УДК 339.13

Совместное управление результатом как стратегическая трансформация *B2B-взаимодействия*: от обмена ценностями к институционализированному совместному достижению бизнес-целей

Котляров Андрей Сергеевич, руководитель отдела маркетинга, Группа компаний «Спецобъединение», redactor9020@gmail.com

Ипатов Михаил Алексеевич, директор по развитию, Группа компаний «Спецобъединение»

Современные тенденции рынка предъявляют повышенные требования к подтвержденной бизнес-ценности и стратегическому партнерству. В статье концептуализируется модель совместного управления результатом *(Joint Outcome Management)* как новый этап эволюции *B2B-маркетинга* и управления взаимоотношениями. Модель *JOM* преодолевает ограничения традиционных транзакционных подходов и сервисных соглашений *(Service Level Agreement)* путем создания формализованной кросс-функциональной управленческой структуры *(JOM Unit)*, наделенной полномочиями для совместного достижения конкретных, измеримых и капитализируемых бизнес-результатов клиента при прозрачном распределении рисков и вознаграждения. Теоретико-методологическая основа *JOM* формируется на синтезе эволюции маркетинговых концепций, теории совместного создания ценности, принципов сервис-ориентированной логики *(Service-Dominant Logic)* и регионально-институционального подхода. Проанализированы ключевые характеристики модели, ее потенциал для достижения выравнивания стратегических целей и формирования устойчивых конкурентных преимуществ, а также управленческие, организационные и финансовые вызовы, сопровождающие внедрение модели. Сделан вывод о том, что *JOM* представляет переход от маркетинга отношений к модели институционализированного совместного управления результатом, требующего глубокой трансформации корпоративных практик и организационной культуры.

Ключевые слова: совместное управление результатом, управленческая инновация, разделение рисков и вознаграждения, совместное создание ценности, стратегическое партнерство, капитализируемый результат, кросс-функциональная интеграция, институционализация отношений.

Современная среда *B2B-взаимодействия* характеризуется возрастающей сложностью, динамичностью и требовательностью клиентов к доказательству реального вклада поставщиков в их стратегические бизнес-показатели [1; 2]. Традиционные модели, основанные на поставке продуктов или услуг с гарантиями функциональности, все чаще воспринимаются как недостаточные для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества [9]. Возникает потребность в принципиально новых управленческих подходах, способных трансформировать отношения «поставщик — клиент» в сторону глубокой интеграции, разделяемой ответственности и совместного достижения измеримых бизнес-результатов [11; 12].

Эволюция маркетинговой мысли последовательно смещала фокус с продукта на потребителя и управление взаимоотношениями, подчеркивая важность долгосрочной лояльности и удержания клиентов [3]. Значительный вклад внесли акцент на управлении брендом как активе, основанном на доверии и ассоциациях с производительностью [4]; концепция создания совместной ценности, предложившая переосмыслить взаимодействие через взаимную выгоду [5]; а также теория *Service-Dominant Logic (S-D Logic)*, постулировавшая, что ценность всегда создается совместно в процессе взаимодействия акторов [7]. Работы, выполненные в контексте региональных рынков, подчеркивают значение институциональных факторов и доверия [6].

Однако существующие практики часто фокусируются на отдельных аспектах (ценообразование, метрики исполнения), не предлагая целостной управленческой платформы для подлинного совместного управления результатом [8; 10]. Целью данной статьи является представление и всестороннее обоснование модели Совместного управления результатом *(Joint Outcome Management)* как стратегической управленческой инновации, преодолевающей указанные ограничения [13; 14].

Задачи включают определение сущности и принципов *JOM*, анализ ее места в эволюции *B2B-маркетинга*, выявление ключевых преимуществ и перспектив, систематизацию рисков и вызовов, а также формулировку теоретических и практических импликаций [15].

Модель совместного управления результатом представляет собой формализованную систему управления, институционализирующую партнерство поставщика и клиента через создание единой наделенной полномочиями кросс-функциональной структуры *(JOM Unit)*. Ее единственная цель — гарантированное достижение конкретных, измеримых и капитализируемых бизнес-результатов клиента, напрямую влияющих на его стратегические KPI, при прозрачном разделении финансовых рисков и вознаграждения между сторонами [2; 12].

Сущность JOM раскрывается через ряд взаимосвязанных принципов. Примат результата над ресурсом означает, что договор и деятельность фокусируются не на спецификациях продукта или уровне сервиса, а на достижении заранее определенного бизнес-эффекта, имеющего денежное выражение для клиента [2; 11]. Институционализированная совместность реализуется через *JOM Unit* — постоянную структуру с равным представительством и реальными полномочиями высшего и среднего менеджмента ключевых функций обеих компаний [13; 14]. Эта единица обладает мандатом на принятие решений, влияющих на процессы и ресурсы как поставщика, так и клиента, и имеет собственный операционный бюджет.

Прозрачное разделение риска и вознаграждения является финансовой основой модели [1; 8]. Вознаграждение поставщика связано с процентом достижения целевых результатов: превышение цели приносит долю от дополнительной прибыли клиента, а недостижение влечет финансовые санкции или обязанность по компенсации, что подтверждается независимой проверкой [2].

Глубокая интеграция и доверие проявляются в обеспечении *JOM Unit* доступом к релевантным операционным и финансовым данным обеих сторон в реальном времени как основе для принятия решений [7; 12]. Долгосрочная ориентация предполагает, что *JOM*

применима для стратегически значимых отношений, требующих инвестиций в совместные процессы [3; 9].

Модель *JOM* является логическим развитием и синтезом ключевых концепций современного менеджмента и маркетинга [3; 5; 7]. Она представляет собой институционализацию идей маркетинга взаимоотношений, переводя их с уровня построения лояльности на уровень совместного стратегического управления. Если традиционный маркетинг отношений создает основу для доверия, то *JOM* формализует это доверие в структуре совместного управления с разделением рисков [14]. *JOM* также углубляет принципы совместного создания ценности. Концепция *CSV* фокусируется на макроуровне пересмотра цепочек создания стоимости [5], тогда как *JOM* реализует создание совместной ценности на микроуровне конкретного стратегического партнерства [7; 11]. Теория *S-D Logic*, утверждающая, что ценность создается в процессе взаимодействия акторов, находит в *JOM* свою практическую реализацию через формализованную платформу для этого взаимодействия, ориентированную на измеримый экономический результат.

При этом *JOM* преодолевает ограничения существующих практик. Сервисные соглашения ориентируются на показатели процесса (время безотказной работы, скорость реакции), а не на конечный результат деятельности клиента и не предусматривают разделения риска за его недостижение. Контракты, основанные на результативности, чаще применяются к надежности активов, а не к комплексным бизнес-результатам и не формируют столь глубоко интегрированных управленческих структур. Ценообразование, основанное на ценности, представляет собой ценовую стратегию, но не предусматривает механизмов совместного управления для гарантии достижения заявленного результата [8; 10].

Региональный контекст подчеркивает значимость институциональной среды и доверия как условий эффективного сотрудничества. В локализованных кластерах и цепочках поставок *JOM* может опираться на уже сформированные региональные связи, однако она также применима и в глобальном масштабе при наличии развитых коммуникаций [6; 15].

Внедрение модели *JOM* открывает значительные стратегические возможности для всех участников, трансформируя сам характер *B2B-взаимодействия*. Для клиента ключевым преимуществом становится гарантированная реализация целевой ценности и снижение рисков инвестиций, т. к. оплата поставщика напрямую зависит от достижения значимых бизнес-показателей [2; 11]. Клиент получает глубинный доступ к экспертизе и инновационному потенциалу поставщика через механизмы *JOM Unit*, что позволяет влиять на развитие решений и использовать передовые практики для оптимизации собственных процессов [11; 12]. Устранение внутренних барьеров и нестыковок между компаниями под эгидой *JOM Unit* ведет к повышению общей эффективности операционной деятельности клиента [13].

Для поставщика JOM формирует основу для построения отношений исключительной глубины и устойчивой лояльности [3; 14]. Согласованность целей (успех клиента = успех поставщика) и глубокая интеграция процессов создают эффект стратегической взаимозависимости, при котором смена поставщика становится для клиента крайне затратной. Это позволяет поставщику не только обоснованно устанавливать более высокую цену за гарантированный результат и заключать долгосрочные стабильные договоры, но и получать часть дополнительной прибыли клиента в соответствии с механизмом разделения выгоды [1; 8]. Статус поставщика, способного гарантировать результат и брать на себя риски, становится мощным дифференциатором и источником укрепления репутации на рынке. Не менее важны сведения и аналитические данные, получаемые в рамках *JOM Unit*, которые становятся основой для разработки новых, более востребованных и соответствующих потребностям клиента продуктов и услуг.

На системном уровне *JOM* способствует управлению на основе объективных данных (*KPI*, финансовые показатели), ускорению инноваций за счет совместной работы над решением реальных проблем и повышению эффективности всей цепи создания стоимости через устранение дублирования и барьеров между организациями [5; 11; 12; 13].

Успешная реализация JOM сопряжена с комплексом серьезных вызовов, требующих осознанного управления и преодоления. Фундаментальным условием является наличие высокого уровня изначального доверия между топ-менеджментом компаний-партнеров [6; 14]. Без готовности к беспрецедентной открытости, включая предоставление доступа к чувствительным операционным и финансовым данным, а также к разделению рисков, модель нежизнеспособна [12]. Поиск клиента, созревшего для такого уровня партнерства, становится критической задачей для поставщика [13]. Процесс переговоров и юридического оформления *JOM* исключительно сложен и ресурсоемок. Определение реалистичных, измеримых и взаимоприемлемых целевых результатов, разработка справедливой и мотивирующей формулы распределения прибыли и убытков, учет непредвиденных обстоятельств и распределение ответственности требуют участия юристов, финансистов и стратегов с обеих сторон [2]. Создание уникальной юридической конструкции договора, соответствующей требованиям внутреннего контроля и антимонопольного законодательства, представляет собой отдельную сложную задачу [15].

Значимым барьером становится культурное сопротивление и организационная инерция внутри обеих компаний. Внедрение *JOM* требует ломки традиционных функциональных «силосов» и преодоления сопротивления менеджеров среднего звена клиента (опасения потери контроля, нежелание делиться информацией) и поставщика (неготовность брать на себя риски клиента, изменения рабочих процессов) [13]. Это диктует необходимость масштабной программы управления изменениями при активной поддержке топ-менеджмента [14]. Управление данными и обеспечение конфиденциальности при организации общего доступа к информации представляет собой постоянный вызов, требующий четких протоколов и систем безопасности [7; 12].

Финансовые риски для поставщика в модели разделения убытков весьма существенны, особенно если недостижение результата обусловлено факторами, находящимися вне его контроля (внутренние проблемы клиента, рыночные колебания) [1; 2; 8]. Это требует тщательной оценки рисков, создания резервов и разработки защитных механизмов в договоре [2; 8]. Возможность возникновения конфликтов внутри *JOM Unit*, участники которого сохраняют приверженность своим компаниям, требует четкого регламента работы, опытного руководителя и культуры конструктивного взаимодействия [13]. Сложность установления и измерения достигнутого результата, особенно при влиянии внешних факторов на целевые показатели, делает необходимой разработку надежных методик и привлечение независимых экспертов для проверки [2; 11; 12]. Высокая ресурсоемкость модели (время руководителей высшего звена, содержание структур) ограничивает ее применение стратегически значимыми ключевыми клиентами с высоким потенциалом совместно создаваемой ценности [9; 13; 14].

Модель совместного управления результатом представляет собой принципиально новый этап в развитии *B2B-маркетинга* и

управления взаимоотношениями, знаменуя переход от транзакционной логики и сервисных гарантий к институционализированной со-реализации стратегических бизнес-целей клиента. Ее сущность заключается в создании формальной кросс-функциональной управленческой структуры, объединяющей поставщика и клиента для достижения конкретных, измеримых и капитализируемых результатов при прозрачном разделении финансовых рисков и вознаграждения. Теоретической основой *JOM* выступает синтез эволюции маркетинговых концепций в сторону ценности и отношений, принципов совместного создания ценности и учета институциональных факторов взаимодействия [6]. *JOM* преодолевает ограничения существующих практик, предлагая целостную платформу для подлинного стратегического партнерства.

Потенциал *JOM* для формирования устойчивых конкурентных преимуществ значителен [1; 10; 13]. Она обеспечивает согласованность целей, формирует устойчивую лояльность и эффект стратегической привязанности клиента, обосновывает применение более высокой цены за результат, стимулирует инновации и повышает общую эффективность цепи создания ценности. Однако ее успешная реализация связана с рядом серьезных препятствий: необходимостью изначального высокого уровня доверия [6; 14], сложностью правового оформления и оценки результата, преодолением культурного сопротивления и организационной инерции, управлением значительными финансовыми рисками поставщика и высокой ресурсоемкостью модели.

Таким образом, *JOM* — это не просто новая управленческая методика, а стратегическая трансформация парадигмы *B2B-взаимодействия*, требующая пересмотра принципов сотрудничества, корпоративных культур и бизнес-моделей. Она применима для зрелых, стратегически значимых партнерств с высоким уровнем взаимного доверия и потенциалом синергии. Успешная имплементация *JOM* способна перевести отношения «поставщик — клиент» на качественно иной уровень — от обмена ценностями к их институционализированному совместному созданию, управлению и разделению ответственности за конечный бизнес-результат. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на разработке практических методик внедрения *JOM*, адаптированных к различным отраслевым контекстам, инструментов оценки ее эффективности и изучении долгосрочного влияния на корпоративные практики.

Примечания

1. Anderson J. C., Narus J. A., Van Rossum W. Customer Value Propositions in Business Markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. N 3.
2. Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. N 3.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент: 15-е изд. М., 2018.
4. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. Harlow, 2013.
5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. N 1-2.
6. Щегорцов В. А., Таран В. А., Шойгу И. А., Щегорцов М. В. Региональный маркетинг: стратегия, тактика, кластерный подход. М., 2016.
7. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge, 2014.
8. Ulaga W., Reinartz W. J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully // Journal of Marketing. 2011. Vol. 75. N 6.
9. Sheth J. N., Sharma A. The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization // Industrial Marketing Management. 2008. Vol. 37. N 3.
10. Macdonald E. K., Kleinaltenkamp M., Wilson H. N. How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value-in-Use // Industrial Marketing Management. 2016. Vol. 56.
11. Ryals L., Humphries A. S. Managing Key Business Relationships in B2B: What Marketing Can Learn from Supply Chain Management // Journal of Service Research. 2007. Vol. 10. N 2.
12. Mitrega M., Pfajfar G. Managing Business Relationships as a Dynamic Capability of the Firm // Industrial Marketing Management. 2015. Vol. 46.
13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, 2021.
14. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Chichester, 2015.
15. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник. М., 2011.

English version

Joint outcome management as a strategic transformation of B2B interaction: from value exchange to institutionalized co-achievement of business goals

Kotlyarov Andrey Sergeevich, head of the marketing department, Group of Companies «Spetsobedinenie»
Ipatov Mikhail Alekseevich, director for development, Group of Companies «Spetsobedinenie»

This article conceptualizes the model of Joint Outcome Management (JOM) as a new stage in the evolution of B2B marketing and relationship management, responding to growing market demands for verified business value and strategic partnership. The JOM model overcomes the limitations of traditional transactional approaches and Service Level Agreements by establishing a formalized cross-functional managerial structure (JOM Unit) empowered to jointly achieve specific, measurable, and capitalizable business outcomes for the client, ensuring transparent allocation of risks and rewards. The theoretical and methodological foundation of JOM is based on the synthesis of marketing concept evolution, the theory of co-creation of value, the principles of Service-Dominant Logic, and the regional-institutional approach. The article analyzes the key characteristics of the model, its potential to align strategic goals and create sustainable competitive advantages, as well as the managerial, organizational, and financial challenges accompanying its implementation. It concludes that JOM represents a shift from relationship marketing toward an institutionalized model of joint outcome governance, requiring deep transformation of corporate practices and organizational culture.

Keywords: joint outcome management, managerial innovation, risk and reward sharing, value co-creation, strategic partnership, capitalizable outcome, cross-functional integration, institutionalization of relationships.