

Санкт-Петербургский государственный университет
Высшая школа менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

К.В. Кротов

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

№ 14 (R)–2010

Санкт-Петербург

2010

К.В. Кротов. Направления развития концепции управления цепями поставок. Научный доклад № 14 (R)–2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.

Ключевые слова и фразы: управление цепями поставок, управление цепями спроса, логистика.

Управление цепями поставок является одной из эффективных стратегий создания конкурентных преимуществ, что привлекает внимания большого количества исследователей, пытающихся объяснить природы данной концепции, выявить предпосылки возникновения и изучить направления дальнейшего развития. Одной из таких перспектив является интеграция маркетинга и управления цепями поставок: с одной стороны, это позволяет значительно увеличить эффективность цепей поставок, с другой стороны, это требует серьезных исследований на теоретическом уровне.

Кротов Константин Викторович — к.э.н., ассистент кафедры операционного менеджмента Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

e-mail: krotov@gsom.pu.ru

© Кротов К.В., 2010

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010

St. Petersburg State University
Graduate School of Management

WORKING PAPER

Konstantin V. Krotov

**DEVELOPMENT
OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT THEORY**

14 (R)–2010

Saint Petersburg
2010

K.V. Krotov. Development of Supply Chain Management Theory t. Working Paper # 14 (R)–2010. Graduate School of Management, St. Petersburg State University: SPb, 2010.

Keywords and phrases: supply chain management, demand chain management, logistics.

Supply chain management is one effective strategy for gaining competitive advantages, and thus it is attracting the attention of researchers trying to explain the nature of this concept, to find the reasons for its appearance, and to study its perspectives for further development. One of those perspectives is the integration of marketing and supply chain management: on the one hand, this allows for a significant increase in effectiveness of the supply chain; on the other hand, it demands serious further development of the conceptual basis. Executive summary is available at pp. 25.

Konstantin V. Krotov — Candidate of Sciences in Economics (First Doctoral Degree), Assistant Professor, Department of Operations Management, Graduate School of Management, St. Petersburg State University.

e-mail: krotov@gsom.pu.ru

Содержание

Современное состояние концепции управления цепями поставок	6
Предпосылки развития концепции управления цепями поставок	10
Выводы	22
Список литературы	23
Executive summary	25

Современное состояние концепции управления цепями поставок

Поиск новых источников устойчивого развития и обеспечения конкурентоспособности компаний, а также способов повышения эффективности управления детерминирован усложнением внешней среды и условий ведения бизнеса, в частности, стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, усилением конкуренции и трансформацией модели поведения потребителей. В связи с этим практика бизнеса часто опережает развитие теории, а инновационные управленческие решения и инструменты выходят за рамки устоявшихся парадигм, что обуславливает развитие современных концепций. Постоянное изменение (внедрение новых технологий, усовершенствование бизнес-процессов и т.д.) практики управления цепями поставок (Supply Chain Management — SCM) нуждаются в адекватном теоретическом обосновании, что, соответственно, подчеркивает актуальность данной работы.

В последние два десятилетия управление цепями поставок является динамично развивающейся концепцией и одновременно одним из самых распространенных систем управления взаимоотношениями в цепи поставщиков. Повлияв на практику и теорию бизнеса в значительной степени (вплоть до предположения о сдвиге конкурентной парадигмы: «новая конкурентная парадигма заключается в том, что друг с другом конкурируют цепи поставок, и успех компании будет зависеть от того, насколько хорошо она управляет отношениями в цепи поставок» [Christopher, 1998, p. 245]), концепция управления цепями поставок сама коренным образом эволюционировала и сейчас находится на очередном этапе своего развития [Jüttner, Christopher, Baker, 2007; Mentzer, 2004; Кирюков, Кротов, 2007].

Работы по исследованию цепей поставок, в своем большинстве, сосредоточены на решении одного из двух вопросов: «как сделать управление цепью поставок более “бережливым” (англ. — lean)» и «как сделать управление цепью поставок более “гибким” (англ. — agile)». «Бережливый» подход к управлению цепью поставок подразумевает сокращение издержек за счет уменьшения объема товарных запасов, активного применения практики поставок «точно в срок», снижения производственных и прочих операционных издержек посредством совместного планирования, перераспределения ресурсов, ответственности, рисков и т.п. в цепи поставок, что

является эффективным решением, например, для стандартизированной продукции. Уместно привести ставший уже классическим пример «бережливой» цепи поставок. Это пример работы с поставщиками автомобильного производителя Toyota, принцип которой заключается в минимизации затрат на хранение материалов, их доставку и т.д. «Гибкий» подход к управлению цепью поставок, наоборот, эффективен для модных продуктов с высоким показателем колебания спроса [Fisher, 1997]. «Гибкая» цепь поставок, ориентирована на то, чтобы оперативно реагировать на изменения спроса, причем как на количественные, так и на качественные его параметры [Christopher, 2004]. Не менее известен пример «гибкой» цепи поставок — это пример испанской компании Zara работающей в сегменте «доступной моды» (англ. — fast fashion). Компания Zara получает сильное конкурентное преимущество не за счет того, что умеет предугадывать модные тенденции, а, соответственно, и спрос в каждом локальном географическом регионе, но за счет того, что научилась очень оперативно формировать ассортимент без лишних запасов. Секрет компании в особом звене в цепи поставок — собственном заводе, который настроен на «доработку» полуфабрикатов: покраска, ярлыки, аксессуары — все то, на что мода меняется очень быстро. В остальном одежда претерпевает менее стремительные изменения. Создав эффективную «гибкую» цепь поставок и фактически создав сегмент «fast fashion», компания Zara добилась лидерства на рынках одежды во многих странах.

И «бережливый», и «гибкий» подходы к управлению цепями поставок имеют своей приоритетной целью эффективное обслуживание спроса. Однако указанные подходы не в состоянии решить ключевую задачу маркетинга — «выявить, в чем заключается ценность потенциального предложения для конкретного сегмента (или даже для конкретного потребителя в идеальном случае), и реализовать данное предложение максимально эффективным способом» [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 378]. Эффективная цепь поставок в традиционном понимании, сама по себе не увеличивает ценность для потребителя или его удовлетворенность. Этот тезис можно оспорить, если считать, что ценность для потребителя — есть отношение совокупной выгоды и совокупных затрат, поэтому, если снижение издержек за счет эффективной работы цепи поставок приводит к снижению себестоимости товара, и, как следствие, цены товара для конечного потребителя, то относительная ценность предложения, растет. При этом сложно не согласиться с тезисом, что абсолютный прирост ценности может иметь место тогда, когда потребитель имеет возможность сформировать заказ, указав

производителю на важные для себя характеристики конечного продукта (функциональность, качество, дизайн и т.п.). Для этого необходимо «вовлекать потребителей в процесс сопроизводства, и их отношения с производителем должны быть взаимозависимы». Подобного мнения придерживаются К. Прахалад и В. Рамасвами: «не имеет значения, как будущее распорядится по поводу ролей, прав и обязанностей компаний и потребителей, компании будут вынуждены вовлекать потребителей в совместное создание ценности» [Prahalad, Ramaswamy, 2004, p. 7].

Логика технологического или логистического подхода к управлению цепями поставок заключается в минимизации затрат с сохранением заданного уровня обслуживания потребителей, поэтому в рамках этих подходов невозможно решить задачу по абсолютному увеличению ценности. По нашему мнению, ответ на вопрос о том, как увеличить ценность для конечного потребителя, может быть найден в интеграции маркетинга и управления цепями поставок, то есть в маркетинговом подходе к управлению цепями поставок. Необходимость совместного создания ценности, а не просто эффективного обслуживания спроса, детерминирована изменением роли потребителя в совершении транзакции: покупатели «эволюционировали» от «пассивной аудитории» к «активным игрокам» [Prahalad, Ramaswamy, 2000]. Потребитель приобретает в настоящее время почти неограниченный информационный доступ, что позволяет ему снижать информационную асимметрию [Prahalad, Ramaswamy, 2004, p. 2–4].

Глобализация мировой экономики и разрушение торговых барьеров приводят к тому, что ни одна, даже крупная, транснациональная компания не находится в безопасности и ей может составить конкуренцию относительно небольшая фирма. «Трудности ведения хозяйственной деятельности в десятках стран, наверное, досаждали крупным фирмам, однако они часто оказывались единственными компаниями, которым удавалось преодолеть эти препятствия. Когда рынки открываются, многие из подобных барьеров ликвидируются, и более мелким фирмам становится проще продавать свою продукцию по всему миру» ([The Fall..., 1993], цит. по: [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 428]). Э. Фуруботн и Р. Рихтер, продолжая эту тему, утверждают, что «ныне вследствие растущего использования бизнес-фирмами компьютеров преимущества размера в сферах производства и дистрибьюции ослабевают. Более того, небольшие фирмы имеют возможность конкурировать с крупными организациями или даже иметь превосходство над ними» [Фуруботн, Рихтер, 2005, с. 428]. Современные технологии позволяют копировать

практически любой продукт или даже идею, что еще больше уменьшает преимущество крупных компаний.

Вышеуказанные тенденции являются еще одним доказательством того, что компаниям, работающим на динамичных конкурентных рынках, требуется кооперация с потребителями для взаимозависимых и выгодных отношений, т.е. цепи поставок должны ориентироваться в первую очередь на конечного потребителя. В монографии М. Кристофера еще в 1998 г. управление цепями поставок определяется как «менеджмент сети организаций, которые вовлечены через нисходящие и восходящие связи в различные процессы и виды деятельности, которые создают ценность в виде продуктов и услуг в руках конечного (англ. — ultimate) потребителя» [Christopher, 2004, p. 18]. Упоминание об ориентации компаний в цепи на конечного потребителя можно найти и в определениях других исследователей (см., например, обзор в работе И. Чена и А. Паульрая [Chen, Paulraj, 2004]). Однако существует различие в ориентации цепи поставок на потребителя и выстраивании цепи поставок от потребителя. Цепь поставок, то есть «три или более организации, напрямую вовлеченные в восходящие или нисходящие потоки продуктов, услуг, финансовых средств и информации от источника к потребителю» [Mentzer et al., 2004, p. 4], состоит из множества двусторонних взаимоотношений между партнерами, где одна сторона выступает в качестве покупателя, а другая — в качестве продавца. Не смотря на то, что прямо или косвенно все участники цепи ориентируются на конечного потребителя, приоритетными для продавца будут потребности его непосредственного покупателя, а не конечного потребителя, и чем «дальше» от конечного потребителя находится продавец, тем значимее будет этот приоритет. Отличие маркетингового подхода заключается в том, что здесь потребитель выступает активным участником цепи, вовлеченным в процесс сопроизводства, и является единственным носителем латентной информации о ценностных характеристиках конечного продукта.

Таким образом, задачей управления цепями поставок с учетом современных тенденций становится не просто эффективное обслуживание спроса, а создание большей ценности для потребителя, что является наиболее успешной конкурентной стратегией. Следует отметить, что для компании наиболее привлекательной стратегией выступает стратегия, ведущая к монопольному положению компании на определенном рынке или сегменте рынка. В этом случае ценность играет второстепенную роль, однако на конкурентных рынках создание и донесение ценности является приоритетной задачей. «На текущий момент вопрос интеграции управления цепями поставок и

маркетинга имеет некоторое количество успешных практических примеров, но до сих пор остается неразвитым в теоретическом плане» [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 378], в том числе потому, что нет подтверждения теоретических наработок эмпирическими исследованиями, что еще раз подтверждает актуальность настоящего исследования.

Предпосылки развития концепции управления цепями поставок

На этапе становления концепции управления цепями поставок ключевую роль сыграла логистика (см. рис. 1). Логистический подход к управлению цепями поставок имеет два основных направления развития — логистика цепей поставок (англ. — supply chain logistics), то есть оптимизация потоков сырья, материалов и готовой продукции в цепи и сервисная логистика, связанная с эффективным удовлетворением запросов потребителей. Задачей сервисной логистики выступает удовлетворение запросов и требований потребителей, а контроль исполнения осуществляет маркетинг. Интеграцию маркетинга и логистики обычно называют маркетинговой логистикой [Christopher, 2004]. Маркетинговая логистика обеспечивает инфраструктуру для реализации задач маркетинга, например, своевременность доставки, качество доставки и т.д. Логистический подход к управлению цепями поставок заключается в улучшении показателей традиционных логистических функций: складирование, транспортировка и др., и поэтому остается за рамками данного исследования.

Для определения места и роли маркетинга в развитии концепции управления цепями поставок предложена периодизация эволюции развития концепции управления цепями поставок. Периодизация основана на критическом анализе ключевых для данной области работ. Основным критерием периодизации концепции является доминирующая цель и задачи управления цепями поставок (см. табл. 2). Используя эти критерии, мы выделяем четыре последовательных, включая предварительный, этапа. Ниже проанализирован каждый из этапов.

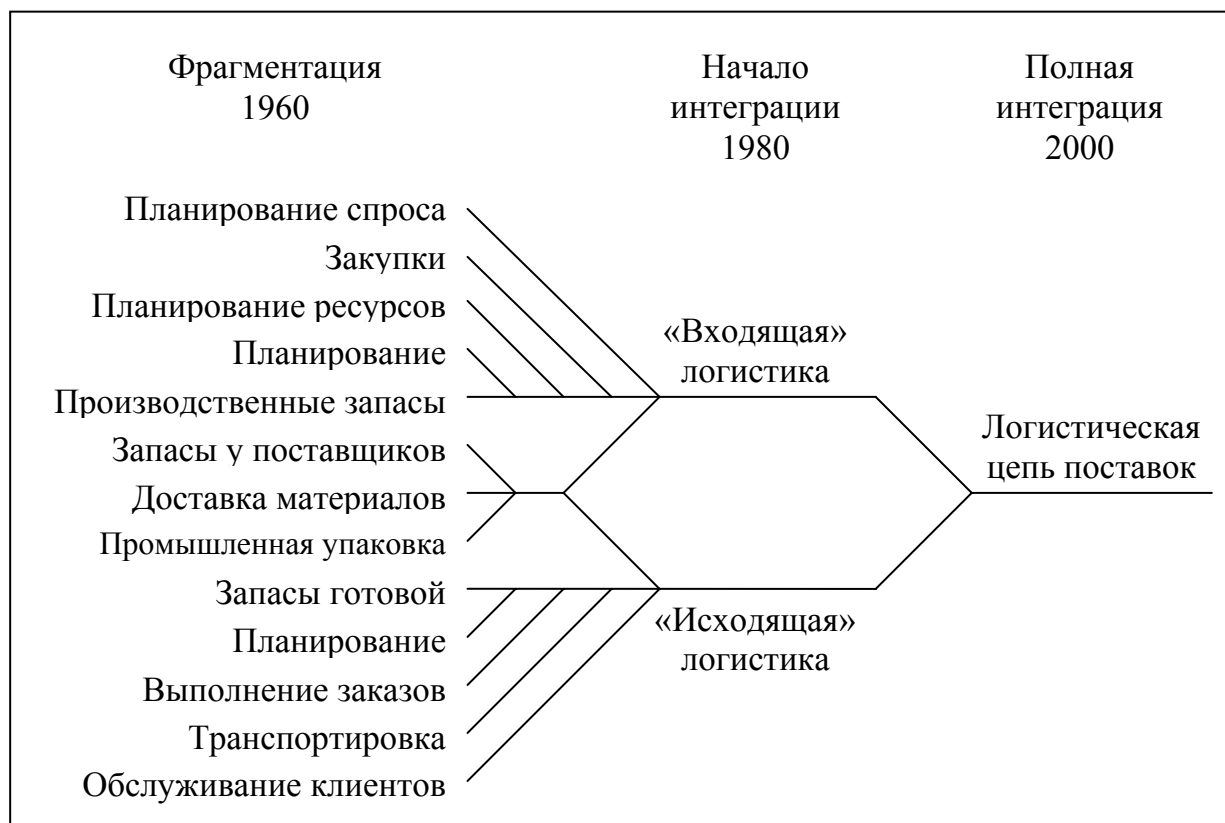


Рис. 1. Этапы интеграции управления логистикой
Составлено по: [Langley et al., 2008, p. 16].

Предварительный этап (до 1980-х). Во второй половине двадцатого столетия происходит постепенное ослабление влияния вертикально-интегрированных корпораций и усиление компаний, специализирующихся на отдельных технологических процессах. Одновременно выявляются и исследуются проблемы кооперации компаний и развиваются логистические решения на основе принципа общих издержек. В этот период практика отдельных компаний уже включает некоторые элементы управления цепями поставок, что, преимущественно, относится к бывшим вертикально-интегрированным корпорациям, которые в это время выводят непрофильные активы за пределы компании, создавая «независимых поставщиков», оставляя, при этом, функции контроля и координации их деятельности. Поэтому основная цель компаний — снизить риск срыва поставок и обеспечить контроль «независимых» поставщиков за счет системного подхода к контролю закупочной деятельности поставщиков. Управленческие решения и методы, разработанные на данном этапе явились основой для создания современного инструментария управления закупочной деятельностью и дали импульс к координации закупочной деятельности не только самой компании, но и ее поставщиков.

Зарождение концепции управления цепями поставок (1980-е). Данный этап характеризуется закреплением практики некоторых передовых компаний в области управления цепями поставок. Появляются первые научно-практические статьи, вводится новый термин «управление цепями поставок» [Oliver, Webber, 1982]. Управление цепями поставок на этапе зарождения рассматривается как расширенное толкование интегрированной логистики, а ключевая идея и цель заключается в координации потоков сырья, материалов и готовой продукции на основе принципа единого информационного пространства. Доминирующий управленческий подход заключается в гармонизации потоков материалов и готовой продукции с помощью простой координации логистических процессов с поставщиками.

Становление концепции управления цепями поставок (1990-е— первая половина 2000-х). В этот период формируется классическое представление об управлении цепями поставок, чему способствовали ключевые преобразования, такие как разделение управления цепями поставок и интегрированной логистики, а также переход к тотальному управлению цепью поставок от первого поставщика до конечного потребителя [Cooper, Lambert, Pagh, 1997]. Координация, присущая первому этапу, расширяется до интеграции базовых бизнес-процессов компаний в цепи. На данном этапе цепи поставок приобрели стратегический характер. На этапе становления основными можно считать «логистический подход» (управление цепями поставок как стратегическое управление интегрированной логистикой) и «закупочный подход» (закупки как стратегически важная функция в процессе управления цепями поставок). Основная задача каждого из подходов — минимизировать общие издержки в цепи при сохранении заданного уровня обслуживания. В научной литературе обозначено смещение фокуса концепции с экономии на издержках к ориентации на клиента [Christopher, 2004]. Доминирующий управленческий подход на данном этапе заключается в построении экономически эффективных цепей поставок за счет интеграции ключевых бизнес-процессов компаний в цепи.

Развитие концепции управления цепями поставок (вторая половина 2000-х). На современном этапе существует множество направлений развития управления цепями поставок, например, развитие логистического подхода и снижение издержек, улучшение технологического обеспечения цепей, распространение практики управления цепями поставок на новые отрасли и рынки, глобализация

цепей поставок, развитие инновационного потенциала и совместное создание ценности в цепях поставок. Каждое из направлений имеет свои цели и задачи. Одним из перспективных и наиболее актуальных направлений, на наш взгляд, является совместное создание ценности с потребителями, т.е. маркетинговый подход к управлению цепями поставок. Основная цель маркетингового подхода в отличие от логистического заключается в увеличении ценности для конечного потребителя.

Этапы эволюции концепции управления цепями поставок, цель управления цепями поставок и доминирующий подход к управлению на каждом этапе обобщены в табл. 1.

Принципы и решения, появляющиеся на новом этапе развития концепции управления цепями поставок не заменяет принципов и решений, применяемых на предыдущем этапе, однако более современный подход к объяснению любого феномена, как правило, должен лучше объяснять сложные процессы и не противоречить предыдущему. Так, базовые законы ньютоновской физики полностью объясняют процессы, происходящие на Земле, однако не способны объяснить многие процессы, происходящие в галактике. Теория относительности А. Эйнштейна стала новой парадигмой в физике потому, что может объяснить непостижимые для ньютоновской физики процессы, однако является более сложной. Поэтому сейчас для объяснения простых процессов используют ньютоновскую физику, поскольку она является правильной при соблюдении определенных ограничений [Вайнберг, 2004]. Аналогичные тенденции наблюдаются в сфере управления цепями поставок. Маркетинговый подход к управлению цепями поставок показывает, каким образом создать дополнительную ценность для потребителя, сохранив при этом, эффективность цепей поставок. Логистический подход к управлению цепями поставок объясняет, каким образом минимизировать издержки в цепи путем интеграции ключевых бизнес-процессов, но включает интересы конечных потребителей лишь косвенно. Координационный подход к управлению цепями поставок объясняет, каким образом компании могут добиться снижения издержек за счет координации своих логистических действий с партнерами, но не подразумевает интеграцию бизнес-процессов. Поэтому, для одних компаний управление цепями поставок будет излишним, для других — необходимым, а для некоторых может потребовать обновления и дополнительных разработок. Более того, даже в одной компании при работе с разными поставщиками требуются разные подходы.

Таблица 1

Этапы эволюция концепции управления цепями поставок

Этап	Период	Цель и основные задачи	Доминирующий управленческий подход
Предварительный этап — практика использования отдельных подходов и инструментов, ставших впоследствии основой управления цепями поставок.	До 1980-х гг.	Снижение рисков срыва поставок и контроль «независимых поставщиков».	Системный подход к контролю закупочной деятельности и контролю поставщиков.
Первый этап — зарождение концепции управления цепями поставок.	1980-е	Координация и гармонизация потоков сырья, материалов и готовой продукции на основе принципа единого информационного пространства.	Простая координация логистических процессов с поставщиками.
Второй этап — становление концепции управления цепями поставок.	1990-е — начало 2000-х гг.	Минимизация общих логистических издержек в цепи при сохранении заданного уровня обслуживания.	Интеграция ключевых бизнес-процессов компаний в цепи.
Третий этап — развитие концепции управления цепями поставок.	Вторая половина 2000-х гг.	Множество направлений развития, каждое из которых имеет собственные цели и задачи. Основная цель маркетингового подхода: увеличение ценности предложения, создаваемого в цепи.	Маркетинговый подход: интеграция в процесс совместного производства потребителей и поставщиков.

Важным, для понимания эволюции концепции управления цепями поставок, на наш взгляд, является анализ ключевых работ в области управления цепями поставок и определений термина «управление цепями поставок» авторами на разных этапах развития, что еще раз доказывает правильность выбранной периодизации (см. табл. 2). В работах [Oliver, Webber, 1982; Jones, Riley, 1987; Stevens, 1989] акцент сделан на технологии координации и улучшения взаимопонимания между партнерами с сохранением заданного уровня обслуживания. В работах [Ellram, 1991; Christopher, 1992; Cooper, Ellram, 1993; La Londe, Masters, 1994; Cooper, Lambert, Pagh, 1997; Lee, Ng, 1997; Croxton *et al.*, 2001] сделан акцент на интеграции ключевых бизнес-процессов. Наконец, в работах [Mentzer *et al.*, 2001; Gundlach *et al.*, 2006] развивается идея маркетингового подхода к управлению цепями поставок.

Таблица 2

Определения термина «управление цепями поставок»

Источник	Определение
(1)	(2)
[Oliver, Webber, 1982]	Управление цепью поставок охватывает поток продукции от поставщика, сквозь производителя и каналы распределения к конечному покупателю.
[Ellram, 1991]	Интегрированный подход к планированию и контролю потока материалов от поставщика к конечному (англ. — end) потребителю.
[Cooper, Lambert, Pagh, 1997]	Интегрированная философия управления тотальным потоком в канале распределения от поставщика к конечному потребителю.
[Mentzer <i>et al.</i> , 2004]	Систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес-функций внутри определенной компании и за ее пределами в цепи поставок для улучшения долгосрочных показателей как каждой отдельной компании, так и цепи поставок в целом.
[Иванов, 2005]	Управление цепью поставок развивается на принципах взаимодействия, синхронизации основных бизнес-процессов и моделей планирования и управления на основе единых информационных каналов с поставщиками и потребителей по всей логистической цепи.
[Gundlach <i>et al.</i> , 2006]	Сеть компаний от поставщиков до конечных потребителей, которые имеют склонность к интеграции поставок/спроса посредством координации усилий компаний.

Новый этап развития концепции управления цепями поставок закономерен и неизбежен в силу заложенной в данную концепцию центральной идеи и задачи — снижение затрат. Ошибочно предполагать, что компании имеют возможность бесконечного снижения издержек, скорее они должны поддерживать затраты на определенном уровне, максимально приближенном к оптимальному. Снижение затрат ниже этого условного уровня обеспечивается только ценой сокращения инвестиций в инновации, в маркетинг или, например, в обучение персонала. Такая стратегия может применяться, но только в отношении компаний находящихся на последних этапах жизненного цикла (спада или смерти), в отношении которых собственниками приняты соответствующие решения о выходе из бизнеса. В случае, когда компания нацелена на развитие, инвестиции в инновации, маркетинг и персонал чрезвычайно важны [Смирнова, Куш, Кротов, 2008], а, следовательно, задача постоянного снижения издержек имеет существенное ограничение.

В стремлении компаний приблизиться к оптимальному уровню эффективности, управление цепями поставок стало нужным и своевременным инструментом. Успешное управление цепями поставок позволило задать новый уровень эффективности в отрасли. На практике это означает, что на стадии зарождения управления цепями поставок пионерные компании получали преимущество в виде более низких совокупных затрат, однако, с течением времени, общая планка эффективности снизилась и эффективная цепь поставок перестала рассматриваться как преимущество, но стала необходимым фактором успешного бизнеса. Компании, работающие на конкурентных рынках, не могут себе позволить не иметь компетенций в области управления цепями поставок. Отсутствие компетенций в области управления цепями поставок означает для современных компаний, работающих на конкурентных рынках, автоматическую потерю лидерства.

Это подтверждает практика передовых компаний. Хрестоматийным примером принято считать выбор разных политик в области управления цепями поставок производителями компьютерной техники, американскими компанией Dell и компанией Compaq. Компания Compaq, определяя свою политику, предпочла оптимизировать уже существующие логистические цепи, однако эффект от этого оказался незначительным, поскольку бизнес-модель компании в целом устарела. Покупателям не интересен

ограниченный выбор компьютеров, если есть возможность заказать рабочую станцию любой конфигурации в соответствии с собственными потребностями и задачами. В итоге, компания Compaq потерял лидерские позиции и вынуждена была объединиться с другой компаний. Конкурент компании Compaq, компания Dell поступила с точностью наоборот, в первую очередь откорректировав бизнес-модель. Компания отступила от принятого принципа деятельности, новый принцип работы заключался в работе «под заказ». Цепь поставок была оптимизирована уже исходя из задач новой бизнес-модели. В итоге компания Dell стала лидером на данном рынке. Что касается российского рынка, то как отмечает Ш. Дертниг, вице-президент и директор московского офиса международного консалтингового агентства Boston Consulting Group (BCG), оптимизация управления цепью поставок в российской компании позволяет увеличить ее прибыль на 50–130%. Эффективно выстроенная цепь поставок может стать стратегическим конкурентным преимуществом, как для производителя, так и для розничной сети.

Для компаний, работающих на конкурентных рынках, где особенности продукта позволяют вовлекать потребителя в процесс производства, маркетинговый подход к управлению цепями поставок можно считать одним из самых перспективных. Многие компании уже смогли обеспечить за счет этого стабильные лидерские позиции. Российские компании, во многом отстающие от западных, благодаря стремительному процессу глобализации, вынуждены наращивать компетенции в области управления цепями поставок, а для отдельных компаний даже маркетинговый подход к управлению цепями поставок уже становится актуальным.

Уровни интеграции маркетинга и управления цепями поставок

Необходимо помнить, что развитие концепции управления цепями поставок имеет внутренние ограничения, predetermined задачей постоянного снижения издержек в цепи поставок. Как отмечают Б. Феррари и Б. Паркер, «ключевое конкурентное преимущество заключается не в снижении затрат или повышении экономической эффективности, а в инновациях. Компании, которые способны постоянно создавать инновационные продукты, вырабатывать инновационные процессы и бизнес-модели, могут преуспеть в долгосрочной перспективе. Одновременно, вследствие того, что компании становятся глобальными и зависимыми от внешних партнеров, цепь поставок начинает играть все большую и большую роль в инновационных стратегиях» [Ferrari, Parker, 2006, p.

48]. Соответственно, одно из направлений развития управления цепями поставок заключается в смещении приоритета от снижения издержек в процессе создания продукта в цепи поставок к увеличению ценности создаваемого в цепи поставок инновационного продукта. Другими словами, новый маркетинговый подход постепенно заменяет традиционный логистический подход к управлению цепями поставок [Jüttner, Christopher, Baker, 2007; Кирюков, Кротов, 2007].

Мы исходим из того, что как теория маркетинга, так и концепция управления цепями поставок находятся на таком этапе развития, который характеризуется своеобразным кризисом, когда теория значительно отстает от практики и устоявшаяся парадигма («парадигма обмена» в маркетинге и «логистическая парадигма» в управлении цепями поставок соответственно) не может объяснить некоторые инновационные аспекты современной управленческой практики. Это ставит новые задачи перед учеными по развитию теории маркетинга и концепции управления цепями поставок. Обе дисциплины имеют множество направлений, которые развиваются на основе различных базовых концепций под влиянием объективных внешних факторов. Одним из таких направлений является практика вовлечения потребителей в процесс совместного производства, где базовой является концепция совместного создания ценности. Для маркетинга это направление важно с точки зрения перехода от парадигмы обмена, упрощающей социально-экономические отношения к более сложному, но одновременно более глубокому объяснению взаимоотношений потребителя и производителя. Для управления цепями поставок это направление важно с точки зрения ограниченности «логистической парадигмы» и перехода от снижения издержек к увеличению ценности путем вовлечения потребителей в процесс совместного производства. Взаимодействие маркетинга и логистики в рамках концепции совместного создания ценности может привести к положительному синергетическому эффекту: маркетинг выступает концептуальной базой, а управление цепями поставок «инфраструктурой», необходимой маркетингу для реализации концепции.

Успешное существование любой компании во многом зависит от способности топ-менеджмента создать преимущества как рыночного, так и нерыночного характера. Среди рыночных преимуществ в контексте настоящей работы целесообразно отметить преимущества, полученные за счет эффективной организации маркетинга и эффективной организации цепей поставок. Нерыночные преимущества, такие как административное влияние,

монополистическое положение или оппортунистическое поведение лиц, принимающих ответственные решения, остаются за пределами настоящего исследования.

Эффективность маркетинга можно оценить по целому ряду критериев, начиная с показателя доли рынка и динамики продаж и заканчивая сложными интегральными финансово-экономическими показателями. Маркетинговое преимущество важно с точки зрения долгосрочных показателей развития компании. Даже в отсутствии текущих положительных финансовых результатов, маркетинговые преимущества, в том числе лояльность бренду компании, наличие тесных взаимоотношений с ключевыми клиентами и др. дают основания для прогноза положительного финансового потока в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Поэтому снижение размера инвестиций в маркетинг могут положительно сказаться на краткосрочных финансовых результатах, однако будут губительными для компании в отдаленной перспективе.

Эффективность управления цепями поставок можно оценить, в основном, по динамике снижения издержек, а также сравнительному анализу логистических затрат с аналогичными затратами у конкурентов. Эффективное управление цепями поставок, в отличие от маркетинга, важно для компании с точки зрения текущих финансовых результатов и снижения затрат. В этом плане размер инвестиций в маркетинг зависит, в том числе, от эффективности цепей поставок.

Устойчивое долгосрочное развитие компании в конкурентных условиях невозможно представить без наличия одновременно как серьезных маркетинговых преимуществ, так и преимуществ за счет организации цепей поставок. Исключения составляют компании, которые в силу специфики рынка или продукции, не имеют возможности дифференцировать продукт или по иным причинам создать маркетинговое преимущество или преимущество в цепи поставок. На рис. 2 представлены возможные варианты стратегических действий в зависимости от уровня взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок.

		Преимущество за счет организации цепи поставок	
		Низкое	Высокое
Маркетинговое преимущество	Низкое	<p><i>Компании, проигрывающие конкурентную борьбу</i></p> <p>Стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — уход с рынка; — развитие компетенций в области маркетинга; — развитие компетенций в области управления цепями поставок. 	<p><i>Компании, специализирующиеся в области управления цепями поставок</i></p> <p>Возможная стратегия: дешевые аналоги (англ. — generics)</p> <p>Потенциальные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — ограниченность дифференциации продуктов и услуг — неэффективность доставки товаров и услуг — субоптимизация развития товаров
	Высокое	<p><i>Компании, специализирующиеся в области маркетинга</i></p> <p>Возможная стратегия: дорогие (премиальные) бренды</p> <p>Потенциальные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — недопоставки — наличие складских излишков — высокая логистическая составляющая затрат 	<p><i>Компании, выигрывающие конкурентную борьбу</i></p> <p>Стратегия: дифференциация продуктов и процессов</p> <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> — удовлетворение разнообразных потребностей потребителей с помощью дифференцированных продуктов и услуг — развитые компетенции в области создания эффективной цепи поставок

Рис. 2. Уровни взаимодействия маркетинга и управления цепями поставок
 Составлено по: [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 380].

Ценность анализа уровней взаимоотношений маркетинга и управления цепями поставок для настоящего исследования заключается в том, что он отражает следующую закономерность: компаниям, ориентированным на получение только маркетингового преимущества или только преимущества за счет организации цепей поставок сложно реализовать концепцию совместного создания ценности. Компании, специализирующиеся в области маркетинга и не имеющие компетенций в области создания эффективных цепей поставок, могут пытаться вовлечь потребителей, однако в отсутствие эффективной «инфраструктуры» они не смогут значительно изменить характеристики продукции в соответствии с пожеланиями потребителей. Исключение, возможно, могут составить компании, самостоятельно производящие значительную долю ценности конечного продукта или услуги, например, компании, работающие на рынке роскоши в сегменте «от кутюр». Компании,

специализирующиеся исключительно в области управления цепями поставок также не могут позволить себе реализовать концепцию совместного создания ценности, так как они не обладают необходимыми компетенциями в области создания ценных для потребителя продуктов или услуг. Компании, «выигрывающие конкурентную борьбу» в классификации Ю. Юттнера, М. Кристофера и С. Бейкер [Jüttner, Christopher, Baker, 2007, p. 380] эффективно сочетают обе компетенции. При этом, имеют место вариации сочетания компетенций в области создания маркетингового преимущества и преимуществ за счет организации цепей поставок:

- Компании обладают компетенциями в области маркетинга и управления цепями поставок, однако интеграция этих двух функций отсутствует. Например, компания Nike имеет очень сложную систему распределенного производства. Управление цепью поставок требует от компании высокого профессионализма. Одновременно компания Nike имеет одну из лучших систем управления маркетингом и розничными продажами. При этом интеграция маркетинга и управления цепями поставок как таковая не требуется. Работа компании делится на две части: создать продукт в соответствии с требованиями рынка, дизайнерскими тенденциями и т.д. и продать этот товар через глобальную розничную сеть. Задача цепи поставок заключается в эффективном и своевременном создании продукции в соответствии с требованиями основной компании.
- Интеграция маркетинга и управления цепями поставок с целью оперативного удовлетворения спроса. Так, компания Zara выстраивает цепь поставок именно таким образом, чтобы оперативно и с минимальными издержками удовлетворять спрос, для чего конечный этап производства был максимально отложен на самый последний момент.
- Вовлечение потребителей в процесс совместного производства (в процесс совместного создания ценности). Маркетинговый подход требует качественно иного уровня взаимоотношений, основанных на долгосрочном взаимовыгодном и доверительном сотрудничестве. Примером такого взаимодействия может служить компания-производитель частных яхт, включающая потребителей в процесс производства путем предоставления ему в режиме реального времени возможности отслеживать ход строительства и вносить необходимые конструкционные и дизайнерские изменения.

Таким образом, для исследования возможности интеграции маркетинга и управления цепями поставок необходимо анализировать не только и даже не столько взаимодействие, но природу двусторонних взаимоотношений между компаниями в цепи поставок. Анализ взаимоотношений позволит определить, каким компаниям и в каких случаях нужно ориентироваться на создание значительного маркетингового преимущества в цепи поставок или делать это независимо от партнеров, получая большую гибкость в принятии решений.

Выводы

В настоящее время исследования в области управления цепями поставок находятся на этапе концептуального становления, особенностью которого является заметное преобладание работ, ориентированных на практические потребности бизнеса. Наибольшее количество исследований посвящено следующим направлениям [Федотов, Кротов, 2010].

Стратегические аспекты управления цепями поставок. Современные компании все чаще создают устойчивое конкурентное преимущество за счет создания уникальных систем управления цепями поставок, которые в большинстве случаев скопировать сложнее, чем технологические или маркетинговые инновации.

Глубинное изучение отдельных функциональных областей. Еще одним важным вектором развития концепции управления цепями поставок является интеграция с отдельными функциональными областями, такими как финансы, закупки, логистика, маркетинг и др.

Технологическое обеспечение цепей поставок. Управление цепями поставок постоянно усложняется, но появление новых технологий и программного обеспечения помогает автоматизировать все большее число выполняемых операций и решаемых задач. Развитие программного обеспечения идет в направлении его кастомизации и создания возможностей для решения уникальных проблем.

Контрактные отношения в цепи поставок. Проблема контрактных отношений в цепи поставок является одной из ключевых и наиболее сложных, что связано с природой цепи поставок, большей неопределенностью и динамичностью взаимоотношений в цепи поставок по сравнению с взаимоотношениями между двумя контрагентами.

Одной из проблем, связанных с теорией управления цепями поставок, является значительное отставание теории от практики. Связано это с несколькими факторами. Во-первых, управление

цепями поставок охватывает несколько компаний и исследователям намного труднее собрать информацию со всех участников, что снижает количество исследований, либо делает их неполными. Во-вторых, принципы и практика управления цепями поставок, даже если исследователь может получить доступ к ней, во многом уникальна. Решения, используемые в управлении цепями поставок, зависят от большого количества аспектов, которые в совокупности представляют собой практически уникальную управленческую задачу. Следовательно, исследователям трудно обобщить информацию, дать рекомендации. Наконец, все решения в управлении цепями поставок тесно взаимосвязаны с иными функциональными стратегиями и решениями. Таким образом, исследователям еще только предстоит выстроить стройную теорию управления цепями поставок на основе многочисленных качественных и количественных исследований практик ведущих компаний во всем мире.

Список литературы

1. *Иванов Д. А.* Логистика. Стратегическая кооперация. — М. : Вершина : Логистика & система, 2006. — 174 с.
2. *Кирюков С. И.* Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход / С. И. Кирюков, К. В. Кротов // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Сер. Менеджмент. — 2007. — Вып. 4. — С. 97–111.
3. *Кротов К. В.* Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний / К. В. Кротов, С. П. Куц, М. М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. — 2008. — Т.6, №2. — С. 3–26.
4. *Федотов Ю.В.* Управление цепями поставок: к вопросу о выборе парадигмы / Ю.В. Федотов, К.В. Кротов // Российский журнал менеджмента. — 2010. — Т.8, №1. — С. 67–70.
5. *Фуруботн Э. Г.* Институты и экономическая теория : достижения новой институциональной экономической теории / Э. Г. Фуруботн, Р. Рихтер, пер. с англ. — СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. — XXXIV, 701 с.
6. *Chen I. J.* Understanding Supply Chain Management: Critical Research and Theoretical Framework / I. J. Chen, A. Paulraj // International Journal of Production Research. — 2004. — Vol. 42, № 1. — P. 131–163.
7. *Christopher M.* Supply Chains: A Marketing Perspective / M. Christopher // Understanding Supply Chains / ed. by S. New, R. Westbrook. — Oxford, 2004. — P. 23–42.

8. *Cooper M.* Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy / M. Cooper, L. Ellram // *International Journal of Logistics Management*. — 1993. — Vol. 4, № 2. — P. 13–24.
9. *Ellram L.* A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. — 1991. — Vol. 21. — P. 13–22.
10. *Ferrari B.* Digging for innovation / B. Ferrari, B. Parker // *Supply Chain Management Review*. — 2006. — Vol. 10 (November). — P. 48–53.
11. *Ferrari B.* Digging for innovation / B. Ferrari, B. Parker // *Supply Chain Management Review*. — 2006. — Vol. 10 (November). — P. 48–53.
12. *Fisher M.* What is the right Supply Chain for Your Product? / M. Fisher // *Harvard Business Review*. — 1997. — Vol. 3. — P. 105–116.
13. *Gundlach G. T.* The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing / G.T. Gundlach, Y.A. Bolumole, R.A. Eltantawy, R. Frankel // *Journal of Business & Industrial Marketing*. — 2006. — Vol. 21, no. 7. — P. 428–438.
14. *Jüttner U.* Demand chain management — integrating marketing and supply chain management / U. Jüttner, M. Christopher, S. Baker // *Industrial Marketing Management*. — 2007. — Vol. 36, № 5. — P. 377–392.
15. *Managing Supply Chains : A logistic approach / C. J. Langley et. al.* New-York : South-Western, 2008. — 652 p.
16. *Mentzer J. T.* Fundamentals of supply chain management : twelve drivers of competitive advantage. — London : Sage Publications, 2004. — 304 p.
17. *Oliver K.* Supply chain management : logistics catches up with strategy / K. Oliver, M. Webber // *Logistics: the strategic issues / ed. by M. Christopher*. — London ; New York : Chapman & Hall, 1992. — P. 63–75.
18. *Prahalad C. K.* The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers / C. K. Prahalad, V. Ramaswamy. — Boston : Harvard Business Press, 2004. — 320 p.
19. *Sheth J. N.* Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value / J. N. Sheth, C. Usley // *Journal of Public Policy & Marketing*. — 2007. — Vol. 26, no. 2. — P. 302–307.

Executive summary

Supply chain management (SCM) is one effective strategy for gaining competitive advantages, and thus it is attracting the attention of researchers trying to explain the nature of this concept, to find the reasons for its appearance, and to study its perspectives for further development. One of those perspectives is the integration of marketing and supply chain management: on the one hand, this allows for a significant increase in effectiveness of the supply chain; on the other hand, it demands serious further development of the conceptual basis.

The best practice at SCM area had overrun theory and at present time it seems, that concept of SCM is underdeveloped compare to what companies do in real business. It causes many problems; one of them — how to teach students in a business schools if there is no clear theoretical background for relatively new area of knowledge. Practice of SCM is developing basing on the factor of globalization of business and aggressive competition: modern companies need to find new sources of competitive advantage. The focus of this search is beginning to move away from raising efficiency by lowering costs (development in this direction has reached certain limits), towards increasing the value of what is offered to the customer.

Classical approach to SCM (logistics approach) has one great limitation, that is hidden in nature and logic of SCM: constant reduction of the costs along the supply chain. It is impossible to reduce costs significantly (transportation, inventory, production, etc.) for a long period of time. Sooner or later, the supply chain will reach certain limit and it would be almost impossible for partners to reduce costs. At the same time, as we know, not all advantages that supply chain can give are about cost reduction. For instance, Zara was able to introduce totally new philosophy of selling fashion products (“fast fashion”) — they turned the market up side down and became unbeatable leaders for many years. Another example is Dell; they developed totally new approach of selling personal computers and it made them ultimate leaders for decade or so. The same processes happening in many other companies. Moreover, whenever company reaches the limit for market penetration (e.g. tobacco companies in Australia who cannot make any advertising of their products in Australia any more) — supply chain strategies playing the most important role. There are several areas for developing of SCM theory:

- Strategic aspects of SCM. Contemporary companies are increasingly creating a sustainable competitive advantage by creating unique systems of supply chain management, which in most cases to copy more complex than the technological or marketing innovations.

- In-depth study of specific functional areas. Another important vector of development of the concept of supply chain management is the integration of individual functional areas such as finance, procurement, logistics, marketing, etc.
- Technological support of supply chains. SCM is constantly complicated, but the emergence of new technologies and software to help automate an increasing number of operations performed and problems solved. Software development goes in the direction of its customization and creation of opportunities to solve unique problems.
- Contractual relationships in the supply chain. The problem of contractual relationships in the supply chain is one of the key and most difficult, due to the nature of the supply chain, greater uncertainty and dynamic relationships in the supply chain compared with the relationship between the two counterparties.

We argue, that one of the most promising directions for SCM development (both theory and practice) is demand chain management (integration of marketing and logistics). The classical approach to managing supply chains has its roots in logistics; the root of its goal was economic efficiency of the inventory flow and, correspondingly, of companies [Cooper, Lambert, Pagh, 1997]. Followers of the marketing approach adhere to a different logic: the possibility of efficient cost reductions in supply chains is being exhausted, and what is now needed is a new resource that facilitates optimization of work in the chain. This resource is the value of the final product, created concurrently with the buyer involved in the production process [Pralhad, Ramaswamy, 2004].

The marketing approach to supply chain management provides the opportunity to raise the price of what is offered to the customer by increasing its value, and this process demands additional research [Juttner, Christopher, Baker, 2007] that, in turn, should lead to a core reorganization of supply chain management. To answer this question demands understanding the nature of relations inside the supply chain.

Understanding the contemporary mechanism for creating competitive advantages is impossible without a careful analysis of the concept of supply chain management, which is already recommended as an efficient means for reducing costs and claims to lead to a new level of competitive advantages. This issue is important in practice and for current research into related issues.

The companies, that are oriented on profit margin in a long run perspective, the assertion, that (a) value of proposition for every client has to be positive, i.e. value for customer should exceed clients' costs on

acquisition of those goods; and, that (b) every company is the part of, at least, one of the supply chain, — is the axioms. Leading companies (on global and local markets) differ from competitors by the ability to generate greater value and manage the supply chains more effectively. Hereby, the answer to the strategic management question “why one companies are successful and other — not”, includes, besides others, the decision on marketing strategies and on relational strategy. In other words, the companies should solve minimax (maximin) task in uncertainty in supply chain, and efficient solution leads companies to the leadership on the market.

In terms of marketing strategy, no matter how many clients does the company serve: it can be successful with a single client, or hundred of clients. It is more important to answer another question — why are the customers of buys the products, that is, whether the company creates added value, or limited to a standard product with a maximum margin (in case of monopoly, for example). The decision of what marketing strategy to choose, that is, in fact, the decision of whether to create additional value and, if so, how — are determined by several factors. These, mainly external, factors include: the degree of industry concentration, the strength of competitors, dependence on customers of products or services of the company, availability of substitutes, internal target indicators and strategic objectives of the company. The more complex the environment, the more efforts are required to establish the value of the company; the stronger are the competitors, the more aggressive should be the marketing activities; the higher the degree of industry concentration, the more companies involved in a small proportion, and less flexibility for companies with high market share, the less probability of substitute products, the lower the elasticity of demand at a price.

The ability of the company to create value depends on its business model, access to resources and the marketing environment. The marketing environment is constantly compounded: the time to copy the new products is rapidly decreasing; consumer behavior radically changed due to new virtual communication platform, as well as due to changing lifestyles and behavior of contemporary buyer: finally, the evolving nature of competition is different — «contemporary competition is not among companies, it is among supply chains» [Christopher, 2005]. On the market where the customer can find almost any offer, to compare features, prices; where segments of the rapidly declining virtually to the size of just one client — the company must not only reduce costs and create a valuable product for the relatively large segments, but also to create value for individual customers. Otherwise, companies will be driven from the market by numerous competitors. In this regard, either the paradigm of

marketing [Sheth, 2007], and an understanding of competitive business model [Prahalad, Ramaswami, 2003] have been transformed from the exchange paradigm to co-creating value with customers paradigm.

Co-creating value with customers — is a process of creating individually valuable goods by involving the customer in a process of production. This approach does not contradict with the general principle of marketing, namely that the client will always choose the proposal that it more valuable. The logic of marketing assumes a permanent reduction of segments and improvement of product characteristics that are important and valuable to an increasingly smaller segment. One of the simplest examples of co-creation value — is the system of self-serving. Customers are offered the resources to meet their own needs. This approach usually considered by companies as a tool of costs reduction [Sheth, 2007]. However, our paper is not only about the system of self-serving, but the real integration of the client in the production process. Integration implies that the client is involved in the production process, helping the manufacturer create a unique, valuable products [Prahalad, Ramaswami, 2005]. Co-creation of value has significant limitation of a technical nature — the companies usually are concentrated on their core competencies [Hamel, Prahalad, 1990], hence, the production of unique products by one company is difficult. The question is how to integrate into the relationship «producer-customer» those suppliers who are able to create additional value. Companies that work in a new marketing paradigm have to implement innovative approach to the relationship with suppliers to ensure not just effective cost reduction, but also effective value co-creation with customers.

Any company, as an open system, is part of supply chains. In other words, the supply chains, as such, exist in any case. The exception is a vertically integrated corporations (rather hypothetical in today's business), which theoretically does not need external resources. It is so-called «Economy of Robinson Crusoe». In other cases, the company (due to lack of internal resources) calls on the suppliers. If the company does not manage the relationships in the supply chain, i.e. it is easier (from a management point of view) and cheaper (in terms of transaction costs) to find a new supplier, rather than develop a relationship with an old, it — is a passive member of the supply chain. This company use «competitive» relational strategy (the case of independence of partners of each other). Competitive strategy is characterized by relatively small companies that are either a) work on undeveloped markets, where companies do not have the ability to plan (e.g. Russian market in the first half of 1990; where companies were not able to establish close relationship since economical

environment was very unstable), or b) the developed markets where clients are able to find substitutes easily (e.g. commodity markets).

In a case where the company may receive additional benefit from managing relationships in supply chain, companies are ready to invest in the development of the relations (in the communications infrastructure, in the adaptation of production, logistics and other processes, in the joint research of the market and even in the joint strategic management planning). This strategy is called «cooperative» (case of mutual dependence). Partners cooperate to manage the interaction in the supply chain. Compared to the competitive strategy, cooperative strategy is more complicated and expensive process, requiring a close and long-term relationship between the partners in the chain.

Опубликованные научные доклады

№ 1(R)–2005	А. В. Бухвалов Д. Л. Волков	Фундаментальная ценность собственного капитала: использование в управлении компанией
№ 2(R)–2005	В. М. Полтерович О. Ю. Старков	Создание массовой ипотеки в России: проблема трансплантации
№1(E)–2006	I. S. Merkuryeva	The Structure and Determinants of Informal Employment in Russia: Evidence From NOBUS Data
№ 2(R)–2006	Т. Е. Андреева В. А. Чайка	Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими?
№ 3(R)–2006	Д. Л. Волков И. В. Березинец	Управление ценностью: анализ основанных на бухгалтерских показателях моделей оценки
№ 4(R)–2006	С. А. Вавилов К. Ю. Ермоленко	Управление инвестиционным портфелем на финансовых рынках в рамках подхода, альтернативного стратегии самофинансирования
№ 5(R)–2006	Г. В. Широкова	Стратегии российских компаний на разных стадиях жизненного цикла: попытка эмпирического анализа
№ 6(R)–2006	Д. В. Овсянко В. А. Чайка	Особенности организации процесса непрерывного улучшения качества в российских компаниях и его связь с процессами стратегического поведения
№ 7(R)–2006	А. Н. Козырев	Экономика интеллектуального капитала
№ 8(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Проблема временной состоятельности кооперативных решений
№ 9(R)–2006	Е. А. Дорофеев, О. А. Лапшина	Облигации с переменным купоном: принципы ценообразования
№ 10(E)–2006	Т. Е. Andreeva V. A. Chaika	Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?
№11(E)–2006	G. V. Shirokova	Strategies of Russian Companies at Different Stages of Organizational Life Cycle: an Attempt of Empirical Analysis
№12(R)–2006	А. Е. Лукьянова, Т. Г. Тумарова	Хеджевые фонды как инструменты снижения рисков и роста ценности компании
№13(R)–2006	Л. Н. Богомолова	Применение этнографических методов для изучения процессов принятия потребительских решений

№14(R)–2006	Е. К. Завьялова	Особенности профессионально-личностного потенциала и развития карьеры линейных менеджеров отечественных производственных предприятий
№15(R)–2006	С. В. Кошелева	Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом
№16(R)–2006	А. А. Румянцев, Ю. В. Федотов	Экономико-статистический анализ результатов инновационной деятельности в промышленности Санкт-Петербурга
№17(R)–2006	Е. К. Завьялова	Взаимосвязь организационной культуры и систем мотивации и стимулирования персонала
№18(R)–2006	А. Д. Чанько	Алгебра и гармония HR-менеджмента. Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры
№19(E)–2006	T. E. Andreeva	Organizational change in Russian companies: findings from research project
№20(E)–2006	N. E. Zenkevich, L. A. Petrosjan	Time-consistency of Cooperative Solutions
№21(R)–2006	Т. Е. Андреева	Организационные изменения в российских компаниях: результаты эмпирического исследования
№22(R)–2006	Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина	Оценивание интеллектуального капитала российских компаний
№23(R)–2006	А. В. Бухвалов, Ю. Б. Ильина, О. В. Бандалюк	Электронное корпоративное управление и проблемы раскрытия информации: сравнительное пилотное исследование
№24(R)–2006	С. В. Кошелева	Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний
№25(R)–2006	Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов	Методы построения сводных оценок эффективности деятельности сложных производственных систем
#26(E)–2006	S. Kouchtch, M. Smirnova, K. Krotov, A. Starkov	Managing Relationships in Russian Companies: Results of an Empirical Study
№27(R)–2006	А. Н. Андреева	Портфельный подход к управлению люксовыми брендами в фэшн-бизнесе: базовые концепции, ретроспектива и возможные сценарии

№28(R)–2006	Н. В. Хованов, Ю. В. Федотов	Модели учета неопределенности при построении сводных показателей эффективности деятельности сложных производственных систем
№29(R)–2006	Е. В. Соколова, Ю. В. Федотов, Н. В. Хованов.	Построение сводной оценки эффективности комплексов мероприятий по повышению надежности функционирования объектов электроэнергетики
#30(E)–2006	M. Smirnova	Managing Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets: A Value Creation Perspective
№31(R)–2006	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования
№32(R)–2006	М. О. Латуха, В. А. Чайка, А. И. Шаталов	Влияние «жестких» и «мягких» факторов на успешность внедрения системы менеджмента качества: опыт российских компаний
№33(R)–2006	А. К. Казанцев, Л. С. Серова, Е. Г. Серова, Е. А. Руденко	Индикаторы мониторинга информационно-технологических ресурсов регионов России
№34(R)–2006	Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая	Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников
#35(E)–2006	T.Andreeva, E.Yurtaikin, T.Soltitskaya	Human resources development practices as a key tool to attract, motivate and retain knowledge workers
№36(R)–2006	А. В. Бухвалов, В. Л. Окулов.	Классические модели ценообразования на капитальные активы и российский финансовый рынок. Часть 1. Эмпирическая проверка модели CAPM. Часть 2. Возможность применения вариантов модели CAPM
№37(R)–2006	Е. Л. Шекова	Развитие корпоративной социальной ответственности в России: позиция бизнеса (на примере благотворительной деятельности компаний Северо-Западного региона)
№38(R)–2006	Н. А. Зенкевич, Л. А. Петросян	Дифференциальные игры в менеджменте

№39(R)–2006	В. Г. Беляков, О. Р. Верховская, В. К. Дерманов, М. Н. Румянцева	Глобальный мониторинг предпринимательской активности Россия: итоги 2006 года
№40(R)–2006	В. А. Чайка, А. В. Куликов	Динамические способности компании: введение в проблему
№41(R)–2006	Ю. Е. Благов	Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус»
№42(R)–2006	И. С. Меркурьева, Е. Н. Парамонова, Ю. М. Битина, В. Л. Гильченко	Экономический анализ на основе связанных данных по занятым и работодателям: методология сбора и использования данных
#43(E)–2006	I.Merkuryeva, E. Paramonova, J. Bitina, V. Gilchenok	Economic Analysis Based on Matched Employer-Employee Data: Methodology of Data Collection and Research
№44(R)–2006	Н. П. Дроздова	Российская «артельность» — мифологема или реальность' (Артельные формы хозяйства в России в XIX — начале XX в.: историко-институциональный анализ)
№1(R)–2007	Е. В. Соколова	Бенчмаркинг в инфраструктурных отраслях: анализ методологии и практики применения (на примере электроэнергетики)
№2(R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Управление поставками в российских компаниях: стратегия или тактика
№3(R)–2007	Т. М. Скляр	Проблема ленивой монополии в российском здравоохранении
№4(R)–2007	Т. Е. Андреева	Индивидуальные предпочтения работников к созданию и обмену знаниями: первые результаты исследования
№5(R)–2007	А. А. Голубева	Оценка порталов органов государственного управления на основе концепции общественной ценности
№6(R)–2007	С. П. Куш, М. М. Смирнова	Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами
#7(E)–2007	D.Volkov, I.Berezinets	Accounting-based valuations and market prices of equity: case of Russian market

№8(R)–2007	М. Н.Барышников	Баланс интересов в структуре собственности и управления российской фирмы в XIX – начале XX века
#9(E)–2007	D.Volkov, T.Garanina	Intellectual capital valuation: case of Russian companies
№10(R)–2007	К. В. Кротов	Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга.
№11(R)–2007	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Характеристики компаний на ранних стадиях жизненного цикла: анализ факторов, влияющих на показатели результативности их деятельности
№12(R)–2007	А. Е. Иванов	Размещение государственного заказа как задача разработки и принятия управленческого решения
№ 13(R)–2007	О. М. Удовиченко	Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме
№14(R)–2007	Г. В. Широкова, Д. М. Кнатько	Влияние основателя на развитие организации: сравнительный анализ компаний управляемых основателями и наемными менеджерами
#15(E)–2007	G.Shirokova, A.Shatalov	Characteristics of companies at the early stages of the lifecycle: analysis of factors influencing new venture performance in Russia
#16(E)–2007	N.Drozdova	Russian “Artel’nost” — Myth or Reality? Artel’ as an Organizational Form in the XIX — Early XX Century Russian Economy: Comparative and Historical Institutional Analysis
#1(E)–2008	S.Commander, J. Svejnar, K. Tinn	Explaining the Performance of Firms and Countries: What Does the Business Environment Play'
№1(R)–2008	Г. В.Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов	Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса
№1A(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов, Д. М. Кнатько	Факторы, влияющие на принятие решения основателем компании о передаче полномочий профессиональному менеджеру: опыт стран СНГ и Центральной и Восточной Европы

№ 2(R)–2008	Г. В. Широкова, А. И. Шаталов	Факторы роста российских предпринимательских фирм: результаты эмпирического анализа
№ 1(R)–2009	Н.А. Зенкевич	Моделирование устойчивого совместного предприятия
№ 2 (R)–2009	Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов	Влияние организационных изменений на рост фирмы
№ 3 (R)–2009	Г.В. Широкова, М.Ю. Молодцова, М.А. Арепьева	Влияние социальных сетей на разных этапах развития предпринимательской фирмы: результаты анализа данных Глобального мониторинга предпринимательства в России
# 4 (E)–2009	N. Drozdova	Russian Artel Revisited through the Lens of the New Institutional Economics
№ 5 (R)–2009	Л.Е. Шепелёв	Проблемы организации нефтяного производства в дореволюционной России
№ 6 (R)–2009	Е.В. Соколова	Влияние государственной политики на инновационность рынков: постановка проблемы
№ 7 (R)–2009	А.А. Голубева, Е.В. Соколова	Инновации в общественном секторе: введение в проблему
# 8 (E)–2009	A. Damodaran	Climate Financing Approaches and Systems: An Emerging Country Perspective
№ 1 (R)–2010	И.Н. Баранов	Конкуренция в сфере здравоохранения
№ 2 (R)–2010	Т.А. Пустовалова	Построение модели оценки кредитного риска кредитного портфеля коммерческого банка (на основе методологии VAR)
№ 3 (R)–2010	Ю.В.Лаптев	Влияние кризиса на стратегии развития российских МНК
№ 4 (R)–2010	А.В. Куликов, Г.В. Широкова	Внутрифирменные ориентации и их влияние на рост: опыт российских малых и средних предприятий
# 5 (E)–2010	M. Storchevoy	A General Theory of the Firm: From Knight to Relationship Marketing
№ 6 (R)–2010	А.А.Семенов	Появление систем научного менеджмента в России
# 7 (E)–2010	D. Ivanov	An optimal-control based integrated model of supply chain scheduling
№ 8 (R)–2010	Н.П. Дроздова, И.Г. Кормилицына	Экономическая политика государства и формирование инвестиционного климата: опыт России конца XIX — начала XX вв.

№ 9 (R)–2010	Д.В. Овсянко	Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями
# 10 (E)–2010	V. Cherenkov	Toward the General Theory of Marketing: The State of the Art and One More Approach
№ 11 (R)–2010	В.Н.Тишков	Экономические реформы и деловая среда: опыт Китая
№ 12 (R)–2010	Т.Н. Клёмина	Исследовательские школы в организационной теории: факторы формирования и развития
№ 13 (R)–2010	И.Я.Чуракова	Направления использования методик выявления аномальных наблюдений при решении задач операционного менеджмента