

# Теоретические аспекты концепции управления цепями ценности\*

Тяпухин А. П.

Уральское отделение Российской академии наук (Оренбургский филиал), Оренбург, Российская Федерация; aptyapuhin@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Целью исследования является уточнение и дополнение теоретических аспектов формирования концепции управления цепями ценности, обеспечивающей наряду с концепциями управления цепями требований и управления цепями поставок создание интегральной концепции управления цепями.

Методами исследования являются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также классификации, а инструментами — бинарные матрицы, предусматривающие совместное использование двух классификационных признаков.

В результате исследования разработаны последовательности управления потоками при создании ценности конечного потребителя продукции и/или услуг и стадий трансформации потоков различного типа; предложена классификация управленческих ситуаций, связанных с созданием ценности; выявлены основные варианты получения и оценки ценности конечного потребителя продукции и/или услуг; предложены процессы оптимизации ценности конечного потребителя; согласования параметров ценности и потоков продукции и/или услуг; распространения и трансформации ценностей конечных потребителей продукции и/или услуг.

Данные результаты при их дальнейшем уточнении позволят выявить направления взаимодействия поставщиков и потребителей в рамках совместного управления цепями, требованиями и поставками; создать предпосылки для совершенствования терминологии управления цепями поставок и логистики; организовать более эффективное управление потоками в рамках различных концепций управления цепями, устраняя или снижая межфункциональные и иные барьеры, препятствующие созданию и доставке ценностей конечным потребителям продукции и/или услуг.

Дальнейшими направлениями совершенствования полученных результатов являются создание унифицированных определений терминов «управление цепями ценностей» и «управление цепями поставок» для формирования базового определения термина «управление цепями»; уточнение сущности, содержания, причин возникновения и методов снижения барьеров на траектории движения потоков объектов управления и сокращение времени на их переработку, движение и трансформацию.

**Ключевые слова:** требование, поставка, поток, барьер, конечный потребитель

**Для цитирования:** Тяпухин А. П. Теоретические аспекты концепции управления цепями ценности // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 63–77.

## Theoretical Aspects of the Concept of Value Chain Management

Alexey P. Tyapukhin

Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Orenburg Branch), Orenburg, Russian Federation; aptyapuhin@mail.ru

## ABSTRACT

The purpose of the study is to clarify and complement the theoretical aspects of the formation of the concept of value chain management, which provides, along with the concepts of demand chain management and supply chain management, the creation of an integral concept of chain management.

\* Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Минобрнауки России для ФГБУН «Институт экономики УрО РАН» на 2021 г.

Methods of research are methods of analysis and synthesis, induction and deduction, as well as classification, and tools are binary matrices providing for the joint use of two classification features.

As a result of the study, flow management sequences were developed in creating the value of the end user of products and/or services and the stages of transformation of flows of various types; proposed a classification of management situations related to the creation of value; identified the main options for obtaining and assessing the value of the end user of products and/or services; disclosed are processes for optimizing the value of the end user; harmonizing the parameters of value and flows of products and/or services; disseminating and transforming the values of end-users of products and/or services.

These results, when further refined, will reveal the areas of interaction between suppliers and consumers in the framework of joint management of values, requirements and supplies; Create prerequisites for improving supply chain management and logistics terminology; Organize better flow management within different chain management concepts, eliminating or reducing cross-functional and other barriers to the creation and delivery of value to end-users of products and/or services.

Further areas of improvement include the establishment of harmonized definitions of value chain management, value chain management and supply chain management to provide a basic definition of chain management; clarification of essence, content, causes of occurrence and methods of reduction of barriers on trajectory of movement of flows of control objects and reduction of time for their processing, movement and transformation.

*Keywords:* demand, supply, flow, barrier, end user

**For citing:** Tyapukhin A. P. Theoretical Aspects of the Concept of Value Chain Management // Administrative consulting. 2021. N 5. P. 63–77.

## Введение

Необходимость поддержки конкурентоспособности предприятий предполагает непрерывное развитие форм, методов и концепций управления не только данными предприятиями, но и их объединениями [5, 18].

В последние десятилетия разработаны и получили широкое признание концепции управления цепями:

- ценностей (*англ.* — «Value chain management») [17];
- требований (*англ.* — «Demand chain management») [9];
- поставок (*англ.* — «Supply chain management») [16].

Несмотря на длительный срок совершенствования и опыт внедрения данных концепций, до сих пор продолжают дискуссии по поводу их сущности, содержания и взаимосвязей [15, 25].

Решение данной проблемы создаст предпосылки для формирования интегрированной концепции управления цепями, позволяющей эффективно воздействовать на различные объекты локальных концепций, а также обеспечивать трансформацию этих объектов на основе логистического подхода [2].

Данная проблема включает ряд вопросов теории и методологии управления цепями, таких как:

- выявление типовых управленческих ситуаций, связанных с созданием ценности конечного потребителя продукции и/или услуг (далее — ценности);
- определение основных этапов получения ценности и основных направлений ее оптимизации;
- обоснование предпосылок для реализации логистики как концепции управления потоками в цепях различного типа и др.

Решение данных вопросов определяют актуальность, цель и задачи настоящего исследования.

## Теоретические основы

Термин «ценность» исследуется специалистами:

- как потребительская ценность [21], близкая к точке зрения поставщика продукции и/или услуг;
  - как воспринимаемая ценность, отражающая точку зрения их потребителя [28].
- В данной статье речь пойдет о втором типе ценности, как более сложном объекте управления [14].

Сложность и неоднозначность содержания термина «ценность» подчеркивает А. Арвидсон: «Во множественном числе ценности понимаются как общие принципы, которые направляют ... наши действия. В единственном числе ценность понимается как относительная ценность, которую общество придает объекту...» [3].

По мнению К. Ландкастера, «понятие ценности продукта или услуги связано с тем, что продукты и услуги рассматриваются как совокупность атрибутов» [11].

Авторы работы [27] полагают, что «воспринимаемая ценность — это субъективный опыт, а не общеизвестные знания».

Если связать совокупность атрибутов продукции и/или услуг и субъективный опыт их потребителя, то можно сделать вывод, что основой для понимания сущности термина «ценность» являются ощущения и впечатления, испытываемые данным потребителем.

Кроме того, ценности следует рассматривать не только в статике, но и в динамике. При этом цепи предприятий, как правило, создают не одну, а множество ценностей, описываемых как количественно, так и качественно. Одновременно их потребитель, получив одну ценность, в дальнейшем может быть ориентирован на вторую, третью и т.д. ценность. В этом случае необходимо вести речь о цепях ценностей (совокупности линейно упорядоченных предприятий), создающих и доставляющих потоки ценностей.

Исходя из этого, для достижения цели данного исследования были выбраны следующие определения:

- «ценность — это совокупность уникальных характеристик объектов и процессов, имеющих положительное или отрицательное значения для потребителя в зависимости от его материального, психического или духовного состояния»;
- «поток ценностей — совокупность объединенных по определенным признакам уникальных характеристик объектов и процессов, последовательно ощущаемых потребителем в пространстве и во времени в зависимости от его материального, психического или духовного состояния [1].

Поток ценностей является видом потока как объекта исследования логистики [8].

Поскольку «поток имеет три ключевых атрибута: направление, содержание и носитель, которые соответственно определяют, кто посылает, и кто получает, содержание знаний и способ передачи содержания» [10], возникает вопрос: «Каким образом поток продукции и/или услуг преобразуется в поток ценностей и наоборот?».

Данный вопрос можно представить шире, если вспомнить, что термин «поток» является основой (объектом) для формирования вариантов терминов упомянутых выше концепций управления цепями:

- ценностей [7];
- требований [9];
- поставок [6].

Для достижения цели исследования предполагается использование методов анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также классификации, а в качестве инструментов — бинарные матрицы, предусматривающие совместное использование двух классификационных признаков.

## Результаты

Изложенный выше материал позволяет установить логическую последовательность реализации концепций управления цепями (по их объектам): «управление ценностями→управление требованиями→управление цепями поставок» на основе логистического менеджмента, объектом которого являются потоки. Данный аспект исследования представлен на рис. 1.

Клиенты играют ключевую роль в создании ценности [23]. Однако при этом возможны варианты, когда «фирмы предлагают ценностные предложения, а клиенты их принимают и сотрудничают в создании ценности» [24].

Если полагать, что прообраз ценности сформирован, то до ее реального получения он последовательно трансформируется в следующие объекты управления: «прообраз ценности→требование→поставка→ценность».

Если рассматривать данные объекты как потоки, включающие, как минимум, два объекта — предыдущий и последующий, то можно установить управленческие ситуации, связанные с созданием ценности (рис. 2).

Из содержания рис. 2 следуют выводы:

- в идеальных случаях предыдущий и последующий объекты управления (ценности, требования и поставки) синхронизированы, и угрозы снижения качества ценности отсутствуют (шесть ситуаций из двенадцати возможных);
- в оставшихся шести ситуациях такая угроза реальна по причине остановки потоков объектов управления или же создания их необоснованных запасов, провоцирующих упущенную выгоду как конечного потребителя, так и звеньев соответствующих цепей.

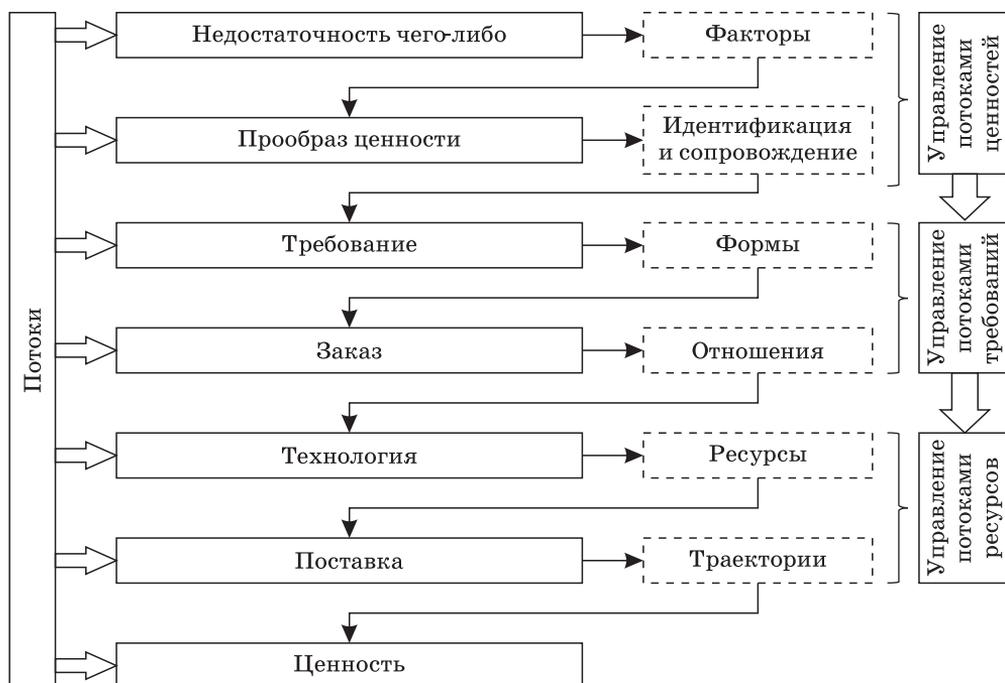


Рис. 1. Последовательность управления потоками при создании ценности  
 Fig. 1. Flow management sequence for value creation

		Требование потребителя (ТП)		Поставка потребителю (ПП)	
		Предыдущее (ТП <sub>1</sub> )	Последующее (ТП <sub>2</sub> )	Предыдущая (ПП <sub>1</sub> )	Последующая (ПП <sub>2</sub> )
Центральная часть (ЦП)	Предыдущая (ЦП <sub>1</sub> )	Потоки ЦП <sub>1</sub> -ТП <sub>1</sub> синхронизированы	Неопределенность потока ТП <sub>2</sub>	Потоки ПП <sub>1</sub> -ЦП <sub>1</sub> синхронизированы	Поток ПП <sub>2</sub> переходит в запас ЦП <sub>1</sub>
	Последующая (ЦП <sub>2</sub> )	Влияние отставания потока ТП <sub>1</sub> на потоки ЦП <sub>2</sub> и ТП <sub>2</sub>	Потоки ЦП <sub>2</sub> -ТП <sub>2</sub> синхронизированы	Возможное снижение качества потока ЦП <sub>2</sub>	Потоки ПП <sub>2</sub> -ЦП <sub>2</sub> синхронизированы
Правая часть (ПП)	Предыдущая (ПП <sub>1</sub> )	Потоки ТП <sub>1</sub> -ПП <sub>1</sub> синхронизированы	Отставание потока ПП <sub>1</sub> от потока ТП <sub>1</sub>	/	/
	Последующая (ПП <sub>2</sub> )	Поток ПП <sub>2</sub> переходит в запас	Потоки ТП <sub>2</sub> -ПП <sub>2</sub> синхронизированы		

Рис. 2. Классификация управленческих ситуаций, связанных с созданием ценности  
 Fig. 2. Classification of management situations related to value creation

Для адекватного описания процессов трансформации потоков ценностей в потоки получаемых потребителем продукции и/или услуг и наоборот, предлагается использовать последовательность стадий трансформации потоков различного типа (рис. 3). Выбор ценностей конечного потребителя зависит от его состояния и опыта контакта с продуктами и/или услугами, а также с их поставщиками.

Качество получаемых ценностей предопределяется органами чувств потребителя, с помощью которых он интерпретирует факторы окружающей среды. Органы чувств формируют ощущения конечного потребителя, который на определенном интервале времени можно представить в виде потоков ощущений. Поскольку ощущения в определенной комбинации передаются потребителю сразу несколькими органами чувств, они провоцируют различный уровень впечатлений, причем не всегда благоприятных для достижения целей поставщиков продукции и/или услуг.

Как справедливо заметили М. Свах и А. С. Дахий, «потребительские покупки и принятие потребительских решений настолько сложны в результате внешних воздействий и должны обрабатываться в рамках внутренних предпочтений» [22].

Впечатления потребителя в разных комбинациях, с одной стороны, следует рассматривать как потоки впечатлений, а с другой стороны — они совместно с прошлыми и настоящими ощущениями формируют прообразы будущих ценностей.

Информация, представленная на рис. 3, позволяет уточнить характер управленческих ситуаций, связанных с созданием ценности. Если установить последовательность «ощущения→впечатления→продукты и/или услуги→ценность», то можно определить основные варианты получения и оценки ценности (рис. 4).



Рис. 3. Последовательность стадий трансформации потоков различного типа  
 Fig. 3. Sequence of transformation stages of streams of different types

К особенностям на рис. 4 можно отнести:

- наличие известного (возможно, среднего) уровня ощущений, впечатлений, продуктов и/или услуг, а также ценности. Реальные параметры каждого из перечисленных выше объектов могут быть меньше или больше этого известного уровня;
- в результате попарного сравнения: «ощущения — впечатления», «впечатления — продукты и/или услуги», «продукты и/или услуги — ценность» и «ценность — впечатления» формируются искомые варианты получения и оценки ценности;
- каждый из представленных вариантов является основой для организации взаимодействия поставщика продукции и/или услуг и их потребителя, включая создание и доставку ценностей.

Как следует из содержания рис. 4, ценностям определенного типа свойственна цикличность, стадии которой можно установить, используя следующие классификационные признаки:

- этап обращения потребителя с ценностью: подготовка и потребление;
- волатильность ценности: высокая и низкая (рис. 5).

В дополнение к стадиям цикла, представленным на рис. 5, следует добавить стадию ожидания, существенно влияющую на устойчивость ценности при излишнем накоплении запасов в цепях или при их дефиците (рис. 1).

Данные рис. 5 позволяют разработать процесс оптимизации ценности (рис. 6). Особенности рис. 6 являются:

- признание того, что первоначальная ценность (прообраз ценности) как правило, является неконкретной и в дальнейшем, скорее всего, подвергнется корректировке;

Признак 1	Признак 2		Признак 3	
	Впечатления потребителя		Продукты и/или услуги	
	Ниже	Выше	Ниже	Выше
Ниже Ощущения потребителя	Невосприимчивость к получению ценности	Достаточная восприимчивость к получению ценности	Доработка под обычные ощущения потребителя	Невозможность оценки качества потребителем
Выше	Необходимость уточнения восприимчивости ценности	Высокая восприимчивость к получению ценности	Готовность потребителя к оценке качества	Разработка вариантов под ощущения потребителя
Выше Ценность потребителя	Ценность продукции и/или услуг не подтверждена	Уникальность ценности подтверждена	Полная готовность потребителя к покупке	Готовность к покупке под ценность потребителя
Ниже	Ценность продукции и/или услуг сомнительна	Завышенная оценка полученной ценности	Согласование параметров продукции и/или услуг	Ошибочное представление о ценности потребителя
Признак 4				

Рис. 4. Основные варианты получения и оценки ценности  
 Fig. 4. Key options for obtaining and evaluating value

		Этап обращения потребителя с ценностью	
		Подготовка	Потребление
Высокая Волатильность ценности	Высокая	Формирование прообраза ценности	Вытеснение (замещение) ценности
	Низкая	Требование (подготовка ресурсов для создания ценности)	Создание ценности (переработка ресурсов)

Рис. 5. Цикл получения ценности конечным потребителем  
 Fig. 5. End-user value cycle



Рис. 6. Процесс оптимизации ценности конечного потребителя  
 Fig. 6. End-User value optimization process

- неконкретность первоначальной ценности может быть полностью или частично устранена либо самостоятельно ее потребителем посредством идентификации, либо с сопровождением будущего поставщика;
- на этапе получения и обработки требования потребителя ценности возникает проблема формирования потоков продукции и/или услуг, способных данную ценность создать и доставить. В этом случае в зависимости:
  - (а) от новизны ценности для потребителя: известная и новая;
  - (б) от новизны ценности для поставщика: известная и новая — можно использовать четыре основные процедуры: торговую, маркетинговую, технологическую и инновационную (рис. 7);
- процесс оптимизации ценности конечного потребителя продукции и/или услуг носит ярко выраженный циклический характер, что способствует установлению долгосрочных отношений потребителей и поставщиков продукции и/или услуг. Вариантом (компонентом или модулем) процесса оптимизации ценности конечного потребителя (рис. 6) может быть процесс согласования параметров ценности и потоков продукции и/или услуг (ресурсов) (рис. 8).  
К особенностям рис. 8 относятся:
- использование основных показателей, характеризующих параметры объектов окружающей среды, включая потоки, в соответствии с содержанием определения «обывателя логистики» или 7 «Right» [20];
- учет того обстоятельства, что требование изначально может не гарантировать приемлемый уровень ценности, что приводит к потерям в цепях с последующей корректировкой количества, качества, затрат и времени, характеризующих объекты управления;
- несоответствия заказанной потребителем продукции и/или услуг и полученной им ценности в дополнение к рис. 2 может быть описано четырьмя основными вариантами, выявленными с помощью следующих классификационных признаков:
  - (а) соответствие заказанной продукции ценности ее потребителя: недостаток и избыток;
  - (б) соответствие полученной потребителем ценности ее прообразу: больше и меньше (рис. 9);
- поскольку «в понятие воспринимаемой ценности заложено понимание того, что ценность в высшей степени индивидуальна для каждого потребителя» [14], необходимо исследовать процесс трансформации ценности одного потребителя продукции и/или услуг при ее освоении другим потребителем с соответствующей

		<b>Новизна ценности для потребителя</b> (потоки ценностей)	
		Известная	Новая
<b>Новизна ценности для поставщика</b> (потоки продукции и/или услуг)	Известная	Торговая процедура	Маркетинговая процедура
	Новая	Технологическая процедура	Инновационная процедура

Рис. 7. Варианты процедур формирования потоков ценностей и продукции и/или услуг  
 Fig. 7. Options for procedures for shaping value and product flows and/or services

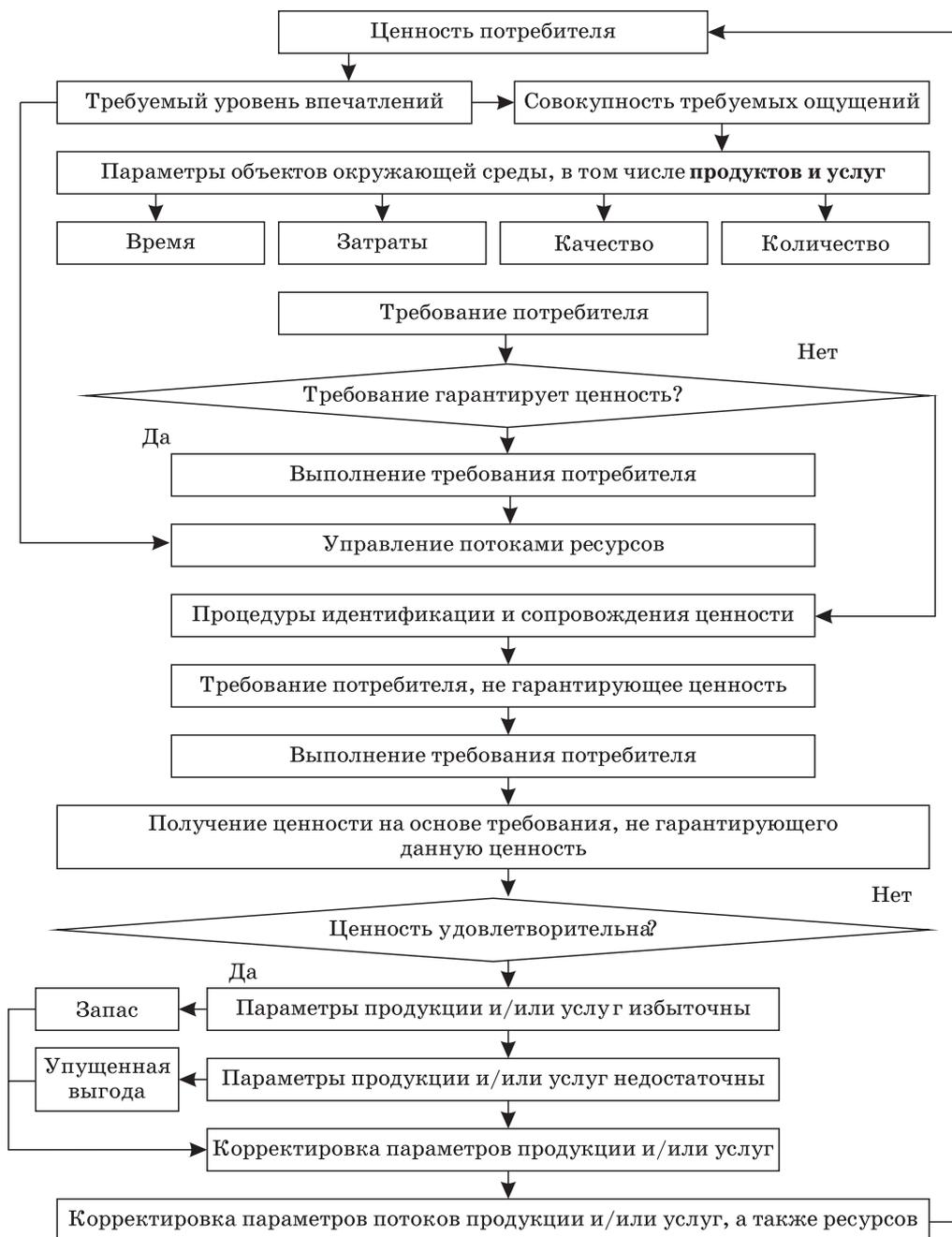


Рис. 8. Процесс согласования параметров ценности и потоков продукции и/или услуг (ресурсов)  
 Fig. 8. Process of harmonization of parameters of value and flows of products and/or services (resources)

		Соответствие заказанной продукции ценности потребителя	
		Недостаток	Избыток
Соответствие полученной ценности ее прообразу	Меньше	Отсутствие нужной ценности из-за дефицита продукции (упущенная выгода)	Создание запаса неиспользованной продукции, в том числе неликвидного запаса
	Больше	Излишек (переизбыток) ценности, в том числе негативно сказывающийся на впечатлениях и состоянии потребителя	Излишек ценности, негативно сказывающийся на впечатлениях и состоянии потребителя, при одновременном создании запасов

Рис. 9. Варианты результатов несоответствия заказанной потребителем продукции и полученной им ценности  
 Fig. 9. Variants of results of non-conformity of products ordered by the consumer and value received by the consumer

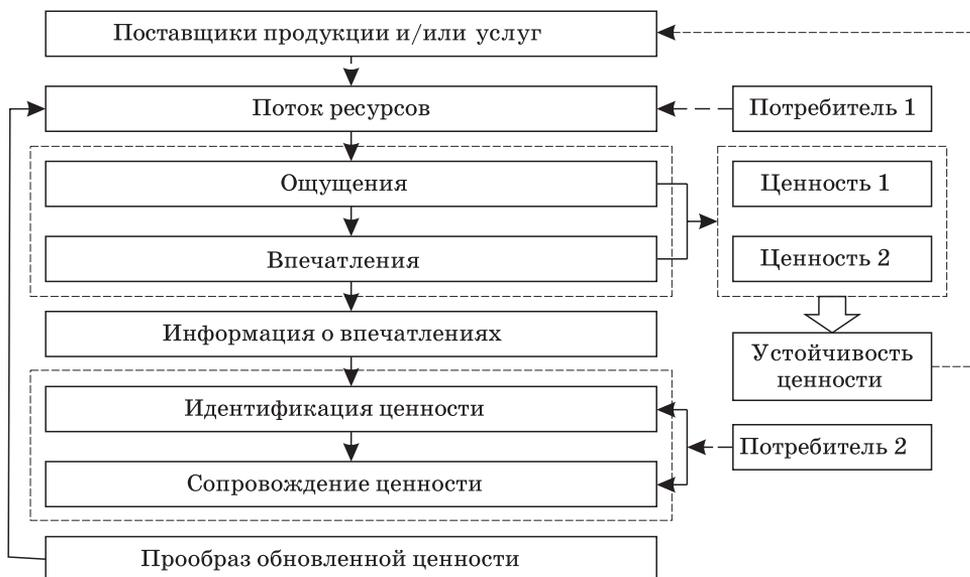


Рис. 10. Процесс распространения и трансформации ценностей 1-го и 2-го конечных потребителей продукции и/или услуг  
 Fig. 10. The process of spreading and transforming the values of the 1st and 2nd end users of products and/or services

корректировкой данной ценности под его ощущения, впечатления и опыт (рис. 3). Этот аспект исследования отражен на рис. 10.

Особенностями рис. 10 являются:

- использование процедур идентификации и сопровождения ценности как первым, так и вторым потребителем;
- возможность мониторинга и оценки устойчивости данной ценности по мере ее освоения более широкими слоями потребителей.

## Обсуждение

Проблема формирования интегральной концепции управления цепями является сложной по следующим причинам:

- несовершенство терминологического аппарата не только управления цепями, но и управления отдельными предприятиями;
- широкое разнообразие количественных параметров и качественных характеристик звеньев цепей, которые могут существенно варьироваться от факторов внешней среды;
- трудности функционирования цепей, каждое звено которых ставит цель максимизации прибыли, что в итоге может снижать прибыль цепи в целом;
- необоснованное, по мнению автора, снижение актуальности управления потоками в цепях, поскольку «в конце 1990-х годов управление цепочками поставок в определенной степени вытеснило термин “логистика”» [19];
- сложность обеспечения устойчивости цепей в рамках реализации концепции устойчивого развития [12; 13; 29].

Главным преимуществом создания интегральной концепции управления цепями является возможность снижения или устранения так называемых межфункциональных барьеров между звеньями данных цепей, возникающих вследствие недостаточного эффективного согласования и выполнения действий, связанных с управлением потоками ценностей, требований, продукции и/или услуг.

В данной статье были исследованы вопросы, касающиеся типовых управленческих ситуаций, связанных с созданием ценностей; основных этапов получения ценности и основных направлений ее оптимизации; а также предпосылок для реализации логистики как концепции управления потоками в цепях различного типа.

Тем не менее полученные автором результаты нуждаются в уточнении и дополнении по таким аспектам, как:

- создание унифицированных определений терминов «управление цепями ценностей» и «управление цепями поставок» для формирования базового определения термина «управление цепями» (англ. — Chain Management);
- уточнение сущности, содержания, причин возникновения и методов снижения барьеров на пути движения потоков. Скорее всего, данные барьеры возникают не только между звеньями цепей как результат их неэффективного взаимодействия, но и между процессами, а также внутри отношений данных звеньев, что недостаточно изучено в настоящее время;
- любая остановка потоков объектов управления может рассматриваться как упущенная выгода звеньев цепей, причем как неизбежная упущенная выгода. Сокращение времени таких остановок является эффективным управленческим мероприятием, обеспечивающим повышение конкурентоспособности данных звеньев. Значительную сложность при этом создает не только необходимость изменения количественных параметров и качественных характеристик потоков, но и их трансформации из одного типа объектов в другие, что не нашло должного отражения в литературных источниках.

## Заключение

В ходе исследований были получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны:

1) разработаны последовательности:

- управления потоками при создании ценности конечного потребителя продукции и/или услуг (рис. 1);
- стадий трансформации потоков различного типа (рис. 3);

- 2) предложена классификация управленческих ситуаций, связанных с созданием ценности (рис. 2);
- 3) выявлены основные варианты получения и оценки ценности конечного потребителя продукции и/или услуг (рис. 4);
- 4) предложены процессы:
  - оптимизации ценности конечного потребителя (рис. 6);
  - согласования параметров ценности и потоков продукции и/или услуг (ресурсов) (рис. 8);
  - распространения и трансформации ценностей 1 и 2 конечных потребителей продукции и/или услуг (рис. 10).
 Данные результаты при их дальнейшем уточнении позволяют:
- 1) выявить направления взаимодействия поставщиков и потребителей в рамках совместного управления ценностями, требованиями и поставками, снизив тем самым риски неэффективного обслуживания конечных потребителей продукции и/или услуг;
- 2) создать предпосылки для совершенствования терминологии управления цепями поставок и логистики, что позволит уточнить должностные полномочия и функции исполнителей в рамках создания и доставки ценностей их конечным потребителям;
- 3) организовать более эффективное управление потоками в рамках различных концепций управления цепями, устраняя при этом межфункциональные и иные барьеры или снижая их негативное воздействие на ценности конечных потребителей продукции и услуг.

## Литература

1. Тяпухин А. П., Тарасенко Е. А. Преобразуемые потоки и ценности в цепях поставок // Мир транспорта. 2017. Т. 15. № 4 (71). С. 128–144.
2. Тяпухин А. П., Коловертнова М. Ю., Шепелевич С. С. Содержание логистического подхода к управлению предприятиями // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 3. С. 52–60.
3. Arvidsson A. Ethics and value in customer co-production // Marketing Theory. 2011. N 11 (3). P. 261–278.
4. Ballantyne D., Frow P., Varey R. J., Payne A. Value propositions as communication practice: Taking a wider View // Industrial Marketing Management. 2011. N 40. P. 202–210.
5. Birnbaum R. The Life Cycle of Academic Management Fads // Journal of Higher Education. 2000. N 71 (1). P. 1–16.
6. Blackhurst J., Cantor D., O'Donnell M. Sustainable Supply Chains: A Guide for Small- to Medium-sized Manufacturers. 2012 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/conferences/2015-strategy-research/Documents/Sustainable%20Supply%20Chains.pdf> (accessed: 25.11.2020).
7. Gereffi G. The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks // Commodity Chains and Global Capitalism. Westport : Greenwood Press, 1994. P. 95–122.
8. Gundlach G. T., Bolumole Y. A., Eltantawy R. A., Frankel R. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing // Journal of Business & Industrial Marketing. 2006. N 21/7. P. 428–438.
9. Jüttner U., Christopher M., Baker S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management // Industrial Marketing Management. 2007. N 36 (3). P. 377–392.
10. Kurtz D. J., Santos J. L. S., Varvakis G. Uncovering the Knowledge Flows in Supply Chain Relationships // iBusiness. 2012. N 4. P. 326–334.
11. Lancaster K. Socially optimal Product Differentiation // American Economic Review. 1975. N 65(9). P. 567–585.
12. Li Y., Ye H. How to achieve a strategic sustainable supply chain management (SSCM)? // A case study of Swedish Global Enterprise in Wire and Cable Industry — Habia Cable. 2014 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:731961/FULLTEXT01.pdf> (accessed: 25.11.2020).

13. *Linton J.D., Klassen R., Jayaraman V.* Sustainable supply chains: an introduction // *Journal of Operation Management*. 2007. N 25 (6). P. 1075–1082.
14. *Loanne S.S., Webster C.M.* Consumer-to-consumer value within social networks // *The Marketing Review*. 2014. N 14 (4). P. 447–462.
15. *Mihaescu C.* Management Concepts Unification and Standardization Using Universal Law of Organization: Scientific Systemic Management // *International Journal of Science and Research*. 2017. N 6 (8). P. 1807–1811.
16. *Oliver R.K., Webber M.D.* Supply chain management: logistics catches up with strategy. Logistics — the strategic issues. London : Chapman & Hall, 1982.
17. *Porter M.E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.
18. *Potočan V., Nedelko Z., Mulej M.* Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations // *Engineering Economics*. 2012. N 23 (3). P. 291–300.
19. *Rogers D.S., Leuschner R.* Supply chain management: retrospective and prospective // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. N 12 (4). P. 60–67.
20. *Shapiro R.D., Heskett J.L.* Logistics Strategy: Cases and Concepts. St Paul, Minnesota : West Publishing, 1985.
21. *Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B.* Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges // *Journal of Marketing*. 2002. N 66 (1). P. 15–37.
22. *Swach M., Dahiy A.S.* Knowledge and Utilization of Consumer Education by Rural and Urban Women // *Journal of Human Ecology*. 2009. N 25 (1). P. 41–44.
23. *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. N 29 (12). P. 3063–3081.
24. *Vargo S.L., Lusch R.F.* Service-dominant logic: Continuing the evolution // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. N 36 (1). P. 1–10.
25. *Vollmann T.E., Cordon C., Heikkilä J.* Teaching supply chain management to business executives // *Production and Operations Management Journal*. 2000. N 9 (1). P. 81–90.
26. *Vollmann T., Cordon C., Raabe H.* From supply chain management to demand chain management // *IMD Perspectives for Managers*. 1995, November. P. 1–4.
27. *Vranesevic T., Vignali C., Vignali D.* Consumer perception of perceived value and satisfaction in marketing management // *Journal of Food Products Marketing*. 2004. N 10 (3). P. 61–89.
28. *Woodruff R.B.* Customer value: The next source for competitive advantage // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. N 25 (2). P. 139–153.
29. *Zhihong W., Joseph S.* Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2013. N 62 (8). P. 871–888.

#### Об авторе:

**Тяпухин Алексей Петрович**, директор, ведущий научный сотрудник Оренбургского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук (Оренбург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор; artypuhin@mail.ru

#### References

1. Тяпухин А.П., Тарасенко Е.А. Convertible flows and values in supply chains // *World of Transport and Transportation [Mir transporta]*. 2017. Vol. 15. N 4 (71). P. 128–144. (In rus).
2. Тяпухин А.П., Коловертнова М.Ю., Шепелевич С.С. Content of the logistics approach to enterprises management // *Management in Russia and Abroad [Menedzhment v Rossii i za rubezhom]*. 2020. N 3. P. 52–60. (In rus).
3. Arvidsson A. Ethics and value in customer co-production // *Marketing Theory*. 2011. N 11 (3). P. 261–278.
4. Ballantyne D., Frow P., Varey R.J., Payne A. Value propositions as communication practice: Taking a wider View // *Industrial Marketing Management*. 2011. N 40. P. 202–210.
5. Birnbaum R. The Life Cycle of Academic Management Fads // *Journal of Higher Education*. 2000. N 71 (1). P. 1–16.
6. Blackhurst J., Cantor D., O'Donnell M. Sustainable Supply Chains: A Guide for Small- to Medium-sized Manufacturers. 2012 [Electronic resource]. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/>

- conferences/2015-strategy-research/Documents/Sustainable%20Supply%20Chains.pdf (accessed: 25.11.2020).
7. Gereffi G. The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks // *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport : Greenwood Press, 1994. P. 95–122.
  8. Gundlach G. T., Bolumole Y. A., Eltantawy R. A., Frankel R. The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006. N 21/7. P. 428–438.
  9. Jüttner U., Christopher M., Baker S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management // *Industrial Marketing Management*. 2007. N 36 (3). P. 377–392.
  10. Kurtz D. J., Santos J. L. S., Varvakis G. Uncovering the Knowledge Flows in Supply Chain Relationships // *iBusiness*. 2012. N 4. P. 326–334.
  11. Lancaster K. Socially optimal Product Differentiation // *American Economic Review*. 1975. N 65(9). P. 567–585.
  12. Li Y., Ye H. How to achieve a strategic sustainable supply chain management (SSCM)? // A case study of Swedish Global Enterprise in Wire and Cable Industry — Habia Cable. 2014 [Electronic resource]. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:731961/FULLTEXT01.pdf> (accessed: 25.11.2020).
  13. Linton J. D., Klassen R., Jayaraman V. Sustainable supply chains: an introduction // *Journal of Operation Management*. 2007. N 25 (6). P. 1075–1082.
  14. Loanne S. S., Webster C. M. Consumer-to-consumer value within social networks // *The Marketing Review*. 2014. N 14 (4). P. 447–462.
  15. Mihaescu C. Management Concepts Unification and Standardization Using Universal Law of Organization: Scientific Systemic Management // *International Journal of Science and Research*. 2017. N 6 (8). P. 1807–1811.
  16. Oliver R. K., Webber M. D. Supply chain management: logistics catches up with strategy. Logistics — the strategic issues. London : Chapman & Hall, 1982.
  17. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985.
  18. Potočan V., Nedelko Z., Mulej M. Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations // *Engineering Economics*. 2012. N 23 (3). P. 291–300.
  19. Rogers D. S., Leuschner R. Supply chain management: retrospective and prospective // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. N 12 (4). P. 60–67.
  20. Shapiro R. D., Heskett J. L. *Logistics Strategy: Cases and Concepts*. St Paul, Minnesota : West Publishing, 1985.
  21. Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B. Consumer trust, value and loyalty in relational exchanges // *Journal of Marketing*. 2002. N 66 (1). P. 15–37.
  22. Swach M., Dahiy A. S. Knowledge and Utilization of Consumer Education by Rural and Urban Women // *Journal of Human Ecology*. 2009. N 25 (1). P. 41–44.
  23. 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. N 29 (12). P. 3063–3081.
  24. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. N 36 (1). P. 1–10.
  25. Vollmann T. E., Cordon C., Heikkilä J. Teaching supply chain management to business executives // *Production and Operations Management Journal*. 2000. N 9 (1). P. 81–90.
  26. Vollmann T., Cordon C., Raabe H. From supply chain management to demand chain management // *IMD Perspectives for Managers*. 1995, November. P. 1–4.
  27. Vranesevic T., Vignali C., Vignali D. Consumer perception of perceived value and satisfaction in marketing management // *Journal of Food Products Marketing*. 2004. N 10 (3). P. 61–89.
  28. Woodruff R. B. Customer value: The next source for competitive advantage // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. N 25 (2). P. 139–153.
  29. Zhihong W., Joseph S. Investigating the relationship of sustainable supply chain management with corporate financial performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2013. N 62 (8). P. 871–888.

#### **About the author:**

**Alexey P. Tyapukhin**, Director, Leading Researcher at the Orenburg branch of the Institute of Economics of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences (Orenburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; [aptyapuhin@mail.ru](mailto:aptyapuhin@mail.ru)