

М.Н. Руденко

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ
КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

M.N. Rudenko

**MANAGING THE PROCESS OF CREATING CUSTOMER VALUE
AS A BASIS FOR BUILDING
A COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUSINESS**

Пересмотрена цепочка ценности, предложен ее модернизированный вариант. Подтверждено, что в цепочке ценности существует центральная или фокальная фирма (фирма-организатор), которая берет на себя функции координатора процесса. Доказано, что создание потребительской ценности является не конечным результатом взаимодействия, а только промежуточным.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО; СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ; ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ; СЕТЕВАЯ ТЕОРИЯ; ПОТРЕБИТЕЛИ; ПОСТАВЩИКИ; СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ; КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА; ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ.

Business development at the end of the 20th century showed that companies are increasingly using outsourcing to achieve a competitive advantage delegating support activities to their partners. This fact made the researchers review the value chain and propose its upgraded version. Studies by many authors confirm the idea that in a value chain there is a central or focal firm (company-organizer) which acts as the coordinator of the process. The author proves that the creation of customer value is not the end result of the interaction, it is only a by-product. The end result of managing interaction lies in developing the value of business partners relationship in its economic, strategic and psychological aspects.

ENTREPRENEURSHIP; STRATEGIC MANAGEMENT; VALUE CHAIN; NETWORK THEORY; CONSUMERS; SUPPLIERS; VALUE CREATION; COMPETITIVE ADVANTAGE; CUSTOMER VALUE.

Введение. В теории предпринимательства и стратегического управления одним из базовых методов поиска конкурентного преимущества считается анализ цепочки создания ценности, который впервые предложил М. Портер. Он выявил, что конкурентные преимущества достигаются исходя из того, как фирма организует и выполняет отдельные виды деятельности, создавая цепочку ценности. «Цепочка ценности — это система взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи. Эти связи возникают, когда метод какого-либо вида деятельности влияет на стоимость или эффективность других» [7], рис. 1.

Таким образом, М. Портер выделил ключевые функции фирмы, которые влияют и участвуют в процессе создания ценности для

потребителя. Принципы и методы организации процесса реализации этих функций внутри предприятия и создают его конкурентоспособность.

Постановка задачи. Развитие бизнеса в конце XX в. показало, что компании все активнее используют аутсорсинг для достижения конкурентных преимуществ, отдавая вспомогательные виды деятельности на откуп своим партнерам. Этот факт заставил О.У. Юлдашеву и С.Ю. Полонского пересмотреть цепочку ценности и предложить ее модернизированный вариант [12], рис. 2. Логика ученых заключается в том, что процесс создания ценности включает в себя множество участников, что обуславливает важность процессов координации их деятельности.

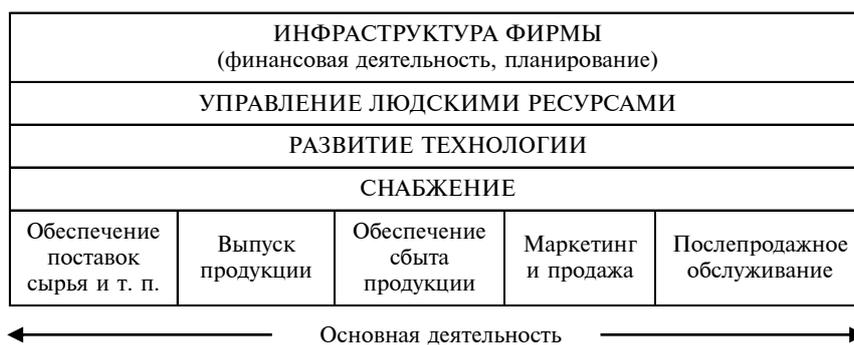


Рис. 1. Цепочка ценности



Рис. 2. Структура процесса создания ценности для потребителя

М.Ю. Шерешева предлагает собственный взгляд на цепочку ценности с позиций сетевой теории [11]. Она изначально рассматривает цепочку как сеть и определяет ее как форму вертикальной квазиинтеграции, отличительным признаком которой является долгосрочное сотрудничество партнеров, имеющих в целом равные права и располагающихся вдоль цепочки создания ценности, обслуживая специфические рынки или заказы клиентов [10]. Основные цели создания цепочки – сокращение сроков поставки и издержек, улучшение обслуживания, учет запросов потребителей. Поэтому чаще всего такая цепочка работает на базе системы программного обеспечения SCM – Управление цепями поставок, которая нацелена на обслуживание, интеграцию и координацию процессов с опорой на такие концепции, как учет запросов потребителей (efficient consumer response), поставки «точно в срок» (just-in-time), непрерывное пополнение запасов (continuous replenishment) и т. п.

Исследования многих (например, Wisner, Keong Leong, Tan keah-Choon, 2005) подтвер-

ждают, что в цепочке ценности существует центральная или фокальная фирма (фирма-организатор), которая берет на себя функции координатора процесса (рис. 3).

Последние тенденции в области предпринимательской деятельности породили новые идеи в теории предпринимательства и маркетинга, когда процесс создания ценности стал рассматриваться как совместный процесс. Э. Гумессон отмечает [3]: «Исследования в области услуг постепенно подходят к осознанию того, что эти взаимодействующие участники (продавец и покупатель), их роли и поступки неотделимы друг от друга и синхронны, по крайней мере, частично. Производство и потребление не привязаны к четко определенным участникам, их роль становилась все более расплывчатой, и появился третий вид деятельности: взаимодействие. Следствием этого стало то, что услуги и ценность начали производиться посредством: 1) вклада независимых провайдеров, 2) вклада независимых потребителей, 3) осуществления совместного вклада посредством взаимодействия сторон».

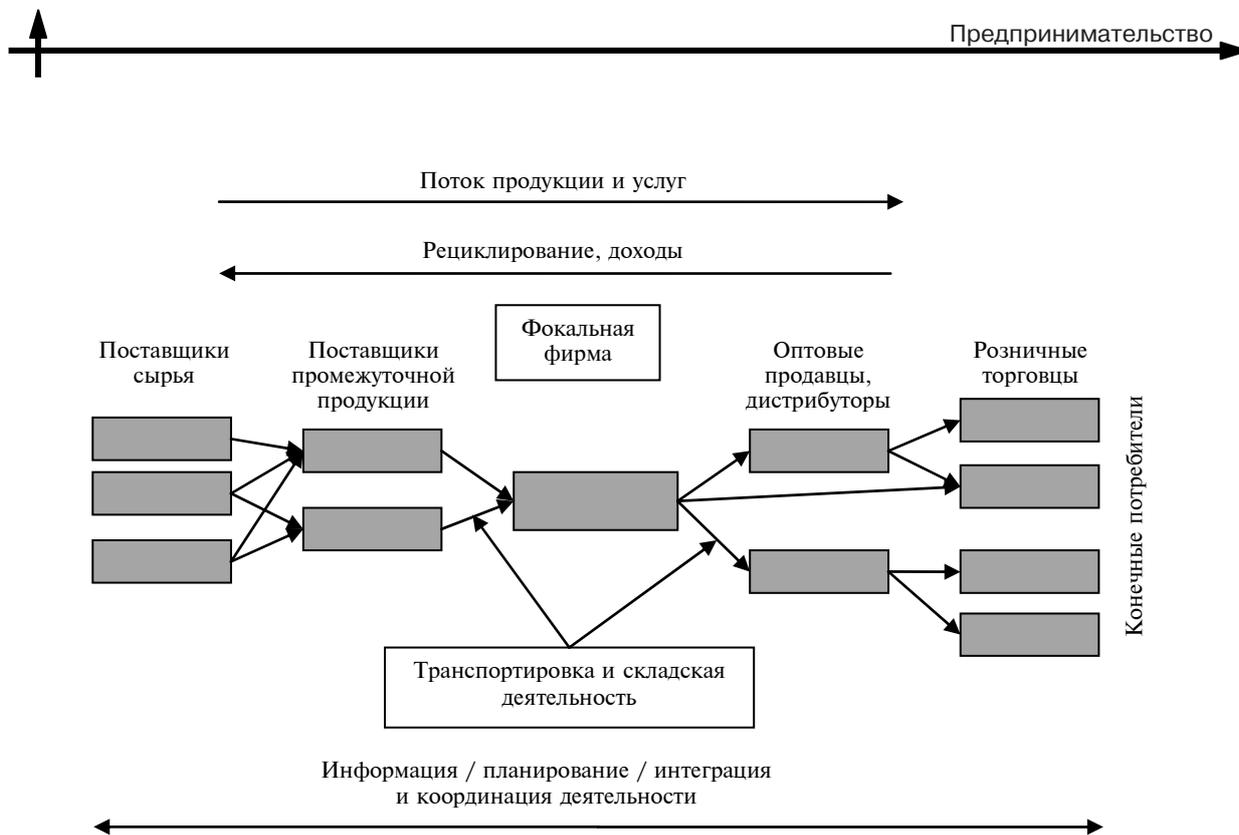


Рис. 3. Сеть создания ценности с выделением фокальной фирмы

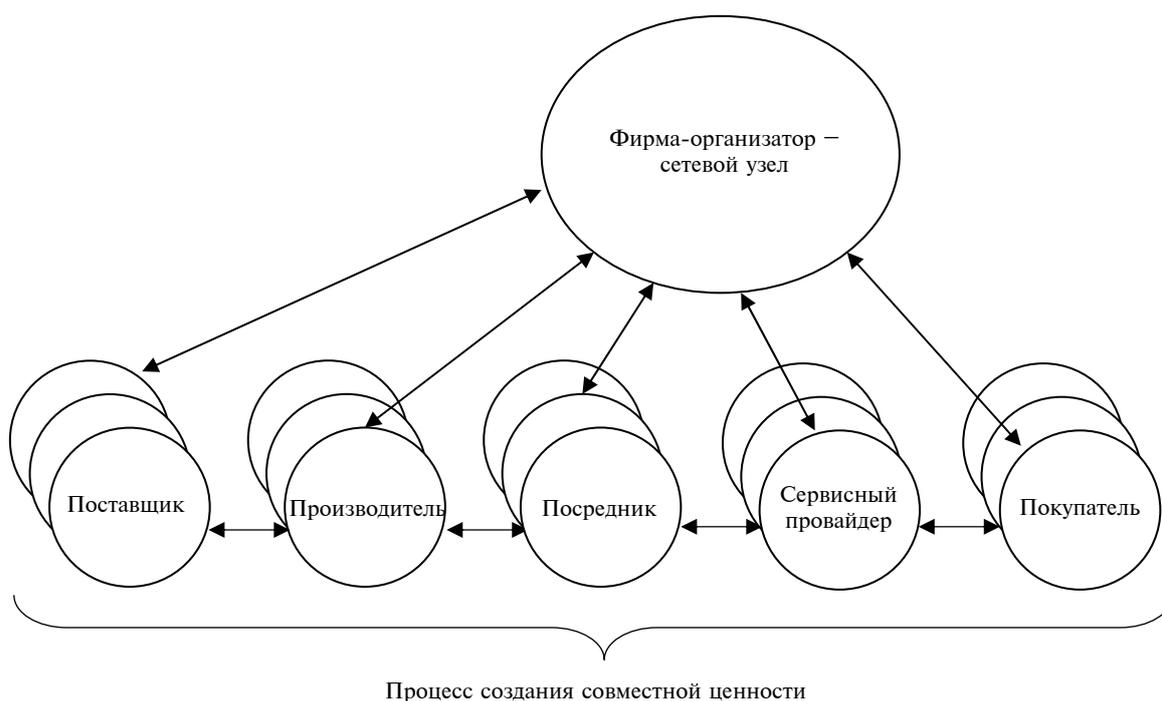


Рис. 4. Сеть партнеров, создающих совместную ценность

Другими словами, логика современного процесса создания ценности складывается таким образом, что покупатель (потребитель) все чаще рассматривается как участник или соучастник процесса создания

ценности, как партнер, а сам процесс реализуется в рамках сети, состоящей из формально независимых, но стратегически взаимосвязанных бизнес-субъектов (рис. 4).



Рис. 5. Структура организационного продукта

Из рис. 4 видим, что фирма-организатор выступает координатором процесса создания совместной ценности. При этом фирма-координатор должна занимать самую важную позицию в сети, которая дает возможность управлять всей сетью. Фирма-организатор выбирает те ключевые компетенции, которые позволяют ей координировать процесс создания и реализации ценности или по-другому управлять спросом. Фирма-организатор может сосредоточить у себя маркетинг (бренд), НИОКР, может выбрать позицию посредника или любую другую, может сочетать несколько важных компетенций. Задача фирмы-организатора одна – управлять процессом воспроизводства спроса, распределяя заказы всем участникам сети.

Важно понимать, что долгосрочные и стабильные взаимоотношения компаний в сети позволяют им создавать дополнительную потребительскую ценность. Поскольку в цепочке создания ценности каждый партнер одновременно может выступать как продавцом, так и покупателем, то каждый из партнеров за счет взаимоотношений получает дополнительную потребительскую ценность.

Сегодня взаимоотношения между партнерами создают дополнительную для них ценность, которая становится частью потребительской ценности конечного потребителя. Получается, что компании-партнеры вместе участвуют в создании ценности друг для друга или создают совместную ценность. При

этом вся совместная деятельность ориентирована на создание потребительской ценности для конечного покупателя, поскольку именно через него партнеры могут выходить на оценку своего экономического вклада в процесс создания ценности, а значит, и на рационализацию этого процесса, что необходимо в условиях рыночной экономики.

Методика исследования. Итак, каким образом взаимоотношения могут создавать дополнительную ценность для партнеров и конечного покупателя? Для ответа на этот вопрос необходимо детально изучить структуру потребительской ценности.

Детальный обзор динамики структуры потребительской ценности во времени представлен в монографии С.Ю. Полонского, который основывается на работах классических экономистов австрийской школы (теория ценности), а также на современных работах американских маркетологов [6], рис. 5.

Из рис. 5 видим, что ученый выделяет шесть аспектов предложения компании, которые могут выступать элементами потребительской ценности:

- продуктово-сервисные характеристики – функциональные характеристики продукта и дополнительные услуги, способные повысить его ценность;
- маркетинговые характеристики – ценность брендов;
- коммерческие характеристики – цена и условия оплаты, предлагаемые поставщиком;



– финансовые характеристики – возможность использования покупателем финансовых инструментов оплаты (опционы, кредиты, лизинг, рассрочка, оплаты ценными бумагами и т. п.);

– организационные характеристики – элементы организации процесса обслуживания покупателя (организация логистики, сервиса, документооборота и т. п.);

– общие характеристики компании – имидж и корпоративная культура, которые создают доверие у покупателя к поставщику.

На наш взгляд, модель слишком сложная и имеет ряд недостатков. В частности, не совсем понятно почему в одну группу объединены продуктовые и сервисные характеристики предложения или как отличаются организационные и общие характеристики компании и т. п. Поэтому мы хотели бы предложить оригинальную модель структуры потребительской ценности, ориентированную на создание совместной ценности в рамках процесса создания потребительской ценности на промышленных рынках.

Для создания такой модели необходимо:

– проанализировать особенности промышленных рынков и покупателей;

– проанализировать исследования, связанные с определением мотивов промышленных покупателей, и следовательно, выявлением элементов потребительской ценности на промышленных рынках.

Особенности развития взаимоотношений между покупателями и продавцами на промышленных рынках анализировали многие исследователи. Детальное изучение работ таких иностранных ученых, как Уэбстер, Андерсон, Хоканссон, Хален, а также российских – О.У. Юлдашевой, А.Г. Иванова, В.И. Катенева, С.П. Куца и др. позволило выявить следующие основные особенности развития взаимоотношений на промышленных рынках.

• Сложность процесса покупки и выбора поставщика, выражающаяся в коллективном и длительном характере процесса принятия решения о покупке и вовлеченности в этот процесс большого числа сотрудников со стороны обеих компаний (тесное взаимодействие и ориентация на долгосрочные взаимоотношения).

• Высокая компетентность промышленных покупателей как в технико-технологии-

ческой, так и в коммерческой сфере, что предопределяет постоянное знание конъюнктуры рынка закупок, предложений конкурентов и наличие альтернативных поставщиков (сравнение потребительских ценностей фирм-конкурентов).

• Более высокая рациональность в поведении делового покупателя, чем обычного розничного, выражающаяся в доминировании, мотивации качества продукта над его ценой (важность качества продукта).

• Активность промышленного покупателя в выборе поставщика и процессе ведения переговоров об условиях сделки.

• Функциональная, ресурсная и географическая зависимость покупателей и продавцов (важность позиции в сети, ресурсного потенциала и географической удаленности, что отражает силу позиции поставщика и его имидж/бренд).

• Масштабность сделок и высокие коммерческие риски. Эти факты обуславливают важность имиджа поставщика, который создает доверие к нему как к выполняющему свои обещания (имидж поставщика и его бренда).

• Ориентация на долгосрочные взаимоотношения и выбор ограниченного числа партнеров и взаимодействий для сокращения транзакционных издержек (отношения).

• Высокая технологическая зависимость, выражающаяся в существенном влиянии технологии на процесс выбора продукта и его поставщика и установления длительных взаимоотношений (важность типа продукта и степени его адаптации).

• Высокая степень социальной интеграции между фирмами-партнерами в силу необходимости тесного взаимодействия для создания новых нестандартных продуктов и процессов обслуживания (социальный аспект взаимоотношений).

• Промышленных покупателей значительно меньше и часто их требования индивидуализированы, что обуславливает необходимость создания индивидуализированных или кастомизированных продуктов. Для стандартных продуктов индивидуализация решений будет выражаться в предоставлении эксклюзивных услуг (важность типа продукта, степени его адаптации и наличия услуг).

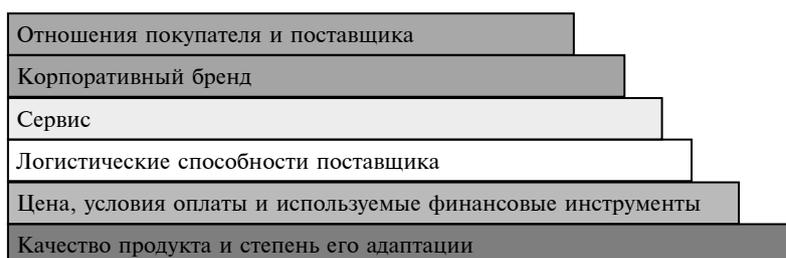


Рис. 6. Структура потребительской ценности для промышленного покупателя

• Наличие небольшого числа крупных покупателей, требующих полной индивидуализации решений (тип продукта и степень его адаптации).

Здесь выявлены основные составляющие потребительской ценности для промышленных покупателей, вытекающие из особенностей их поведения и самих промышленных рынков. На наш взгляд, для промышленных компаний наиболее важными аспектами потребительской ценности могут выступать: качество товара и степень его адаптации к потребностям покупателей; цена товара и условия оплаты, включая использование финансовых инструментов, облегчающих покупку; логистические способности поставщика, определяющие возможности по сокращению издержек на поставку продукции за счет снижения сроков поставки и т. п.; сервисные услуги (доставка, монтаж, наладка и т. п.); маркетинговый актив (бренд); отношения с поставщиком (рис. 6).

Важность этих элементов для разных типов покупателей и продуктов может меняться,

но в целом такая структура ценности вполне описывает совокупную совместную ценность, которая создается партнерами, в том числе в сетях.

Исследование И.Н. Дзюменко [4], сконцентрированное на анализе лояльности посредников в рыночных сетях, выявляет следующие приоритеты посредников (табл. 1).

Контекст исследования И.Н. Дзюменко позволяет рассматривать методологические и информационные факторы как часть отношений (в исследовании – это социальный фактор), что позволяет существенно повысить важность отношений с поставщиком для посредников ($17,2 + 4,7 + 3,6 = 25,5\%$ для посредников отечественных производителей и $9,5 + 7,8 + 7,4 = 23,7\%$ для посредников иностранных производителей). Точно так же корпоративные и маркетинговые факторы можно рассматривать как факторы бренда ($11,5 + 7,1 = 18,6\%$ для посредников отечественных производителей и $16,3 + 9,1 = 25,4\%$ для посредников иностранных производителей).

Таблица 1

Вклад факторов лояльности в общую лояльность дистрибьюторов на рынке амортизатор

Фактор лояльности	Вклад фактора по опросу дистрибьюторов	
	отечественных производителей	иностраных производителей
Экономический	31,5	20,9
Социальный	17,2	9,5
Продуктово-ассортиментный	13,8	18,4
Маркетинговый	11,5	16,3
Сервисный	10,6	10,6
Корпоративный	7,1	9,1
Информационный	4,7	7,8
Методологический	3,6	7,4



Таблица 2

Вклад факторов мотивации в лояльность посредников на рынке амортизаторов

Фактор лояльности	Вклад фактора по опросу дистрибьюторов	
	отечественных производителей	иностраных производителей
Цена и условия оплаты (экономический)	31,5	20,9
Отношения (социальный, информационный и методологический)	25,5	23,7
Качество продукта (продуктово-ассортиментные)	13,8	18,4
Бренд (маркетинговый и корпоративный)	18,6	25,4
Сервисный	10,6	10,6

Таблица 3

Анализ ключевых задач, определяющих стратегию компании в области управления закупками

Ключевая задача, определяющая стратегию компании в области управления закупками	Доля, %
Сокращение затрат	86,5
Создание долгосрочных взаимоотношений с поставщиком	76,0
Сокращение сроков поставок	75,0
Повышение качества конечной продукции	74,0
Введение системы поставок «точно-в-срок»	48,6
Обеспечение согласования деятельности по закупкам и деятельность отдела продаж	48,1
Сокращение времени, необходимого для поставки продукции компании на рынок	39,4
Повышение гибкости компании	39,4
Сокращение запасов	37,0
Создание интегрированной цепочки управления поставками	21,6
Совместные исследования и разработки	16,8
Сокращение базы поставщиков	15,9
Аутсорсинг	10,6
Другое	1,4

Таким образом, табл. 1 можно несколько скорректировать, см. табл. 2 [3].

Как видим из табл. 2, вклад факторов для посредников отечественных и иностранных производителей существенно отличается. При этом подтверждается гипотеза структуры потребительской ценности, состоящей из пяти основных элементов: качество продукта, его цена, сервисные услуги, бренд и отношения с покупателями.

Исследование С.П. Куца и М.М. Смирновой [5], сфокусированное на стратегических аспектах закупочной деятельности, также

подтверждает нашу гипотезу о структуре потребительской ценности (табл. 3).

Данные табл. 3 показывают, что большинство компаний решают задачи сокращения затрат на закупку (86,5 %). Следующими факторами мотивации обозначены: создание долгосрочных взаимоотношений с поставщиком (76 %), сокращение сроков поставок (75 %), повышение качества конечной продукции (74 %). Попробуем отнести каждую задачу к определенному аспекту потребительской ценности (см. табл. 4).

Таблица 4

Влияние структуры потребительской ценности на задачи в сфере управления закупками

Ключевые задачи, определяющими стратегию компании в области управления закупками	Доля, %	Аспект потребительской ценности
Сокращение затрат	86,5	Цена и условия поставки
Создание долгосрочных взаимоотношений с поставщиком	76,0	Отношения с поставщиком
Сокращение сроков поставок	75,0	Логистические способности поставщика
Повышение качества конечной продукции	74,0	Качество продукции
Введение системы поставок «точно-в-срок»	48,6	Логистические способности поставщика
Обеспечение согласования деятельности по закупкам и деятельность отдела продаж	48,1	—
Сокращение времени, необходимого для поставки продукции компании на рынок	39,4	—
Повышение гибкости компании	39,4	—
Сокращение запасов	37,0	Логистические способности поставщика
Создание интегрированной цепочки управления поставками	21,6	Отношения с поставщиком и сервисные услуги поставками
Совместные исследования и разработки	16,8	Отношения с поставщиком и сервисные услуги
Сокращение базы поставщиков	15,9	Отношения с поставщиком
Аутсорсинг	10,6	—
Другое	1,4	—

Как видим из табл. 4, покупатели хотят, прежде всего, получить конкурентную цену, надежные долгосрочные взаимоотношения с поставщиком, качественную логистику и качественные продукты. При этом последние три элемента ценности имеют практически равное значение для всех компаний. К сожалению, в данном исследовании не были представлены вопросы, касающиеся сервиса и отношения покупателей к бренду. Поэтому трудно говорить о роли этих факторов в процессе принятия решения.

В целом, можно сказать, что шесть элементов ценности можно рассматривать как составляющие ее структуры.

Очевидно, что конечную потребительскую ценность в необходимой структуре обеспечивает эффективное взаимодействие бизнес-партнеров в рамках цепочки создания ценности (или в сети). В свою очередь, эффективность взаимодействия бизнес-партнеров обеспечивается тремя основными факторами:

- эффективностью координации деятельности по созданию ценности;

- эффективностью адаптации ресурсов бизнес-партнеров друг к другу в направлении обеспечения адекватной реакции на изменение потребительского спроса;

- эффективностью социальных обменов или взаимоотношений между сотрудниками компаний-партнеров для облегчения межфирменных коммуникаций.

Впервые этот подход (выделение трех факторов эффективности взаимодействия) реализован Х. Хоканссоном, предложившим модель ARA (ARA: actors – деятели сети; resources – ресурсы в сети; activities – деятельность участников сети) для оценки эффективности взаимодействия партнеров в рыночных сетях [13]. Модель включает три аспекта эффективности: ценность координации деятельности бизнес-партнеров, ценность адаптации ресурсов, ценность социальных обменов между индивидуумами в компаниях-партнерах. В дальнейшем модель была развита Д. Уилсоном и С. Джантраниа, которые выделили три составляющие ценности взаимоотношений: стратегическую, поведенческую (психологическую) и экономическую, рис. 7 [14].



Рис. 7. Основные составляющие ценности взаимоотношений промышленных компаний

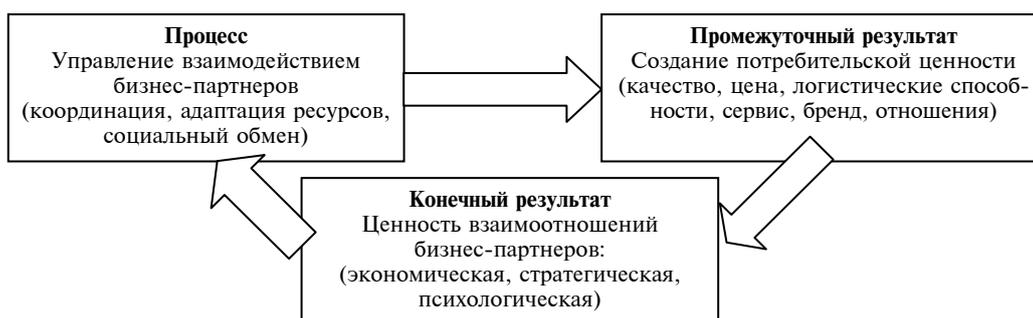


Рис. 8. Логика управления процессом создания потребительской ценности

Стратегическая ценность определяется тем, насколько взаимоотношения способствуют достижению стратегических целей компании. Психологическая ценность обусловлена доверием и приверженностью взаимоотношениям, на основании которых формируется общая система ценностей. Экономическая ценность определяется выгодой, которую промышленные компании получают в процессе взаимоотношений — доступ к ресурсам, технологиям, информации.

Развивая идеи концепции оценки ценности взаимоотношений, следует отметить, что не всегда поведением партнеров управляет желание достичь максимизации экономических выгод. Поэтому часто партнеры могут пожертвовать текущей экономической выгодностью и выбрать менее выгодные, но более стабильные направления развития. Другими словами, процесс управления взаимодействием субъектов сети имеет как экономическое, так и психологическое и стратегическое содержание, так как выступает не только частью, но и результирующим элементом общего процесса создания потребительской ценности и управления спросом.

Результаты исследования. Если увязать вышеизложенное логически получим следующее (рис. 8): управляя взаимодействием бизнес-партнеров, мы создаем потребительскую ценность, соответствующую определенной структуре ожиданий потребителей. Конечный результат управления взаимодействием — это развитие ценности взаимоотношений бизнес-партнеров в виде ее экономической, стратегической и психологической составляющей, т. е. создание потребительской ценности.

Выводы. Таким образом, бизнес-субъекты объединяются вокруг процесса создания потребительской ценности, реализация которой, в свою очередь, приносит им экономический результат в виде доходов. Но помимо экономической ценности бизнес-субъекты получают стратегическую и психологическую ценность, которые вместе и составляют ценность взаимоотношений. Следовательно, вполне обоснованно можно утверждать, что процесс современного бизнеса — это процесс создания ценности взаимоотношений бизнес-партнеров, промежуточным результатом которого является создание потребительской ценности. Результат процесса взаимодейст-

вия в сети можно рассматривать в двух основных видах: как результат в виде созданной и реализованной потребительской ценности и как результат в виде созданной и реализованной ценности взаимоотношений бизнес-партнеров. Таким образом, предпринимательская деятельность нацелена не

столько на создание потребительской ценности, сколько на создание спроса, т. е. на реализованную потребительскую ценность. Поэтому в дальнейшем более корректно рассматривать процесс управления спросом, точнее его воспроизводством, чем процесс управления созданием ценности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Крутик А.Б., Бабкин А.В. Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6(137). С. 184–187.
2. Бабкин А.В. Задачи принятия решений по развитию предпринимательских систем // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 3(173). С. 119–130.
3. Гумессон Э. Предоставление услуг требует наличия партнера, а не противостоящей стороны // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 42.
4. Дзюменко И.Н. Методы оценки лояльности партнеров в сбытовых сетях // Современные аспекты экономики. 2006. № 13(112).
5. Куц С.П., Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования // Научные доклады / Научно-исследовательский институт менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет. 2006. № 31 (R).
6. Полонский С.Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации. СПб.: Изд-во СПбГАСУ, 2007. С. 110.
7. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения, 1993. С. 60.
8. Руденко М.Н., Городилов В.А., Чубатюк А.А. Стратегии маркетингового взаимодействия с покупателями в рыночных сетях: моногр. СПб.: СПбГЭУ, 2010. 116 с.
9. Руденко М.Н. Маркетинг взаимодействия как основа моделирования процесса управления цепочкой спроса // Маркетинг. 2011. № 5(120). С. 55–62.
10. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. М.: ЭКСМО.
11. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. М.: ТЕИС, 2006. С. 177–178.
12. Юлдашева О.У., Полонский С.Ю. Организационное моделирование цепочки по созданию ценности для потребителя: препринт. СПб.: Инфо-да, 2005. С. 7.
13. Industrial Technological Development: a network approach / ed. by Hokan Hokansson, 1985. P. 17.
14. Wilson D., Jantrania S. Measuring value in interaction development // Paper, Presented at the 9th IMP Conference in Bath, 23–25 September, 1993. Jantrania, 1994.

REFERENCES

1. Krutik A.B., Babkin A.V. Analysis of the theory of entrepreneurship. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 6(137), pp. 184–187. (rus)
2. Babkin A.V. The problem of decision making on the development of business systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 3(173), pp. 119–130. (rus)
3. Gummesson E. Predostavlenie uslug trebuuet nalichiiia partnerna, a ne protivostoiashchei storony [Provision of services requires a partner, and not the opposing side]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2006. T. 4, № 2. S. 42. (rus)
4. Dziumenko I.N. Metody otsenki loial'nosti partnerov v sbytovykh setiakh [Methods for assessing the loyalty partners in supply chains]. *Sovremennye aspekty ekonomiki*. 2006. № 13(112). (rus)
5. Kushch S.P., Smirnova M.M. Upravlenie vzaimootnosheniami v rossiiskikh kompaniiakh: razrabotka kontseptual'noi modeli issledovaniia [Relationship management in Russian companies: the development of a conceptual model of research]. *Nauchnye doklady, Nauchno-issledovatel'skii institut menedzhmenta, Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet*. 2006. № 31 (R). (rus)
6. Polonskii S.Iu. Strategicheskoe upravlenie pribyl'nym rostom korporatsii [Strategic management of profitable growth Corporation]. SPb.: Izd-vo SPbGASU, 2007. S. 110. (rus)
7. Porter M. Mezhdunarodnaia konkurentsiia [International competition]. M.: Mezhdunarodnye otnosheniia, 1993. S. 60. (rus)
8. Rudenko M.N., Gorodilov V.A., Chubatiuk A.A. Strategii marketingovogo vzaimodeistviia s pokupateliami



v rynochnykh setiakh [Marketing strategy of interaction with buyers in market networks]: monogr. SPb.: SPbGEU, 2010. 116 s. (rus)

9. **Rudenko M.N.** Marketing vzaimodeistviia kak osnova modelirovaniia protsessa upravleniia tsepochkoi sprosa [Marketing interaction as the basis of simulation process chain management, demand]. *Marketing*. 2011. № 5(120). S. 55–62. (rus)

10. **Slivotski A.**, Morrison D. Marketing so skorost'iu mysli [Marketing the Speed of Thought]. M.: EKSMO. (rus)

11. **Sheresheva M.Iu.** Mezhhfirmennye seti [Interfirm networks]. M.: TEIS, 2006. S. 177–178. (rus)

12. **Iuldasheva O.U., Polonskii S.Iu.** Organizatsionnoe modelirovanie tsepochki po sozdaniuu tsennosti dlia potrebitelia [Organizational modeling chain to create value for the customer]: preprint. SPb.: Info-da, 2005. S. 7. (rus)

13. Industrial Technological Development: a network approach. Ed. by Hakan Hokansson, 1985, p. 17.

14. **Wilson D., Jantrania S.** Measuring value in interaction development. *Paper, Presented at the 9th IMP Conference in Bath*, 23–25 September, 1993. Jantrania, 1994.

РУДЕНКО Марина Николаевна – заведующий кафедрой Пермского государственного национального исследовательского университета, кандидат экономических наук.

614990, ул. Букирева, д. 15, г. Пермь, Россия. E-mail: m.ru.ko@mail.ru

RUĐENKO Marina N. – Perm State University.

614113. Bukireva str. 15. Russia. E-mail: m.ru.ko@mail.ru
