

**ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ  
МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**THE TRANSFORMATION OF INFORMATION SUPPORT SYSTEMS OF ORGANIZATIONS'  
MARKETING ACTIVITY WITHIN THE RELATIONSHIP MARKETING CONCEPT**

**Бушуева Л.И.  
Bushueva L.I.**

*Основными назначениями стратегического управления маркетингом является поддержка ценностей, определяемых условиями рынка, и стимулирование желаемого поведения всех участников рынка, имеющих отношение к бизнесу организации. В этой связи актуальными становятся исследования, направленные на создание систем информационной поддержки стратегического управления маркетингом. В статье приводятся концептуальные основы формирования систем информационного обеспечения маркетинговой деятельности в рамках концепции маркетинга взаимоотношений. Рассматриваются основные структурно-содержательные характеристики и концептуальная модель оценки системы информационного обеспечения маркетинговой деятельности. Предложена система показателей, которая позволяет оценить процесс информационного обеспечения маркетинговой деятельности по нескольким направлениям одновременно, и дает возможность комплексно отражать уровень развития систем информационной поддержки на конкретных предприятиях, сравнивать показатели между предприятиями, различными видами экономической деятельности, а также в динамике.*

*The support of values determined by market conditions and stimulation of desirable behavior of all market participants as stakeholders of organization are the basic purposes of strategic marketing management. Thereupon researches directed on creation of information support systems of strategic marketing management become topical. Conceptual foundations of information support systems of organizations' marketing activity formation are given in the article within the concept of relationship marketing. The main structural and substantial characteristics as well as conceptual model of information support systems of organizations' marketing activity evaluation are considered. The system of indicators is offered to evaluate process of the information support of marketing activity on several directions, and to enable complex representation of information support systems development level at particular enterprises, and also to compare indicators between enterprises, between different types of economic activity and in dynamics.*

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, системы информационного обеспечения, маркетинг взаимоотношений, концептуальная модель, система показателей.

**Keywords:** marketing activity, information support, relationship marketing, conceptual model, indicators system.

Возрастающая конкуренция на большинстве рынков вынуждает компании стремиться к достижению устойчивых конкурентных преимуществ за счет новых форм организации своего бизнеса. Как свидетельствует мировой опыт, существенные конкурентные преимущества компания получает от

эффективно выстроенной системы взаимоотношений с партнерами: поставщиками, покупателями, посредниками и др., которая способствует лучшему приспособлению к информационной среде, быстрой реакции на рыночные изменения, большей ориентации на клиентов и требования рынка, улучшению информационного обмена.

Исследования процессов создания и поддержания эффективной системы взаимоотношений между бизнес-партнерами являются основой концепции маркетинга взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений как функция управления занимает все больше места как в структуре управленческих решений, так и в структуре затрат предприятий. В такой ситуации роль основополагающей подсистемы управления маркетингом взаимоотношений начинает играть информационное обеспечение. Компании все чаще прибегают к помощи современных информационных систем и технологий, чтобы следить за увеличивающимися внешними и внутренними потоками маркетинговой информации, использовать ее для анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений.

В этой связи исследования информационного обеспечения маркетинговой деятельности (ИО МД) являются актуальными, что обуславливается, с одной стороны, осознанием российскими предприятиями потребностей в создании и развитии такой системы взаимоотношений, которая позволила бы занять устойчивое положение на рынке и в сознании потребителей, а с другой – отсутствием необходимого методического обеспечения этих потребностей. Указанное противоречие должно послужить важным побудительным мотивом активизации работ по созданию и развитию системы информационного обеспечения маркетинга взаимоотношений на российских предприятиях.

Теоретические и методологические аспекты маркетинговых информационных систем получили широкое освещение в основном в странах с развитой рыночной экономикой. Они представлены в работах таких ученых, как Д. Аакер (D. Aaker), Дж. Дей (G. Day), К. Макданиель (C. McDaniel), С. Кроух (S.Crouch), Ф. Леверик (F. Leverick), Д. Литтлер (D. Littler), Д. Уилсон (D.Wilson); С. Ли (S. Li); Дж. Талвинен (J. Talvinen) и др. Набор аналитических методов для разработки стратегии развития предлагают М. Портер (M.Porter), Д. Аакер (D. Aaker), Дж. Дей (G. Day), У. МакДоналд (W. McDonald), которые рассматривают систематический пошаговый процесс для стратегического планирования маркетинга.

Существенный вклад в разработку методологических и прикладных аспектов управления маркетингом, а также проектирования и внедрения маркетинговых информационных систем на российских предприятиях внесли работы И.А. Аренкова, Г.Л. Багиева, И.С. Березина, И.Н. Герчиковой, Е.П. Голубкова, Э.В. Новаторова, О.К. Ойнер, Е.П. Патрушевой, Е.В. Попова, Б.А. Соловьева, В.Е. Хруцкого и др. Однако остаются малоизученными и недостаточно проработанными многие вопросы ИО МД. В частности, требуют решения вопросы обобщающей оценки системы ИО МД в целом и отдельных ее элементов, возможных направлений их развития, в том числе за счет необходимости трансформации систем ИО МД в рамках концепции маркетинга взаимоотношений. Поэтому необходима разработка комплексной методологии исследования систем ИО МД, которая может включать:

- определение сущности и основных структурно-содержательных характеристик системы ИО МД организаций, уточнение целей и функций системы в рамках концепции маркетинга взаимоотношений, иерархии и взаимосвязей категорий, отражающих ее компоненты и структуру;

- концептуальную модель оценки системы ИО МД, которая позволяет рассматривать систему как непрерывный процесс поддержки маркетинговых решений посредством определенных организационных структур и информационных систем в контексте соответствующей информационной культуры и уровня квалификации специалистов (их подготовленности к реализации поставленных задач);

- разработку системы показателей, которая позволит оценить процесс ИО МД по нескольким направлениям одновременно и даст возможность комплексно отражать уровень развития системы на конкретных предприятиях, сравнивать показатели между предприятиями, различными видами экономической деятельности, а также в динамике.

### 1. Сущность и основные структурно-содержательные характеристики системы ИО МД

Одним из основополагающих принципов любого исследования является необходимость разработки и последующего использования достаточно четкого определения сущности изучаемого объекта, которое позволило бы четко отграничить его от смежных объектов и установить признаки, подлежащие обследованию. В экономической литературе существуют различные подходы к анализу информационного обеспечения управленческих решений, в том числе маркетинговых. Действия и проявления закономерностей в области информационного обеспечения управления изучают многие экономические и технические науки. Уже само существование интереса к информационному обеспечению управленческих решений со стороны специалистов различных областей свидетельствует о нескольких возможных аспектах в определении категории ИО МД.

Под информационным обеспечением мы понимаем процесс удовлетворения потребностей пользователей в информации, необходимой для принятия управленческих решений. Определяя информационное обеспечение как процесс, можно рассматривать его с различных сторон (рис. 1):

✓ *на физическом уровне*: как процесс сбора, накопления, обработки, анализа и обновления информации;

✓ *на коммуникационном уровне*: как процесс передачи информации начиная с выбора целевых аудиторий и коммуникативных целей, средств коммуникации, обращения, восприятия;

✓ *на функциональном уровне*: как процесс организации рутинной работы, алгоритмических операций, неструктурированных задач;

✓ *на различных этапах принятия управленческих решений*: как процесс проектирования, анализа и развития возможных направлений деятельности, выбора определенного курса деятельности;

✓ *на различных уровнях управления*: как процесс разработки, реализации и контроля стратегии и тактики бизнеса.

На основе общего определения информационного обеспечения управленческой деятельности можно дать следующее определение *информационного обеспечения маркетинговой деятельности*: это непрерывный процесс обеспечения менеджеров информацией, необходимой для принятия

маркетинговых решений, посредством определенных организационных структур и информационных систем в контексте соответствующей информационной культуры и уровня квалификации специалистов. Определение ИО МД содержит все необходимые признаки определения системы: целенаправленности (ИО МД способствует процессу принятия управленческих решений); раскрытия (содержание ИО МД помогает идентифицировать возможных пользователей, проектировщиков, лиц, принимающих решения); установления границ (система предполагает поддержку управленческих решений на различных уровнях иерархии); сохранения улучшения (вводимые в систему новые дополнительные материальные объекты и объекты интеллектуальной собственности способствуют ее развитию и связаны с улучшением маркетинговой деятельности). В качестве общесистемных свойств ИО МД выступают: целостность; иерархичность, интегративность (обеспечение интеграции функций маркетинга в единую систему управления предприятием). Принципы системного анализа для принятия управленческих решений подробно рассмотрены в литературе [4, с. 5-7]. Информационное единство может быть обеспечено с помощью структурирования целей, установления правил сбора и проверки информации, систем доступа к ней и информационных фильтров.

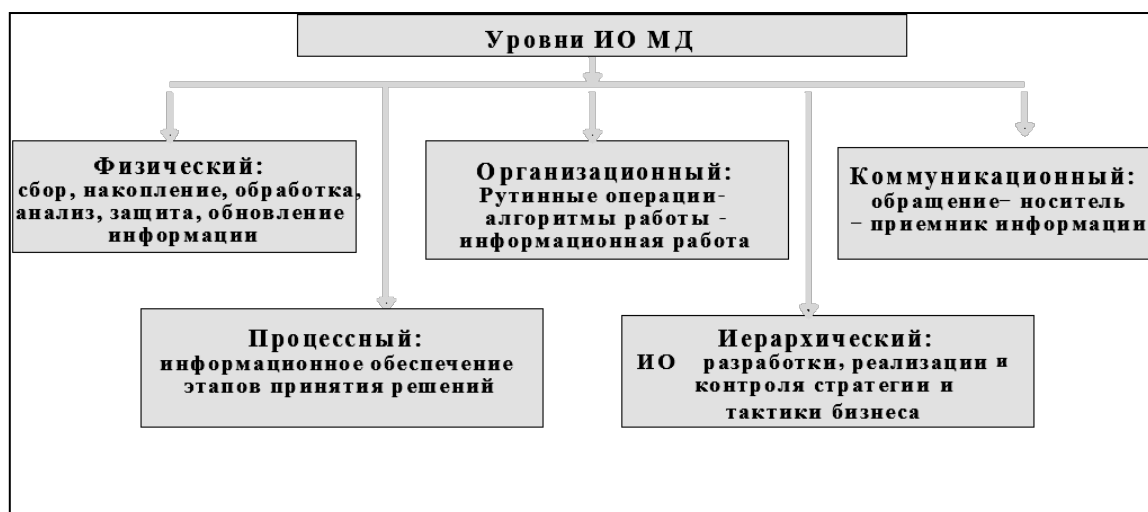


Рис. 1. Характеристики уровней ИО МД

Основной целью системы ИО МД является поддержка управленческих решений посредством сбора и преобразования информации в форму, необходимую менеджерам для оценки состояния объекта маркетинга, разработки и организации выполнения определенных решений. Функции системы помогают раскрыть ее назначение и роль в среде. Система ИО МД обеспечивает следующие функции:

- 1) интеграционную, способствующую выполнению комплекса задач по формированию внутрифирменной и внешней цепочки создания стоимости;
- 2) коммуникативную, нацеленную на обмен информацией и поддержку баз данных;
- 3) инструментальную, направленную на разработку инструментария по поиску, обработке, анализу, обобщению маркетинговой информации;

4) познавательную, осуществляющую отражение объективной реальности и выступающую в роли дескриптивной и диагностической одновременно;

5) организационно-технологическую, представляющую систему средств, определяющих порядок и правила практических действий по достижению результата.

В зависимости от классификационного признака, положенного в основу структурирования системы, нами предлагаются следующие подходы к анализу ее компонентов:

➤ по видам поддерживающих подсистем - это совокупность технической, статистической, программной, управленческой, организационной и правовой подсистем;

➤ по признаку структурированности задач – это подсистемы для решения структурированных, слабо структурированных или неструктурированных задач;

➤ по функциональному признаку – это подсистемы анализа, разработки стратегии, поддержки производства, сбыта, продвижения, управления и контроля.

➤ по уровням управления - это подсистемы информационного обеспечения оперативной работы специалистов и менеджеров низшего звена, а также стратегических задач менеджеров высшего звена.

Многокритериальная классификация элементов системы ИО МД предполагает их использование в единой модели. Предлагаемая нами модель основана на идеях модели диагностики Надлера и Ташмена (рис. 2), которая включает четыре взаимосвязанных компонента (задачи, организационные структуры и системы, организационную культуру и людей, работающих в организации), а также их отношения с окружающей средой [8, с. 25].

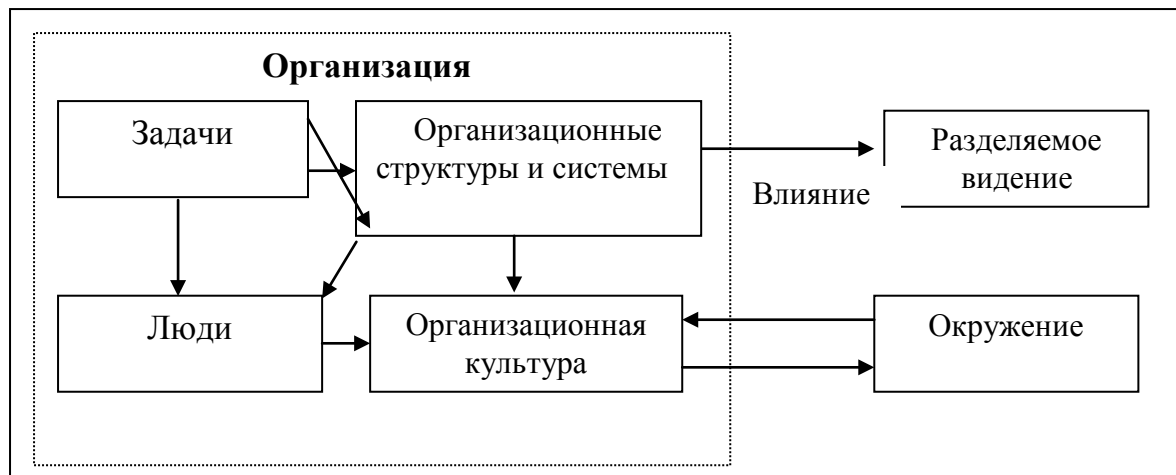


Рис. 2. Модель диагностики Надлера и Ташмена

Раскроем смысл используемых на схеме (рис. 2) терминов применительно к системе ИО МД.

➤ *Задачи* являются важнейшей частью маркетинговой деятельности организации. Они состоят из видов работ, которые необходимо выполнять, и характеристик их выполнения, а также количества и качества производимых услуг или товаров.

➤ *Организационные структуры и системы* включают в себя формальные системы и организационные механизмы, такие как системы бизнес-процессов, линии подотчетности,



информационные системы, механизмы мониторинга и контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты и вознаграждения и т.д.

➤ *Организационная культура* включает в себя ценности, ритуалы, источники власти, приверженности, нормы, неформальные взаимоотношения, которые влияют на процесс информационного обеспечения.

➤ *Люди* привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, ценности, отношения и поведение.

Два оставшихся элемента диагностики связаны с созданием образа усовершенствованного процесса принятия маркетинговых решений (разделяемое видение), а также с людьми, которые направляют организацию на путь изменений (лидерство), чтобы добиться целей в соответствии с разделяемым видением.

## **2. Концептуальная модель статистической оценки системы информационного обеспечения маркетинговой деятельности**

Концептуальная модель оценки ИО МД основана на идеях модели диагностики Надлера и Ташмена и предполагает необходимость учета 8 основных компонентов, в том числе четырех элементов и четырех процессов, связывающих эти элементы (рис. 3).

Среди элементов системы выделены:

1) управленческие задачи, для характеристики которых используется прагматическая оценка потребностей менеджеров в информации для осуществления конкретных видов маркетинговой деятельности. Очевидно, что разные компании в различных отраслях по-разному выстраивают систему взаимоотношений с партнерами, однако общая тенденция такова, что эффективно выстроенные взаимоотношения со всеми участниками создания цепочки ценностей обеспечивают компании устойчивые конкурентные преимущества. Исходя из этого главная задача управления взаимоотношениями состоит в том, чтобы на основе современной теории и практики маркетинга взаимоотношений найти наиболее эффективные формы взаимодействий со всеми своими партнерами;

2) организационные структуры и системы, оценка которых предусматривает анализ поддерживающих структур ИО МД, в т.ч. формальную организацию процесса, а также обеспеченность ресурсами. В рамках концепции маркетинга взаимоотношений анализ организационных структур предусматривает изучение следующих вопросов:

- структуры отдела маркетинга, порядок организации работы с клиентами;
- внутренней документации предприятия: договоры с покупателями, должностные инструкции менеджеров;
- отчетности по объемам реализации и т.д.

Что касается информационных систем, то здесь стоит заметить, что в зарубежной теории и практике менеджмента уже достаточно обстоятельно изучены проблемы управления взаимоотношениями компании с поставщиками (SRM – Supplier Relationship Management), с потребителями (CRM – Customer Relationship Management), а также в цепи поставки продукта от производителя конечному

потребителю (SCM – Supply Chain Management). Однако следует обратить внимание на необходимость построения целостной модели управления взаимоотношениями компании, которая включала бы в себя все указанные направления во взаимосвязи;

3) организационная культура, определяющая приемлемость маркетинговых принципов и, соответственно, контекстную оценку потребностей в информационном обеспечении маркетинговой деятельности. Для эффективного развития взаимоотношений необходимо выяснить мнение поставщиков и покупателей по следующим аспектам взаимодействия: оценкам сотрудничества всеми партнерами; намерениям о продолжении (прекращении) сотрудничества, степени удовлетворенности качеством продукции и др. Открытый обмен информацией – один из факторов, определяющих эффективное сотрудничество, а также показатель, говорящий о высоком уровне доверия и лояльности;

4) кадры, оценка которых отражает состав пользователей информации, а также уровень подготовки специалистов и менеджеров к восприятию полезности маркетинговой информации.

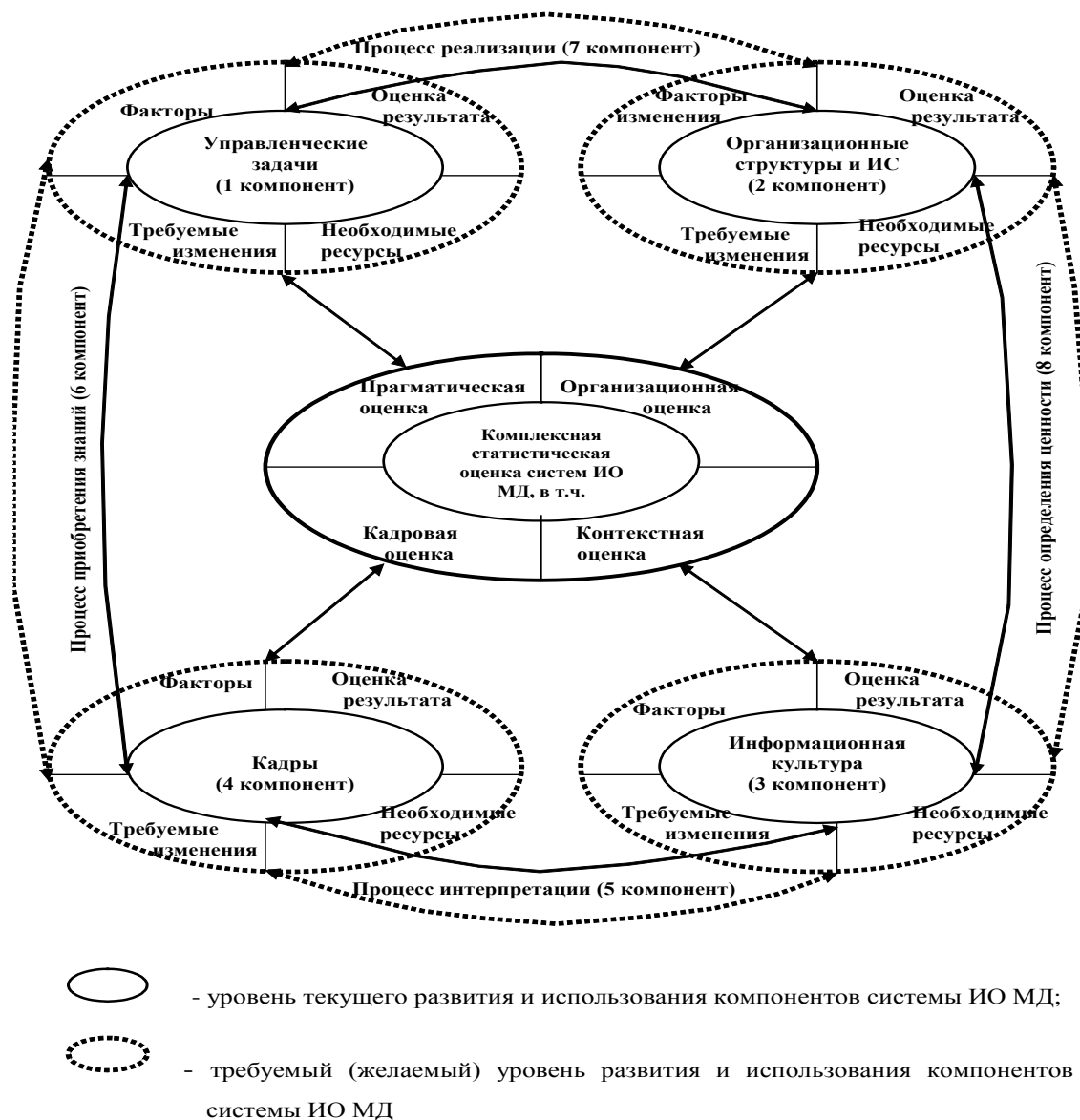


Рис. 3. 8-компонентная модель комплексной оценки системы ИО МД

Развитие взаимоотношений во многом определяют сотрудники по работе с клиентами. Поэтому важно, чтобы менеджеры осознавали значимость своего вклада во взаимоотношения. Одними из факторов, воздействующих на поведение сотрудников, являются мотивация и система оценки работы со стороны руководства, способствующие более эффективному взаимодействию с партнёрами.

Менеджеры должны четко понимать цели развития взаимоотношений, а также выгоды, получаемые при достижении этих целей. В таком случае повышается уровень внутренней мотивации и, как следствие, удовлетворенность сотрудников, что благотворно влияет на качество работы. В качестве факторов, способствующих повышению мотивации, можно выделить:

- четко установленные и формально зафиксированные цели взаимоотношений;
- меры поощрения в случае достижения целей;
- поощрение инициативы со стороны менеджеров по развитию взаимоотношений;
- зафиксированные стандарты оценки работы менеджера.

В модель также включены процессы, которые связывают перечисленные элементы. Процесс интерпретации является, по нашему мнению, основным в создании системы ИО МД, поскольку в ходе этого процесса определяются выгоды от применения системы для принятия управленческих решений, формируется определенная позиция в ее отношении. Процесс приобретения знаний включает два основных аспекта: практическую подготовку специалистов и менеджеров к восприятию и использованию информации для принятия решений и источники приобретения информации (внутренние и внешние). Целью процесса реализации является создание условий для принятия решений посредством определения основных способов и методов сбора информации для системы ИО МД. На данном этапе принимаются решения относительно внедрения новых информационных технологий и систем, включая сбор и хранение информации. Определение ценности маркетинговой информации состоит в выявлении преимуществ и недостатков используемых информационных систем и трансформации ценностной ориентации сотрудников.

Развитие системы ИО МД связано с изменением элементов модели: изменением решаемых задач, формальных организационных структур и маркетинговых информационных систем; пересмотром неформальных отношений (культуры организации); развитием навыков, знаний, опыта персонала.

### **3. Система показателей ИО МД**

Система показателей ИО МД включает обобщающие, групповые и внутригрупповые показатели. В табл. 1 отражена логика построения иерархической системы показателей ИО МД начиная от разработки подсистем индикаторов оцениваемых компонентов (элементов и процессов системы) до последовательности формирования обобщающих оценок.



Таблица 1

**Укрупненная система статистических показателей ИО МД организации**

№ группы показателя	Оцениваемые компоненты системы ИО МД		Назначение подгрупп показателей
	Элементы процессы	Используемые виды оценок	
<b>Элементы системы ИО МД</b>			
1.	Управленческие задачи	Прагматическая оценка	Полезность информации
			Потребность в информации
			Полнота информационного обеспечения
2.	Организационные структуры и ИС	Организационная оценка	Семантическая (смысловая) оценка информации
			Оценка организации процесса ИО МД
			Оценка уровня обеспеченности ресурсами
3.	Информационная культура	Контекстная оценка	Базовые положения: приверженность маркетинговым принципам
			Общие ценности: стратегии взаимоотношений с участниками рынка, поддерживающие программы и процессы
			Артефакты
4.	Кадры	Кадровая оценка	Состав пользователей информации
			Личностные характеристики управляющего звена
			Подготовленность персонала к работе с системой
			Внутренние и внешние факторы, влияющие на потребность менеджеров в информации
<b>Процессы ИО МД</b>			
5.	Интерпретация	Оценка восприятия системы	Воспринимаемые выгоды от применения системы
			Отношение сотрудников к системе
6.	Приобретение знаний	Оценка возможностей получения информации	Практическая подготовка специалистов и менеджеров к восприятию и использованию информации
			Источники приобретения информации (внешние и внутренние)
7.	Реализация ИО МД	Синтаксическая (структурная) оценка	Основные способы и методы сбора информации
8.	Определение ценности	Ценностная оценка	Трансформация ценностных ориентаций сотрудников
9.	Система ИО МД в целом	Обобщающая оценка	Развитие системы ИО МД
			Эффективность функционирования системы

Необходимо заметить, что оценка эффективности систем ИО МД и затрат на получение и использование коммерческой информации отличается от традиционных подходов к оценке эффективности других экономических явлений, когда результаты сопоставляются с затратами (или ресурсами). Получение максимального объема информации за счет затраченных средств не означает, что из этой информации будут извлечены выводы для принятия управленческих решений. Последние, в свою очередь, не ограничиваются получением прибыли, а нацелены на развитие организации, обеспечение долговременной перспективы роста на конкурентном рынке, удовлетворение потребностей клиентов (внутренних и внешних), личных интересов руководителей и работников, роста их престижа, квалификации, уверенности в себе и благополучия.

Затраты, связанные с разработкой конкретной системы информационного обеспечения принятия управленческих решений, относительно легко измерить, по крайней мере прямые. Обычно их можно измерить во время технического анализа использования системы. Косвенные затраты, возникающие при задержках внедрения систем или при сопротивлении организации изменениям, фактически невозможно оценить. Однако при сравнении гораздо труднее получить четкие свидетельства ожидаемых выгод, чем ожидаемых затрат.

Очень часто менеджеры организации затрудняются правильно определить, в чем же будут заключаться ключевые выгоды от внедрения такой системы, во сколько обойдутся компании ее разработка и эксплуатация. Рассмотрим главные причины того, что приносимые информационными системами выгоды очень трудно оценить:

- выгоды реализуются в течение продолжительного интервала времени;
- природа выгод неосвязаема;
- стратегические и конкурентные выгоды трудны для количественного выражения;
- результаты от введения информационных технологий непрямы и поэтому неразличимы от результатов других введенных факторов;
- существующие теории и методики не подходят для объяснения ценности информационных систем.

Несмотря на перечисленные трудности, исследователи не оставляют попыток измерить выгоды от внедрения и использования систем информационного обеспечения принятия управленческих решений.

К настоящему времени сформировалась целая школа специальных методологий, призванных оценить нематериальные преимущества, которые дают информационные технологии, установить реальную и измеримую связь между технологией и стратегией, определить содержательным образом и описать количественно риски. Большинство подходов позаимствовано из мира финансов и стратегии бизнеса, но некоторые были созданы специально в расчете на ИТ.

Работа исследователей ведется в нескольких направлениях: усовершенствования математического аппарата; разработок методологических аспектов познаваемости экономических систем; учета результатов внедрения информационных систем; оценок преимуществ от внедрения информационных технологий.

Заслуживают внимания методики оценки ценности клиентского капитала в рамках концепции маркетинга взаимоотношений [1; 7].

Анализ эффективности информационного обеспечения маркетинговой деятельности, на наш взгляд, можно проводить в нескольких нижеследующих направлениях.

➤ *Полезность (ценность) информации.* В литературе по маркетингу [3] можно найти определение ценности информации как разницы между результатами решений, принятых с использованием данной информации, и результатами решений, которые были получены без ее использования. Под «результатами» подразумеваются экономические и другие последствия управленческих решений, измеряемые в виде прибыли (краткосрочной и долгосрочной), роста компании, улучшения взаимоотношений внутри персонала. По существу, оценка полезности информации затрагивает 3 блока вопросов: какая информация используется, для каких решений и кем она используется. А основное внимание должно быть сосредоточено на повышении точности получаемой информации и прогнозировании тенденций на том рынке, на котором будут осуществляться предпринимательские решения.

➤ *Затраты на информационное обеспечение.* Следует оценить затраты (кадровые, финансовые затраты, технические средства и время), которые предполагается выделить (или могут быть выделены) на разработку и эксплуатацию системы информационного обеспечения.

➤ *Степень агрегирования информации.* Это направление связано с учетом запросов пользователей на разных уровнях управления маркетингом.

➤ *Полнота информационного обеспечения,* которая находит отражение в составе и подчиненности текущих и перспективных задач и используемых данных.

➤ *Выгоды / изменения* в маркетинговой деятельности, связанные с внедрением и использованием системы информационного обеспечения.

В качестве обобщающей оценки эффективности системы ИО МД могут выступать показатели ее развития, свидетельствующие о востребованности в процессе принятия решения, такие как увеличившийся объем информации, используемой для принятия решений; улучшившееся качество информации; развитие внутренней инфраструктуры; уменьшение количества бумажной работы; возросшая достоверность информации и результатов анализа; сокращение времени принятия решений. Для доказательства эффективности отдельных элементов системы представляется перспективным применение статистических методов: группировок, корреляционно-регрессионного, кластерного и дискриминантного методов анализа.

В целом можно сказать, что предлагаемая система показателей обладает рядом преимуществ: направленностью на изучение маркетинговой составляющей процесса управления предприятием; пригодностью методики для использования отдельными предприятиями и для их совокупности; возможностью самостоятельного использования методики предприятиями; структурированностью, которая позволяет четко выделить и сформулировать проблемы в управлении маркетингом, подлежащие решению; доступностью понимания результатов персоналом предприятия.

## Список литературы:

1. Аренков И.А., Бичун Ю.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2005. № 1. С. 141-160.
2. Багиев Г.Л., Шульга А.О. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 262-265.
3. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. М.: Финстатинформ, 1993. 95 с.
4. Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 3-17.
5. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2003. № 4. С. 3-25.
6. Ойнер О.К. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001. 190 с.
7. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 55-68.
8. Управление изменениями: пер. с англ. 5-е изд. / под ред. Р. Томсон. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 89 с.

## References:

1. Arenkov I.A., Bichun Ju.A. *Opredelenie cennosti klientskoj bazy kompanii v ramkah koncepcii marketinga vzaimootnoshenij* [Determination of value of client base of the company within the concept of marketing of relations] *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Messenger of the St. Petersburg university] St. Petersburg, Management, no 1, 2005, pp. 141-160.
2. Bagiev G.L., Shul'ga A.O. *Koncepcija marketinga vzaimodejstviya: izmerenie i ocenka jeffektivnosti* [Concept of interaction marketing: measurement and efficiency evaluation] *Problemy sovremennoj jekonomiki* [Problems of modern economy] no 2, 2010. pp. 262-265.
3. Bazzel R.D., Koks D.F., Braun R.V. *Informacija i risk v marketing* [Information and risk in marketing] Moskva, Finstatinform, 1993. 95 p.
4. Golubkov E.P. *Sistemnyj analiz kak metodologicheskaja osnova prinjatija reshenij* [System analysis as methodological basis of decision making] *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad] no 4, , 2003, pp. 3-17.
5. Kushh S.P. *Sravnitel'nyj analiz osnovnyh koncepcij teorii marketinga vzaimootnoshenij* [Comparative analysis of the main concepts of the theory of relations in marketing] *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Messenger of the St. Petersburg university] Management, no 4, 2003. pp. 3-25.
6. Ojner O.K. *Informacionnoe obespechenie marketingovoj dejatel'nosti* [Information support of a marketing activity] Yekaterinburg, UrO RAS, 2001. P. 190.
7. Tret'jak O.A. *Cennost' klienta v techenie ego zhiznennogo cikla: razvitie odnoj iz kljuchevyh idej marketinga vzaimootnoshenij* [Client's value during his lifecycle: development of one of key ideas of

marketing of relations] *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* [Russian magazine of management] no 3, 2011, pp. 55-68.

8. Tomson R. *Upravlenie izmenenijami* [Management of changes] MIM LINK, 2001. p.89