

УДК330.88

S.B. Medvedev

**THE EVOLUTION OF THE CUSTOMER VALUE CONCEPT AND ITS ROLE IN THE COMPETITIVENESS OF A B2B COMPANY**

This article examines how the understanding of customer value has changed over time – from classical economic approaches to modern digital and ecosystem approaches. It examines the key differences between B2B and B2C, including aspects such as decision-making and value perception. It also examines the role of digital technologies and artificial intelligence in creating value for the B2B market. It also raises another important topic – why traditional models no longer always work in a rapidly changing world, where customer value is created jointly and depends on many factors, especially in the context of network interaction. Based on the analysis, it suggests areas for further research aimed at developing integrated methods for assessing and managing value in the context of modern realities.

**Keywords:** customer value, B2B sales, digital transformation, artificial intelligence, ecosystem approach, value management, competitiveness.

С.Б. Медведев<sup>1</sup>**ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ И ЕЁ РОЛЬ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В2В-КОМПАНИ**

Статья исследует, как со временем изменилось понимание покупательской ценности – от классических экономических подходов до современных цифровых и экосистем. Разбираются ключевые отличия между В2В и В2С, в том числе такие аспекты как принятия решений и восприятия ценности. Отдельно рассматривается роль цифровых технологий и искусственного интеллекта в формировании ценности для В2В-рынка. Также поднимается и другая важная тема – почему традиционные модели уже не всегда работают в условиях быстро меняющегося мира, где покупательская ценность создаётся совместно и зависит от множества факторов, в особенности, в условиях сетевого взаимодействия. На основе анализа предложены направления дальнейших исследований, направленные на разработку интегрированных методик оценки и управления ценностью в условиях современных реалий.

**Ключевые слова:** покупательская ценность, В2В-продажи, цифровая трансформация, искусственный интеллект, экосистемный подход, управление ценностью, конкурентоспособность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-36-46

**Введение**

Способность управлять покупательской ценностью напрямую влияет на конкурентные позиции В2В-компаний. В условиях цифровой трансформации традиционные методы, основанные на статичных экономических моделях, постепенно теряют актуальность. Современный маркетинг признаёт, что покупательская ценность – это не только набор характеристик продукта, а сложное явление, которое включает множество аспектов, таких как уровень сервиса, восприятие бренда и влияние экосистемы, что подтверждается исследованиями воспринимаемой покупателем ценности (CPV) [6]. Подробнее об изменениях концепции ценности можно прочитать в разделе 1.

На В2В-рынках ценность также формируется в сложных сетях взаимодействий, включающих производителей, дистрибьюторов, интеграторов, консультантов и конечных пользователей [10]. Эти многослойные структуры усложняют процесс оценки ценности, так как экономические, технологические, организационные и регуляторные факторы влияют на него одновременно. В отличие от В2С-рынка, где процесс формирования ценности может быть более индивидуализированным, на В2В-рынке ценность создаётся в рамках сложной экосистемы, включающей взаимодействие с различными партнёрами, поставщиками и даже регулируемыми органами [15]. На этом пути процесс принятия решения в проектных продажах может, и скорее всего, не будет повторять цепочку участников поставки продукции. Любой участник не только влияет на всю систему, но и оказывает воз-

<sup>1</sup> Медведев С.Б., аспирант; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Medvedev S.B., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg  
E-mail: sergey\_med@inbox.ru

действие на остальных игроков. Например, проектная компания или консультант, которые не вовлечены в поставку, но имеют непосредственное влияние на процесс принятия решений в канале.

Цифровая трансформация меняет подход к созданию и управлению покупательской ценностью в B2B. Компании вынуждены пересматривать стратегии взаимодействия с клиентами, адаптируя их под новые технологии. Искусственный интеллект, интернет вещей и аналитика в реальном времени помогают лучше понимать потребности заказчиков, автоматизировать процессы и предлагать персонализированные решения [23].

Но вместе с возможностями, цифровизация приносит и новые сложности. Бизнес сталкивается с проблемами интеграции данных, высокими затратами на внедрение технологий и изменяющимися регуляторными требованиями [8]. Всё это требует гибкого подхода: важно уметь адаптироваться, эффективно управлять изменениями и учитывать экономическую целесообразность цифровых инвестиций.

В этом исследовании рассматривается, как со временем менялось само определение, и в целом, сама концепция покупательской ценности, особенно в B2B-секторе. Основное внимание уделено тому, как формируется ценность в B2B-экосистемах, чем этот процесс отличается от B2C и почему сегодня нужны более комплексные модели, учитывающие динамичность и многослойность ценности.

Для этого в работе ставятся следующие ключевые задачи:

1. Рассмотреть, как эволюционировало понятие ценности – от классических экономических теорий до современных экосистемных подходов.
2. Сравнить основные отличия покупательской ценности в B2B- и B2C-рынках, выделив важные организационные и стратегические различия.
3. Оценить влияние цифровых технологий, в частности ИИ, предиктивной аналитики, цифровых платформ на B2B-продажи и трансформацию взаимодействий.
4. Определить перспективные направления для дальнейших исследований, которые помогут разработать новые методики оценки ценности с учётом сетевого характера взаимодействия на B2B-рынках.

В отличие от традиционных моделей, сосредоточенных на отдельных транзакциях или индивидуальных покупателях, покупательская ценность рассматривается как часть широкой экосистемы. Такой подход позволяет учитывать влияние цифровых технологий и изменяющихся рыночных условий. Полученные результаты могут стать основой для разработки новых инструментов оценки ценности и создания стратегий, которые помогут B2B-компаниям оставаться конкурентоспособными в эпоху цифровых инноваций.

### **1. Эволюция концепции покупательской ценности**

Концепция покупательской ценности претерпела значительные изменения, начиная с классических экономических моделей, ориентированных на стоимость производства, и переходя к многомерным теориям, подчёркивающим влияние субъективного восприятия, сетевых взаимодействий и цифровых технологий. В B2B-среде ценность создаётся не только внутри отдельной компании, но и в более широкой сети участников. Важную роль здесь играют поставщики, дистрибьюторы, консультанты и даже регуляторы – все они вносят свой вклад в формирование конечной ценности в канале. Основные определения покупательской ценности в различных теоретических моделях представлены в Табл. 1. Эволюция взглядов на ценность от объективных к субъективным концепциям демонстрирует, что традиционные модели не всегда отражают сложность процесса формирования ценности в современных деловых отношениях.

На ранних этапах экономической мысли ценность трактовалась как объективная характеристика, определяемая затратами на производство. Ещё в XVIII в. экономисты, такие как Адам Смит и Давид Рикардо, считали, что стоимость товара определяется затратами труда [28], [24]. Однако в конце XIX в. эта идея изменилась: Карл Менгер и Леон Вальрас предложили новый взгляд – ценность продукта зависит не от затрат, а от того, насколько полезным он кажется покупателю, т.е. через субъективное восприятие ценности [19], [34]. Этот сдвиг стал основой для дальнейших маркетинговых исследований, ориентированных на анализ восприятия покупательской ценности.

В XX в. маркетинговые исследования начали отходить от традиционных экономических моделей, ориентированных прежде всего на объективные показатели. Всё больше внимания стало уделяться тому, как именно покупатели воспринимают ценность товара. Одним из первых значимых шагов в этом направлении стала модель "выгоды–затраты" [20], [37]. Она показывает, что потребители оценивают товар не только по его характеристикам, но и через призму соотношения ожидаемых выгод и затрат.

Этот подход, безусловно, оказался полезным для понимания потребительского поведения. Однако в B2B-среде он сталкивается с рядом ограничений. Компании прини-

мают решения не только на основе цены и характеристик продукта, но и с учётом долгосрочного влияния на бизнес. Например, важными факторами становятся операционная эффективность, возможность интеграции товара в существующие процессы, надёжность поставщика и качество сервисного обслуживания.

Более того, классическая модель "выгоды–затраты" не учитывает одну ключевую особенность B2B-рынка – коллективный характер принятия решений. В отличие от B2C, где покупатель, как правило, делает выбор самостоятельно, в корпоративных закупках участвует несколько групп специалистов, представители разных отделов: закупки, финансового, технических служб и топ-менеджеры. Их приоритеты могут существенно различаться, что усложняет процесс выбора. И это если взять только принятие решения в одной выбранной компании. Но как уже упоминалось, в канале B2B – сеть участников. В B2B-секторе, помимо прямых продаж, существенное влияние на выбор поставщика оказывают другие участники экосистемы, такие как независимые консультанты и проектные организации [15]. Это подчёркивает важность не только стоимости и характеристик продукта, но и репутации компании, качества её взаимодействия с партнёрами и способности адаптироваться к требованиям клиентов.

Следующим этапом в изучении покупательской ценности стала теория Consumption Value Theory (теория потребительской ценности) (CVT) [27]. Она предлагает рассматривать ценность как многомерную систему, включающую функциональные, эмоциональные, социальные, эпистемические и условные аспекты. Этот подход позволил лучше понять, как именно потребители воспринимают ценность продукта.

Несмотря на полезность CVT, в B2B-среде её применение ограничено рядом факторов. Во-первых, теория изначально ориентирована на индивидуального покупателя и не учитывает сложные механизмы корпоративных закупок, где решения принимаются группой специалистов с разными приоритетами. Экосистемный подход к управлению ценностью подразумевает, что ценность создаётся в динамической системе взаимосвязанных компаний, где каждый участник влияет на конечное предложение. В отличие от линейных цепочек поставок, экосистемы характеризуются гибкими горизонтальными и вертикальными связями, обеспечивающими адаптацию решений под потребности клиентов. Кроме того, CVT не отражает сложные взаимосвязи внутри B2B-экосистем. Здесь ценность формируется не только в прямом взаимодействии "поставщик–клиент", но и на уровне всей цепочки поставок – с участием интеграторов, сервисных партнёров и даже регулирующих организаций.

Для B2B-клиентов ценность продукта определяется не только его характеристиками. Существенное значение имеет его адаптация под конкретные задачи, а также простота интеграции и последующего обслуживания. Именно поэтому компании всё чаще рассматривают поставщиков не просто как продавцов, а как стратегических партнёров, способных обеспечить долгосрочную выгоду.

На рынках B2B, далее, становится актуальным иерархический подход к оценке покупательской ценности [36]. Он предполагает, что ценность формируется на трёх уровнях: через атрибуты продукта, выгоды от его использования и влияние на стратегические цели клиента. Такой подход помогает учитывать долгосрочные эффекты использования продукта, включая его влияние на бизнес-результаты. Однако в быстро меняющейся деловой среде ценность не остаётся фиксированной – она трансформируется под влиянием технологических факторов, уровня зрелости компании-заказчика и макроэкономических условий.

Помимо иерархической модели Вудраффа [36], Вудолл [35] предложил концептуальный подход, рассматривая покупательскую ценность через три измерения: атрибутивное, структурное и диспозиционное. Его работа акцентирует внимание на субъективности восприятия ценности, её изменчивой природы в зависимости от контекста использования. Это становится важным шагом в развитии теоретических основ ценности в B2B-среде.

В начале XXI в. покупательская ценность стала рассматриваться несколько иначе. Традиционные модели, объясняющие ценность через атрибуты продукта и его влияние на стратегические цели, оказались недостаточными. Больше внимание начало уделяться процессу её совместного создания. Одним из важнейших концептуальных шагов в этом направлении стала модель Service-Dominant Logic (сервис-доминантная логика) (SDL) [32]. SDL отличалась от предыдущих моделей тем, что определяла ценность как не существующую саму по себе в продукте, а нечто что формируется в процессе взаимодействия между клиентом и поставщиком. Такой взгляд особенно актуален для B2B, так как товары и услуги не всегда бывают ещё и универсальными. Во многих случаях они требуют адаптации под конкретные задачи заказчика, включая кастомизацию, интеграцию в существующие процессы и последующую поддержку. Например, стоимость программного обеспе-

чения определяется не только его функциональностью, но и возможностями кастомизации, уровнем технической поддержки и эффективностью интеграции в бизнес-процессы клиента. Однако, несмотря на свою концептуальную значимость, SDL не предлагает чётких методик количественной оценки ценности. Это затрудняет её применение в управлении продажами и маркетингом, особенно когда компании стремятся измерить ROI от внедрённых решений.

Алмквист, Клегхорн и Шерер [3] предложили комплексную модель, включающую 40 элементов ценности, сгруппированных в пять ключевых категорий: функциональная ценность, удобство ведения бизнеса, индивидуальная ценность, вдохновляющая ценность и стратегическая ценность. Этот подход расширяет представления о ценности в B2B охватом факторов, которые на разных уровнях влияют на принятия решений и формируют покупательскую ценность продукта или услуги.

Разделение понятий Value in Exchange (ценность в обмене) и Value in Use (ценность в использовании) получило новое развитие в изучении покупательской ценности. Традиционно считалось, что ценность формируется поставщиком и передаётся клиенту в момент покупки. Эггерт и др. [10] показали, что в B2B компании приобретают товары и услуги не ради их владения, а ради их практического использования для достижения бизнес-результатов. Именно на этом подходе и построена концепция Value in Use. Она утверждает, что реальная ценность продукта определяется не только его характеристиками, но и тем, насколько эффективно он работает на практике. Концепция Value in Use особенно актуальна для сервисных моделей в B2B, таких как подписки на оборудование или программного обеспечения. Клиенты получают ценность не от владения, а от использования продукта в операционной деятельности. К примеру, Siemens пересмотрела свою стратегию и вместо привычной модели продаж оборудования сместила фокус на цифровые сервисы. Теперь компания предлагает клиентам не просто продукт, а целостные решения, основанные на IoT-платформах, предиктивной аналитике и автоматизированных сервисах. Это позволяет не только оптимизировать использование оборудования, но и снижать операционные затраты. Другими словами, ценность продукта формируется не в момент покупки, а в процессе его эксплуатации, что отражает концепция Value in Use [10].

Блут и др. [6], анализируя воспринимаемую покупателем ценность (CPV), подтверждают важность контекста, включая B2B, где на ценность могут влиять различные стейкхолдеры. Ценность создаётся в более сложной сети взаимодействий, включающей партнёров, дистрибьюторов, регуляторов и сервисных операторов. Этот экосистемный подход требует новых методов оценки и управления ценностью, которые учитывают влияние множества участников на конечный результат.

Таким образом, эволюция концепции покупательской ценности отражает переход от классических экономических моделей к динамическим и многомерным подходам, учитывающим влияние цифровых технологий, сетевых эффектов и совместного создания ценности. В B2B-среде этот сдвиг особенно заметен, поскольку ценность формируется не только в рамках отдельных транзакций, но и в масштабных сетях взаимодействий, требующих новых инструментов оценки и управления.

Таблица 1 – Определение покупательской ценности в различных моделях. Источник: составлено автором

Автор и год	Определение покупательской ценности
Смит (1776), Рикардо (1817)	Согласно классической экономической теории, ценность товара в значительной степени определяется количеством затраченного труда [28], [24]
Менгер (1871), Вальрас (1874)	Согласно маржиналистскому подходу, ценность субъективна и определяется предельной полезностью, которую потребитель получает от каждой дополнительной единицы товара [19], [34]
Монро (1979), Зейтхамль (1988)	Покупательская ценность формируется через баланс выгод и затрат, воспринимаемых потребителем [20], [37]
Шет, Ньюман и Гросс (1991) – Теория потребительской ценности (CVT)	Теория CVT выделяет пять ключевых компонентов ценности: функциональный, эмоциональный, социальный, эпистемический и условный [27]
Вудрафф (1997) – Иерархическая модель ценности	Этот подход рассматривает ценность на трёх уровнях: характеристики продукта, выгоды от его использования и стратегические цели клиента [36]
Вудолл (2003)	Покупательская ценность рассматривается с трёх точек зрения: атрибутивной (сравнение выгоды и затрат), структурной (динамическое влияние контекста на ценность) и диспозиционной (восприятие ценности потребителем как субъективный процесс) [35]
Суини и Саутар (2001) – PERVAL	Разработана шкала оценки покупательской ценности, включающая четыре измерения: функциональную ценность (качество/производительность), функциональную ценность (соотношение цена/качество), социальную и эмоциональную ценно-

Автор и год	Определение покупательской ценности
	сти [29]
Варго и Лаш (2004) – Сервис-доминантная логика (SDL)	Согласно концепции SDL, ценность не передаётся, а создаётся совместно клиентом и поставщиком в процессе их взаимодействия [32]
Алмквист и др. (2016), Алмквист и др. (2018) – Элементы ценности	Авторы выделяют 30 элементов ценности, которые распределены по категориям: функциональная, эмоциональная, изменяющая жизнь и социальное воздействие (в последующее время модель была расширена на 40 элементов ценности B2B в 5 категориях) [2], [3]
Эггерт и др. (2018) – Ценность в использовании (Value in Use)	Ценность формируется не в момент обмена, а в процессе использования продукта, независимо от поставщика, исходя из его эффективности и пользы для бизнеса [10]
Якобидес и др. (2018) – Экосистемная ценность	В B2B-экосистемах ценность формируется не только поставщиком, но и сетью взаимодействующих участников: экспертов, регуляторов, посредников [15]
Леруа-Верельдс (2019) – Обновленная типология ценности	Включает экономическую, функциональную, эмоциональную, социальную и символическую составляющие, адаптированные к современным бизнес-экосистемам [17]

## 2. Различия покупательской ценности в B2B и B2C

Покупательская ценность в B2B и B2C формируется по-разному, поскольку клиенты этих сегментов используют разные критерии оценки и принимают решения по-разному. Как отмечают Колетта и др. [7], в B2C важную роль играют личные предпочтения, эмоции и имидж бренда. Ценность формируется на основе привлекательности цены, качества, удобства и эмоционального восприятия [37]. Покупатели ориентированы не только на функциональность продукта, но и на символическую, эмоциональную и эстетическую ценность [13]. В отличие от этого, в B2B-сегменте решения принимаются преимущественно коллективно, как внутри организаций, так и между разными участниками, основываясь на стратегических и экономических факторах. В B2C значительную роль играют эмоции и индивидуальные предпочтения. Вот почему в B2C сильное влияние оказывает бренд, реклама и как воспринимается статус, в то время как в B2B ценность формируется преимущественно через рациональные критерии, такие как экономическая эффективность, снижение рисков и долгосрочные стратегические выгоды. Этот коллективный характер принятия решений в B2B обуславливает более сложный и длительный процесс закупок, включающий техническую экспертизу, финансовый анализ и стратегическое согласование. В этом процессе участвуют закупочные отделы, инженеры, финансисты и руководство компании [4]. Эти различия в формировании ценности подчёркивают необходимость разных подходов к её оценке и управлению в B2B и B2C контекстах [7]. Основные различия между B2B и B2C в оценке покупательской ценности представлены в Табл. 2.

Как и на B2C-рынке, в B2B происходит сдвиг от фокуса исключительно на характеристиках продукта к более широкому пониманию ценности, основанному на восприятии покупателя [6]. В B2B оценка ценности носит более структурированный характер. Компании учитывают не только стоимость продукта, но и его влияние на бизнес в долгосрочной перспективе. Важны такие аспекты, как совместимость с существующими процессами, экономическая эффективность, стратегические выгоды и снижение операционных рисков.

Помимо различий между B2B и B2C, на формирование покупательской ценности влияет и бизнес-культурный контекст. Даже в рамках одного рынка в России, ценностные подходы компаний различаются. Российские компании ориентируются в первую очередь на цену и качество продукта, в то время как международные игроки, представленные в России, используют более широкий набор инструментов, включая кастомизацию, уникальность, сервис и расширенный ассортимент. Эти различия подтверждают, что восприятие ценности определяется не только типом рынка (B2B или B2C), но и особенностями бизнес-среды, в которой действует компания [1].

На B2B-рынках ценность формируется не только в момент покупки, но и в ходе длительного сотрудничества. Компании оценивают не только цену продукта, но и его интеграцию в бизнес-процессы, затраты на эксплуатацию, сервисное обслуживание и потенциальные издержки на модернизацию [11]. Такой подход известен как Total Cost of Ownership (полная стоимость владения) (TCO) и позволяет компаниям минимизировать расходы на всём жизненном цикле продукта.

В B2B ценность создаётся не только на уровне отдельных сделок, но и в рамках сложной экосистемы, включающей поставщиков, дистрибьюторов, регуляторов и партнёров. Это делает управление ценностью более многослойным, требующим согласования интересов нескольких сторон [25]. Исследование приводит пример с компанией Discovery Limited и подтверждает значимость такого подхода. Организация трансформировала

свою бизнес-модель, перейдя от традиционного страхования к платформе Vitality, которая интегрирует медицинские, поведенческие и цифровые сервисы для клиентов. Discovery Limited смогла создать экосистему совместного создания ценности, привлекая более 20 млн участников по всему миру и выстраивая долгосрочные отношения с партнёрами и страхователями [25].

Современные технологии значительно изменили подход к управлению ценностью в B2B. Пашен и др. [23] отмечают, что искусственный интеллект и аналитика данных позволяют компаниям выявлять скрытые взаимосвязи и прогнозировать изменения на рынке. Это особенно важно для отраслей с высокой динамикой, где традиционные методы оценки ценности уже не дают полной картины.

Систематический обзор Мустака и др. [18] показывает, что в B2B ценность всё чаще формируется в процессе совместного проектирования решений, кастомизации продуктов и глубокой интеграции сервисов в бизнес-модели клиентов. В обзоре подчёркивается, что участие клиентов в процессе разработки продукта способствует удовлетворённости и повышению доверия. Таким образом, ценность в B2B нельзя рассматривать исключительно как поставку товара или услуги – гораздо важнее механизмы совместного развития и персонализации решений. Это подчёркивает необходимость использования интерактивных механизмов управления ценностью, в которых компании не просто поставляют продукт, а совместно с клиентами адаптируют и развивают его, формируя долгосрочные конкурентные преимущества.

Таблица 2 – Различия покупательской ценности в B2C и B2B. Источник: составлено автором

Критерий	B2C	B2B
Процесс принятия решений	Индивидуальное принятие решений, основанное на эмоциях, бренде и удобстве [37]	Коллективное принятие решений, стратегическая ориентация, участие нескольких отделов [4]
Факторы, влияющие на ценность	Цена, качество, эмоциональное восприятие, удобство [37]	Экономическая эффективность, интеграция в бизнес-процессы, снижение рисков [4]
Временной горизонт оценки ценности	Ценность формируется в момент покупки и потребления [13]	Долгосрочный анализ стоимости владения (ТСО) и окупаемости инвестиций [11]
Структура ценности	Ориентация на личные выгоды потребителя [4]	Многомерная структура: техническая, финансовая, стратегическая ценность [4]
Уровень сетевого взаимодействия	Взаимодействие может быть как прямым, так и опосредованным (через посредников) [5]	Ценность формируется в экосистеме с участием дистрибьюторов, регуляторов, партнёров [11]

### 3. Цифровая трансформация и её влияние на покупательскую ценность в B2B

B2B-компании всё чаще пересматривают подход к созданию ценности, используя интеллектуальную автоматизацию, сервисные роботы и ИИ для повышения эффективности бизнес-процессов [33].

В B2B-среде ценность формируется через сложные связи между компаниями, и здесь искусственный интеллект становится важным инструментом. Он помогает анализировать поведение клиентов, прогнозировать рыночные тренды и выявлять скрытые закономерности. Современные ИИ-технологии не просто упрощают процессы, но и помогают компаниям совместно с клиентами адаптировать решения под их задачи [23]. Исследования показывают, что ИИ способствует интеграции ресурсов и координации участников экосистемы, что позволяет компаниям более эффективно адаптировать свои предложения под изменяющиеся потребности клиентов. Технологии интернета вещей (IoT) дают компаниям возможность следить за работой оборудования в режиме реального времени, а облачные сервисы обеспечивают быстрый обмен данными. Это делает бизнес более гибким и снижает операционные риски.

Раньше компании в B2B, в первую очередь ориентировались на экономическую эффективность, учитывая стоимость владения (ТСО), операционные расходы и стратегическую значимость продукта [11]. Теперь цифровые инструменты помогают не только контролировать эти параметры, но и точнее настраивать предложения под нужды клиентов.

Эти изменения не только повышают эффективность бизнес-процессов, но и создают новые конкурентные преимущества. Компании больше не просто предлагают продукты – они управляют данными, взаимодействуют с клиентами через цифровые плат-

формы и используют аналитику для предсказания изменений на рынке. Такой подход делает покупательскую ценность динамической: она меняется в зависимости от контекста, потребностей клиентов и возможностей персонализации.

### **3.1. Роль искусственного интеллекта и аналитики данных в формировании покупательской ценности**

Искусственный интеллект и аналитика данных всё сильнее влияют на процессы в B2B-продажах. Эти технологии помогают компаниям лучше понимать своих клиентов, анализируя большие объёмы информации. Благодаря цифровым технологиям компании могут гибко адаптировать свои предложения, реагируя на колебания спроса и изменения в рыночной среде [23]. ИИ особенно полезен там, где в формировании ценности участвует не один игрок, а целая сеть компаний в канале. Однако, несмотря на активное внедрение ИИ, многие организации сталкиваются с барьерами интеграции, связанными с недостатком качественных данных, сложностью оценки возврата на инвестиции и сопротивлением внутри компании [12].

Системы машинного обучения анализируют поведение клиентов и помогают компаниям заранее готовить персонализированные предложения [14], [16]. Одно из практических применений ИИ – это динамическое ценообразование. Современные алгоритмы анализируют рыночные условия, поведенческие модели покупателей и ценовые тренды, что позволяет компаниям быстрее адаптировать стратегию ценообразования [14].

Цифровые инструменты всё больше влияют на управление клиентскими отношениями. Продвинутое CRM-платформы, включая Salesforce Einstein и Microsoft Dynamics 365, применяют ИИ для анализа данных клиентов и прогнозирования их потребностей. Это помогает бизнесу выявлять тренды и предугадывать запросы клиентов. Алгоритмы помогают выявлять скрытые закономерности, предсказывать будущие запросы и адаптировать предложения под потребности каждого клиента. Это позволяет компаниям более точно выстраивать коммуникации и предлагать персонализированные решения [17]. Таким образом, ИИ и аналитика данных позволяют B2B-компаниям уйти от стандартных моделей управления и перейти к гибким, адаптивным стратегиям, ориентированным на долгосрочную ценность и конкурентные преимущества.

### **3.2. Цифровые платформы и их влияние на покупательскую ценность**

Цифровые платформы постепенно перестраивают работу B2B-компаний, становясь не инструментом, а ключевым аспектом взаимодействия с клиентами. Они улучшают коммуникации, делают поставки гибче, сделки прозрачнее, а предложения точнее подстраиваются под потребности заказчиков благодаря анализу данных и прогнозным моделям [14].

Одна из главных особенностей платформенных решений – это возможность объединять данные из разных источников. Теперь компании делают не только продажи – они предлагают аналитику, поддержку и даже цифровую интеграцию в процессы клиентов. Всё это превращает обычную сделку в долгосрочное партнёрство [14]. В работе рассмотрен кейс с компанией Proximus, которая применяет машинное обучение для анализа поведения покупателей в магазинах. Это позволяет компании прогнозировать выручку, оптимизировать расположение товаров и адаптировать маркетинговые стратегии к реальным потребностям клиентов [14].

Рост влияния цифровых платформ подтверждают статистические данные. По данным Statista [30], B2B-компании всё активнее используют цифровые каналы. В 2021 г. на них приходилось 34% доходов, а в 2023 г. уже 45%. Ожидается, что к 2025 г., согласно прогнозу Statista [30], эта цифра может достигнуть 56%. Это говорит о том, что бизнес всё меньше зависит от традиционных каналов продаж и делает ставку на персонализацию и автоматизацию.

Цифровая трансформация B2B – это не только новые возможности, но и сложности, с которыми приходится сталкиваться. Один из вызовов – управление данными и обеспечение доверия в экосистемах. В отличие от традиционных сделок, платформенные модели часто предполагают участие третьих сторон, что повышает риски утечки информации. Для защиты данных бизнес всё чаще обращается к блокчейну, распределённым системам хранения и сквозному шифрованию [8]. Кроме того, компании вынуждены адаптироваться к новым требованиям регулирования, таким как GDPR (Европа) и CCPA (США). Это делает вопросы защиты персональных данных неотъемлемой частью цифровой трансформации.

Цифровые платформы радикально меняют рынок B2B. Они упрощают взаимодействие между компаниями, повышают прозрачность сделок и делают предложения более точными и персонализированными. Однако их развитие требует чёткого управления дан-

ными и соблюдения нормативных требований, чтобы избежать рисков и сохранить доверие клиентов.

### **3.3. Предиктивная аналитика и персонализация ценностных предложений**

Предиктивная аналитика всё сильнее влияет на работу B2B-компаний, помогая им не просто анализировать прошлые данные, а прогнозировать потребности клиентов и адаптировать свои предложения к изменениям рынка [23]. Если традиционная аналитика отвечает на вопрос "что произошло?", то предиктивные модели помогают разобраться, "что будет дальше?" и как лучше выстроить стратегию [14].

Одно из главных направлений использования предиктивной аналитики в B2B – прогнозирование поведения клиентов, что позволяет компаниям лучше адаптировать взаимодействие с клиентами. Оскуи и Адак [21] показывают, что применение методов машинного обучения может повысить точность предсказаний и улучшить управление клиентскими отношениями.

Метод Value-Based Selling (продажи, основанные на ценности) (VBS) строится на глубоком понимании бизнеса клиента. Компании изучают ключевые факторы доходности клиента и разрабатывают решения, которые могут оказать измеримое влияние на его финансовые результаты. Для получения качественной информации требуется интерактивная работа с клиентом, требующая изучения его процессов и приоритетов. Такой подход окупается тем, что компании предлагают решения, которые принесут пользу и укрепят партнёрские отношения [31].

Но несмотря на все преимущества, использование предиктивной аналитики в B2B несёт и определённые трудности. Один из главных вызовов – качество данных: в корпоративном секторе выборки часто небольшие, а клиенты обладают уникальными характеристиками, что делает прогнозы сложнее. Кроме того, внедрение таких технологий требует значительных инвестиций – как в программное обеспечение, так и в обучение персонала, что не всегда возможно для компаний с ограниченной цифровой инфраструктурой [21].

Предиктивная аналитика и персонализированные ценностные предложения становятся важной частью B2B-продаж. Они помогают компаниям точнее понимать клиентов и адаптироваться к динамике рынка. Однако их успешное внедрение требует грамотного управления данными, инвестиций в технологии и подготовки сотрудников.

### **3.4. Вызовы и ограничения цифровизации в управлении покупательской ценностью**

Внедрение цифровых технологий в B2B-компаниях сопровождается рядом вызовов, включая сложность адаптации и интеграции в существующие процессы. Компании сталкиваются с проблемами интеграции цифровых решений, высокими затратами на внедрение, сложностью обработки данных и соблюдением регуляторных требований. В ряде случаев организации сообщают о проблемах внедрения ИИ, особенно в условиях, когда неоднородность данных высока и присутствует недостаток доверия со стороны сотрудников к автоматизированным прогнозам. Это затрудняет интерпретацию и использования результатов ИИ [12].

Одна из ключевых проблем цифровизации B2B – разрозненность в IT-системах: данные хранятся в разных местах, объединить их сложно, и в итоге компании, данные которых разрозненны, сталкиваются со сложностями в объединении систем, а также с затруднением их анализа [23]. В особенности это касается предприятий, использующих устаревшие IT-архитектуры, которые не обладают требуемой совместимостью с передовыми аналитическими инструментами, включая системы предиктивного моделирования и алгоритмы машинного обучения. В результате замедляется процесс адаптации к изменениям на рынке, а персонализация ценностных предложений становится более сложной.

Другой важный вызов – высокая стоимость цифровизации. Внедрение искусственного интеллекта, аналитических платформ и экосистемных решений требует серьёзных инвестиций. Чтобы цифровизация работала эффективно, компаниям приходится обновлять инфраструктуру, обучать сотрудников и перестраивать бизнес-процессы [26]. Для малых и средних предприятий это особенно чувствительно, так как ограниченные ресурсы затрудняют реализацию сложных цифровых проектов. Дополнительно, сложно заранее оценить возврат инвестиций (ROI), что делает принятие решений о цифровизации менее предсказуемым.

Обработка больших объёмов данных также создаёт сложности. Компании, использующие предиктивную аналитику и машинное обучение, зависят от качества исходных данных: ошибки или нехватка информации могут серьёзно повлиять на точность прогнозов [21]. Более того, несмотря на значительные инвестиции в ИИ, многие организации не получают ожидаемых бизнес-результатов из-за сложности интеграции ИИ с существующими

ющими процессами, нехватки специалистов и сопротивления изменениям со стороны сотрудников [12].

Не менее важен вопрос этики и регуляторных ограничений. Жёсткие требования к обработке персонализированных данных, такие как GDPR в Европе и CCPA в США, заставляют компании пересматривать подходы к сбору и анализу информации. Например, вводить строгие правила обработки персональных данных, включая требование явного согласия на сбор и использование данных, а также право быть забытым, что значительно ограничивает доступ к поведенческим данным клиентов. Исследование Константиноидеса и Эрандо [8] показывает, что подобные ограничения вынуждают компании к переходу на более прозрачные модели сбора информации, которые основываются на принципе явного согласия. С одной стороны, это усложняет персонализацию, с другой – повышает доверие клиентов. В итоге, требуется поиск баланса между персонализацией ценностных предложений и соблюдением стандартов конфиденциальности.

Цифровые инструменты всё больше влияют на управление клиентскими отношениями. Продвинутое CRM-платформы, включая Salesforce Einstein и Microsoft Dynamics 365, применяют ИИ для анализа данных клиентов и прогнозирования их потребностей [9]. Это помогает бизнесу выявлять тренды и предугадывать запросы клиентов. Алгоритмы помогают выявлять скрытые закономерности, предсказывать будущие запросы и адаптировать предложения под потребности каждого клиента. В результате компании могут более точно выстраивать коммуникации и предлагать персонализированные решения [17].

Однако цифровизация – это не только новые возможности, но и вызовы. Бизнес сталкивается с проблемами интеграции разнородных данных, значительными затратами на внедрение технологий и необходимостью соответствовать регуляторным требованиям. Вопрос не только в технической стороне, но и в том, насколько быстро компании могут адаптироваться к новым стандартам управления клиентскими взаимоотношениями.

Будущие исследования B2B-рынка важно ориентировать не только на влияние технологий, но и на то, как меняются сами принципы взаимодействия между компаниями. Сетевые экосистемы, динамическое восприятие ценности и новые методы управления клиентскими отношениями требуют комплексного подхода, который поможет бизнесу оставаться конкурентоспособным в цифровую эпоху.

### **Заключение**

Эволюция концепции покупательской ценности в B2B демонстрирует последовательный переход от традиционных экономических моделей к более сложным и динамичным подходам. В начале 2000-х гг. Варго и Лаш [32] представили концепцию Service-Dominant Logic (SDL), которая изменила представление о ценности, утверждая, что она создаётся не в момент обмена, а в процессе взаимодействия между поставщиком и клиентом. Этот подход стал основой для дальнейших исследований совместного создания ценности, что привело к формированию новых многомерных моделей. Затем, Алмквист и др. [3] предложили модель элементов ценности для B2B. Авторы выделили 40 компонентов, которые были сгруппированы в пять категорий, включая функциональную, индивидуальную и вдохновляющую ценность, что подчеркнул многомерность восприятия ценности в B2B-отношениях. Значительный вклад внесло исследование Эггерта и др. [10], которое акцентировало внимание на концепции Value in Use, утверждая, что ценность формируется не в момент покупки, а в процессе использования продукта. Параллельно Якобидес и др. [15] расширили это понимание, показав, что в B2B-экосистемах, не только поставщик создаёт ценность, но на её создание также влияют взаимодействия с участниками канала – экспертами, регуляторами и посредниками, что подчёркивает растущую значимость сетевых подходов. Обновлённая типология Леруа-Верельдс [17] добавила к традиционным моделям такие аспекты, как экономическая, социальная и символическая ценность, что позволило адаптировать концепцию к современным бизнес-экосистемам. Блут и др. [6], в своём мета-анализе CPV, подтверждают, что восприятие ценности в B2B-контексте имеет сложный, многогранный характер и может быть связано с экосистемными взаимодействиями и адаптацией решений.

Таким образом, современное понимание покупательской ценности в B2B уходит от традиционных транзакционных моделей и всё больше фокусируется на долгосрочном использовании, совместном создании ценности и сетевых взаимодействиях. Развитие цифровых технологий ускорило этот переход: искусственный интеллект, предиктивная аналитика и цифровые платформы позволяют персонализировать ценностные предложения, моделировать поведение клиентов и автоматизировать ключевые бизнес-процессы [23], [26]. Однако внедрение подобных решений сопряжено с рядом вызовов, включая сложность интеграции IT-инфраструктуры, высокие финансовые затраты и необходимость соответствия регуляторным требованиям [12], [8].

В связи с этим дальнейшее развитие исследований в данной области представляется особенно перспективным, что согласуется с результатами мета-анализа Блута и др. [6], подчёркивающего важность экосистемного подхода к CPV и подтверждающего необходимость дальнейших исследований покупательской ценности, особенно в контексте B2B и с учётом развития цифровых технологий. Будущие работы могут быть сфокусированы на разработке интегрированных моделей управления ценностью, которые учитывают не только взаимодействие поставщика и клиента, но и всю сеть партнёров, регуляторов и консультантов. Одним из ключевых направлений может стать разработка метрик для оценки сетевой ценности в экосистемах. Поскольку ценность в B2B формируется через многослойные взаимодействия, необходимо учитывать влияние каждого участника на общий результат. Важным аспектом также становится изучение устойчивости конкурентных преимуществ, возникающих в экосистемах, и механизмов их поддержания в условиях цифровой трансформации. Кроме того, особое внимание может быть уделено разработке систем мониторинга ценности в режиме реального времени с использованием ИИ-инструментов.

В данном исследовании систематизированы современные подходы к управлению покупательской ценностью, с акцентом на роль экосистемных взаимодействий и влияние цифровых технологий. Полученные результаты могут быть полезны для B2B-компаний при разработке стратегий работы с клиентами, а также при создании новых методик оценки ценности, учитывающих изменения, вызванные цифровой трансформацией.

#### Список использованных источников

1. Трачук А.В., Линдер Н.В., Туаев В.О. Формирование ценностного предложения для клиентов: теоретические подходы и понимание представителей российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – Т. 13. – № 1. – С. 8-25. – DOI: 10.17747/2618-947X-2022-1-8-25.
2. Almquist E., Senior J., Bloch N. The Elements of Value // Harvard Business Review. – 2016. – Vol. 94. – No. 9. – P. 46-53.
3. Almquist E., Cleghorn J., Sherer L. The B2B Elements of Value // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96. – No. 1. – P. 72-81.
4. Anderson J., Narus J., Rossum W. Customer value propositions in business markets // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84. – No. 7. – P. 90-99, 149.
5. Anderson J.C., Narus J.A., Narayandas D. Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd ed. – Pearson Prentice Hall, 2009.
6. Blut M., Chaney D., Lunardo R., Mencarelli R., Grewal D. Customer perceived value: A comprehensive meta-analysis // Journal of Service Research. – 2024. – Vol. 27. – No. 4. – P. 501-524. – DOI: 10.1177/10946705231222295.
7. Coletta L., Vainieri M., Noto G., Murante A.M. Assessing inter-organizational performance through customer value: a literature review // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2021. – Vol. 36. – No. 13. – P. 15-27. – DOI: 10.1108/JBIM-07-2020-0353.
8. Constantinides E., Herrando C. Customers' privacy and personalization in the age of GDPR: What is the appropriate trade-off for ethical marketing decision-making? // Marketing Trends Congress. – 2022. – URL: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2022/pages/PDF/004.pdf> (дата обращения: 09.01.2025).
9. Corsaro D., Maggioni I., Olivieri M. Sales and marketing automation in the post-Covid-19 scenario: value drivers in B2B relationships // Italian Journal of Marketing. – 2021. – Vol. 2021, No. 4. – P. 371-392. – DOI: 10.1007/s43039-021-00024-x.
10. Eggert A., Ulaga W., Frow P., Payne A. Conceptualizing and communicating value in business markets: A managerial framework // Journal of Marketing. – 2018. – Vol. 82. – No. 2. – P. 1-18. – DOI: 10.1509/jm.15.0414.
11. Ellram L.M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. – 1995. – Vol. 25. – No. 8. – P. 4-23. – DOI: 10.1108/09600039510099928.
12. Enholm I.M., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial intelligence and business value: a literature review // Information Systems Frontiers. – 2022. – Vol. 24. – P. 1709-1734. – DOI: 10.1007/s10796-021-10186-w.
13. Holbrook M. Consumer value: A framework for analysis and research. – Routledge, New York, 1999. – DOI: 10.4324/9780203010679.
14. Hunke F., Heinz D., Satzger G. Creating customer value from data: foundations and archetypes of analytics-based services // Electronic Markets. – 2021. – Vol. 32. – DOI: 10.1007/s12525-021-00506-y.

15. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic Management Journal*. – 2018. – Vol. 39. – No. 9. – P. 2255-2276. – DOI: 10.1002/smj.2904.
16. Keränen J., Totzek D., Salonen A., Kienzler M. Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda // *Industrial Marketing Management*. – 2023. – Vol. 111. – P. 55-68. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2023.02.014.
17. Leroi-Werelds S. An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda // *Journal of Service Management*. – 2019. – T. 30. – № 5. – С. 650-680. – DOI: 10.1108/JOSM-03-2019-0074.
18. Mustak M., Jaakkola A., Halinen A. Customer participation and value creation: A systematic review and research implications // *Managing Service Quality: An International Journal*. – 2013. – Vol. 23. – No. 4. – P. 341-359. – DOI: 10.1108/MSQ-03-2013-0046.
19. Menger C. Principles of economics. Ludwig von Mises Institute, 1871. (Original work published in German as Grundsätze der Volkswirtschaftslehre).
20. Monroe K.B. Pricing: Making profitable decisions. – McGraw-Hill, 1979.
21. Oskooei A.R., Adak T.E. B2B customer engagement: Customer behaviour forecast application // *Orclever Proceedings of Research and Development*. – 2023. – Vol. 3. – No. 1. – P. 188-196. – DOI: 10.56038/oprd.v3i1.323.
22. Paschen J., Kietzmann J., Kietzmann T. C. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2019. – Vol. 34. – No. 7. – P. 1410-1419. – DOI: 10.1108/JBIM-10-2018-0295.
23. Paschen J., Paschen U., Pala E., Kietzmann J. Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources // *Australasian Marketing Journal*. – 2020. – Vol. 28. – No. 3. – P. 152-162. – DOI: 10.1016/j.ausmj.2020.06.004.
24. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. – John Murray, 1817.
25. Rintamäki T., Saarijärvi H. An integrative framework for managing customer value propositions // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 134. – P. 754-764. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.030.
26. Singh R., Flaherty K., Sohi R. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies // *Journal of Business Research*. – 2019. – Vol. 105. – P. 366-380.
27. Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values // *Journal of Business Research*. – 1991. – Vol. 22. – No. 2. – P. 159-170. – DOI: 10.1016/0148-2963(91)90050-8.
28. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. – W. Strahan and T. Cadell, 1776.
29. Sweeney J.C., Soutar G.N. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale // *Journal of Retailing*. – 2001. – Vol. 77. – No. 2. – P. 203-220. – DOI: 10.1016/S0022-4359(01)00041-0.
30. Statista. United States: B2B revenue share from digital channels 2025. – Statista, 2024. – URL: <https://www.statista.com/statistics/1343263/b2b-revenue-from-digital-channels-united-states/> (дата обращения: 10.01.2025).
31. Terho H., Haas A., Eggert A., Ulaga W. It's almost like taking the sales out of selling—Conceptualizing value-based selling in business markets // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – P. 174-185. – DOI: 10.1016/j.indmarman.2011.11.011.
32. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68. – No. 1. – P. 1-17. – DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
33. Wirtz J., Kowalkowski C. Putting the "Service" into B2B marketing: Key developments in service research and their relevance for B2B // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2023. – Vol. 38. – P. 272-289. – DOI: 10.1108/JBIM-02-2022-0085.
34. Walras L. Elements of pure economics. – Routledge, 1874. (Original work published in French as *Éléments d'économie politique pure*).
35. Woodall T. Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis // *Academy of Marketing Science Review*. – 2003. – Vol. 2003. – No. 12.
36. Woodruff R.B. Customer value: The next source for competitive advantage // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1997. – Vol. 25. – No. 2. – P. 139-153. – DOI: 10.1007/BF02894350.
37. Zeithaml V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence // *Journal of Marketing*. – 1988. – Vol. 52. – No. 3. – P. 2-22. – DOI: 10.1177/002224298805200302.