

Тяпухин Алексей Петрович

д-р экон. наук, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Оренбургский филиал), ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Оренбургский филиал), г. Оренбург, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-1819-5905

e-mail: aptyapuhin@mail.ru;

ВАРИАНТЫ, СТРУКТУРА И АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Аннотация. Целью исследования является уточнение и дополнение теории и методологии управления цепями создания ценности за счет обоснования его основных вариантов, совершенствования терминологического аппарата и улучшения отношений между звеньями данной цепи. В качестве методов исследования выбраны методы классификации, анализа и синтеза, индукции и дедукции, а в качестве инструмента использованы бинарные матрицы, сформированные на основе классификационных признаков и их дихотомий. В статье изложены следующие новые результаты: обоснована необходимость исследования термина «жизненный цикл ценности»; предложены направления совершенствования концепции «Управление по ценностям» применительно к цепям в статике и динамике; разработаны классификации форм получения ценности потребителем и поставщиком и объектов управления цепями; а также разработан алгоритм создания ценностей потребителя и поставщика. Полученные результаты позволяют сократить упущенную выгоду звеньев цепи создания ценности за счет рационального распределения функций, полномочий, ответственности исполнителей и устранения организационных барьеров на траекториях движения потоков различных форм ценности и сопутствующих им ресурсов.

Ключевые слова: ценность, цепь, управление, предприятие, отношения, процесс, поток, жизненный цикл ценности, управление по ценностям

Для цитирования: Тяпухин А.П. Варианты, структура и алгоритм управления цепями создания ценности // Вестник университета. 2022. № 2. С. 49–57.

VARIANTS, STRUCTURE AND VALUE CHAIN MANAGEMENT ALGORITHM

Abstract. The research purpose is to clarify and supplement the Value Chain Management theory and methodology by substantiating its main variants, improving the terminological apparatus and improving the relationships between the links of this chain. Classification methods, analysis and synthesis, induction and deduction were chosen as research methods, and binary matrices formed on the basis of classification attributes and their dichotomies were used as the research tool. The article states the following new results: the necessity of studying the term “value life cycle”; proposes directions for improving the “Management by value” concept in relation to chains in statics and dynamics; develops forms classifications for obtaining value by the consumer and supplier and Value Chain Management objects; and also develops the algorithm for creating consumer and supplier values. The obtained results make it possible to reduce the lost profit of the links in value chain due to the functions rational distribution, powers, performers’ responsibility and eliminating organisational barriers on the flows trajectories of various value forms and related resources.

Keywords: value, chain, management, enterprise, relationship, process, flow, value lifecycle, management by value

For citation: Tyapukhin A.P. (2022) Variants, structure and value chain management algorithm. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 49–57. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-49-57

Введение

Понятие «ценность», введенное в научный оборот [10], со временем стало приоритетным объектом маркетинга, ориентированного на «создание, передачу, предоставление и обмен предложениями...» [17]. Перечисленные выше процессы могут быть выполнены либо отдельным предприятием, либо их цепями. Совместное использование терминов «ценность» и «цепь» привело к созданию терминов «цепь ценности» [10]

© Тяпухин А.П., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Tyapukhin A.P., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



и «управление цепями ценностей» [8]. Несмотря на длительную историю существования, сущность и содержание данных терминов по-прежнему остаются неясными.

Для решения данной проблемы исследователям необходимо конкретизировать содержание используемых ими терминов «менеджмент», «цепь» и «ценность»; учесть, что традиционные цепи создания ценности, в основном, делают акцент на взаимодействии цепей требований и поставок, не уделяя должного внимания созданию ценностей всеми участниками данного процесса [2]; и использовать унифицированные компоненты интегрированной концепции управления цепями [5].

Если первая задача скорее предполагает создание и выбор того или иного термина, то вторая и третья задачи могут быть решены. Это позволит заложить основу для стандартизации унифицированных компонентов управления цепями, сократить необоснованное многообразие точек зрения на данный тип управления и создать предпосылки для их цифровизации.

Обзор литературных источников

Основным термином данного исследования является термин «ценность», который имеет несколько трактовок. Наиболее востребованные из них приведены в таблице 1, подтверждающей, что термин «ценность» можно рассматривать как с экономической, так и с социальной точки зрения.

Таблица 1

Наиболее востребованные трактовки термина «ценность»

Автор	Трактовка термина «ценность»
Porter, M.E.	сумма, которую покупатели готовы заплатить за то, что предоставляет фирма
Feller, A. и др.	опыт, и он исходит от лица..., которое является получателем ресурсов
Lancaster, K.	...продукты и услуги рассматриваются как совокупность атрибутов
Woodruff, R.B.	восприятие*, которое становится эталоном и оценкой при рассмотрении преимуществ продуктов, характеристик продукта и результатов, возникающих в результате использования...

* Согласно J. Strydom и др., восприятие – процесс интерпретации факторов окружающей среды, таких как запах, осязание, зрение, звук, в рамках системы отсчета клиента.

Составлено автором по материалам источников [6; 10; 13; 16; 19]

Обе точки зрения являются корректными, поскольку прежде чем создать ценность, потребитель должен получить право на ее носитель (продукт и/или услугу) за определенную плату. Если целью потребителя является создание ценности, ощущаемой его органами чувств, то целью поставщика, как правило, является получение прибыли. Поэтому J. Sánchez и др. предложили разграничивать потребительскую ценность до покупки и после покупки [12]. Данная точка зрения поддержана S. Potra, и M. Izvercian, которые выделили желаемую ценность, создание ценности, присвоение ценности и воспринимаемую ценность [11]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что помимо традиционного термина «жизненный цикл продукции и/или услуг» целесообразно использовать термин «жизненный цикл ценности», имеющих существенные различия. Данный термин предопределяет необходимость разработки алгоритма создания ценностей как потребителя, так и поставщика с целью повышения эффективности управления цепями различного типа.

Ценности потребителя и поставщика также различаются, что требует их классификации. Решение данной проблемы предложено А. П. Тяпухиным и др. [1]. Данное решение предполагает учет ценностей потребителя: биологическую, физиологическую, познавательную и инновационную, и поставщика: экономическую, экологическую, социальную и моральную. В цепях любого типа, включая цепи создания ценности, любое промежуточное звено одновременно выполняет роли и потребителя, и поставщика, поэтому перечисленные выше виды ценности могут создаваться в различных комбинациях.

Формы создания/получения ценностей также могут быть различными. Ценность может создаваться ее потребителем [14], поставщиком или потребителем и поставщиком совместно [15]. Кроме того, поскольку ценность создается с помощью носителей ценности, то эти носители могут быть: уже готовыми и использоваться

без доработки и с доработкой под требования потребителя; изготовлены в соответствии с имеющимися аналогами или созданы впервые. Данный аспект исследования предполагает несколько вариантов управления цепями ценностей, встраиваемых один в другой в зависимости от требований потребителей.

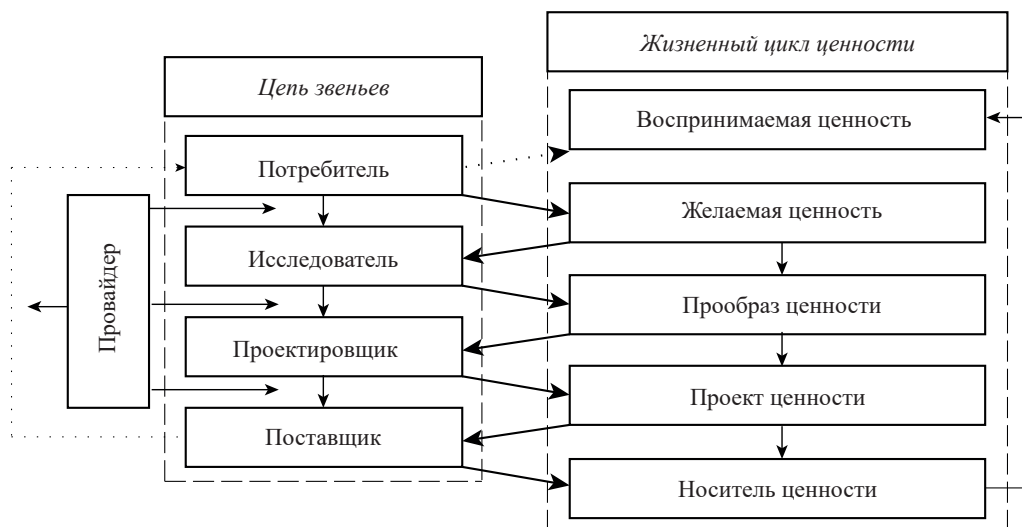
Методология

Достижение цели исследования предполагает использование метода классификаций и его вариантов: дескрипторного метода для определения качественных признаков объектов исследования и установления взаимосвязей между ними и фасетного метода для выделения основных вариантов данного объекта. В результате использования данных методов формируются бинарные матрицы, широко известные среди специалистов в области стратегического менеджмента и маркетинга. Бинарные матрицы в отличие от других инструментов классификации отличаются большей объективностью, связанностью вариантов объекта исследования, возможностью их оптимизации за счет различных сочетаний классификационных признаков, а также перспективой комбинирования с другими объектами исследования.

Основные формы создания/получения ценностей потребителем и поставщиком (звеньями цепи)

Для решения задач исследования необходимо уточнить содержание понятия «жизненный цикл ценности», связав его со структурой цепи звеньев в отличие от структуры цепи процессов.

Поскольку потребитель, создавая ценность, может оценить ее с помощью органов чувств, то приоритетной формой ценности для него является воспринимаемая ценность [11]. Однако, перед тем как создать ценность данного типа, потребителю необходимо понять, что собой представляет желаемая им ценность. Если потребитель не в состоянии ответить на этот вопрос, то он вынужден обратиться за поддержкой к исследователю, который совместно с потребителем способен создать прообраз ценности (рис. 1).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Взаимосвязи жизненного цикла ценности и звеньев цепи

Прообраз ценности представляет собой набор требований к носителям ценности, а также способ, обеспечивающий ее создание. Прообраз ценности передается проектировщику для разработки проекта ценности. Проект ценности является основой для изготовления продукта и/или услуги поставщиками и передачи потребителю, который создает ценность и оценивает ее. Изложенная выше последовательность позволяет сформировать типовую цепь звеньев, а также обосновать этапы жизненного цикла ценности, предусматривающих создание: желаемой, ценности, ее прообраза, проекта, носителей, а также воспринимаемой ценности. Цепь звеньев включает провайдеров, которые могут быть использованы на всех этапах жизненного цикла ценности. Каждое звено данной цепи имеет собственные задачи, качество решения которых оценивается с помощью соответствующих критериев, представленных в таблице 2.

Информация таблицы 2 предполагает активное взаимодействие смежных звеньев цепи, согласование критериев их эффективности и устранение организационных барьеров на траекториях движения не только видов ценности, но и ресурсов, обеспечивающих ее создание.

Таблица 2

Задачи и критерии звеньев цепи создания ценности

Субъект	Задача	Критерии
Потребитель	Описать ценность	Желаемые ощущения и впечатления
	Получить ценность	Реальные ощущения и впечатления, а также опыт
Исследователь	Выявить способ создания ценности	Принцип (технология) получения желаемой ценности
Проектировщик	Создать прообраз носителя ценности	Гарантия получения желаемой ценности
Поставщик	Произвести носитель ценности	Параметры и характеристики носителя ценности
Провайдер	Доставить ресурсы (вид ценности) звену цепи	Время доставки ресурсов (вида ценности) и их сохранность

Составлено автором по материалам исследования

Важной предпосылкой успешного управления цепями создания ценности является создание ценности не только для конечного потребителя, но и для каждого звена цепи. В условиях ориентации цепей на создание ценностей целесообразно использовать концепцию «Управление по ценностям» [3] с поправкой на виды ценностей, присущие как потребителю, так и любому другому звену цепи (см. рис. 1). В данном случае речь может идти об организационных ценностях [9], включающих в том числе «ценности выживания, этические ценности и ценности благополучия» [4]. Используя точку зрения А. П. Тяпухина и др. о том, что каждое звено цепи является как поставщиком, так и потребителем [1], можно идентифицировать желаемые им ценности по аналогии с примером, приведенным в таблице 3.

Таблица 3

Типы ценностей звеньев цепи и пример их комбинаций

Тип ценности	Звено канала цепи				
	Потребитель	Исследователь	Проектировщик	Поставщик	Провайдер
Биологическая	-	-	-	-	-
Физиологическая	+	-	-	-	-
Познавательная	+	+	+	-	-
Инновационная	-	+	+	-	-
Экономическая	-	+	+	+	+
Экологическая	-	-	+		+
Социальная	-	-	-	+	+
Моральная	-	+	-	-	-

Составлено автором по материалам исследования

При управлении различными видами ценности и сопутствующими им ресурсами звенья цепи могут столкнуться с различными формами получения ценности. Для того чтобы обосновать данные формы, необходимо использовать следующие классификационные признаки: «готовность продукта и/или услуги, создающих ценность» (дихотомии: изготовлен и не изготовлен) и «доступность продукта и/или услуги, создающих ценность» (дихотомии: доступен и не доступен). Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет обосновать такие формы получения ценности, как выбор, заказ, доработка и воплощение (см. рис. 2).

Анализ содержания рисунка 2 позволяет сделать следующие выводы.

1. Основными процессами, сопровождающими каждую форму ценности, являются: приобретение при выборе; приобретение и доставка при заказе; приобретение, доставка и изготовление при доработке и приобретении, доставка, изготовление и исследование при воплощении.

2. Как следует из таблицы 1, воспринимаемая ценность потребителя, а также лица, принимающего решения, оценивается его ощущениями, впечатлениями и опытом (рис. 3).

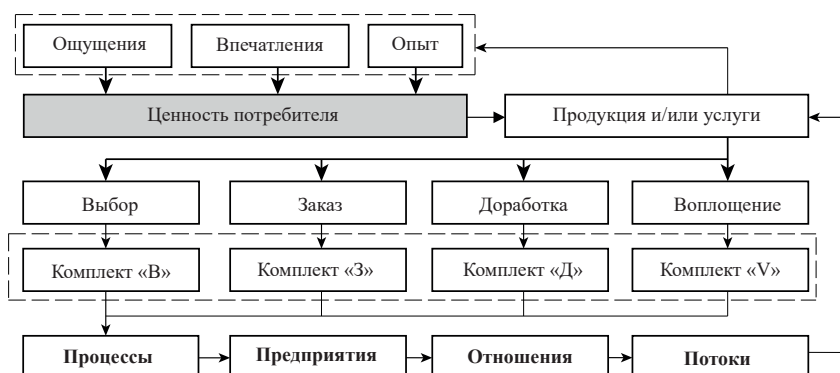
При этом продукция и/или услуги, а также сопутствующие им ресурсы могут быть получены с помощью форм, представленных на рисунке 2. В наиболее сложном случае данная продукция и/или услуги включает четыре базовых комплекта: «В», «З», «Д» и «V».

3. Взаимосвязи данных компонентов отражены на рисунке 4. Как следует из его содержания, ресурсы (продукция и/или услуги) могут быть получены от нескольких поставщиков, которые формируют каналы с субпоставщиками на основе долгосрочных или краткосрочных отношений. Получив необходимые ресурсы, поставщик выполняет процессы, позволяющие создать продукты и/или услуги, которые и формируют их комплекты.

		Готовность продукта и/или услуги, создающих ценность	
		Изготовлен	Не изготовлен
Доступность продукта и/или услуги, создающих ценность	Доступен	Выбор	Доработка
	Не доступен	Заказ	Воплощение

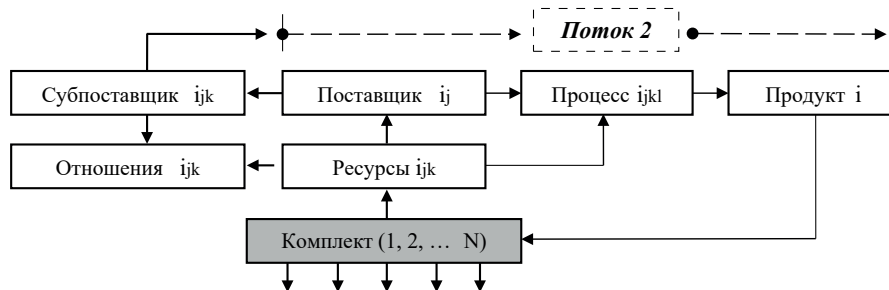
Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Классификация форм получения ценности потребителем и поставщиком



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Основные объекты управления цепями создания ценностей



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 4. Взаимосвязи объектов управления цепями создания ценностей

Разработка алгоритма создания ценностей потребителя и поставщика

Особенностью алгоритма создания ценностей потребителя и поставщика является определение объектов их управления и их согласование. Для решения первой задачи целесообразно использовать следующие классификационные признаки: «тип субъекта, имеющего отношение к созданию ценностей» (дихотомии: поставщик и потребитель) и «этап оценки ценности субъектом, имеющим отношение к созданию ценностей» (дихотомии: до и после создания и во время создания). Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет выделить такие объекты управления цепями, как стоимость, функциональность, ценность и полезность (см. рис. 5).

Корректность классификации объектов управления цепями (см. рис. 5), подтверждается тем, что на их основе может быть разработана классификация компонентов комплекса маркетинга 4«Р» [7] (см. рис. 6).

Как следует из рисунка 6, дихотомии: «ценность» и «стоимость» формируют компонент маркетинга «цена»; «ценность» и «функциональность» создают основу для «продвижения»; «полезность» и «стоимость» определяют спрос на продукт и/или услугу и, наконец, «полезность» и «функциональность» характеризуют сам товар (продукт и/или услугу).

		Тип субъекта, имеющего отношение к созданию ценностей	
		Поставщик	Потребитель
Этап оценки ценности субъектом, имеющим отношение к ее созданию	До и после создания	Стоимость	Ценность
	Во время создания	Функциональность	Полезность

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 5. Классификация объектов управления цепями, в том числе, создания ценности

Объекты управления поставщика		Объекты управления потребителя	
		Ценность	Полезность
		Стоимость	Функциональность
	Цена на продукцию и/или услуги (цена)	Спрос на продукцию и/или услуги (место)	
	Имидж продукции и/или услуг (продвижение)	Ассортимент продукции и/или услуг (товар)	

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 6. Классификация компонентов комплекса маркетинга 4«Р»

		Стадия принятия решения о получении ценности	
		Сбор информации	Исследование
Наличие контакта субъекта с видом ценности	Без контакта	Сообщение	Обобщение
	С контактом	Наблюдение	Апробация

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 7. Классификация этапов принятия решения потребителем и поставщиком о получении ценности

		Этап получения ценности	
		Оформление владения	Владение
Роль получателя ценности	Личность	Состояние потребителя и/или поставщика	Ощущения и впечатления
	Хозяйствующий субъект	Приобретение продукта и/или получение услуги	Потребление (эксплуатация)

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 8. Классификация активностей потребителя и поставщика в процессе получения ценности

Для разработки алгоритма создания ценностей потребителя и поставщика важно учитывать этапы принятия решения о получении ценности, обосновать которые можно с помощью следующих классификационных признаков: «стадия принятия решения о получении ценности» (дихотомии: «сбор информации» и «исследование») и «наличие контакта субъекта с видом ценности» (дихотомии: «без контакта» и «с контактом»). Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет обосновать следующие этапы принятия решения о получении ценности: сообщение, наблюдение, апробация и обобщение (рис. 7).

Каждый из представленных на рисунке 7 этапов может сыграть важную роль при принятии потребителем и/или поставщиком решения о получении ценности. Результат данного решения предопределяется активностями потребителя и поставщика в процессе получения ценности, определить которые можно с помощью следующих классификационных признаков: «этап получения ценности» (дихотомии: «оформление владения» и «владение») и «роль получателя ценности» (дихотомии: «личность» и «хозяйствующий субъект»). Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет обосновать четыре вида активностей потребителя и поставщика при получении ценности (рис. 8).

Информация, представленная на рисунках 5, 7 и 8 позволяет разработать алгоритм создания ценностей потребителя и поставщика (рис. 9).

Анализ содержания рис. 9 позволяет сделать следующие выводы.

1. Потребитель, испытывающий недостаточность чего-либо, обладает платежеспособным спросом.
2. Ценность предполагает по-

требление продуктов и/или услуг, обладающих функциональностью и имеющих определенную стоимость. Ценность, получаемая потребителем, должна превышать стоимость продукции и/или услуг на некоторую

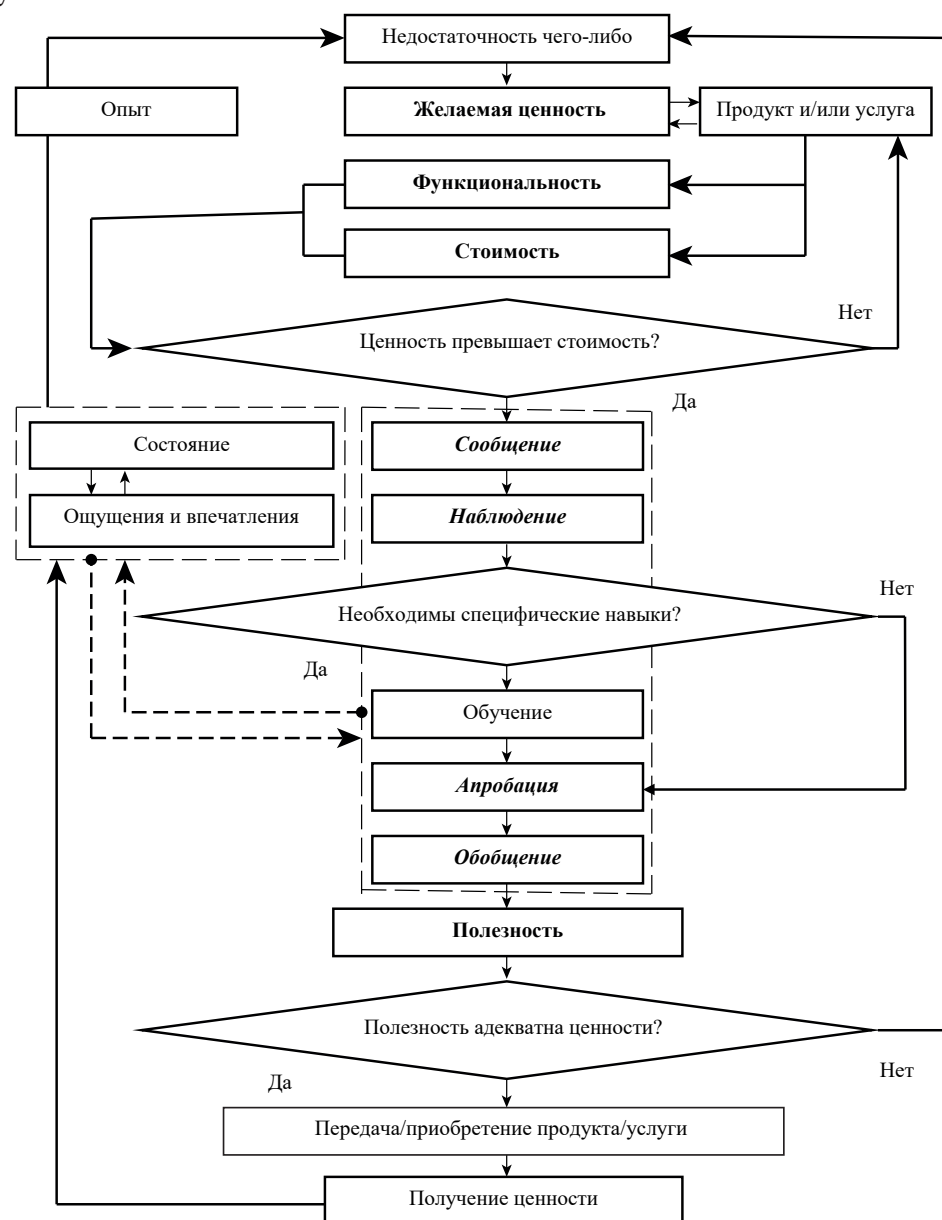
величину, обеспечивающую их реализацию. В ряде случаев потребитель будет вынужден снизить требования к ценности.

3. Если ценность превышает стоимость, то потребитель, как правило, должен пройти четыре этапа принятия решения (см. рис. 7): сбор и обработку информации о функциональности и стоимости продукта и/или услуги; наблюдение, подтверждающее корректность их функциональности и стоимости; апробацию продукта и/или услуги, позволяющую оценить их полезность и ценность. Перед апробацией потребитель может пройти этап обучения. На каждом из этапов потребитель принимает окончательное решение о получении ценности; а также обобщает полученные результаты, следствием которых является либо приобретение, либо отказ от продукта и/или услуги.

4. Каждый из этапов оказывает влияние на ощущения и впечатления потребителя, а также на его состояние. Состояние потребителя, в свою очередь, предопределяет его опыт и последующие ощущения и впечатления от продукции и/или услуг.

5. Принятие решения потребителем зависит от их полезности. Если полезность очевидна, то создаются предпосылки для достижения цели как потребителя (возможность получения ценности), так и поставщика (реализация продукта и/или услуги). Если ценность не подтверждается, то либо потребитель снижает требования к ценности, либо поставщик продукции и/или услуг должен скорректировать свое представление об их функциональности.

6. Фактически существуют два варианта воспринимаемой ценности: после апробации продукции и/или услуг, влияющей на решение об их приобретении (пунктирные линии, рис. 9), и при владении данными продукцией и/или услугами, когда воспринимаемая ценность может быть получена многократно. В первом случае возможно ошибочное решение потребителя под воздействием аргументов продавца и др. Во втором случае ценность может быть нестабильной и со временем терять свою привлекательность. И тот, и другой случай должны находиться в поле зрения специалистов по маркетингу.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 9. Алгоритм создания ценностей потребителя и поставщика

Заключение

В ходе исследования получены следующие результаты, имеющие признаки научной новизны: обоснование необходимости исследования термина «жизненный цикл ценности» (см. рис. 1); направления

совершенствования концепции «Управление по ценностям» применительно к цепям в статике и динамике; классификация форм получения ценности потребителем и поставщиком (см. рис. 2 и 3); классификация объектов управления цепями (см. рис. 5); и алгоритм создания ценностей потребителя и поставщика (см. рис. 9).

Полученные результаты позволяют четко разграничить функции, полномочия и ответственность исполнителей, формирующих команды, допускающие меньшие потери упущенной выгоды и обеспечивающие лучшее обслуживание конечных потребителей продукции и/или услуг с учетом устойчивости и устойчивого развития человеческого общества и нивелирования негативного воздействия разнообразных факторов внешней среды.

Библиографический список

1. Тяпухин, А. П., Коровин Ю. И., Матвеева О. Б. Ценностный подход к управлению инновационным развитием хозяйствующих субъектов // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/47ECVN519.pdf> (дата обращения: 21.01.2022).
2. Antoniou, P. H. Levitt, C. E., Schreihans, C. Managing value chain strategy // Journal of Management and Marketing Research. – 2012. – V. 9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aabri.com/manuscripts/11835.pdf> (дата обращения: 21.01.2022).
3. Dolan, S. L., Richley, B. A. Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order // Handbook of Business Strategy. – 2006. – V. 7, No. 1. – Pp. 235–238. <https://doi.org/10.1108/10775730610618873>
4. Jaakson, K. Management by values: are some values better than others? // Journal of Management Development. – 2010. – V. 29, No. 9. – Pp. 795–806. <https://doi.org/10.1108/02621711011072504>
5. Kannegiesser, M. Value Chain management in the chemical industry. Global value chain planning of commodities. – Heidelberg: Springer. – 2008. – 270 p.
6. Lancaster, K. Socially optimal product differentiation // American Economic Review. – 1975. – V. 65, No. 9. – Pp. 567–585.
7. McCharty, E. J. Basic marketing: A managerial approach / 2nd ed. – Richard D. Irwin, Homewood, Ill, 1964. – 770 p.
8. McGuffog, T., Wadsley, N. The general principles of value chain management // Supply Chain Management: An International Journal. – 1999. – V. 4, No. 5. – Pp. 218–222. <https://doi.org/10.1108/13598549910295000>
9. Mowles, C. Values in international development organizations: negotiating non-negotiables // Development in Practice. – 2008. – V. 18, No. 1, Pp. 5–16. <https://doi.org/10.1080/09614520701778306>
10. Porter, M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – New York: The Free Press, 1985 – 422 p.
11. Potra, S., Izvercian, M. Customer value placed under scrutiny: New perspectives for an integrative co-creation approach // Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. – Genova, Italy, 2015. – Pp. 555–560.
12. Sánchez, J. L., Callarisa L. J., Rodriguez R. M., Moliner M. A. Perceived value of the purchase of a tourism product // Tourism Management. – 2006. – V. 27, No. 3. – Pp. 394–409. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2004.11.007>
13. Strydom, J., Botha, J. A. R., Cant, M. C. Introduction to marketing. – Republic of South Africa: Paarl Print. – 2005. – 216 p.
14. Taheri, B., Coelho, F. J., Sousa, C. M. P., Evanschitzky H. Mood regulation, customer participation and customer value creation in hospitality services // International Journal of Contemporary Hospitality Management – 2017. – V. 29, No. 12, Pp. 3063–3081. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0389>
15. Vargo, S. L., Lusch, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2008. – V. 36, No. 1. – Pp. 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
16. Woodruff, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1997. – V. 25, No. 2. – Pp. 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
17. American Marketing Association. Definition of Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (дата обращения: 11.01.2022).
18. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. – 2013 // Council of Supply Chain Management Professionals [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 (дата обращения: 21.01.2022).
19. Feller, A., Shunk, D., Callarman, T. Value Chains Versus Supply Chains // BPTrends. – 2006. – March [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf> (дата обращения: 21.01.2022).

References

1. Tyapukhin A. P., Korovin Yu. I., Matveeva O. B. Value approach to management of innovative development of economic entities, *Vestnik Evraziiskoi nauki*, 2019, no. 5. Available at: <https://esj.today/PDF/47ECVN519.pdf> (accessed 21.01.2022) (In Russian).
2. Antoniou P. H., Levitt C. E., Schreihans C. Managing value chain strategy, *Journal of Management and Marketing Research*, 2012, vol. 9. Available at: <https://www.aabri.com/manuscripts/11835.pdf> (accessed 21.01.2022).
3. Dolan S. L., Richley B. A. Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order, *Handbook of Business Strategy*, 2006, vol. 7, no. 1, pp. 235–238. <https://doi.org/10.1108/10775730610618873>
4. Jaakson, K. Management by values: are some values better than others?, *Journal of Management Development*, 2010, vol. 29, no. 9, pp. 795–806. <https://doi.org/10.1108/02621711011072504>
5. Kannegiesser M. *Value chain management in the chemical industry. Global value chain planning of commodities*, Heidelberg, Springer, 2008, 270 p.
6. Lancaster K. Socially optimal product differentiation, *American Economic Review*, 1975, vol. 65, no. 9, pp. 567–585.
7. McCharty E. J. *Basic marketing: A managerial approach*, 2nd ed, Richard D. Irwin, Homewood, Ill, 1964, 770 p.
8. McGuffog T., Wadsley N. The general principles of value chain management, *Supply Chain Management: An International Journal*, 1999, vol. 4, no. 5, pp. 218–222. <https://doi.org/10.1108/13598549910295000>
9. Mowles C. Values in international development organizations: negotiating non-negotiables, *Development in Practice*, 2008, vol. 18, no. 1, pp. 5–16. <https://doi.org/10.1080/09614520701778306>
10. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press, 1985, 422 p.
11. Potra S., Izvercian M. Customer value placed under scrutiny: New perspectives for an integrative co-creation approach, *Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, Genova, Italy, 2015, pp. 555–560.
12. Sánchez J. L., Callarisa L. J., Rodriguez R. M., Moliner M. A. Perceived value of the purchase of a tourism product, *Tourism Management*, vol. 27, no. 3, pp. 394–409. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2004.11.007>
13. Strydom J., Botha J. A. R., Cant M. C. *Introduction to marketing*, Republic of South Africa, Paarl Print, 2005, 216 p.
14. Taheri B., Coelho F. J., Sousa C. M. P., Evanschitzky H. Mood regulation, customer participation and customer value creation in hospitality services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, vol. 29, no. 12, pp. 3063–3081. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0389>
15. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, vol. 36, no. 1, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
16. Woodruff R. B. Customer value: The next source for competitive advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, vol. 25, no. 2, pp. 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
17. American Marketing Association. *Definition of Marketing*. Available at: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (accessed 11.01.2022).
18. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary, 2013, *Council of Supply Chain Management Professionals*. Available at: https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921 (accessed 21.01.2022).
19. Feller A., Shunk D., Callarman T. Value Chains Versus Supply Chains, *BPTrends*, 2006, March. Available at: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/03-06-ART-ValueChains-SupplyChains-Feller.pdf> (accessed 21.01.2022).