого рассчитываются показатели качества клиентской базы.

Составлено автором

Критерий активации зависит от задачи пользователя. Его оценивают по созданию отчета на основе персональных данных, целевому действию или запуску рабочего процесса. Простой доступ или открытие приложения ценность не доказывают. Теоретическим основанием этого утверждения служит концепция ценности в использовании. К. Грёнроос и П. Войма связывают возникновение ценности для клиента именно с процессом использования продукта [16]. В предлагаемой методике этот подход реализуется через фиксацию первого полезного результата, соответствующего задаче пользователя. Схожий принцип применяется для оценки содержательного удержания: учитывают операции, связанные с задачей, а не число визитов.

Компонент E отражает освоение дополнительных полезных сценариев использования продукта. Пользователь учитывается в его расчёте, если к моменту τQ он применил продукт для новой задачи или начал использовать дополнительную функцию для решения прежней

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

задачи. Компонент охватывает степень вовлеченности в пользование, а не прогнозируемый доход. Отсутствие содержательности у сценария влечет корректировку индекса.

Параметры τA, τQ и продолжительность удержания берут из естественного цикла продукта, который предшествует фиксации результатов в сопоставляемых группах. Для сервиса, используемого ежедневно, и корпоративного решения, внедряемого на протяжении долгого времени, календарные периоды различаются.

Интегральный индекс и правила интерпретации

При полном наблюдении исходной когорты частные показатели определяются следующим образом:

()

$$F_{jc} = \frac{N_{F,jc}}{N_{jc}};\ A_{jc} = \frac{N_{A,jc}}{N_{jc}};\ R_{jc} = \frac{N_{R,jc}}{N_{jc}};\ E_{jc} = \frac{N_{E,jc}}{N_{jc}} \quad (1)$$

Здесь j — продуктово-рыночный контур; c — входящая когорта; Njc — ее исходная численность; NF,jc, NA,jc, NR,jc и NE,jc — число клиентов, удовлетворяющих соответствующим условиям. Все частные показатели принимают значения от 0 до 1. Когорта включается в сравнение только после того, как ее участники достигли требуемого возраста наблюдения.

Базовый индекс качества клиентской базы Q предлагается рассчитывать с равными весами:

()

$$Q_{jc} = 25\left(F_{jc} + A_{jc} + R_{jc} + E_{jc}\right), \quad (2)$$

Индекс Q_{jc} находится в диапазоне от 0 до 100. Равные веса задают прозрачную исходную спецификацию, но не доказывают одинаковую экономическую значимость компонентов. Выбор весов остается методическим решением. Поэтому при апробации проверяется чувствительность выводов к альтернативным весам и возможному дублированию близких показателей[1]. Веса и определения фиксируются для всего сравнения; их нельзя подбирать отдельно для каждого канала маркетинга по желаемому месту в рейтинге.

Из формулы (2) следует, что рост любого компонента на один процентный пункт при неизменности остальных увеличивает Q_{jc} на 0,25 балла. Индекс монотонен и не зависит непосредственно от размера когорты. Однако одинаковые итоговые баллы могут соответствовать разным сочетаниям активации, удержания и развития использования. Поэтому Q_{jc} отражает агрегированное состояние базы, но не вероятность покупки, не процент «качественных клиентов» и не исчерпывающую оценку работы маркетинга.

Для ограничения взаимной компенсации компонентов вместе с Q предлагается публиковать профиль F, A, R, E и показатель J_{jc} — долю клиентов, которые одновременно

[1] OECD. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide / OECD, European Union, European Commission Joint Research Centre. — DOI https://doi.org/10.1787/9789264043466-en. — Paris: OECD Publishing, 2008. — 162 c. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html (дата обращения: 05.09.2026).C. 31-34

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

соответствуют целевому профилю, вовремя активировались и сохранили содержательное использование:

()

$$J_{jc} = 100 \times \frac{N_{F \cap A \cap R,jc}}{N_{jc}} (3)$$

Числитель J_{jc} определяется по пересечению клиентских записей. Перемножать агрегированные доли F, A и R для его получения нельзя: такая операция потребовала бы дополнительного предположения о независимости признаков. Совместное использование Q_{jc} и J_{jc} позволяет увидеть ситуацию, когда высокий средний балл складывается из достижений разных групп клиентов, а доля прошедших весь основной путь остается небольшой. Решение о масштабировании не принимается только по Q_{jc} , особенно при ухудшении согласованного показателя удержания или J_{jc} .

При объединении непересекающихся групп, оценённых в одинаковом возрасте по единой методике, итоговый индекс рассчитывается как среднее их индексов, взвешенное по первоначальной численности каждой группы. Итоговое значение Q рассматривается совместно с показателями отдельных сегментов, поскольку улучшение общего результата может сопровождаться ухудшением качества части клиентской базы. Необходимо также дополнительно анализировать численность и долю каждого сегмента.

Индекс Q_{jc} составной показатель, компоненты которого характеризуют разные стороны качества клиентской базы. Это соответствует формативной логике измерения, разграниченной с рефлективной моделью в работе Ч. Джарвиса, С. Маккензи и Ф. Подсакоффа [17]. Поэтому отсутствие сильной корреляции между отдельными компонентами само по себе не опровергает обоснованность индекса. При его формировании необходимо проверять содержательную полноту компонентов и отсутствие избыточного дублирования.

Рассмотрим пример практического использования указанных индексов.

Таблица 2. Использование профиля качества базы в управленческой диагностике

Наблюдаемое отклонение	**Что проверяется**	**Решение и последующая проверка**
Снижение F	Состав привлечённой аудитории и критерии квалификации.	Уточнение сегмента и обещания. Проверка F, A и J следующей сопоставимой когорты.
F сохраняется, A снижается	Барьеры первого результата, выполнимость обещаний, работа онбординга.	Изменение сценария входа. Проверка A и времени до первичной ценности.
A сохраняется, R снижается	Регулярная потребность, качество продукта и сопровождения.	Разбор причин оттока Проверка изменений по R и J.
R сохраняется, E снижается	Полезность следующего сценария и доступность его освоения.	Проверка потребности и обучения. Оценка E при контроле удержания.
Q растёт, будущий доход не улучшается	Тариф, скидки, затраты на привлечение и обслуживание.	Проверка экономики когорты. Решение о бюджете после совместной оценки качества и дохода.

Составлено автором

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

В зависимости от вектора изысканий расхождение не служит достоверным признаком первопричины. Например, снижение активности пользователей может быть связано с изменениями в продукте, составом аудитории или ошибками продуктовой аналитики. Чтобы установить причину, сопоставляют записи CRM-системы с данными аналитики и изучают: на каком этапе пользователи сталкиваются с трудностями. По итогам анализа разрабатывается план коррекции, ключевые показатели повторной оценки и сроки ее проведения.

Когорты из разных каналов сравнивают по единым правилам формирования и оценки при одинаковом возрасте наблюдения. Различия в их качестве могут быть связаны с составом аудитории, поэтому сами по себе не доказывают влияние канала привлечения.

Связь с процессами управления

Исследование выявило различие между показателем качества базы Q и индексом процессно-метрической зрелости М. В [12] отмечено: корреляция маркетинговых компетенций организации с результатами ее хозяйственной деятельности не исключает трактовки, где ее присутствие не дает оснований отождествлять способность с достигнутым эффектом. Зрелость в рамках предлагаемой методологии трактуется как степень воспроизводимости управленческих операций. Качество базы, напротив, определяется через фактическую структуру и поведенческие паттерны потребителей. [18]

При построении оценки зрелости используется подход Й. Беккера, Р. Кнакштедта и Й. Пёппельбуса, предусматривающий обоснование области применения, процедуры разработки и оценки модели зрелости [19]. Применительно к настоящему исследованию это предполагает явное описание направлений оценки, уровней шкалы и свидетельств, на основании которых присваиваются баллы. Поэтому степень зрелости управления предлагается оценивать по нескольким критериям, из которых шесть имеют первостепенное значение: регламентация процедур S_1, интеграция показателей S_2, межфункциональное взаимодействие S_3, работа с ценностным предложением S_4, контролируемость процесса адаптации нового клиента S_5 и использование отзывов клиентов S_6. Анализируем глубину и последовательность регламентирующих действий по каждому критерию.

Шкала оценивания построена на пяти уровнях. Полное отсутствие деятельности по профилю фиксируется нулем баллов. Действия разрозненны и бессистемны — присваивается единица. Воспроизведение строго по регламенту оценивается двумя баллами. Три балла ставят, когда за реализацией практики выстроен постоянный надзор, включающий мониторинг и принятие управленческих решений. Четыре балла требуют планомерного совершенствования работы на базе анализа итогов ее применения.

Основанием для вычисления оценочных баллов служат официальные документы и подтверждения выполнения предписанных операций. Среди таких свидетельств — закрепление ответственного за ведение процесса, утверждение целевых показателей результативности, фиксация решений и контроль реализации. При этом конкретные критерии оценки следует дорабатывать под каждую рассматриваемую компанию. Под компанию адаптируются конкретные свидетельства и названия процедур, а сам смысл уровней сохраняется. Как исходное допущение примем равные веса для всех шести направлений и тогда итоговую оценку исчисляют по формуле:

()

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

$$M_j = \frac{100}{24}(S_{1j} + S_{2j} + S_{3j} + S_{4j} + S_{5j} + S_{6j}) \quad (4)$$

Здесь S_{kj} — оценка по направлению k для продуктово-рыночного контура j, где k принимает значения от 1 до 6. Максимальная сумма составляет 24 балла; множитель 100/24 переводит ее в шкалу от 0 до 100.

Показатель M_j характеризует организацию управленческих процессов. Фактические значения активации, удержания и выручки в его расчет не входят. Так, оценка зрелости онбординга зависит от того, как выстроена и выполняется работа с новым клиентом. Доля клиентов, достигших первичной ценности, учитывается в Q. Если использовать ее одновременно в двух индексах, часть обнаруженной связи будет обусловлена совпадением их частей.

Связь организационных процессов с получением клиентом полезного результата рассматривается также в исследованиях customer success management. М. Кляйнальтенкамп, К. Проль-Швенке и Й. Керанен выделяют два взаимосвязанных направления: действия по обеспечению ценности продукта для клиента и создание организационных условий для выполнения этих действий [20]. В предлагаемой методике такое разграничение отражено в самостоятельной оценке зрелости управленческих процедур и фактических характеристик использования продукта клиентами.

Теоретическая модель связи зрелости управления с качеством клиентской базы

Метрика M_j фиксирует ступень зрелости менеджмента в маркетинге, а индекс Q_j охватывает качественные параметры клиентской базы. Эти показатели раскрывают разные плоскости маркетингового функционала. Совместное рассмотрение этих показателей задаёт основу для исследования предполагаемой связи между организацией маркетинговых процессов и характеристиками использования продукта клиентами.

Связь между развитостью управленческих регламентов и качеством базы клиентов прослеживается через улучшение административных практик. Целевой профиль на стыке маркетинга и продуктовой команды привлекает пользователей, чьи запросы отвечают потенциалу продукта. Фиксация ответственности на онбординге и систематическая диагностика клиентских проблем сокращают время до получения первичной ценности. Обратная связь выявляет причины отказов от продукта, что порождает изменения в самом продукте и алгоритмах сервиса.

Показатель M вне связи с другими параметрами не служит основанием для увеличения Q. Итоговый результат складывается из потребительских свойств продукта, качественной структуры аудитории, рыночной ситуации и временного лага, необходимого для проявления эффекта управленческих решений. Поэтому при определении финального уровня зрелости требуются рассматривать совокупный результат по каждому из шести направлений. Качество клиентской базы анализируют вместе с ее компонентами и метрикой прохождения ключевых точек клиентского пути.

В предлагаемой методике качество клиентской базы оценивается при установленном возрасте когорты, а выручка на одного её первоначального участника — за последующий период фиксированной продолжительности. Доход, извлеченный из когорты за заданный промежуток времени рассматривается как практический измеритель экономического результата. Полученную величину делят на изначальную численность когорты. В знаменателе — все участники, присутствовавшие в начальный момент, включая тех, кто не платил или прекратил использование сервиса. Итог трактуют как сумму дохода на одного первоначального члена когорты. Для определения прибыли в расчет дополнительно вводят издержки.

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Рассмотрим следующую взаимосвязь:

()

$$M \longrightarrow Q \longrightarrow Y,$$

где M - зрелость управления цифровым маркетингом; Q - качество привлеченной клиентской базы; Y- последующая выручка в расчете на одного первоначального участника когорты.

Качество базы связывает управленческие процессы с итоговыми экономическими показателями. Практическое применение указанной выше зависимости сводится к анализу конгруэнтности при изменении разных числовых показателей. Ниже перечислены стандартные сценарии и способы проверки такой согласованности.

Таблица 3. Направления управленческого анализа при различных соотношениях зрелости управления цифровым маркетингом (M) и качества привлеченной клиентской базы (Q)

Соотношение показателей	Направление управленческого анализа
Рост Mсопровождается повышением Q	Установить, какие управленческие процедуры изменились и какие компоненты качества базы улучшились. Совпадение изменений рассматривается как основание для дальнейшей проверки связи.
Mувеличивается, а Qсохраняется или снижается	Проверить фактическое исполнение процедур, достаточность времени наблюдения, изменения продукта и состава привлекаемой аудитории.
При близких значениях Qразличаются его компоненты	Определить, какие этапы взаимодействия требуют внимания в каждом случае. Одинаковый итоговый балл может предполагать разные управленческие решения.
Повышение Qне сопровождается ростом последующей выручки	Изучить переход к платному использованию, условия оплаты и регулярность платежей.

Составлено автором

Сначала оценивается зрелость управления цифровым маркетингом, затем формируются когорты пользователей. Качество когорт измеряют при одинаковом возрасте наблюдения, а выручку на пользователя — за последующий период одинаковой продолжительности. При сравнении учитывают особенности продукта, целевого сегмента и условий обслуживания. Такой порядок позволяет сопоставить управленческие процессы с качеством привлечённой базы и последующей выручкой.

Предложенная методика соединяет зрелость управления цифровым маркетингом IT-компании с качеством привлечённой клиентской базы и последующей выручкой. Результаты такого анализа могут использоваться при пересмотре целевой аудитории для рекламы, распределении бюджета между каналами и согласовании изменений в привлечении, адаптации и удержании пользователей. Для каждого изменения определяют ответственного и критерии оценки результата на следующих когортах. Практическую пользу методики и границы её применения предстоит установить при эмпирической апробации.

1 Заключение

В ходе исследования предложен метод оценки качественного состояния клиентской базы для IT-организаций с подписной бизнес-моделью. Значение показателя Q состоит из

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

четырех компонентов: попадание контрагента в целевой профиль; фиксация момента первого ценного целевого действия; содержательное использование; использование дополнительных продуктовых сценариев. Таким образом индикатор отражает последовательные стадии движения клиента по воронке. Финансовые метрики считаются отдельно от Q, что позволяет сопоставлять экономические результаты с предустановленным качеством базы.

Входящие когорты — основа для последующего анализа. В расчетах используют первоначальный объем каждой когорты, число субъектов, не завершивших активацию, и клиентов, отказавшихся от сервиса на поздних этапах. Сопоставимость результатов обеспечивают единые временные границы наблюдения. Для интерпретации показателя Q анализируют структуру его компонентов и метрики J. Последняя определяет долю пользователей с целевым профилем, достигших порога начальной ценности при сохранении активности. Исключительная опора на итоговый балл неинформативна: тождественная числовая величина индекса скрывает принципиальные различия комбинаций параметров активации, удержания и углубления взаимодействия.

Индекс M связывает оценку потребительской базы с построением системы управления цифровым маркетингом. Этот показатель фиксирует уровень развития управленческих принципов в шести областях. Проверку этого уровня проводят на основе официальных документов и фактических операций. Сравнивая M и Q, мы анализируем конфигурацию рабочих процессов и характеристики клиентского портфеля, от которых зависит их работа. Допустим, низкая активация вместе с разрозненным онбордингом дает основание углубленно изучить самые ранние этапы взаимодействия пользователей с продуктом и т. п. По итогам такого анализа формулируют корректировки, назначают ответственного и задают целевые показатели для следующей когорты.

Теоретическая ценность предложенной разработки складывается из объединения трех областей исследований: оценки уровня развития управленческих структур, анализа качественных параметров клиентской базы с помощью когортного подхода и регистрации последующих финансовых результатов. Основной экономический показатель — доход на одного участника начальной когорты. Гипотеза строится на том, что совершенствование управленческих процедур повышает качественные характеристики, а изменение поведенческих моделей клиентов способно влиять на будущие финансовые потоки. Сравнение расчетных данных открывает возможность для формулирования аналитических запросов менеджменту и установления перечня данных, нужных для верификации гипотез о причинно-следственных связях.

Научная новизна состоит в разработке интегрального нефинансового индекса качества клиентской базы, а также теоретическом обосновании посреднической роли качества клиентской базы во взаимосвязи между процессно-метрической зрелостью управления цифровым маркетингом и последующей выручкой.

Подход применим в тех продуктово-рыночных сегментах, где выявлены базовая полезность продукта, периодичность его эксплуатации и уже сформирована стратегия развития. Взаимосвязь между M, Q и последующей выручкой на первоначального участника когорты пока остается теоретический.

В дальнейшем необходима проверка разработанных критериев и весовых коэффициентов на эмпирических данных. Также после внедрения управленческих изменений в управление маркетингом достигнутые экономические эффекты потребуется верифицировать в долгосрочной перспективе. Тем не менее разработанные методические принципы уже применимы при управлении цифровым маркетингом.

12ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

ЛИТЕРАТУРА

1. Bhattacherjee, A. Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model / A. Bhattacherjee // MIS Quarterly. — 2001. — Т. 25, № 3. — С. 351–370. — DOI: 10.2307/3250921. — URL: https://aisel.aisnet.org/misq/vol25/iss3/2/ (дата обращения: 19.10.2026).
2. Ойнер, О. К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О. К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т. 6, № 2. — С. 27–46. — URL: https://rjm.spbu.ru/article/view/451 (дата обращения: 01.09.2026).
3. Макарова, Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки / Я. В. Макарова // Интернет-журнал "НАУКОВЕДЕНИЕ". — 2016. — Т. 8, № 4. — С. 1–17. — URL: https://naukovedenie.ru/PDF/80EVN416.pdf (дата обращения: 01.09.2026).
4. Бутковская, Г. В., А. В. Статкус. Цифровой маркетинг: поведение потребителей / Г. В. Бутковская, А. В. Статкус // Вестник университета. — 2019. — № 5. — С. 5–11. — DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-5-11. — URL: https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/1450 (дата обращения: 01.09.2026).
5. Katsikeas, C.S., N.A. Morgan, L.C. Leonidou, G.T.M. Hult. Assessing Performance Outcomes in Marketing / C.S. Katsikeas, N.A. Morgan, L.C. Leonidou, G.T.M. Hult // Journal of Marketing. — 2016. — Т. 80, № 2. — С. 1–20. — DOI: 10.1509/jm.15.0287. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.15.0287 (дата обращения: 02.09.2026).
6. Rust, R.T., T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava [et al.] Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions / R.T. Rust, T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava [et al.] // Journal of Marketing. — 2004. — Т. 68, № 4. — С. 76–89. — DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.68.4.76.42721 (дата обращения: 02.09.2026).
7. Reinartz, W., M. Krafft, W.D. Hoyer. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance / W. Reinartz, M. Krafft, W.D. Hoyer // Journal of Marketing Research. — 2004. — Т. 41, № 3. — С. 293–305. — DOI: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.41.3.293.35991 (дата обращения: 02.09.2026).
8. Lemon, K.N., P.C. Verhoef. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P.C. Verhoef // Journal of Marketing. — 2016. — Т. 80, № 6. — С. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420 (дата обращения: 03.09.2026).
9. Gupta, S., D.R. Lehmann, J.A. Stuart. Valuing Customers / S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart // Journal of Marketing Research. — 2004. — Т. 41, № 1. — С. 7–18. — DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkr.41.1.7.25084 (дата обращения: 03.09.2026).
10. McCarthy, D.M., P.S. Fader, B.G.S. Hardie. Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data / D.M. McCarthy, P.S. Fader, B.G.S. Hardie // Journal of Marketing. — 2017. — Т. 81, № 1. — С. 17–35. — DOI: 10.1509/jm.15.0519. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0519 (дата обращения: 04.09.2026).
11. Herhausen, D., D. Miočević, R.E. Morgan, M.H.P. Kleijnen. The Digital Marketing Capabilities Gap / D. Herhausen, D. Miočević, R.E. Morgan, M.H.P. Kleijnen // Industrial Marketing Management. — 2020. — Т. 90. — С. 276–290. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.07.022. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120301851 (дата обращения: 05.09.2026).

12. Homburg, C., D.M. Wielgos. The Value Relevance of Digital Marketing Capabilities to Firm Performance / C. Homburg, D.M. Wielgos // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2022. — Т. 50, № 4. — С. 666–688. — DOI: 10.1007/s11747-022-00858-7. — URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-022-00858-7 (дата обращения: 05.09.2026).
13. Homburg, C., M. Tischer. Customer Journey Management Capability in Business-to-Business Markets: Its Bright and Dark Sides and Overall Impact on Firm Performance / C. Homburg, M. Tischer // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2023. — Т. 51, № 5. — С. 1046–1074. — DOI: 10.1007/s11747-023-00923-9. — URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-023-00923-9 (дата обращения: 05.09.2026).
14. Bolton, R.N., K.N. Lemon, P.C. Verhoef. The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research / R.N. Bolton, K.N. Lemon, P.C. Verhoef // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2004. — Т. 32, № 3. — С. 271–292. — DOI: 10.1177/0092070304263341. — URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092070304263341 (дата обращения: 19.10.2026).
15. Hochstein, B., C.M. Voorhees, A.B. Pratt, D. Rangarajan, D.M. Nagel [et al.] Customer Success Management, Customer Health, and Retention in B2B Industries / B. Hochstein, C.M. Voorhees, A.B. Pratt, D. Rangarajan, D.M. Nagel [et al.] // International Journal of Research in Marketing. — 2023. — Т. 40, № 4. — С. 912–932. — DOI: 10.1016/j.ijresmar.2023.09.002. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811623000678 (дата обращения: 05.09.2026).
16. Grönroos, C., P. Voima. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation / C. Grönroos, P. Voima // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2013. — Т. 41, № 2. — С. 133–150. — DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3. — URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-012-0308-3 (дата обращения: 19.10.2026).
17. Jarvis, C.B., S.B. MacKenzie, P.M. Podsakoff. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research / C.B. Jarvis, S.B. MacKenzie, P.M. Podsakoff // Journal of Consumer Research. — 2003. — Т. 30, № 2. — С. 199–218. — DOI: 10.1086/376806. — URL: https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/30/2/199/1831647 (дата обращения: 19.10.2026).
18. Imai, K., L. Keele, D. Tingley. A General Approach to Causal Mediation Analysis / K. Imai, L. Keele, D. Tingley // Psychological Methods. — 2010. — Т. 15, № 4. — С. 309–334. — DOI: 10.1037/a0020761. — URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20954780/ (дата обращения: 05.09.2026).
19. Becker, J., R. Knackstedt, J. Pöppelbuß. Developing Maturity Models for IT Management — A Procedure Model and its Application / J. Becker, R. Knackstedt, J. Pöppelbuß // Business & Information Systems Engineering. — 2009. — Т. 1, № 3. — С. 213–222. — DOI: 10.1007/s12599-009-0044-5. — URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-009-0044-5 (дата обращения: 19.10.2026).
20. Kleinaltenkamp, M., K. Prohl-Schwenke, J. Keränen. What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives / M. Kleinaltenkamp, K. Prohl-Schwenke, J. Keränen // Industrial Marketing Management. — 2022. — Т. 102. — С. 338–350. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2022.02.003. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985012200027X (дата обращения: 19.10.2026).

Kudinov Pavel Sergeevich
«Synergy» Moscow University, Moscow, Russia
E-mail: 1970057@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2026-5409
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1224554

Customer base quality as an intermediate outcome of digital marketing management in it companies

Abstract. This article addresses the problem of evaluating digital marketing management outcomes in IT companies with a subscription-based revenue model. Marketing metrics do not capture the quality of users' subsequent product use, while financial indicators do not directly identify which management processes require modification. To address this problem, the article proposes a methodology for the non-financial assessment of the quality of an acquired customer base and its joint analysis with digital marketing management maturity.

Customer base quality is considered an intermediate outcome of marketing management. This approach distinguishes the organization of management processes, actual customer behavior, and subsequent financial results, providing a framework for analyzing the relationships between them.

A customer base quality index is developed, combining the completion of the first meaningful action within a digital product, continued regular use, and the adoption of additional useful product use cases. Rules are established for calculating the index for cohorts assessed at the same age. Its interpretation involves analyzing individual components alongside a supplementary indicator: the proportion of users who simultaneously match the target profile, have completed activation, and continue to use the product.

An assessment of marketing management maturity across six dimensions is proposed. A procedure is developed for jointly analyzing management maturity, customer cohort quality, and revenue.

The article's scientific contribution lies in developing an integrated methodology that links the assessment of management processes to non-financial characteristics of the customer base while evaluating subsequent revenue. The methodology establishes a procedure for substantiating changes in customer acquisition, onboarding, and retention.

Keywords: digital marketing; IT companies; customer base quality; process and metrics maturity; cohort analysis; composite index; customer activation; customer retention; management diagnostics; subscription-based monetization model