Для цитирования: Тихонова А. Д. Роль сетевого потенциала организации в стратегии развития // Журнал экономической теории. — 2019. — Т. 16. — № 4. — С. 875-880

doi 10.31063/2073-6517/2019.16-4.25

УДК 330.341.2

JEL: D02, D21, D23

РОЛЬ СЕТЕВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ¹

А. Д. Тихонова

В условиях формирования цифровой экономики развитие организации на основе эффективного управления межфирменными взаимодействиями приводит к возникновению новых идей и проектов, более эффективному использованию организационных ресурсов, решению общих проблем организации и ее компонентов, формированию необходимых способов координации стратегии развития за счет применения новых технологий, снижающих транзакционные издержки и позволяющих экономическим субъектам быстро адаптироваться к динамическим изменениям внешней среды. Статья посвящена теоретическому анализу роли сетевого потенциала в стратегии развития организации как основного элемента управления межфирменными взаимодействиями, приводящего к созданию ценности кооперации и достижению на основе партнерских отношений устойчивых конкурентных преимуществ. В статье разработана модель управления стратегией развития организации на основе сетевого потенциала. Она базируется на категориально-системной методологии, особенностью которой является возможность построения качественных моделей на основе метода конечного информационного потока. Предлагаемая структура логических уровней позволяет уточнить понимание организационного устройства и охарактеризовать компоненты развития в целях управления в дальнейшем стратегией межфирменных взаимодействий за счет манипулирования такими компонентами, как производство, конкурентные преимущества, исследования, обучение, цифровизация. Построенная в рамках работы модель указывает на сущность межфирменных взаимодействий как объекта исследования, что поможет в дальнейшем любому экономическому субъекту (организации) в процессе оптимизации своей системы управления генерировать задачи, находить их решения и строить проект стратегии развития межфирменных взаимодействий в виде логически завершенного цикла.

Ключевые слова: сетевой потенциал, межфирменные взаимодействия, сетевые структуры, категориально-системная методология

Введение

В условиях цифровизации и инноватизации экономические субъекты все больше стали уделять внимания построению эффективных межфирменных взаимодействий (далее — МФВ), в результате чего получают широкое распространение различные формы сетевых взаимодействий, основанных на трендах современного экономического развития. Новые формы межфирменных взаимодействий позволяют экономическим субъектам создавать и применять новые технологии, снижать транзакционные издержки, быстро адаптироваться к динамическим изменениям внешней среды, обучаться новым навыкам, улучшать позиции на рынке и получать прочие разнообразные долгосрочные выгоды (Попов, Симонова, 2009).

Анализ экономической литературы показал, что тенденции развития экономики в условиях информатизации, инноватизации

и цифровизации заставляют экономических субъектов все чаще задумываться о наличии у себя способностей к управлению межфирменными взаимодействиями. Г. Дэй и Ч. Ван ден Булте считают, что экономическим субъектам требуется последовательное развитие организационных способностей для раскрытия потенциала различных аспектов межфирменных взаимодействий (Day, Van den Bulte, 2002). Развитие способностей по управлению межфирменными взаимодействиями, по их мнению, приведет к созданию ценности отношений и появлению партнеров, инвестирующих в оптимизацию межфирменных взаимодействий. По мнению некоторых авторов, любой экономический субъект в области управления межфирменными взаимодействиями должен обладать определенным набором способностей, заключающихся в умении создавать, перестраивать и защищать активы в форме технологий, компетенций, навыков и знаний (Попов, Власов, 2009). Это обеспечивает организациям

¹ © Тихонова А. Д. Текст. 2019.

возможность достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе партнерских отношений и позволяет обеспечить эффективное управление отношенческими ресурсами (Смирнова, 2006). Способности экономических субъектов в сфере управления межфирменными взаимодействиями реализуются, по мнению С.Ю. Кузнецова (2008), через анализ как текущих, так и долгосрочных потенциальных способностей и преимуществ, а также анализ благополучия фирмы-партнера. После чего, на основании этого анализа, экономические субъекты переходят к заключению многолетних соглашений о сотрудничестве и партнерстве. В работе Р. Уэлборн и В. Кастена подчеркивается, что для эффективного реагирования на новые требования экономическим субъектам требуются определенные навыки и способности, которых часто не хватает, что определяет возникновение потребности в развитии способностей к организации межфирменных взаимодействий как основной компетенции (Уэлборн, Кастен, 2004). Расширение круга исследований, таким образом, свидетельствует о значимости разработки стратегии развития организации на основе формирования и использования ее сетевого потенциала в рамках межфирменного взаимодействия.

Поскольку цифровую экономику определяют как «совокупность общественных отношений, складывающихся при использовании электронных технологий, электронной инфраструктуры и услуг, технологий анализа больших объемов данных и прогнозирования в целях оптимизации производства, распределения, обмена, потребления и повышения уровня социально-экономического развития государств» (Попов и др., 2017), под сетевым потенциалом предлагается понимать совокупность средств и возможностей, обеспечивающих удовлетворение интересов как бизнеса, так и общества в условиях развития цифровой экономики через систему межфирменных взаимодействий.

Сетевой потенциал как механизм управления в стратегии развития организации

Для определения места и роли сетевого потенциала в системе управления межфирменными взаимодействиями экономических субъектов автором была выбрана категориально-системная методология В.И. Разумова (Разумов, 2004; Вольф, Разумов, 2017), особенностью которой является возможность построения качественных моделей любых исследуемых объектов на основе категориально-системного

мышления. Эффективность данной категориально-системной методологии показана также в работах Г.Д. Боуш (Боуш, 2010; Боуш 2011; Боуш, Разумов, 2012, Боуш и др., 2012), применившей ее к типологизации кластеров и предложившей ее использование в целях формирования и управления развитием кластеров.

Метод конечного информационного потока, используемый в предлагаемой методологии, позволяет представить организацию как постоянно усложняющийся в процессе функционирования объект и отразить повышение ее системной сложности в процессе эволюционирования. Здесь используется набор логических уровней (ЛУ) развития организации, отражающих глубину информационных взаимодействий, возникающих между ее компонентами (направлениями деятельности, особенностями развития МФВ). Логические уровни обязательно должны иметь определенную последовательность, зависящую от появления принципиально нового качества в организации. Исходя из этого, автором был спроектирован перечень компонентов организации как объекта управления, от наиболее простого ее уровня развития до всё более сложных этапов функционирования, переход к которым обусловлен эволюционированием организации в условиях перехода к новым типам МФВ (рис.).

Поскольку сетевой потенциал, исходя из авторского определения, является в организации одним из базовых условий, без которых у экономических субъектов не формируются достаточно значимые мотивы к созданию долгосрочных устойчивых МФВ, то можно считать, что он отражает наличие определенных ресурсных характеристик, позволяющих экономическим субъектам заинтересовать прочих субъектов во взаимодействиях.

Следует отметить, что каждая конкретная организация определяет для логических уровней те критерии (способности (возможности)), которые соответствуют специфике ее деятельности, системе ее целей и логике ее развития. Формирование логических уровней в данном исследовании было проведено на основании анализа изменения поведения экономических субъектов в процессе перехода на новые формы МФВ (от простых дуальных взаимодействий «производитель — потребитель» к сетевым формам). Начальный логический уровень (наличие организации) не имеет ни одной составной части, поскольку указывает только на то, существует она или нет. Таким образом, ЛУ₁ подразумевает простейший уровень функци-

Рис. Уровни развития организации на основе методологии конечного информационного потока

онирования, когда организация характеризуется только наличием основного вида деятельности. Последующие ЛУ формируются в том случае, когда организация приобретает принципиально новые для себя качества в процессе прогрессивного развития.

Следует подчеркнуть, что если ЛУ выбираются для каждой организации индивидуально и могут отличаться как логическим содержанием, так и количеством, то принципиально значимой особенностью авторской модели организации в конечном информационном потоке является обязательное наличие высшего логического уровня развития способности к созданию эффективных МФВ посредством использования трендов информатизации, инноватизации и цифровизации, т. е., сформированного сетевого потенциала.

Предлагаемая структура ЛУ позволяет уточнить понимание организационного устройства и охарактеризовать компоненты (К) в целях управления в дальнейшем стратегией развития организации за счет манипулирования этими компонентами и формирования эффективной системы МФВ.

К1 — Производство. В организациях данный компонент представлен множеством вариаций основных производственных процессов (способность организации войти в одну из производящих отраслей экономики: авиационную, горнодобывающую, нефтяную, легкую промышленность, машиностроение и пр.). Это подразумевает наличие между организацией и внешней средой простейших взаимосвязей на основе обмена базовыми материальными, человеческими и информационными ресурсами. На этом этапе происходит формирование простейших дуальных межфирменных

взаимодействий в виде разовых, краткосрочных контрактов, в которых имеющиеся базовые производственные процессы могут стать ядром развития вертикальных и горизонтальных связей.

К2 — Конкурентные преимущества. С точки зрения эволюционного подхода именно наличие базовых процессов определенного вида приводит к зарождению любой организации. Однако, если на рынке уже имеются аналогичные организации (обладающие аналогичными процессами), то выход на рынок еще одного субъекта вызывает рост конкуренции за сходные ресурсы (факторы производства). Ужесточающаяся межорганизационная борьба побуждает экономические субъекты к «прогрессу» — переходу в новое состояние развития, которое проявляется в поиске конкурентных преимуществ (и только в ходе дальнейшей эволюции поведения — в поиске путей укрепления эффективных взаимодействий друг с другом). Возникновение этого компонента подразумевает участие организации в цепочках создания ценности, в результате чего производящие организации получают больше ресурсов; обеспечивающие организации (у них основной критерий — обеспечение) могут проявить себя как поставщики, наращивающие свою конкурентоспособность за счет специализации; обслуживающие же организации (критерий — обслуживание) получают дополнительные конкурентные преимущества за счет тесного взаимодействия с организациями-производителями и другими обслуживающими организациями.

К3 — Исследования. На следующем этапе развития организация начинает стремиться к исследовательской деятельности по совершенствованию ресурсов, продуктов, технологических процессов, способов управления и продвижения. Организации используют эту практику либо для усиления собственных возможностей, либо с целью «перерождения» в исследовательские организации и специализирования. Это приводит к формированию отдельного организационного компонента, обусловленного потребностью организации в новшествах. Необходимым условием для дальнейшего прогрессивного развития организации и повышения ее устойчивости во внешней среде становится, таким образом, создание различных специфических факторов производства (производство новых продуктов, исследования в области сырья и материалов, производственных процессов и оборудования, организации и управления, специальные знания, инфор-

мация). Здесь же происходит создание МФВ на основе общих исследовательских проектов, развития инновационных кластеров и пр.

К4 — Обучение. Данный компонент организации включает в себя практику подготовки и переподготовки кадров, инновационные методы обучения и адаптации на рабочем месте, наличие координируемых процессов передачи и распространения знаний и пр. Это способствует совершенствованию внутриорганизационных трудовых ресурсов и выходу организации на новый уровень развития. Данный эволюционный скачок может быть обусловлен, например, влиянием экономики знаний на стратегию развития организации, поскольку экономический субъект на основе постоянной передачи знаний, умений и навыков приобретает способность к самообучению, генерации идей и их распространению.

К5 — Цифровизация. Переход организаций к ориентации на тренды информатизации, инноватизации и цифровой экономики обуславливает формирование наиболее эффективной структурной составляющей, поскольку позволяет экономическому субъекту выстраивать наиболее гибкую систему развития в условиях современной экономики.

Таким образом, проблема совершенствования управления стратегией развития организации может быть решена на платформе категориально-системной методологии с использованием метода конечного информационного потока путем типологизации уровней развития организаций на основе выделенных качественных характеристик.

Результаты и выводы

Определение логического уровня развития организации позволяет выявить ведущий на данный момент внутриорганизационный ресурс, который определяет возможности организации реализовать и совершенствовать свои МФВ. На разных уровнях логического развития организации таким ресурсом может стать: неквалифицированный / квалифицированный / высококвалифицированный / интеллектуальный / творческий труд, технические и технологические идеи, научные исследования и разработки и пр.

В процессе разработки стратегии МФВ происходит обеспечение нормальной работоспособности прямых и обратных каналов связей, совершенствуются механизмы обмена и рас-

пределения ресурсов, что приводит к дальнейшему логическому эволюционированию организации. Следовательно, перевод сетевого потенциала организации на новый уровень позволяет ей обеспечить себе дальнейшее системное усложнение. Следует отметить, что именно четкая стратегия развития способствует в итоге установлению между всеми заинтересованными во взаимодействиях субъектами более тесных и постоянных связей, что приводит к изменениям структуры организации и ее переходу с одного логического уровня развития на другой.

Управляя сетевым потенциалом, организация сможет решать следующие комплексные задачи:

- в области способностей — формирование механизма перераспределения ресурсов; выявление ведущих характеристик организации, определяющих возможности по реализации и развитию целей;

- в области укрепления связей — рост согласованности направлений и форм МФВ;

- в области дополнительной поддержки со стороны прочих участников МФВ — удовлетворение потребностей участников за счет взаимовыгодного целеполагания.

Указанные целевые направления должны быть реализованы в рамках корректировки стратегии развития путем воздействия на формы взаимодействий между экономическими субъектами с целью улучшения ресурсного и информационного обмена между ними. Это подразумевает формирование (и наращивание) сетевого потенциала в плане укрепления институтов сотрудничества, повышающих доверие между участниками МФВ. Это позволит им более эффективно использовать организационные ресурсы, генерировать новые идеи и проекты, а также решать общеорганизационные проблемы и формировать необходимые способы контроля и координации стратегии развития.

Таким образом, построенная в рамках работы модель указывает на сущность межфирменных взаимодействий как объекта исследования, что поможет в дальнейшем любому экономическому субъекту (организации) в процессе оптимизации своей системы управления генерировать задачи, находить их решения и строить проект стратегии развития межфирменных взаимодействий в виде логически заверщенного цикла.

Список источников

- Боуш Г.Д. Базовые состояния кластеров предприятий, обуславливающие направления их развития // Вестник Омского университета. — 2011. — № 2. — С. 219–225.
- Боуш Г.Д. Управление кластерным развитием через противоречия в системе целей // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2010. — № 3. — С. 5–12.
- Боуш Г.Д., Верховец О.А., Грасмик К.И. Новый подход к управлению развитием инновационных кластеров с учетом внутрисистемных противоречий // Инновации. — 2012. — № 1 (161). — С. 57–65.
- Боуш Г.Д. Менеджмент производственных кластеров в гомеостатической методологии / Г. Д. Боуш, В. И. Разумов // Идеи и идеалы. — 2012. — № 1. — С. 97–107.
- Боуш Г.Д. Производственные кластеры в категориях модели компенсационного гомеостата / Г. Д. Боуш, В. И. Разумов // Вестник Карагандинского государственного университета. Сер.: История. Философия. — 2012. — № 1. — С. 71–80.
- Боуш Г.Д. Управление развитием самообучающихся кластеров на базе гомеостатической методологии // Менеджмент в России и за рубежом. — 2012. — № 6. — С. 13–21.
- Вольф Е.В., Рогатнев Ю.М., Разумов В.И. Метод «ряд информационных критериев» в изучении землеустроительного обеспечения ипотечного кредитования Азовского района Омской области // Омские научные чтения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. — Омск, 2017. — С. 796–798.
- Горский Ю.М. Гомеостатика как новая ветвь развития кибернетики и ее связь с искусственным интеллектом // Гомеостатика живых и технических систем : сб. материалов 8-го семинара. — Иркутск, 1991. — Ч. 1. — С. 11–22.
- Горский Ю.М. Общность гомеостатических моделей живой и неживой природы (развитие концепции Вернадского о единстве мироздания) // Экология, планетарный человек, творчество. — Новосибирск : СО РАН, 1993. — С. 68–86.
- Горский Ю.М. Основы гомеостатики (Гармония и дисгармония живых, природных, социальных и искусственных систем). — Иркутск : ИГЭА, 1998. — 337 с.
- Кузнецов С.Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия: монография. — М.: Финакадемия, 2008. — 144 с.
- Попов Е.В., Власов М.В. Институты миниэкономики знаний. — М.: Academia, 2009. (Монографические исследования: экономика). — С. 37–50.
- Попов Е.В., Семячков К.А., Симонова В.Л. Концепция сетевого потенциала фирмы // Журнал экономической теории. — 2017. — № 1. — С. 93–102.
- Попов Е.В., Симонова В.Л. Межфирменные сетевые формы организации в системе корпоративного управления // Экономика региона. — 2009. — № 3.
- Разумов В.И. Категориально-системная методология в подготовке ученых. — Омск, 2004.
- Смирнова М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — № 3. — С. 27–54.
- Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнёрства, как преуспеть в совместном бизнесе: пер. с англ. — М.: ООО «Вершина», 2004. — 336 с.
- Day G.S., Van den Bulte Ch. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance // Marketing Science Institute Report. — 2002. — No. 02–123.

Информация об авторе

Тихонова Анна Дмитриевна — старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург, Российская Федерация; e-mail: yami513@mail.ru).

For citation: Tikhonova, A. D. (2019). The Role of the Networking Potential Capacity of Organization in Development Strategy. Zhurnal ekonomicheskoy Teorii [Russian Journal of Economic Theory], 16(4), 875–880

A. D. Tikhonova

The Role of the Networking Potential Capacity of Organization in Development Strategy

The development of an organization based on the effective management of interactions between firms in an emerging digital economy has resulted in new ideas and projects, a more efficient use of organizational resources, solutions to common problems of organization and its components, necessary ways of development strategies' coordination by applying new technologies. These new technologies reduce transaction costs and allow economic actors to quickly adapt to dynamic changes in the external environment. The article is devoted to theoretical analysis of the role of network capacity in the organization development strategy as the essential element of intercompany interactions management. This networking potential leads to creating cooperation value and achieving sustainable competitive advantage through partnerships. The article resulted in the model for organizational development strategy management based on network potential. The model is based on categorical systemic methodology, which allows creating high-quality models based on the final information flow. The proposed structure of logical levels enables to clarify the understanding of firm's organization and to describe the components of the development in order to manage further strategy of intercompany interactions by manipulating such components as production, competitive advantages, research, learning, digitalization. The model

built in the framework of the study indicates the essence of intercompany interactions as a research object. The model will help any economic entity (organization) to create tasks, find its solutions and build a draft strategy for the development of intercompany interactions in the form of a logically completed cycle in the process of optimizing this entity's management system.

Keywords: networking potential, intercompany interactions, network structures, categorial and system methodology

References

- Boush, G. D. (2011). Bazovye sostoyaniya klasterov predpriyatiy, obuslovlivayushchie napravleniya ikh razvitiya [The basic statuses of clusters of the enterprises causing the directions of their development]. *Vestnik Omskogo universiteta [Messenger of the Omsk university]*, 2, 219–225. (In Russ.)
- Boush, G. D. (2010). Upravlenie klasternym razvitiem cherez protivorechiya v sisteme tseley [Management of cluster development through contradictions in the system of the purposes]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Messenger of the Omsk university. Series: Economy]*, 3, 5–12. (In Russ.)
- Boush, G. D., Verkhovets, O. A., & Grasmik, K. I. (2012). Novyy podkhod k upravleniyu razvitiem innovatsionnykh klasterov s uchetom vnutrisistemnykh protivorechiy [New approach to management of development of the innovation clusters taking into account intrasystem contradictions]. *Innovatsii [Innovations]*, 1 (161), 57–65. (In Russ.)
- Boush, G. D. (2012). Menedzhment proizvodstvennykh klasterov v gomeostaticheskoy metodologii [Management of production clusters in homeostatic methodology]. *Idei i idealy [The Ideas and ideals]*, 1, 97–107. (In Russ.)
- Boush, G. D. (2012). Proizvodstvennye klasteri v kategoriakh modeli kompensatsionnogo gomeostata [Production clusters in categories of model of the compensation homeostat]. *Vestnik Karagandinskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Istoriya. Filosofiya [Messenger of the Karaganda state university. It is gray.: History. Philosophy]*, 1, 71–80. (In Russ.)
- Boush, G. D. (2012). Upravlenie razvitiem samoobuchayushchikhsya klasterov na baze gomeostaticheskoy metodologii [Management of development of self-training clusters on the basis of homeostatic methodology]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad]*, 6, 13–21. (In Russ.)
- Vol'f, E. V., Rogatnev, Yu. M., & Razumov, V. I. Metod «ryad informatsionnykh kriteriev» v izuchenii zemleustroitel'nogo obespecheniya ipotechnogo kreditovaniya azovskogo rayona omskoy oblasti [The «number of information criteria» method in studying of land management ensuring mortgage lending of the Azov district of the Omsk region]. *V sbornike: Omskie nauchnye chteniya. Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [In the collection: Omsk scientific readings. Materials of the All-Russian scientific and practical conference]*, Omsk, 2017, 796–798. (In Russ.)
- Gorskiy, Yu. M. Gomeostatika kak novaya vev' razvitiya kibernetiki i ee svyaz' s iskusstvennym intellektom [Gomeostatika as new branch of development of cybernetics and its communication with artificial intelligence]. *Gomeostatika zhivyykh i tekhnicheskikh sistem : sb. mater.8-go sem [Gomeostatika of live and technical systems: Saturday. mater. the 8th sem]*, Irkutsk, 1991, 11–22. (In Russ.)
- Gorskiy, Yu. M. (1993). Obshchnost' gomeostaticheskikh modeley zhivoy i nezhivoy prirody (razvitie kontseptsii Vernadskogo oedinstva mirozdaniya) [Obshchnost' of homeostatic models of live and inanimate nature (development of the concept of Vernadsky universe oyedinstvo)], *Ekologiya, planetarnyy chelovek, tvorchestvo [Ecology, planetary person, creativity]*. Novosibirsk, Russia: SO RAN, 68–86. (In Russ.)
- Gorskiy, Yu. M. (1998). *Osnovy gomeostatiki (Garmoniya i disgarmoniya zhivyykh, prirodnnykh, sotsial'nykh i iskusstvennykh sistem) [Gomeostatika bases (Harmony and disharmony of live, natural, social and artificial systems)]*. Irkutsk, Russia: IGEA, 337. (In Russ.)
- Kuznetsov, S. Yu. (2008). *Strategicheskoe upravlenie marketingovymi nematerial'nymi aktivami predpriyatiya [Strategic management of marketing intangible assets of the enterprise]*. Moscow, Russia: Financial academy, 144. (In Russ.)
- Popov, E. V., & Vlasov, M. V. (2009). *Instituty miniekonomiki znaniy [Institutes of minieconomy of knowledge]*. Moscow, Russia: Academia, 37–50. (In Russ.)
- Popov, E. V., Semyachkov, K. A., & Simonova, V. L. (2017) Kontseptsiya setevogo potentsiala firmy [Concept of network capacity of firm]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii [Journal of Economic Theory]*, 1, 93–102. (In Russ.)
- Popov, E. V., & Simonova, V. L. (2009). Mezhfirmentnye setevye formy organizatsii v sisteme korporativnogo upravleniya [Intercompany network forms of organization in the system of corporate governance]. *Ekonomika regiona [Economy of the region]*, 3, 146–153. (In Russ.)
- Razumov, V. I. (2004). *Kategorial'no-sistemnaya metodologiya v podgotovke uchenykh [Categorial and system methodology in training of scientists]*. Omsk, Russia: OmGU, 277. (In Russ.)
- Smirnova, M. M. (2006). Upravlenie vzaimootnosheniyami na promyshlennyykh rynkakh kak istochnik konkurentnykh preimushchestv kompanii [Management of relationship in the industrial markets as a source of competitive advantages of the company]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of management]*, 3, 27 — 54. (In Russ.)
- Uelborn, R., & Kasten, V. (2004). *Delovye partnerstva, kak preuspet' v sovmestnom biznese [Business partnership how to succeed in joint business]*. Moscow, Russia: Vershina, 336. (In Russ.)
- Day, G. S., & Van den Bulte, Ch. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. *Marketing Science Institute Report*, 2, 123.

Author

Anna Dmitrievna Tikhonova — Senior Lecturer, Department of Enterprise Economics, Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russian Federation; e-mail: yami513@mail.ru).