

# Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний

А.В. Трачук<sup>1,2</sup>  
Н.В. Линдер<sup>1</sup>  
В.О. Туаев<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

<sup>2</sup> АО «Гознак» (Москва, Россия)

<sup>3</sup> АО «Unilever в России» (Москва, Россия)

## Аннотация

Статья посвящена сравнительному анализу теоретических подходов к формированию ценностного предложения и его пониманию представителями российских компаний. Рассматриваются существующие теоретические подходы к формированию ценностного предложения, а также основные инструменты, используемые при его формировании на практике. Для определения теоретических подходов было проанализировано более 50 статей из ведущих экономических журналов. Для анализа понимания ценностного предложения российскими компаниями были проведены глубинные полуструктурированные интервью с менеджерами 84 российских и зарубежных компаний, представляющими отделы по работе с клиентами, отделы продаж, инновационную деятельность, отделы стратегического управления, маркетинга и бренд-менеджмента.

Проведенный анализ показал, что у большинства сотрудников компаний понятия ценностного подхода в управлении и ценностного предложения ограничиваются стандартными категориями, такими как цена, качество, прямое удовлетворение потребности. В особенности это характерно для представителей российских компаний и фирм, ведущих свой бизнес только внутри России и стран СНГ. Если представители международных компаний отмечали важность всего спектра инструментов формирования ценности в той или иной мере равномерно, то респонденты из российских компаний в своих ответах явно опирались на продуктовые составляющие и цену. Также следует отметить лидерство продуктовых инструментов в обоих случаях, причем если российские респонденты основной упор в своих ответах делали только на качество продукта, то представители международных компаний часто отмечали важность ассортимента и уникальности продукции.

Результатом исследования стало определение важности и места в процессе формирования ценностного предложения таких инструментов, как совместное создание ценности с потребителем и вовлечение в совместное создание ценности персонала.

В статье предложен авторский подход к формированию ценностного предложения компаниями. Предложенная матричная модель позволяет достаточно быстро определить, на каких факторах и инструментах компаниям необходимо сфокусироваться в первую очередь.

**Ключевые слова:** потребительская ценность, совместное создание ценности, модели создания ценности, ценностное предложение, ценностные инновации.

## Для цитирования:

Трачук А.В., Линдер Н.В., Туаев В.О. (2022). Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 13(1): 8–25. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-8-25.

# Formation of a value proposition for clients: Theoretical approaches and understanding of representatives of Russian companies

A.V. Trachuk<sup>1,2</sup>  
N.V. Linder<sup>1</sup>  
V.O. Tuayev<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

<sup>2</sup> “Goznak” JSC (Moscow, Russia)

<sup>3</sup> “Unilever – Russia” JSC (Moscow, Russia)

## Abstract

The paper is devoted to a comparative analysis of theoretical approaches to the formation of a value proposition and its understanding by representatives of Russian companies. The existing theoretical approaches to the formation of a value proposition are considered, as well as the main tools used in its formation in practice. To determine the theoretical approaches, more than 50 articles from leading economic journals were analyzed. To analyze the understanding of the value proposition, Russian companies conducted in-depth semi-structured interviews with managers of 84 Russian and foreign companies representing customer service departments, sales departments, innovation activities, strategic management, marketing and brand management departments.

The analysis has shown that for most employees of companies, the concepts of a value approach in management and a value proposition are limited to standard categories, such as price, quality, and direct satisfaction of needs. This is especially true for representatives of Russian companies and firms that conduct their business only within Russia and CIS countries. While representatives of international companies noted the importance of the entire range of value formation

tools in one way or another evenly, respondents from Russian companies clearly relied on product components and price in their answers. It should also be noted the leadership of product tools in both cases, and if Russian respondents focused only on the quality of the product in their answers, then representatives of international companies often noted the importance of the assortment and uniqueness of products.

The result of the study was to determine the importance and place in the process of forming a value proposition of such tools as joint value creation with the consumer and the involvement of personnel in joint value creation.

The author's approach to the formation of value proposition by companies is proposed in the article. The proposed matrix model allows you to quickly determine which factors and tools companies need to focus on first.

**Keywords:** consumer value, joint value creation, value creation models, value proposition, value innovations.

## For citation:

Trachuk A.V., Linder N.V., Tuayev V. O. (2022). Formation of a value proposition for clients: Theoretical approaches and understanding of representatives of Russian companies. *Strategic Decisions and Risk Management*, 13(1): 8–25. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-8-25. (In Russ.)

## Введение

Текущая динамика макроэкономических показателей характеризуется снижением ВВП, повышением уровня инфляции, падением реальных денежных доходов населения и сокращением платежеспособного спроса. Макроэкономические тренды негативно влияют на платежеспособный спрос и, соответственно, меняют потребительское поведение. Это, в свою очередь, вызывает необходимость трансформировать ценностное предложение компаниями.

Однако на современном этапе отсутствуют эмпирические исследования, посвященные изучению того, как определяет понятие ценностного предложения менеджмент современных компаний и какие инструменты использует при его формировании. Такое исследование особенно актуально в связи с тем, что именно практики ответственны за реализацию стратегии формирования ценности и выбора бизнес-моделей современными компаниями. Изучение формирования ценностного предложения с академической и практической стороны значимо как для ученых-исследователей, так и для представителей менеджмента современных компаний, так как позволяет выработать единую платформу для понимания управленческих практик. Результаты данного исследования будут содействовать взаимному изучению управленческих практик и их широкому распространению среди российских специалистов-практиков и менеджмента компаний. Единство в понимании ценностного предложения и инструментов его формирования способствует преодолению разрыва между теорией и практикой стратегического менеджмента. Особенно важно преодоление разрыва между теорией и практикой для компаний, работающих на развивающихся рынках, в том числе российском, где компании применяют теории, разработанные для развитых рынков. Поэтому изучение мнений представителей менеджмента российских компаний представляет особый интерес.

Целью настоящей статьи является выявление различий в определении понятия ценностного предложения исследователями и представителями менеджмента российских компаний. Для достижения поставленной цели в первую очередь были проанализированы существующие в академической литературе точки зрения и рассмотрены актуальные модели и инструменты создания ценностного предложения. В рамках эмпирической части исследования были проведены глубинные интервью с представителями отечественных и зарубежных компаний, работающих на российском рынке.

Структура статьи выглядит следующим образом: в первой части даны теоретические положения, связанные с понятием ценностного предложения, моделями и инструментами

его формирования, далее изложена методология проведенного исследования, в заключительной части описаны полученные результаты и сделаны выводы.

## 1. Теоретический обзор. Подходы к пониманию потребительской ценности

Существует довольно много различных точек зрения на ценность и создание ценности для потребителя [Windsor, 2017]. Вместе с тем до сих пор нет единого подхода к пониманию ценности ни в теории, ни среди практиков.

Первые исследования ценности принадлежат А. Смиту, который на примере парадокса воды и алмаза показал важность различия между стоимостью в обмене с одной стороны и стоимостью в использовании – с другой. Впоследствии введенное в книге Смита «Богатство наций» понятие ценности как меновой стоимости стало преобладающим определением ценности в экономике [Vargo et al., 2010]. Согласно этой логике, ценность создается, когда цена, которую потребители платят за товары или услуги, превышает затраты на их производство.

Однако происходящие в экономике изменения: глобализация, технологическое развитие, новые методы конкурентной борьбы – привели к трансформации понимания ценности как меновой стоимости [Gummesson, Mele, 2010; Vargo et al., 2010].

Наиболее важным переломным моментом в процессе эволюции понятия ценности явился переход фокуса на потребителя. В стремительно меняющейся конкурентной среде бизнес больше не может рассматривать потребителя только как источник дохода и однородную массу клиентов. На первый план выходят глубокое понимание потребительской ценности и, соответственно, формирование эффективного ценностного предложения компанией.

Развитие концепций маркетинга привело к пониманию того, что потребители получают ценность не непосредственно от самого продукта, а, скорее, от его использования или потребления, а также взаимодействия с другими субъектами, заинтересованными или вовлеченными в процесс создания ценности [Katzan, 2008; Polese et al., 2017]. В дальнейшем это понимание положило начало развитию теории совместного создания ценности [Akaka et al., 2014].

В теории ценностей потребления М. Рокича термин «ценность» трактуется в качестве убеждения в том, что какая-либо форма поведения или конечного состояния суще-

ствования для человека или общества является более предпочтительной, чем противоположная [Rokeach, 1973]. Это позволяет сделать вывод о том, что ценность предопределяет потребительскую модель поведения, стиль потребления, образ жизни, привычки, особенности выбора тех или иных услуг и товаров, на основе чего можно определять склонность потребителя к тем или иным брендам или ценностям.

В статье [Gallarza et al., 2011] выделено два измерения потребительской ценности – экономическое и психологическое. Первое связано с ценой и определяет транзакционную ценность, второе – с тем, что ценность способна оказывать эмоциональное и когнитивное воздействие на выбор того или иного бренда или продукта.

В литературе достаточно широко распространено применение терминов ценностного предложения или потребительской ценности. Ценностное предложение является некой совокупностью выгод, которые продавец может предоставить потребителю взамен какой-либо ценностной единицы (в денежной или другой выгодной форме). Р. Кордуплески впервые использовал в своих трудах концепцию потребительской ценности: «ценностное предложение – это бизнес или маркетинговое утверждение (основная позиция), описывающее, почему покупателям следует приобрести продукт или использовать услугу» [Yar Hamidi, Gabrielson, 2018]. Ф. Котлер характеризует воспринимаемую покупателем ценность как «разницу между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками», где общая ценность для покупателя представляет «совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу», а общие издержки – «сумму издержек, ожидаемую покупателем при оценке, получении и использовании товара или услуги» [Котлер, 2006]. Согласно теории Дж. Нарвера и С. Слейтера, понятие потребительской ценности является результатом сопоставления выгод, получаемых потребителем в результате приобретения и использования товара, и затрат на приобретение этого товара [Narver, Slater, 1990]. Важно отметить, что приведенное выше определение потребительской ценности

в большей степени отражает ее суть как категории, которая обеспечивает единство цены и качества в связи с тем, что потребитель сопоставляет выгоды, которые он получает от товара, с его ценой.

В работе Т. Нейгла и Р. Хольдена отмечено, что экономическая ценность продукта представляет собой цену наилучшей для потребителя альтернативы – эталонную цену и ценность любых отличий товарного предложения от альтернативного, ценность отличий [Nagle, Holden, 2002]. С точки зрения Дж. Форбиса и Н. Мехты, экономическая ценность для потребителя является максимальной суммой денег, которую покупатель будет готов оплатить с одновременной комплексной оценкой основного товарного предложения и других доступных предложений конкурентов [Forbis, Mehta, 1981]. М. Христофер также определяет ценность как «денежную сумму, представляющую собой разницу между денежным эквивалентом набора воспринимаемых выгод и ценой» [Christofer, 1982].

В. Цейтамл отмечал, что потребительская ценность представляет собой «общую оценку покупателем полезности товара, основанную на восприятии того, что он получает и что за это отдает» [Zeithaml, 1988]. Это обуславливает тот факт, что основой потребительской ценности является сравнительный анализ воспринимаемых потребителем выгод и затрат. Значительное число исследователей придерживаются данной точки зрения. К.Б. Монро рекомендовал применять формулу ценности отношения выгод к затратам [Monroe, 1990]. В связи с тем что этот подход является одномерным, он частично упрощает оценку ценности и не дает возможности получить полные данные для последующего анализа. По этой причине иные исследователи придерживаются применения многомерного подхода, в рамках которого выделяют экономический, функциональный, эмоциональный и психологический аспекты. Ведь комплексная ценность, представляющая многомерный объект, состоит из следующих элементов: как воспринимаемая цена, выгоды и риски со стороны потребителя, качество, бренд, сервис и т.д. Еще одна

Таблица 1  
Ключевые аспекты понимания потребительской ценности  
Table 1  
Key aspects of understanding consumer value

Ключевые аспекты понимания ценности	Авторы
Определенная форма конечного состояния или поведения для человека (потребителя) или общества является наиболее предпочтительной, чем иная форма	М. Роквич, 1973
Ценностное предложение – это бизнес, утверждение или позиционирование, которое помогает понять потребителю, почему нужно приобрести тот или иной продукт или услугу	Р. Кордуплески, 1980
Ценность выражается денежной суммой, являясь разницей между ценой и пользой, которую реально приносит товар или услуга	М. Христофер, 1982
Потребительская оценка полезности товара или услуги, которая основана на восприятии того, что человек отдает и что получает взамен	В. Цейтамл, 1988
Результат сопоставления выгод, полученных после приобретения товара, с материальными затратами	С. Слейтер, 1990
Ощущение потребителем того преимущества при оценке товара или услуги, его атрибутов, а также последствий использования, что способствует достижению первоначальных целей и удовлетворению той или иной потребности	Р. Вудрафф, 1997
Вся совокупность выгод, которые потребитель ожидает получить, покупая тот или иной продукт или услугу	Ф. Котлер, 2006
Экономическое измерение ценности в виде транзакционной ценности, а также психологический аспект ценности, связанный с непосредственным воздействием когнитивного и эмоционального характера	М. Галарза и др., 2011

Источник: составлено авторами.

траговка была предложена Р. Вудраффом, экс-президентом компании *Coca-Cola*. По его мнению, «потребительская ценность – это ощущаемое потребителем преимущество при оценке свойств продукта, атрибутов его представления, а также последствий его применения, которые способствуют достижению поставленных целей и задач потребителя применительно к конкретному случаю использования этого продукта» [Woodruff, 1997].

Ключевые подходы к пониманию потребительской ценности представлены в табл. 1.

Важно отметить тот факт, что процесс выявления потребительской ценности и создания ценностного предложения может быть эффективен только при совместном вовлечении максимального числа участников, подразделений компании, а также с безусловным привлечением потребителей. К тому же компании, ориентированные в первую очередь на клиентов, способны не только производить товары и предоставлять услуги в соответствии с потребностями, но и воздействовать на формирование потребности, создание ценности, используя весь свой опыт и знания.

Вудрафф в своей работе описывает три ключевых этапа, позволяющих понять сущность ценности, воспринимаемой и желаемой со стороны потребителя [Woodruff, 1997]. На первом этапе потребителем изучается тот или иной продукт или услуга, а также атрибуты, связанные с ним. После приобретения и использования продукта у потребителя возникает набор эмоций, желаний и предпочтений, связанных с потребительским опытом от использования продукта, что является вторым этапом. На третьем этапе потребители фокусируются на достижении при помощи продукта своих определенных целей и удовлетворении потребностей, основанных на желаемом потребительском опыте. Данная модель описывает желаемую и воспринимаемую потребительскую ценность, позволяет понять, как именно потребитель оценивает продукт или услугу, какие цели преследует, а также какие чувства и эмоции испытывает в процессе потребительского опыта [Woodruff, 1997].

Дж. Симова в своих работах изучает потребительскую ценность, основанную на ценовых и качественных показателях, включающих выгоды и риски, которые получает потребитель в процессе пользования продуктами, в том числе материальные и нематериальные [Simová, 2009]. Такая структура ценности, основанная на сопоставлении цены и качества, позволила Симове расширить свою концепцию при помощи добавления в нее новых элементов ценности. Модель описывает выгоды, которые получает потребитель в процессе использования продукта, и риски, которые он может понести. Выгоды могут быть представлены следующими элементами потребительской ценности: функциональная (качество продукта или услуги), психологическая (психологическая, эмоциональная, когнитивная), эпистемическая ценность, ценность бренда, ценность процесса обслуживания, а также ценность, связанная с иными второстепенными условиями. К рискам могут быть отнесены следующие аспекты: время, цена, затраты на транспортировку, простота использования, доступность, затраченные ресурсы, расходы на техническое обслуживание, а также иные альтернативные издержки, непосредственно влияющие на удовлетворенность клиентов.

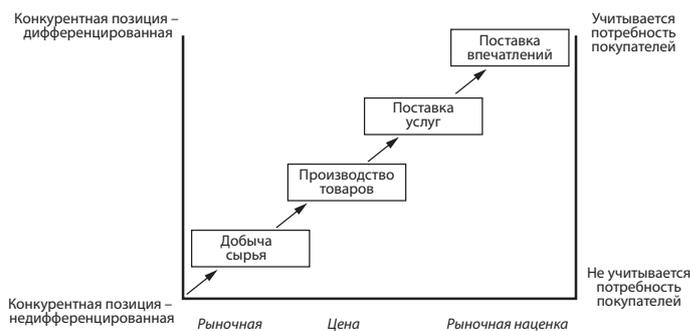
Котлер описывает один из наиболее эффективных видов современного продвижения брендов – маркетинг впечатлений – как «маркетинг с использованием положительного жизненного опыта и позитивных впечатлений потребителей, склонных к поиску новых, необычных ощущений. Продавцам приходится все больше думать не только о продаже товара или услуги, но и о разработке и предложении потребителю позитивных впечатлений. Следует принимать во внимание положительные впечатления, которыми уже располагают потребители при покупке товара или услуги, и найти способ имитации таких впечатлений» [Котлер, 2008].

Дж. Пайн и Дж. Гилмор рассматривают впечатления как четвертое экономическое предложение и считают, что именно это является ключевым фактором эффективного роста бизнеса [Пайн, Гилмор, 2005]. Фирмы, претендующие на лидирующие позиции в отрасли, просто обязаны использовать инструменты маркетинга впечатлений в текущих условиях рынка. Процесс эволюции потребительской ценности, предлагаемый Пайном и Гилмором, представлен на рис. 1.

Очевидно, что все предыдущие виды экономических предложений и подходов к ценности в меньшей степени затрагивали внутренний мир человека, его эмоции, в то время как впечатления индивидуальны, они являются следствием косвенного взаимодействия с покупателем на интеллектуальном, эмоциональном и физическом уровне. Котлер отмечает, что «современные компании должны понимать, что они производят впечатления, а не товары; и повышают потребительскую ценность, а не оказывают услуги. Потребители жаждут впечатлений и готовы платить за них деньги» [Котлер, 2006].

Несмотря на то что экономическое предложение все более приобретает нематериальную форму, его ценность становится все более значимой и осязаемой. Пайн и Гилмор в своих работах отмечают, что «люди экономят на товарах, чтобы купить больше услуг, так они экономят время и средства на услугах, чтобы приобрести более ценные для них впечатления» [Pine, Gilmore, 1998]. То есть компании, ставя перед собой цель достичь как можно большего удовлетворения потребителей, должны предлагать именно впечатления, стремиться формировать эмоциональную привязанность к бренду наряду с рациональными предпочтениями, что главным образом влияет на степень удовлетворенности потребности.

Рис. 1. Эволюция потребительской ценности  
Fig. 1. Evolution of consumer value



Источник: [Пайн, Гилмор, 2005].

Таблица 2  
Ключевые элементы категории «Потребительская ценность»  
Table 2  
Key elements of the “Consumer value” category

Элементы потребительской ценности	Авторы
Ценность для потребителей – это полезность, цена и качество	[Lapierre et al., 1999]
Ценность для потребителей – это наилучшее соотношение между ценой и качеством товара	[Day, Crask, 2000]
Ценность для потребителя – это исключительно эмоциональное восприятие продукта, складывающееся под воздействием потребительского опыта и характеристик продукта, последствий потребления, личностных ценностей потребителя	[Brunso et al., 2004]
Ценность для потребителей – это функциональное, утилитарное, физическое удовлетворение потребителя	[Pura 2005]
Ценность для потребителей – это не только функциональное соответствие товара, но и удовлетворение некоторой социальной нормы («успешного человека», «делового» и т.п.)	
Ценность для потребителей – это функциональное, социальное и эстетическое удовлетворение потребления	
Ценность для потребителя складывается из соотношения четырех элементов: эмоциональное удовлетворение, удовлетворение социальной потребности, качество, цена	[Sweeney, Soutar, 2001]
Ценность для потребителя – это эмоциональное удовлетворение, удовлетворение социальной потребности, качество, цена, обладание брендом	[Wang et al., 2004]
Ценность для потребителя – это новое, возможность получения новых знаний, новой информации, обладания чем-то новым	[Spiteri, Dion, 2004]
Ценность для потребителя – это приращенная ценность между выгодами и издержками от использования товара	[Zeithaml, 1988]
Ценность для потребителя имеет динамический характер и ситуативна. Потребитель воспринимает ценность по-разному в разных условиях и контексте	[Sweene, Soutar, 2001]
Ценность для потребителя зависит от предпочтений и оценок потребителя, включающих степень достижения его цели, полученную стоимость и дальнейшие возможности и последствия	[Woodruff, 1997]

Источник: составлено авторами.

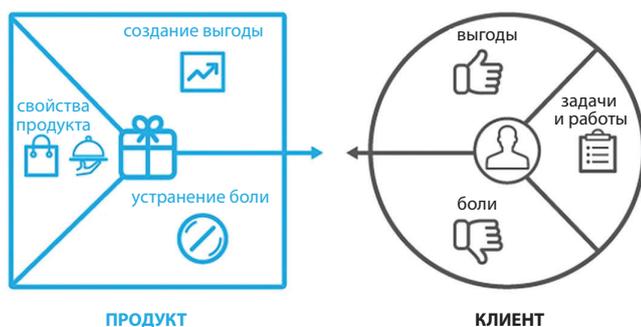
В табл. 2 представлены ключевые элементы категории потребительской ценности.

## 2. Модели формирования ценностного предложения

Под ценностным предложением наиболее часто подразумевают совокупность тех выгод и преимуществ, которые бизнес готов предложить потребителю. Примером таких выгод могут служить новизна, изготовление на заказ, производительность, удобство, уникальность, дизайн, бренд, цена и многие другие факторы.

Одной из наиболее распространенных моделей формирования ценностного предложения является модель построения

Рис. 2. Модель формирования ценностного предложения А. Остервальдера  
Fig. 2. A. Osterwalder’s model of value proposition formation



Источник: [Остервальдер и др., 2017].

ения ценности, предложенная А. Остервальдером [Остервальдер и др., 2017]. Шаблон для комплексного построения ценностного предложения представлен на рис. 2.

Модель состоит из двух блоков понимания – продукта и клиента, каждый из которых разделен на три соответствующих друг другу сегмента, при взаимном рассмотрении и сопоставлении которых можно прийти к построению эффективного ценностного предложения. При составлении профиля потребителя и карты ценности, а также при дальнейшей качественной сверке сегментов между собой представляется возможным построение эффективного ценностного предложения, позволяющего полностью удовлетворить потребности клиентской базы и – при возможности – даже превысить ожидания потребителя от предлагаемых продуктов или услуг.

О. Юдин и О. Юлдашева выделяют шесть ключевых элементов формирования ценностного предложения [Юдин, Юлдашева, 2012]:

- продукт, услуга (ключевые свойства);
- информационные характеристики (узнаваемость, бренд, позиционирование);
- послепродажное обслуживание;
- условия оплаты и приобретения;
- цена предложения;
- технология потребления продукта.

Эти элементы имеют особое значение в процессе формирования ценностного предложения, поскольку каждый из них необходим для формирования потребительской ценности. Легко представить, что отсутствие или низкий уровень хотя бы одного из них способен существенно разрушить весь

Рис. 3. Структура процесса создания ценности для потребителя, по Юдину и Юлдашевой  
Fig. 3. Structure of the process of creating value for the consumer by Yudin and Yuldasheva



Источник: [Юдин, Юлдашева, 2012].

комплекс ценностного предложения и отвернуть потребителя от предложения компании.

Юдин и Юлдашева предлагают в некотором смысле более модернизированную и сложную модель создания ценности с учетом сетевых сообществ (рис. 3). Важной отличительной особенностью является разделение модели на четыре уровня, расположенных по степени влияния каждого из них на процесс создания ценности.

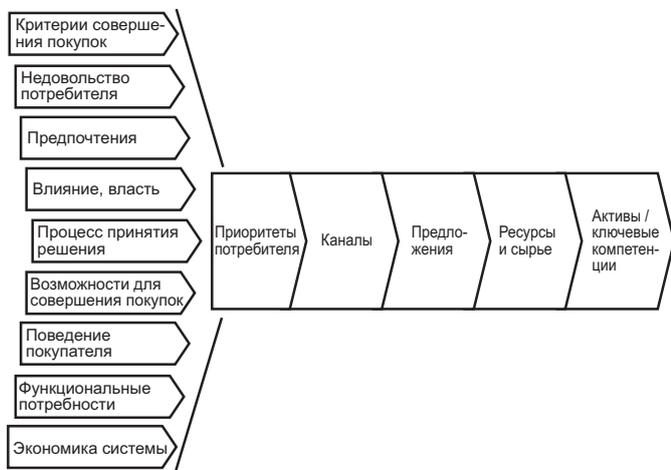
По мнению Юдина и Юлдашевой, эта модель имеет особое значение в процессе формирования ценностного предложения, поскольку «именно эти сферы обеспечивают долгосрочные конкурентные преимущества и развитие компетенций фирмы» [Юдин, Юлдашева, 2012].

Модель построения ценности, предложенная А. Сливотски и Д. Моррисоном, показана на рис. 4. Здесь цепочка строится по направлению от потребителя к компании, где главным источником формирования ценностного предложения являются поведенческие особенности потребителя, его решения, предпочтения.

Таким образом, в этой модели такие процессы, как производство, ресурсы, транспортировка, управления, каналы

Рис. 4. Цепочка создания ценности, по Сливотски и Моррисону  
Fig. 4. The value chain according to Slivotsky and Morrison

Fig. 4. The value chain according to Slivotsky and Morrison



Источник: [Сливотски, Моррисон, 2003].

сбыта и пр., являются второстепенными. Источником формирования ценностного предложения является сам потребитель, а все остальное лишь обслуживает его интересы.

В рамках построения ценностного предложения безусловную важность имеет качественное взаимодействие между компанией и клиентами. Согласно К. Прахаладу и В. Рамасвами, в условиях сложившейся рыночной конкуренции ключевым звеном построения ценности являются именно партнерские отношения между потребителем и бизнесом, где рынок является некой платформой для реализации такого вида взаимодействий [Pralhad, Ramaswamy, 2004].

Авторы считают, что клиент способен активно вовлекаться в процесс формирования ценностного предложения, и выделяет два важных принципа, лежащих в основе предложенной модели [Pralhad, Ramaswamy, 2000]:

1. Взаимодействие является важной составляющей в создании ценности для компании и клиента.
2. Совместный опыт является основой для ценности.

Прахалад и Рамасвами в своих работах также отмечают, что «клиенты являются частью экосистемы, они создают и извлекают ценность для бизнеса; клиенты – со-производители персонализированного опыта; у компании и потребителей должны быть общие цели в образовании, формировании впечатлений (опыта) и в совместном создании признания компании на рынке товаров и услуг» [Pralhad, Ramaswamy, 2000].

Рис. 5. Модель создания ценности во взаимодействии компании и клиента, по Прахаладу и Рамасвами  
Fig. 5. The value creation model in the interaction of the company and the client, Prahalad and Ramaswamy



Источник: [Pralhad, Ramaswamy, 2004].

К. Гронрос и П. Воима также рассматривают потребителя как главного партнера в рамках создания ценности, называя его ключевым ресурсом в рамках успешного развития и роста компании [Grönroos, Voima, 2012]. По их мнению, компания способна производить лишь потенциальную ценность, однако непосредственное влияние на то, каким именно должен быть конечный продукт, способен оказывать только сам клиент.

В свою очередь, А. Хелккула и К. Кэлехер также считают, что «клиент не только определяет ценность, а целостно формирует ее в процессе своего опыта» [Helkkula, Kelleher, 2010]. По их мнению, ценность является достаточно динамичной категорией и непосредственно зависит от изменения общественных настроений и потребительских предпочтений. Воима и соавторы в своих работах говорят о том, что «потребительский опыт является постоянно развивающимся процессом, что способствует формированию ценности, учитывая прошлый, настоящий и будущий опыт» [Voima et al., 2010].

По мнению Рамасвами, «ценность все больше формируется совместно с фирмой и клиентом, а не только в рамках внутри фирмы» [Ramaswamy, 2011]. Сегодняшний клиент

ищет свободу выбора при взаимодействии с компанией через большое количество событий, впечатлений. Рынок же, в свою очередь, рассматривает клиента не как конечную цель для своего предложения, а как ключевой источник создания ценности [Ramaswamy, 2011]. Следуя сказанному, Рамасвами отмечает:

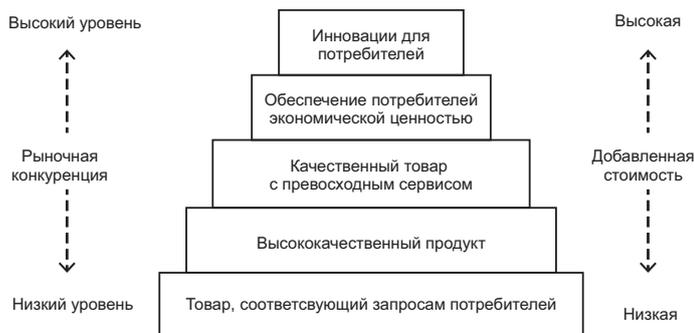
1. Ценность – это функция потребительского опыта.
2. Опыт компании рождается в процессе взаимодействия с потребителем.
3. Любая фирма должна способствовать созданию ценности, основанному на опыте.
4. На результат создания ценности влияет процесс эффективного и значимого потребительского опыта [Ramaswamy, 2011].

В. Рамасвами и Ф. Гоуларт в своей работе отмечают, что во время того как сетевая экономика набирает обороты, крайне важным является вовлечение клиентов в процесс создания ценности и приобретения опыта [Ramaswamy, Gouillart, 2010]. С целью создания доверительных отношений компаниям следует быть прозрачными и доступными для своих клиентов, что помогает им ясно определять достоинства и недостатки ценностного предложения со стороны компании.

И. Липсиц в своей работе выделяет три уровня факторов создания ценности совместно с потребителем [Липсиц, 2007]. Первый уровень связан непосредственно с продуктом или услугой, включая в себя упаковку, функции, цену, дизайн, эффективность, особенности. Второй уровень состоит из услуг, сопровождающих продукт или сервис, таких как предпродажный или послепродажный сервис, регулярные обновления и модернизация и т.д. Третий уровень определяет различные нематериальные факторы, связанные непосредственно с фирмой и продуктом: репутация, позиционирование, отзывы других потребителей, имидж, сила бренда и другие [Липсиц, 2007].

Уровень ценности для потребителя того или иного продукта или услуги напрямую влияет на эффективность деятельности бизнеса, на его результирующие показатели, такие как объем продаж, выручка, прибыль. Подобную взаимосвязь показывает лестница повышения ценности продукта или услуги для потребителей, предложенная П. Дойлем [Дойль, 2001] и представленная на рис. 6.

Рис. 6. Лестница повышения ценности продукта для потребителей, по Дойлю  
Fig. 6. The ladder of increasing the value of the product for consumers, P. Doyle



Источник: [Дойль, 2001].

В левой части рисунка отражена степень влияния конкуренции на бизнес, в правой – уровень добавленной стоимости бизнеса. Как видно из рисунка, чем выше располагается продукт или услуга в данной иерархии, тем более существенные выгоды может получить компания. Соответственно, чем большему количеству ступеней соответствует предложенный продукт, тем эффективнее себя реализует ценностное предложение и тем лучших показателей достигает компания в рамках ведения бизнеса. Важно также отметить, что достижение более высокого этапа на ценностной лестнице влечет за собой также определенные сложности для компании в плане ответственности и значительного вклада дополнительных ресурсов. Однако при успешном преодолении всех этапов последующая выгода для компании способна перекрыть все промежуточные издержки посредством реального роста выручки, а также маржинальности бизнеса.

При построении эффективного предложения немаловажно учитывать ключевые факторы удачного ценностного предложения. Безусловно, сложно говорить о наличии подобных универсальных факторов для каждого конкретного случая. Однако, по нашему мнению, необходимо иметь в некотором смысле опору в виде факторов и признаков удачного ценностного предложения при его построении. Один из таких наиболее комплексных списков предложен А. Остервальдером в работе «Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители». По его мнению, удачное ценностное предложение:

- является частью удачной бизнес-модели;
- ориентировано на нереализованные задачи, нерешенные проблемы и нереализованные выгоды;
- ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые наиболее значимы для потребителя;
- соответствует пониманию успеха потребителем;
- не ограничивается функциональными задачами и учитывает эмоциональные и социальные задачи;
- ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые значимы для многих людей или за которые некоторые готовы платить больше денег;
- превосходит предложения конкурентов как минимум по одному аспекту;
- решает задачи потребителей существенно лучше, чем предложения конкурентов;
- плохо поддается копированию [Остервальдер и др., 2017].

Таким образом, придерживаясь описанных признаков, компания существенно повышает шансы на построение успешного ценностного предложения – ведь каждый из них является принципиальным аспектом эффективного ведения бизнеса в большинстве сфер. С развитием экономики и общества в целом компаниям важно понимать, что в настоящее время ключевым фактором успеха является именно построение успешного ценностного предложения и грамотная интеграция его в бизнес-модель, что постоянно предъявляет новые требования для определения и создания ценности, соответствующие текущему уровню развития общества и конкурентной среды в экономике.

Таким образом, ценность, пройдя в своей эволюции различные этапы, на данный момент является основой

формирования организационной культуры и ценностного предложения, построения бизнес-модели и общего функционирования организации. Однако важно отметить существенное различие в подходах к определению и пониманию ценности и ценностного предложения.

### 3. Методология исследования и описание выборки

Для сбора мнений представителей компаний о том, что они подразумевают под ценностным предложением, был использован метод глубинного интервью по полуструктурированному гайду. В гайд вошли вопросы, которые были направлены на понимание ценностного предложения и его формирования в компаниях, например: «Что Вы понимаете под ценностным предложением?», «Какие компоненты ценностного предложения наиболее важны для компании?», «Какие инструменты использует компания для формирования ценностного предложения?» Кроме того, в гайд были добавлены вопросы, посвященные деятельности компании, в которой работает респондент.

Респонденты отбирались с учетом их наибольшей информированности об управлении продуктами и формировании ценностного предложения. Поскольку дизайн исследования предполагал участие одного-двух представителей от компании, то всего было проведено 113 глубинных интервью с представителями 83 компаний. Интервьюирование проходило с октября 2021 года по март 2022-го. Длительность интервью составляла от 25 минут до 1 часа, среднее время интервью – 40 мин<sup>1</sup>.

Анализ рынка, на котором работают респонденты, показал следующее: 43,2% компаний, вошедших в выборку, работают на рынке B2B, 37,8% – на рынке B2C, 18,9% – на обоих рынках. 31,1% компаний предлагает своим клиентам товар, 54,1% услуги, а 14,9% и товары, и услуги. Данные позволяют утверждать, что выборка является достаточно репрезентативной и в ней пропорционально представлены все типы компаний по указанным параметрам. В структуре капитала у 58,1% присутствует только российский капитал, у 31,1% – только иностранный, у 10,8% – смешанный, из них 47,3% работает на международном рынке, 10,8% – на локальном и 41,9% – на национальном (рис. 7). Отраслевая структура выборки представлена на рис. 8.

Рис. 7. Структура компаний выборки  
Fig. 7. The position of companies in the international market



Источник: составлено авторами.

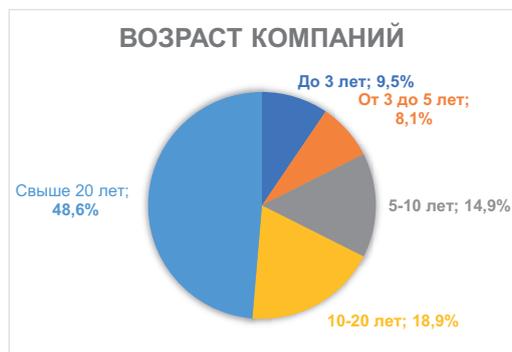
<sup>1</sup> Авторы выражают благодарность студентам магистерской программы «Управление инновациями и предпринимательство» факультета Высшая школа управления Финансового университета за помощь в проведении интервью с респондентами.

Рис. 8. Отраслевая структура выборки исследования  
Fig. 8. Industry structure of the study sample



Источник: составлено авторами.

Рис. 9. Возрастная структура выборки  
Fig. 9. Age structure of the sample



Источник: составлено авторами.

В исследовании представлен широкий спектр компаний из различных отраслей, чтобы исключить элементы влияния особенностей конкретной отрасли на результаты исследования.

Выборка делится на две равные части по пороговому значению 20 лет. Представлено большое количество молодых компаний – до 5 лет деятельности, суммарная доля которых равняется 17,6% (рис. 9).

Таким образом, в представленной выборке пропорционально представлены компании различных размеров и организационного дизайна с охватом большинства типов организаций, работающих на российском рынке.

### 4. Результаты эмпирического исследования

После транскрибирования глубинных интервью материалы были проанализированы с помощью контент-анализа. Выделенные в ответах респондентов на вопрос «Что Вы понимаете под ценностью для клиентов?» элементы ценности для потребителя представлены в табл. 3. Представленные в таблице результаты позволяют определить наиболее часто встречающиеся характеристики ценности для потребителя: цена, качество. Также в значительном количестве случаев респондентами делался упор на такие характеристики ценности, как эмоциональное восприятие, выгоды для потребителя. В некотором смысле это объясняется стереотипным и шаблонным мышлением в отношении создания ценностного предложения компании. Вместе с тем такие характеристики

Таблица 3  
Элементы категории «Ценность для потребителей»  
Table 3  
Category “Value for consumers” elements

Исследования	Частота упоминаний			
	Российские компании	Иностранные компании	Всего	%
Ценность для потребителей – это полезность, цена и качество [Lapierre et al., 1999]	15	12	27	23,9
Ценность для потребителей – это наилучшее соотношение между ценой и качеством товара [Ulaga, Chacour, 2001]	11	10	21	18,6
Ценность для потребителя – это исключительно эмоциональное восприятие продукта, складывающееся под воздействием потребительского опыта и характеристик продукта, последствий потребления, личностных ценностей потребителя [Baker et al., 2004; Brunso et al., 2004]	1	8	10	8,8
Ценность для потребителей – это функциональное, утилитарное, физическое удовлетворение потребителя [Wang et al., 2004]	3	6	9	8,0
Ценность для потребителей – это не только функциональное соответствие товара, но и удовлетворение некоторой социальной нормы («успешного человека», «делового» и т.п.) [Sheth, Parvatiyar, 1995]	1	4	5	4,4
Ценность для потребителей – это функциональное, социальное и эстетическое удовлетворение потребления [Spiteri, Dion, 2004]	2	3	4	3,5
Ценность для потребителя складывается из соотношения четырех элементов: эмоциональное удовлетворение, удовлетворение социальной потребности, качество, цена [Sweeney, Soutar, 2001]	0	2	2	1,8
Ценность для потребителя – это эмоциональное удовлетворение, удовлетворение социальной потребности, качество, цена, возможность обладания брендом [Wang et al., 2004]	1	7	8	7,1
Ценность для потребителя – это новое, возможность получения новых знаний, новой информации, обладания чем-то новым [Spiteri, Dion, 2004]	2	7	9	8,0
Ценность для потребителя – это приращенная ценность между выгодами и издержками от использования товара [Zeithaml, 1988]	1	2	3	2,7
Ценность для потребителя имеет динамический характер и ситуативна. Потребитель воспринимает ценность по-разному в разных условиях и контексте [Woodall, 2003; Zeithaml, 1988]	1	3	4	3,5
Ценность для потребителя зависит от его предпочтений и оценок, включающих степень достижения цели, полученную стоимость и дальнейшие возможности и последствия [Woodruff, 1997]	5	6	11	9,7
Итого	43	70	113	100

Источник: составлено авторами.

ценности для клиентов, как динамический характер ценности, социальная миссия бренда/компании, приращенная ценность, были упомянуты однократно или не упомянуты вообще.

Таким образом, анализ понятия «ценность для потребителя» позволяет сделать вывод о том, что у большинства сотрудников компаний из различных сфер бизнеса понятия ценностного подхода в управлении и ценностного предложения ограничиваются стандартными категориями, такими как цена, качество, прямое удовлетворение потребности. В особенности это характерно для представителей российских компаний и фирм, ведущих свой бизнес только в пределах нашей страны. Как видно из табл. 3, количество ответов представителей российских компаний превышает или равно аналогичным ответам респондентов из международных компаний только в первых двух случаях, когда речь идет о соотношении цена/качество или прямая полезность товара, то есть о самом стандартном и примитивном понимании ценностного предложения. В других, более нестандартных эле-

ментах ценностного предложения российские респонденты представлены относительно незначительно.

Проведенный анализ позволяет сравнить общие и различающиеся характеристики в определении ценности для клиентов.

Наиболее часто названные респондентами инструменты создания ценности представлены в табл. 5. По мнению респондентов, наиболее значимыми инструментами создания ценности являются качество, признание и цена. В то же время такие инструменты, как простота использования, уникальность бренда, почти не используются в практике российских компаний, что можно объяснить недостаточным уровнем владения российским персоналом всем спектром создания ценностного предложения, а в особенности наиболее сложными его инструментами. Еще более интересно увидеть распределение ответов респондентов представителей российских и международных компаний (рис. 10 и 11).

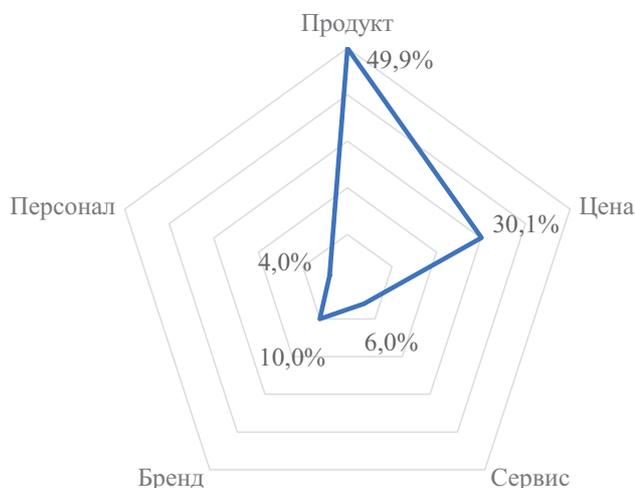
Как видно из рисунков, распределение очень сильно различается в первом и втором случаях. Если представители

Таблица 4  
Общие и различающиеся компоненты ценности для потребителя, выделенные среди исследователей и практиков  
Table 4  
Common and differing components of value for the consumer, identified among researchers and practitioners

Элементы	Исследователи	Представители компаний – практики
Общие	Физическая ценность продукта	
	Функциональное соответствие товара	
	Эмоциональное удовлетворение	
	Динамичность ценности	
	Соотношение цены и качества	
	Удовлетворение социальной потребности (нормы)	
	Репутация компании (бренд)	
	Возможность получения новых знаний	
	Возможность обладания брендом	
Различающиеся	Приращенная ценность между выгодами и издержками от использования товара	Навязывание ценности потребителю
	Ситуативная ценность	Таргетирование потребительских сегментов
	Личностные ценности потребителя	Сумма компонентов: полезность и гарантия
	Последствия потребления продукта (услуги)	Оценка и использование имеющегося опыта компании

Источник: составлено авторами.

Рис. 10. Инструменты формирования ценности, по мнению представителей российских компаний  
Fig. 10. Value formation tools according to representatives of Russian companies



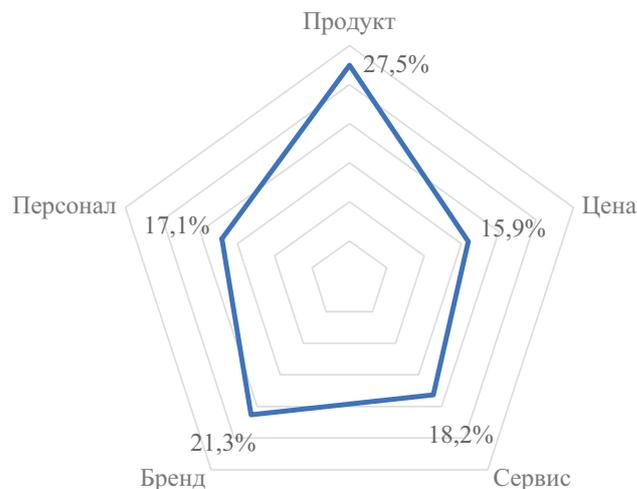
Источник: составлено авторами.

Таблица 5  
Инструменты создания ценностного предложения для клиентов  
Table 5  
Tools for creating a value proposition for customers

Исследования	Частота упоминаний		% ответивших респондентов			
	шт.	%	Российские компании	Иностранные компании		
Совершенство продукт (услугу)	качество	118	22,3	75	96	
	ассортимент	46	8,7	47	63	
	уникальность	25	4,7	14	30	
	Снижая цену продукта		127	24,0	88	86
		Улучшая сервис	57	10,8	26	69
		легкость выбора	14	2,6	6	14
	снижение риска	14	2,6	8	12	
	удобство приобретения	25	4,7	20	27	
	простота использования	4	0,8	0	7	
Формирование бренда	уникальность	6	1,1	2	10	
	признание	75	14,2	46	81	
	Персонал	профессионализм	33	6,2	23	37
		отношения	18	3,4	6	20
		клиентоориентированность	10	1,9	4	16
	личные качества	14	2,6	10	10	

Источник: составлено авторами.

Рис. 11. Инструменты формирования ценности, по мнению представителей международных компаний  
Fig. 11. Value formation tools according to representatives of international companies



Источник: составлено авторами.

Таблица 6  
Инструменты вовлечения клиентов в совместное создание ценности  
Table 6  
Tools for involving customers in joint value creation

Исследования	Примеры ответов респондентов	Частота упоминаний			
		Российские компании	Международные компании	ед.	%
Обратная связь – заполнение потребителем анкеты, разработанной компанией, написание потребителем отзыва в интернете и т.п. [Piller, Ihl, 2009]	Анкетирование, онлайн-опросы, прочтение отзывов потребителей; Мнение потребителей всегда было для нас важным, поэтому, создавая ценностное предложение, мы, в большинстве случаев, взаимодействуем с клиентами (опросы, отзывы, пожелания); Каждый клиент может позвонить нам по телефону, указанному на сайте, а также в каждой розничной точке; Анкетирование, онлайн-опросы, рейтинги недобросовестных поставщиков	17	30	47	36,2
«Совместное производство» характеризуется участием потребителя в создании совместной ценности с компанией на конечных этапах создания услуги (потребления услуги) [Shaw et al., 2011; Chathoth et al., 2013]	Мы вовлекаем клиентов в процессе обсуждения подготавливаемых отчетов и меморандумом, корректируем собственное мнение и выводы на основании комментариев клиента; Совместная разработка продукта, который бы удовлетворял потребности именно этого клиента, способствует к созданию ценностного предложения	3	5	8	6,2
«Сервисная инновация» [Lawer, 2006; Shaw et al., 2011; Chathoth et al., 2013]	Использование инноваций, создание интегрированных предложение, расширение сервисных услуг; Качественный сервис – основа работы нашей компании, мы обращаем пристальное внимание на обучение наших сотрудников техникам взаимодействия с клиентами	3	7	10	7,7
«Кастомизация» [Piller, Ihl, 2009; Shaw et al., 2011; Chathoth et al., 2013]	Клиенту сначала предлагается какой-то спектр запланированных ценностей, после чего выслушивается его мнение и добавляется что-то в зависимости от надобности; Каждая проблема, как правило, индивидуальна, и ее решение применимо к конкретному объекту с заданными требованиями	5	6	11	8,5
Взаимодействие потребителя с компанией, а также его участие в акциях/мероприятиях, инициированных как компанией, так и самим потребителем [Vivek et al., 2012]	Участие потребителей в различных мероприятиях в рамках event-marketing, промо-акциях; Компании охотно участвуют в наших исследованиях, которые мы регулярно проводим, а далее публикуем результаты; Ежемесячно проводим большое количество промо-акций, в т. ч. и Digital-кампаний, которые вовлекают все больше потребителей и мотивируют их пробовать и покупать наши продукты чаще	10	15	25	19,2
«Виртуальное бренд-сообщество» [Brodie et al., 2011]	У нас есть официальные аккаунты в соцсетях, где происходит общение, в основном с потенциальными будущими сотрудниками, но тем не менее их работу, думаю, можно назвать эффективной; Помимо виртуальной приемной, есть страницы в социальных сетях, где также ведется работа по отслеживанию жалоб и предложений; В социальных сетях есть группы в социальных сетях («ВК», «Фейсбук»), а также посевы на форумах, которые посещает целевая аудитория	10	19	29	22,3
Итого		48	82	130	100%

Источник: составлено авторами.

Таблица 7  
Общие и различающиеся признаки удачного ценностного предложения, выделенные среди исследователей и практиков  
Table 7  
Common and different signs of a successful value proposition, highlighted among researchers and practitioners

Элементы	Исследователи	Представители компаний – практики
Общие	Плохо поддается копированию	
	Ориентированность именно на проблемы и выгоды, которые значимы для большинства людей и за которые готовы платить	
	Превосходит предложение конкурентов как минимум по одному аспекту	
	Учет эмоциональных и социальных аспектов	
	Решает задачи существенно лучше конкурентов	
	Ориентация на наиболее важные и существенные потребности клиента	
Различающиеся	Является частью удачной бизнес-модели	Возможность демпинговать на основе успешной минимизации издержек путем оптимизации производственных процессов
	Соответствует пониманию успеха потребителем	Большой потенциал с точки зрения жизненного цикла, то есть будет пользоваться растущим спросом еще продолжительное время
	Ориентация на нерешенные задачи и проблемы потребителя	Учет концепции устойчивого развития

Источник: составлено авторами.

международных компаний отмечали важность всего спектра инструментов формирования ценности в той или иной мере равномерно, то респонденты из российских компаний в своих ответах явно опирались на продуктовые составляющие и цену. В этом случае мы видим повторение важности показателя цена/качество со стороны практиков – представителей российского бизнеса, тогда как в международных компаниях ценовой показатель играет меньшее значение и распределение носит практически равномерный характер. Также следует отметить лидерство продуктовых инструментов в обоих случаях, причем если российские респонденты основной упор в своих ответах делали только на качество продукта, то представители международных компаний часто отмечали важность ассортимента и уникальности продукции.

Отвечая на вопрос о совместном с персоналом создании ценности, большинство российских компаний признали, что крайне редко вовлекают персонал в этот процесс. В иностранных компаниях, напротив, персонал является одним из ключевых источников формирования ценностного предложения. В компаниях часто развивается и поощряется внутреннее предпринимательство, когда каждый сотрудник может выдвигать свои инновационные идеи и после анализа и одобрения со стороны руководителей эти идеи могут быть воплощены в реальные проекты с полноценной поддержкой и ресурсами со стороны компании.

Отвечая на вопрос о совместном с потребителями создании ценности, большинство компаний признали, что по мере возможности вовлекают потребителей, используя в основном анкетирование и опросы, которые помогают узнать о предпочтениях, желаниях, удовлетворенности клиентов. При этом важно отметить, что большее разнообразие инструментов и методов взаимодействия с потребителями встречается именно в иностранных компаниях. Однако в российских компаниях в последнее время все больше делается акцент на развитие бизнеса посредством взаимодействия с клиентами.

Наиболее часто встречающиеся инструменты вовлечения клиентов в совместное создание ценности представлены в табл. 6.

Из данных таблицы видно, что наиболее используемыми инструментами вовлечения потребителей в совместное создание ценности являются такие стандартные методы, как анализ отзывов, анкет, телефонные опросы, а также виртуальное бренд-сообщество и участие в совместных с компанией акциях и мероприятиях. Заметим, что абсолютно все представленные инструменты используются чаще в международных компаниях. При этом важно отметить, что большая часть нестандартных инструментов вовлечения потребителя в совместное создание ценности предложено также международными компаниями, что можно было увидеть в процессе контент-анализа реальных ответов респондентов. Все это говорит о существенно более глубоком вовлечении потребителя и использовании всего спектра инструментов иностранными компаниями и отставании российских компаний в этом аспекте. Также в процессе анализа можно было заметить, что именно те компании, в арсенале которых задействовано максимальное количество инструментов взаимодействия со своими клиентами и потребителями, фактически имеют наибольший рыночный успех на данный момент (*Microsoft, Unilever, P&G, EFES, IBM, Reckitt Benckiser, Citi* и другие).

Признаки удачного ценностного предложения для клиентов, с точки зрения исследователей и практиков, представлены в табл. 7.

Здесь в большей степени хотелось бы отметить частое упоминание концепции устойчивого развития со стороны представителей западных компаний. Данный факт крайне редко упоминается в теоретической литературе, тогда как в наше время, в особенности на развитых рынках, этот аспект является ключевым звеном в формировании удачного ценностного предложения. Важным является и то, что статистически бренды с социальной миссией, поддерживающие концепцию устойчивого развития, имеют более высокие показатели роста и развития, что, в свою очередь, благопри-

ятно сказывается как на владельцах этих брендов, так и на обществе и окружающей среде в целом.

В табл. 8 представлен ранжированный список факторов формирования ценностного предложения по степени их важности и влияния на успешный результат.

Как видно из результатов, ключевыми факторами удачного ценностного предложения, по мнению респондентов, является способность решать проблемы потребителя и удовлетворять его потребности, а также делать это лучше своих основных конкурентов.

## 5. Обсуждение результатов исследования

Сравнительный анализ ответов респондентов позволил увидеть зависимость между полнотой и комплексностью использования инструментов и методов формирования ценностного предложения и положением компании на рынке и успешностью ее финансовых и экономических результатов. Так, зачастую представители российских компаний, находящихся в положении догоняющих, используют лишь часть самых очевидных и простых инструментов, тогда как их ключевые конкуренты – лидеры рынка подходят к потребительской ценности с большей отдачей.

Анализ понятия «ценность для потребителя» позволяет сделать вывод о том, что у большинства сотрудников компаний из различных сфер бизнеса понятия ценностного подхода в управлении и ценностного предложения ограничиваются стандартными категориями, такими как цена, качество, прямое удовлетворение потребности. В особенности это характерно для представителей российских компаний и фирм, ведущих свой бизнес только внутри России и стран СНГ.

Ключевой особенностью и результатом исследования явилось определение важности и места в процессе формирования ценностного предложения таких инструментов, как совместное создание ценности с потребителем и вовлечение персонала в совместное создание ценности. Если в наиболее успешных компаниях к этим инструментам относятся критически важно, то в догоняющих и чаще российских компаниях они используются, скорее, точно – или даже «на показ» в отдельных случаях.

Особенно ярко проявляется описанная выше дифференциация, когда речь идет не о стандартных инструментах вовлечения, а о различных новшествах. Так, большая часть нестандартных инструментов вовлечения потребителей и персонала в совместное создание ценности предложена международными компаниями, что можно было увидеть в процессе контент-анализа реальных ответов респондентов.

Еще одним важным результатом исследования явилось то, что фактор учета концепции устойчивого развития упоминается достаточно часто респондентами-практиками, тогда как в теоретической литературе его указывают крайне редко. Здесь мы видим ситуацию, когда именно теоретические положения нуждаются в некоторой доработке и пересмотре факторов и инструментов. Причем здесь в большей степени хотелось бы отметить частое упоминание концепции устойчивого развития опять же со стороны представителей наиболее успешных западных компаний.

Важным результатом исследования явилось ранжирование по степени важности и влияния различных факторов удачного и эффективного ценностного предложения, по мне-

Таблица 8  
Степень влияния факторов  
на формирования успешного ценностного предложения  
Table 8  
The degree of influence of factors on the formation  
of a successful value proposition

№	Факторы формирования удачного ценностного предложения	Степень важности
		%
1	Ориентировано на нереализованные задачи, нерешенные проблемы и нереализованные выгоды	23,4
2	Решает задачи потребителей существенно лучше, чем предложения конкурентов	19,6
3	Превосходит предложения конкурентов как минимум по одному аспекту	12,8
4	Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые наиболее значимы для потребителя	10,6
5	Является частью удачной бизнес-модели	8,4
6	Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые значимы для многих людей или за которые некоторые готовы платить большие деньги	8,2
7	Не ограничивается функциональными задачами и учитывает эмоциональные и социальные задачи	6,5
8	Плохо поддается копированию	6,0
9	Соответствует пониманию успеха потребителем	4,4

Источник: составлено авторами.

нию респондентов. Было выявлено, что важнейшими и ключевыми факторами удачного ценностного предложения, по мнению практиков, является способность решать проблемы потребителя и удовлетворять его потребности, а также делать это лучше своих основных конкурентов. Отметим, что в этом случае мнения представителей российских и международных компаний зачастую сходились. Правда, представители международных компаний часто ставили на высокое место по степени влияния такой фактор формирования ценностного предложения, как «является частью удачной бизнес-модели», что, безусловно, соответствует большинству теоретических положений, в особенности работам А. Остервальдера.

## 6. Применение полученных результатов на практике

Суммируя результаты исследования, можно сделать ключевые выводы: применение инструментов и моделей формирования ценностного предложения носит ограниченный или временный характер, в подходах построения бизнес-модели и предложения зачастую отсутствует комплексность в аспектах ценностного управления. Иначе говоря, представители бизнеса, а в особенности новички или мелкие игроки на рынке, часто просто не понимают, какие конкретно инструменты необходимо применять для развития того или иного фактора успешного ценностного предложения.

Таким образом, выявлена существенная потребность в сведениях факторов успешного ценностного предложе-

Таблица 9  
Матричная модель формирования ценностного предложения  
Table 9  
Matrix model of value proposition formation

№2	Факторы формирования удачного ценностного предложения	Инструменты формирования ценностного предложения																	
		Совершенство продукта			Ценовое регулирование (снижая цену продукта)	Улучшая сервис			Бренд		Персонал		Дополнительные инструменты						
		качество/функциональность	ассортимент	уникальность		легкость выбора	снижение риска	удобство приобретения	простота использования	уникальность	коммуникации	признание	профессионализм	отношения	клиентоориентированность	личные качества	совместное с персоналом создание ценности	вовлечение потребителя в совместное создание ценности	концепция устойчивого развития
1	Ориентировано на нереализованные задачи, нерешенные проблемы и нереализованные выгоды																		
2	Решает задачи потребителей существенно лучше, чем предложения конкурентов																		
3	Превосходит предложения конкурентов как минимум по одному аспекту																		
4	Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые наиболее значимы для потребителя																		
5	Является частью удачной бизнес-модели																		
6	Ориентировано на те задачи, проблемы и выгоды, которые значимы для многих людей или за которые некоторые готовы платить большие деньги																		
7	Не ограничивается функциональными задачами и учитывает эмоциональные и социальные задачи																		
8	Плохо поддается копированию																		
9	Соответствует пониманию успеха потребителем																		

Прямое влияние  
 Косвенное влияние  
 Связь минимальна/отсутствует

Источник: составлено авторами.

ния и инструментов его формирования в единую модель. Особенностью нашей модели является то, что в ней идет четкое указание на то, какими конкретно инструментами необходимо пользоваться для формирования и развития ключевых факторов удачного ценностного предложения с учетом приоритетности и важности конкретного инструмента применительно к выбранному фактору. В модели представлен как классический набор инструментов формирования ценностного предложения, предложенный А. Остервальдером, так и дополнительные инструменты, необходимость которых выявлена в процессе проведенного исследования. Удобство предложенной модели заключается также в том, что факторы формирования успешного предложения в ней расположены по степени важности и влияния на конечный результат, чтобы практик – поль-

зователь модели мог быстро сформировать очередность конкретных шагов по совершенствованию бизнес-модели и ценностного предложения. Предложенная модель представлена в табл. 9.

Таким образом, данная матрица способна помочь бизнесу скорректировать или сформировать удачное ценностное предложение для своей компании или отдельного продукта/услуги. Определив наиболее важные инструменты проработки конкретного фактора формирования ценностного предложения, практик может сопоставить уровень их использования или развития в своем бизнесе и предпринять соответствующие меры. Предложенная матричная модель позволяет достаточно быстро определить, на каких факторах и инструментах компаниям необходимо сфокусироваться в первую очередь.

## Литература

- Дойль П. (2001). *Маркетинг, ориентированный на стоимость*. Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер.
- Котлер Ф. (2006). *Маркетинг-менеджмент*. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер.
- Котлер Ф. (2008). *300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер*. М.: Олимп-бизнес.
- Липсиц И. (2007). *Маркетинг для топ-менеджеров*. М.: Эксмо.
- Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. (2017). *Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители*. М.: Альпина Паблишер.
- Пайн Дж., Дж. Гилмор (2005). *Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес сцена*. М.: Вильямс.
- Сливотски А. Д. *Моррисон Маркетинг со скоростью мысли*. М.: Эксмо, 2003.
- Юдин О.И., Юлдашева О.У. (2012). Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности. *Проблемы современной экономики*, 1.
- Akaka M. A., Corsaro D., Kelleher C., Vargo S. L. (2014). The role of symbols in value cocreation. *Marketing Theory*, 14(3): 311–326. DOI: 10.1177/1470593114534344.
- Baker S., Thompson K.E., Engelken J. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*, 38(8): 995–1012.
- Brodie R.J., Hollebeck L.D., Juric B., Ilic A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14: 252–271. doi:10.1177/1094670511411703.
- Brunso K., Scholderer J., Grunert K.G. (2004). Closing the gap between values and behavior – a means-end theory of lifestyle. *Journal of Business Research*, 57(6): 665–670.
- Chathoth P., Altinay L., Harrington R.J., Okumus F., Chan E.S.W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 11–20.
- Christofer M. (1982). Value-in-use pricing. *European Journal of Marketing*, 16(5): 35–46. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.05.020.
- Day E., Crask M.R. (2000). Value assessment: The antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13: 52–60.
- Forbis J. N. (1981). Mehta Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons*, 24: 32–42.
- Gallarza M.G., Gil-Saura I., Holbrook M.B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 179–191. <http://dx.doi.org/10.1002/cb.328>.
- Gronroos C., Voima F.P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Gummeson E., Mele C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4): 181–198. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>.
- Helkkula A., Kelleher C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1): 37–53.
- Katzan H. (2008). *Service science: Concepts, technology, management*. iUniverse.
- Lapierre J., Filiatrault P., Chebat J.C. (1999). Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 45(2): 235–246.
- Lawer C., Knox S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product & Brand Management*, 15: 121–129.
- Monroe K. B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. New York, McGraw-Hill.
- Nagle T.R. (2002). *Holden Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>.
- Piller F., Ihl C. (2009). Open innovation with customers foundations, competences and international trends. Aachen: Technology and Innovation Management Group, RWTH Aachen University.
- Pine II B.J., Gilmore J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July-August: 97–105.
- Polese F., Mele C., Gummeson E. (2017). Value co-creation as a complex adaptive process. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5): 926–929.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004). Ramaswamy co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 19: 9–11.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1): 80.
- Pura M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality*, 15(6): 509–538.
- Ramaswamy V., Gouillart F. (2010). *The power of co-creation*. New York, Free Press, forthcoming.
- Ramaswamy V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40: 195–196.
- Rokeach M. (1973). *The nature of Human Values*. New York, Free Press.
- Schmitt B., Simonson A. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity and image*. New York: The Free Press: 172–185.
- Shaw G., Bailey R., Williams A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2): 207–214.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4): 397.
- Simová J. (2009). Conceptual models of customer value: Implications for clothing retailing. *Ekonomie a Management*, 18(1): 88–97.

- Spiteri J.M., Dion P.A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-userloyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8): 675–687.
- Sweeney J.C., Soutar G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2): 203–209.
- Ulagu W., Chacour S. (2001). Measuring customer-perceived value in businessmarkets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6): 525–540.
- Vargo S.L., Lusch R.F., Archpru M.A., He Y. (2010). Service-dominant logic: A review andassessment. *Review of Marketing Research*, 6: 125–167.
- Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20: 122–146.
- Voima P., Heinonen K., Strandvik T. (2010). Exploring customer value formation – a customer dominant logic perspective. *Working paper. Publications of Hanken School of Economics*, 552.
- Wang Y., Lo H.P., Chi R., Yang Y. (2004). An integrated framework for customervalue and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2–3): 169–182.
- Windsor D. (2017). Value creation theory: Literature review and theory assessment. In: Wasieleski D.M., Weber J. (eds.). *Stakeholder Management* (1): 75–100. Emerald Publishing Limited.
- Woodall T. (2003). Conceptualising “Value for the customer”: An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12: 1–42.
- Woodruff R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2: 139–153.
- Yar Hamidi D., Gabrielson J. (2018). Chairpersonship and board strategy involvement in small and medium-sized enterprises. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 15(2): 86–99.
- Zeithaml V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 22.

## References

- Doyle P. (2001). *Cost-oriented marketing*. Transl. from Eng. St. Petersburg, Piter. (In Russ.)
- Kotler F. (2008). *300 key marketing questions: Philip Kotler answers*. Moscow, Olymp-business. (In Russ.)
- Kotler F. (2006). *Marketing management*. Transl. from Eng. St. Petersburg, Piter. (In Russ.)
- Lipsits I. (2007). *Marketing for top managers*. Moscow, Eksmo. (In Russ.)
- Osterwalder A., Pinier Y., Bernarda G., Smith A. (2017). *Development of value propositions. How to create goods and services that consumers will want to buy*. Moscow, Alpina Publisher. (In Russ.)
- Pine J., Gilmore J. (2005). *The economics of impressions. Work is a theater, and every business is a stage*. Moscow, Williams. (In Russ.)
- Slivotsky A., Morrison D. (2003). *Marketing with the speed of thought*. Moscow, Eksmo. (In Russ.)
- Yudin O.I., Yuldasheva O.U. (2012). *Modeling of the chain for creating consumer value. Problems of Modern Economy*, 1. (In Russ.)
- Akaka M. A., Corsaro D., Kelleher C., Vargo S. L. (2014). The role of symbols in value cocreation. *Marketing Theory*, 14(3): 311-326. DOI: 10.1177/1470593114534344.
- Baker S., Thompson K.E., Engelken J. (2004). Mapping the values driving organic food choice: Germany vs the UK. *European Journal of Marketing*, 38(8): 995-1012.
- Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14: 252-271. doi:10.1177/1094670511411703.
- Brunso K., Scholderer J., Grunert K.G. (2004). Closing the gap between valuesand behavior - a means-end theory of lifestyle. *Journal of Business Research*, 57(6): 665-670.
- Chathoth P., Altinay L., Harrington R.J., Okumus F., Chan E.S.W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 11-20.
- Christofer M. (1982). Value-in-use pricing. *European Journal of Marketing*, 16(5): 35-46. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.05.020.
- Day E., Crask M.R. (2000). Value assessment: The antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13: 52-60.
- Forbis J. N. (1981). Mehta Value-Based Strategies for Industrial Products. *Business Horizons*, 24: 32-42.
- Gallarza M.G., Gil-Saura I., Holbrook M.B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 179-191. http://dx.doi.org/10.1002/cb.328.
- Gronroos C., Voima F.P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gumesson E., Mele C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4): 181-198. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2.
- Helkkula A., Kelleher C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1): 37-53.
- Katzan H. (2008). *Service science: Concepts, technology, management*. iUniverse.

- Lapierre J., Filiatrault P., Chebat J.C. (1999). Value strategy rather than quality strategy: A case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 45(2): 235-246.
- Lawer C., Knox S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product & Brand Management*, 15: 121-129.
- Monroe K. B. (1990). *Pricing: Making profitable decisions*. New York, McGraw- Hill.
- Nagle T.R. (2002). *Holden Strategy and Tactics of Pricing*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>.
- Piller F., Ihl C. (2009). Open innovation with customers foundations, competences and international trends. Aachen: Technology and Innovation Management Group, RWTH Aachen University.
- Pine II B.J., Gilmore J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July-August: 97-105.
- Polese F., Mele C., Gummesson E. (2017). Value co-creation as a complex adaptive process. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5): 926-929.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004). Ramaswamy co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 19: 9-11.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1): 80.
- Pura M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobileservices. *Managing Service Quality*, 15(6): 509-538.
- Ramaswamy V., Gouillart F. (2010). *The power of co-creation*. New York, Free Press, forthcoming.
- Ramaswamy V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40: 195-196.
- Rokeach M. (1973). *The nature of Human Values*. New York, Free Press.
- Schmitt B., Simonson A. (1997). *Marketing aesthetics: The strategic management of brands, identity and image*. New York: The Free Press: 172-185.
- Shaw G., Bailey R., Williams A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2): 207-214.
- Sheth J.N., Parvatiyar A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4): 397.
- Simová J. (2009). Conceptual models of customer value: Implications for clothing retailing. *Ekonomie a Management*, 18(1): 88-97.
- Spiteri J.M., Dion P.A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-userloyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8): 675-687.
- Sweeney J.C., Soutar G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2): 203-209.
- Uлага W., Chacour S. (2001). Measuring customer-perceived value in businessmarkets: A prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6): 525-540.
- Vargo S.L., Lusch R.F., Archpru M.A., He Y. (2010). Service-dominant logic: A review andassessment. *Review of Marketing Research*, 6: 125-167.
- Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20: 122-146.
- Voima P., Heinonen K., Strandvik T. (2010). Exploring customer value formation - a customer dominant logic perspective. *Working paper. Publications of Hanken School of Economics*, 552.
- Wang Y., Lo H.P., Chi R., Yang Y. (2004). An integrated framework for customervalue and customer-relationship-management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*, 14(2-3): 169-182.
- Windsor D. (2017). Value creation theory: Literature review and theory assessment. In: Wasieleski D.M., Weber J. (eds.). *Stakeholder Management* (1): 75-100. Emerald Publishing Limited.
- Woodall T. (2003). Conceptualising "Value for the customer": An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12: 1-42.
- Woodruff R.B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2: 139-153.
- Yar Hamidi D., Gabrielson J. (2018). Chairpersonship and board strategy involvement in small and medium-sized enterprises. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 15(2): 86-99.
- Zeithaml V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 22.

## Информация об авторах

### Аркадий Владимирович Трачук

Доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, генеральный директор АО «Гознак» (Москва, Россия). <https://orcid.org/0000-0003-2188-7192>.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компании, инновации, предпринимательство и современные бизнес-модели в финансовом и реальном секторах экономики, динамика и развитие электронного бизнеса, опыт функционирования и перспективы развития естественных монополий.

ATrachuk@fa.ru

### Наталья Вячеславовна Линдер

Доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента менеджмента и инноваций, заместитель декана факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). <https://orcid.org/0000-0002-4724-2344>.

Область научных интересов: стратегия и управление развитием компаний, формирование стратегии развития промышленных компаний в условиях четвертой промышленной революции, инновации и трансформация бизнес-моделей, динамика и развитие электронного бизнеса, стратегии развития компаний энергетического сектора в условиях четвертой промышленной революции, стратегии выхода российских компаний на международные рынки.

NVLinder@fa.ru

### Валерий Олегович Туаев

Бренд-менеджер компании АО «Unilever в России» (Москва, Россия).

Область научных интересов: формирование ценностного предложения для клиентов, маркетинговые практики в России, создание брендов российскими и зарубежными компаниями.

t.valera.o@mail.ru

## About the authors

### Arkady V. Trachuk

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of Faculty “Higher School of Management”, Financial University under the Government of the Russian Federation, General Director of “Goznak” JSC (Moscow, Russia). <https://orcid.org/0000-0003-2188-7192>.

Research interests: strategy and management of the company’s development, innovation, entrepreneurship and modern business models in the financial and real sectors of the economy, dynamics and development of e-business, operating experience and prospects for the development of natural monopolies.

ATrachuk@fa.ru

### Natalia V. Linder

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Management and Innovations, Deputy Dean of Faculty “Higher School of Management” of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). <https://orcid.org/0000-0002-4724-2344>.

Research interests: strategy and development management companies, formation of development strategy of industrial companies in the context of the fourth industrial revolution, innovation transformation of business models, dynamics and development of e-business development strategies of companies in the energy sector in the fourth industrial revolution, exit strategies of Russian companies on international markets.

NVLinder@fa.ru

### Valery O. Tuayev

Brand manager of the «Unilever in Russia» JSC (Moscow, Russia).

Research interests: formation of the valuable offer for clients, marketing practitioners in Russia, creation of brands by the Russian and foreign companies.

t.valera.o@mail.ru

**Статья поступила в редакцию 27.01.2022; после рецензирования 02.02.2022 принята к публикации 24.02.2022. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.**

**The article was submitted on 27.01.2022; revised on 02.02.2022 and accepted for publication on 24.02.2022. The authors read and approved the final version of the manuscript.**