

ФЭС ФИНАНСЫ ЭКОНОМИКА СТРАТЕГИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ
И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ
ЖУРНАЛ

№ 1

2000
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СЕРВИС

ЯНВАРЬ 2017



СЕРИЯ «ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ»



ИЕРОНИМ БОСХ. САД ЗЕМНЫХ НАСЛАЖДЕНИЙ (ФРАГМЕНТ), 1505 г.
МУЗЕЙ ПРАДО, МАДРИД

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

УДК 658.7

И.А. Григорьева, Т.Р. Терешкина, Е.В. Вирячева*

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЦЕННОСТЬ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ

(Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна, Россия)

В статье рассмотрены этапы формирования ценностно-ориентированного подхода к управлению. Подробно рассмотрены позиции зарубежных исследователей об основных источниках достижения конкурентного преимущества, в том числе ценовые и неценовые способы конкуренции. Заявлено, что ценность с точки зрения потребителя принято рассматривать как набор специфических характеристик продукта, ради которых клиент его приобретает, выделены ее четыре элемента. Делается вывод о том, что взаимоотношения с клиентами должны выстраиваться с учетом интересов различных групп покупателей, так как набор ценностных свойств продукта может отличаться в зависимости от особенностей конкретного сегмента потребителей. Автором выделяются основные стратегии отношений с потребителями на основе сегментации клиентов.

Предлагаются конкретные управленческие действия, направленные на возможность превратить удовлетворенность клиентов в прибыль. Представлены модели взаимодействия B2B и B2C, а также – модели бережливого производства, применяемые в Японии. Сделан вывод, что успех компании на рынке и ее конкурентоспособность в настоящее время во многом зависят от умения выстраивать бизнес в соответствии с интересами конечных потребителей и способности оперативно реагировать на изменения в их предпочтениях и потребностях.

Ключевые слова: ценность, потери, цепочка ценности, конкурентное преимущество, ценностно-ориентированный подход, бережливое производство, клиентоориентированный подход к управлению.

Abstract: The article considers stages of formation of value-oriented management approach. Considered in detail the position of foreign researchers about the main sources of competitive advantage, including price and non-price methods of competition.

It is stated that the value from the point of view of the consumer is usually regarded as a set of specific characteristics of the product for which the customer it becomes are highlighted its four elements. It is concluded that customer relationship have to line up taking into account the interests of different groups of buyers, as a set of of valuable properties of the product may differ depending on the characteristics of a specific segment of consumers. The author distinguishes the main strategy of relations with customers based on customer segmentation.

We offer specific management actions directed at an opportunity to turn customer satisfaction into profit. We present a model of interaction B2B and B2C, as well – the model of lean manufacturing, applied in Japan.

It is concluded that the company's success in the market and its competitiveness is currently largely dependent on the ability to build a business in accordance with the interests of end users and the ability to respond quickly to changes in their preferences and needs.

Keywords: value, waste, value chain, competitive advantages, value based management, lean production, customer-oriented approach to management.

* ГРИГОРЬЕВА Ирина Александровна – аспирант кафедры маркетинга и логистики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна

ТЕРЕШКИНА Татьяна Руфьевна – д.э.н., профессор, заведующая кафедрой маркетинга и логистики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, директор института инновационных управленческих технологий

ВИРЯЧЕВА Евгения Валерьевна – к.э.н., заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО «Фирма ЭСТ»

Рецензент – ГРАФОВА Г.Ф. – д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и финансов Липецкого филиала РАНХ и ГС при Президенте РФ

Успешное существование предприятия возможно только при наличии конкурентного преимущества перед другими участниками рынка. Продукт или услуга предприятия должны выгодно выделяться в глазах покупателей, предприятие – ориентироваться на повышение ценности и снижение потерь. В процессе развития экономики менялась представление о богатстве, основных ресурсах и предпочтениях конкурентного преимущества предприятий. Так, в XV-XVII вв. представители школы меркантилизма Т. Мен, У. Стаффорд, А. Монкретьен отводили главенствующую роль в экономике сфере обращения, а в качестве источника богатства нации и показателя уровня ее развития рассматривали деньги, накопления благородных металлов, золото и серебро. Меркантилисты считали, что государство должно регулировать и поощрять хозяйственную деятельность национальных производителей, приумножая богатство внутри страны, придерживаясь принципа «больше продавать, чем покупать» [1, с. 65-66]. Защитой от конкуренции со стороны зарубежных производителей в этом случае служат таможенные барьеры, позволяющие регулировать объем ввозимой в страну продукции.

В конце XVII века основоположник классической школы А. Смит, напротив, выступал за минимальное вмешательство государства в процесс регулирования рынка, продвигая концепцию экономического либерализма, которая основывалась на идее естественного порядка, т. е. рыночных экономических отношениях. Именно с появлением свободных рыночных отношений связывают появление полноценных теоретических положений о движущих силах конкурентной борьбы. По мнению Смита, единственным источником богатства является труд, который лежит в основе стоимости (цены) товара, при этом разделение труда является условием повышения производительности, а конкуренция рассматривается как эффективное средство ценового регулирования. Цель каждого предпринимателя заключается в получении максимальной прибыли. Следовательно, подчиняясь законам рынка, он будет производить только те товары, которые соответствуют реальным нуждам покупателей, и продавать их по минимально возможной цене, обеспечивая рынок изобилием товаров и услуг лучшего качества. Таким образом, основным источником достижения конкурентного преимущества, согласно учению А. Смита, является наиболее эффективный, по сравнению с соперничающими предприятиями, способ снижения издержек производства [2].

Английский ученый А. Маршалл в книге «Принципы экономической науки» (1892 г.) продолжил развитие идеи классической школы, соединив их с теоретическими положениями маржинализма и представив понятие предельной полезности товара и соотношения предельной полезности товара

и предельных издержек на его производство. В качестве источника конкурентного преимущества Маршалл рассматривал крупномасштабное производство, считая, что расширение масштабов производства позволяет быстро увеличивать преимущества перед конкурентами и снижать цены, по которым предприятие может себе позволить продавать продукцию [3].

Вышеперечисленные теории рассматривают конкуренцию с точки зрения ценовой составляющей продукции, в то время как предложенная Дж. Робинсон в начале XX века теория несовершенной конкуренции охватывает и другие характеристики конкурентного поведения фирм:

- величина транспортных расходов,
- качество продукции,
- сроки кредита,
- особенности обслуживания клиентов,
- репутация фирмы,
- роль рекламы.

Кроме того, Робинсон выделила отрасли, где в силу технологических особенностей конкуренция за счет масштаба производства невозможна: железнодорожный транспорт, электроэнергетика, газовая промышленность.

Неценовые способы конкуренции изучал также американский экономист Э. Чемберлин, основоположник теории монополистической конкуренции [3]. Австрийский экономист Й. Шумпетер в качестве главной силы конкурентной борьбы считал инновации, т. е. нововведения в способах производства и реализации товаров, которые позволяют вытеснить с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии и занимающиеся выпуском невостребованной продукции [4].

Теории конкуренции, возникшие до середины XX века, объединяет фокус на внутреннюю среду компании (производство, технологии, организация, управление качеством и пр.). В более поздних исследованиях уделяется особое внимание также изучению влияния внешних факторов на процесс формирования конкурентных преимуществ:

- спрос,
- конкуренция в отрасли,
- конъюнктура рынка,
- политика правительства,
- влияние НТП,
- законодательная среда.

Так, ученые второй половины XX в. И. Ансофф, К. Ансофф, К. Эндрюсс, Г. Минцберг и др. считали основным фактором конкурентного преимущества компании эффективное стратегическое позиционирование в отрасли [4].

Особый вклад в изучение конкуренции внес американский экономист М. Портер, разработавший широко известную методику анализа конкурентоспособности. В книге «Конкурентное преимущест-

во» М. Портер указал на необходимость тщательно исследовать цепочку ценности, анализ которой позволяет изучить издержки и возможные средства дифференциации. По его мнению, для достижения конкурентного преимущества фирме необходимо выполнять такие стратегически важные виды деятельности, как проектирование, производство, маркетинг и дистрибуцию с меньшими издержками или лучшим качеством, чем конкуренты [5]. Таким образом, были связаны понятия «конкурентоспособность» и «ценность».

Вначале понятие «ценность» рассматривалось исключительно с маркетинговой точки зрения, применительно к товарам и услугам, а также к потребителю. Величина ценности определялась исходя из того, сколько покупатели готовы заплатить за данный продукт [6]. Чем дороже продукт, тем он считается ценнее. Другая версия, предложенная Л. Эбботтом в книге «Качество и конкуренция», гласит, что ценность определяется как высокое качество или отличительные конкурентные преимущества продукта [7]. Оба варианта определения рассматривают ценность ограниченно, не раскрывая ее главных аспектов с точки зрения клиентоориентированного подхода.

Основы теории ценности с точки зрения потребностей потребителей были заложены в XIX-XX вв. учеными-экономистами Ст. Джевансом, К. Менгером, Л. Вальрасом, Э. Бем-Баверком в рамках развития идей маржинализма. В их работах потребительская ценность неразрывно связана с теорией предельной полезности, согласно которой ценность товаров определяется их предельной полезностью на базе субъективных оценок человеческих потребностей. Таким образом, покупатель, приобретая на рынке товар, оценивает прежде всего его полезный эффект, а не затраты на его производство [1, с. 292]. Позднее концепция потребительской ценности нашла отражение в работах В. Цайтамла, А. Парасурамана и Л. Бэрри, которые рассматривали ценность «как объективную оценку полезности предложения со стороны покупателя, основанную на восприятии его выгод по отношению к издержкам», формируемую под влиянием таких факторов, как качество, цена и удобство [8].

По мнению Д. Орехова, данное определение рассматривает ценность как одномерную конструкцию, которая может быть измерена путем опроса потребителей и оценки ими той полезности, которую они получили, приобретая данный продукт. Согласно его исследованию, потребительская ценность – это «сложный умозрительный конструкт, отражающий как функциональные, так и социальные, психологические, эмоциональные и другие аспекты выгод, представляющие важность для потребителя при принятии решения о выборе товаров и услуг, в сравнении с полными издержками потребителя (экономическими, психологи-

ческими, временными и пр.) на их приобретение и использование» [9]. Эта версия определения в большей степени ориентирована на клиента, а не на производимый продукт, и рассматривает в составе затрат не только экономические издержки, но и приносимые клиентом неэкономические жертвы (нематериальные потери, неудобства, затраты времени и энергии и пр.).

Комплексный клиентоориентированный взгляд на концепцию ценности можно наблюдать в работах Дж. Климмера, который рассматривает воспринимаемую ценность в виде модели, состоящей из трех колец. Первое внутреннее кольцо – это основной продукт или услуга. На этом уровне клиенты сопоставляют, отвечает ли ключевое предложение их нуждам и ожиданиям. Следующее кольцо – это поддержка. Здесь продукт или услуга оценивается по критериям удобства и легкости в использовании, доступности и эффективности. Последнее внешнее кольцо сфокусировано на расширенном сервисе, который формирует положительный опыт от взаимодействия с компанией, превосходящий все ожидания и выходящий за рамки удовлетворения клиента к его удовольствию [11].

Ценность с точки зрения потребителя принято рассматривать как набор специфичных характеристик продукта, ради которых клиент его приобретает, и условно ее можно разделить на четыре элемента:

1. Характеристики продукта (эффективность по сравнению с аналогами, функциональные и технические особенности, инновационность);
2. Доступность на рынке (легкость поиска и покупки, надежность поставки, каналы доставки);
3. Сопутствующий покупке опыт (уровень оказываемого сервиса, влияние на покупателя, сила бренда);
4. Денежные затраты (цена, общая стоимость владения, условия оплаты) [12].

Формирование ценностного предложения каждого производителя состоит из сочетания в различных вариантах всех четырех элементов ценности.

Зачастую компании уделяют основное внимание техническим свойствам продукции, вкладывая большие деньги в научные исследования и разработки, стараясь улучшить функциональную составляющую продукта, не отдавая себе отчет в том, что конечному потребителю на самом деле могут быть неинтересны и абсолютно бесполезны данные нововведения. Поэтому важно четко осознавать, что ценность определяется именно потребителем, и производитель должен подстраиваться под его потребности и предпочтения. Взаимоотношения с клиентами должны выстраиваться с учетом интересов различных групп покупателей, так как набор ценностных свойств продукта может отличаться в зависимости от особенностей конкретного сегмента потребителей.

Наиболее часто используемые критерии сегментации – это показатели доходности и лояльности клиентов. Разделение клиентов на группы в соответствии с этими критериями позволяет выстроить оптимальную стратегию взаимодействия с ними. Среди основных стратегий можно выделить следующие:

- стратегия, направленная на повышение лояльности (укрепление связей с клиентами, развитие долгосрочных отношений и помощь в развитии, индивидуальный подход и особое внимание);
- стратегия стимулирования сбыта (фокус на повышение интенсивности потребления унифицированной продукции);
- стратегия, ориентированная на сокращение издержек (минимизация затрат, отказ от клиентов) [13].

На основе проведенной сегментации клиентов и изучения особенностей их поведения формируется ценностное предложение для каждой группы покупателей на основе различных комбинаций характеристик продукта и сопровождающего сервиса.

Ориентация на ценность – это вектор, задающий направление конкретным управленческим действиям. В первую очередь – это задача идентифицировать ценность, т. е. с помощью исследований установить, какими свойствами должен обладать продукт и сколько за него покупатели готовы заплатить. Затем надо создать ценность – выпустить продукт, соответствующий ценностным ожиданиям клиентов, издержки на производство которого ниже предельной для покупателя цены на приобретение. Далее необходимо обратить внимание клиентов и правильно донести информацию о ценности, а затем за счет слаженно организованной работы логистических служб обеспечить эффективный процесс организации продаж и доставки продукции. В итоге компания получит возможность превратить удовлетворенность клиентов в прибыль, учитывая все аспекты создаваемой ценности при формировании цены продукции.

В процессе ценообразования используется категория «общая экономическая ценность товара или услуги», позволяющая измерить ценность в денежном выражении. В качестве основы общей экономической ценности товара принимается цена безразличия, т. е. цена наилучшей из реально доступных для покупателя разновидностей товаров других фирм, удовлетворяющих ту же потребность. К ней прибавляется положительная ценность отличий, которая формируется из оценки покупателем свойств товара, отличающих его в лучшую сторону от товара-альтернативы, и вычитается отрицательная ценность отличий, образующаяся исходя из наличия свойств, уровень которых по сравнению с товаром-альтернативой ниже [14].

Ценностные ожидания клиентов различаются в зависимости от типа взаимодействия между организацией-продавцом и конечным потреби-

телем. Для B2C-компаний, помимо стремления найти самое выгодное в стоимостном плане предложение, наиболее свойственны следующие виды ценностей:

1. Удовлетворение общечеловеческих потребностей (физиологических потребностей, потребностей в общении и самовыражении и пр.);
2. Помощь в решении проблемы, избавление от «боли» (решение конкретной задачи клиента с помощью предлагаемого продукта или услуги);
3. Устранение проблемы обеспеченности (предоставление доступа к определенным продуктам или сервисам);
4. Устранение преград доступа (создание продуктов или услуг, которые будут проще, чем существующие решения);
5. Устранение проблемы нехватки времени или навыков (предоставление дешевой рабочей силы, автоматизации или устранение необходимости в специальных навыках для достижения результата);
6. Добавление личной ценности (отражение статуса владельца) [15].

Перечисленные виды ценностей наиболее характерны для потребительского сегмента рынка, однако могут быть актуальны и для варианта взаимоотношений между компаниями. Кроме этого, в модели взаимодействия B2B в качестве приоритетных ценностей выделяют:

1. Уменьшение расходов (стремление снизить операционные расходы, например, за счет сокращения количества персонала);
2. Эффективность (увеличение результативности за счет оптимизации производства и устранения затрат);
3. Качество продукции (специфичные требования к надежности и производительности);
4. Поддержка пользователей (обучение и сопровождение в пользовании корпоративными продуктами, услуги по аутсорсингу специфичных задач клиента);
5. Личные отношения (решение проблем и общение путем межличностных коммуникаций);
6. Поддержание отношений (готовность к сотрудничеству, выстраивание долгосрочных отношений, компромиссные решения);
7. Снижение риска (хорошая репутация продавца, узнаваемый бренд, гарантийные обязательства) [15].

Очевидно, что процесс формирования ценности затрагивает все этапы производства товара или услуги, начиная от зарождения идеи до момента продажи и послепродажного обслуживания. Ценностно-ориентированный подход к управлению рассматривает как единое целое всю цепочку деятельности фирмы с целью выявления источников конкурентного преимущества посредством анализа отдельных звеньев цепочки создания цен-

ности. Концепция цепочки ценности впервые была предложена М. Портером и представляет собой совокупность основных и вспомогательных видов деятельности фирмы, направленных на создание потребительской ценности, отличающей фирму от конкурентов и повышающей привлекательность продукта или услуги в глазах клиента [5].

К основным видам деятельности относятся:

- входящая логистика,
- производственный процесс,
- исходящая логистика,
- маркетинговая и коммерческая деятельность,
- сервисное обслуживание.

Вспомогательными видами деятельности являются:

- закупочная логистика,
- материальное и производственное планирование,
- развитие технологий и научно-исследовательские разработки,
- управление человеческими ресурсами,
- поддержка инфраструктуры компании [5].

Цепочка создания ценности предполагает наличие базовой последовательности выполняемых процессов и описывает взаимосвязь между этими процессами. Каждый процесс зависит от предыдущего звена – «процесса – поставщика» и последующего – «процесса – клиента». Результаты деятельности материальных и информационных процессов, передаваемых от одного звена к другому, создают поток ценности, главными характеристиками которого являются скорость, непрерывность, равномерность, а также различные виды потерь. При анализе цепочки ценности в первую очередь выделяются те звенья, которые создают конечную ценность продукта для клиента, а затем проводится оценка качества выполнения работ на этих этапах, анализируются сильные и слабые стороны и разрабатываются мероприятия по улучшению потока создания ценности.

Все процессы в цепочке ценностей можно разделить на два вида: действия, формирующие потребительские свойства продукции, и действия, не добавляющие ценности для клиента, но позволяющие пройти все этапы от зарождения идеи до передачи конечной продукции покупателю. Ко второму виду действий можно отнести операции по преобразованию продукта по мере его движения к потребителю, получение и обработку информации от клиентов и поставщиков, внутренние перемещения материалов и прочие складские операции, переналадку и ремонт производственного оборудования, контроль качества, ведение документооборота и др.

Любые действия на всех уровнях организации, при осуществлении которых потребляются ресурсы, но не создается ценность для клиента, – это потери. Как показывает практика, на протяжении всей цепочки цен-

ности количество действий, формирующих ценность для конечного потребителя, весьма незначительно, поэтому главным источником совершенствования потока создания ценности и, как следствие, увеличения удовлетворенности всех заинтересованных сторон является сокращение действий, создающих потери.

Действия, не создающие ценность для клиента, можно подразделить на два вида – это действия, выполнение которых продиктовано, например, требованиями законодательства или требованиями технологического процесса, и действия, от которых можно и нужно избавляться с целью увеличения прибыльности бизнеса.

В настоящее время наиболее эффективным инструментом управления цепочкой ценностей является концепция бережливого производства, в которой минимизация действий, не создающих ценности, рассматривается как основной способ снижения затрат.

Бережливое производство базируется на идеях производственной системы «Тойота» (Toyota Production System), зародившейся в Японии в 1950-е годы, и основывается на «представлении бизнеса как потока создания ценности для потребителя, гибкости, выявлении и сокращении потерь, постоянном улучшении всех видов управления цепочкой ценностей в деятельности на всех уровнях организации, вовлечении и развитии персонала с целью повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон» [16].

Один из основоположников данной концепции Тайити Оно выделял семь видов производственных потерь (muda):

1. Перепроизводство – изготовление чрезмерного количества продукции, превышающего потребности следующего внутреннего или внешнего потребителя, или преждевременное производство до возникновения реального спроса на данный продукт.

2. Запасы – избыточные запасы сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, как на складских, так и на производственных площадях.

3. Избыточная обработка – действия, не добавляющие ценность продукту и, как следствие, не нужные потребителям, т. е. операции, в ходе которых происходят повторные действия, переделки, устранение ранее допущенных дефектов.

4. Лишние движения – любые перемещения людей, инструмента или оборудования, которые не добавляют ценность конечному продукту, т. е. движения, не требующиеся для успешного выполнения операции и, как правило, вызванные неправильной планировкой рабочих мест или нерациональной организацией трудового процесса.

5. Транспортировка – перемещение материалов, полуфабрикатов, готовой продукции внутри производственного предприятия с использованием специальных видов транспорта.

6. Ожидание – перерывы в работе оборудования или простои производственной линии по причине нехватки материалов, информации, документов, а также производственных мощностей на одном из этапов производственного процесса.

7. Дефекты/брак – производство некачественной продукции, требующей перепроверки, операций по сортировке и инспектированию брака, ремонта и утилизации [16, 17].

К дополнительным видам потерь, согласно концепции бережливого производства, можно отнести излишнюю загруженность оборудования или операторов производственной линии по сравнению с расчетной нагрузкой («*muji*» – от яп. «перегрузка») и неравномерность выполнения работы («*muga*» – от яп. «изменчивость»). Помимо этого, к потерям можно отнести транзакционные издержки (к ним относятся договорная деятельность, ведение переговоров и заключение контрактов, поиск информации, защита прав собственности и др.), а также недостаточную ценность продукции, в случае если ценностное предложение компании не соответствует ожиданиям и нуждам потребителя [16].

Американский исследователь Джеффри Лайкер в своей книге «Дао Тойота» выделил еще один вид потерь – нереализованный творческий потенциал сотрудников, т. е. невнимательное отношение к своим сотрудникам, а также неиспользование их знаний, умений или личных качеств, лежащих за пределами должностных обязанностей [18].

Ряд современных исследователей рассматривают человеческие ресурсы и способности (компетенции) в качестве одной из главных сил конкурентной борьбы. Если предприятие применяет такую стратегию создания ценности, которая не может быть использована ни одним из конкурентов, то оно тем самым обеспечивает себе конкурентное преимущество. В ресурсном подходе в качестве источника стратегии создания

ценности рассматриваются редкие организационные ресурсы и уникальные компетенции, позволяющие специализироваться на ключевых видах деятельности. Сетевой подход, помимо развития персонала внутри организации, также указывает на необходимость установления долгосрочных отношений с партнерами по бизнесу, оказывающих влияние на формирование ценности во всей цепи управления поставками.

Экономика знаний выделяет особое значение интеллектуального капитала как одного из факторов развития конкурентоспособности предприятия, указывая на особую роль сотрудников, их знаний, а также организационных и управленческих способностей, формируемых внутри организации и обладающих определенной степенью уникальности за счет специфических методов управления [4].

Подводя итог, можно сделать вывод, что успех компании на рынке и ее конкурентоспособность в настоящее время во многом зависят от умения выстраивать бизнес в соответствии с интересами конечных потребителей и способности оперативно реагировать на изменения в их предпочтениях и потребностях. Процесс формирования потока ценности должен быть полностью интегрирован в процесс управления цепочкой поставок на всех уровнях организации. Анализ потерь на каждом этапе функционирования цепи поставок позволит выявить слабые стороны компании и источники затрат, которые необходимо устранить с целью повышения эффективности бизнеса. Сокращение или по возможности полная ликвидация потерь, образующихся в процессе преобразования продукции в цепи поставок, позволит предприятию повысить ценность своего бизнеса в глазах потребителей и достичь устойчивого конкурентного преимущества на рынке, что положительно скажется на конечных финансовых результатах деятельности компании.

Список использованной литературы:

1. Ядгаров Я.С. История экономических учений / Я.С. Ядгаров. – М.: Инфра-М, 2009. – 480 с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
3. Гуляев Г.Ю. Эволюция теории конкуренции / Г.Ю. Гуляев // Известия ПГУ им. В.Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 317-321.
4. Лишук А.А. Эволюция теории конкурентоспособности и конкурентных преимуществ: становление концепции сетей ценности / А.А. Лишук, И.Н. Трефилова // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4 (52). – С. 172-176.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Паблицер, 2008. – 720 с.
6. Walters D. Implementing value strategy through the value chain / D. Walters, G. Lancaster // Management Decision. – 2000. – № 38 (3). – P. 160-178.
7. Abbott L. Quality and Competition / L. Abbott. – New York: Columbia University Press, 1955. – 229 p.
8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Лейн. – СПб.: Питер, 2007. – 816 с.
9. Орехов Д.Б. Потребительская ценность как феномен теории предпринимательства / Д.Б. Орехов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 5 (89). – С. 15-20.

10. Волков Д.Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки / Д.Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 4. – Т. 3. – С. 67-76.
11. Clemmer J. Firing on all Cylinders: The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance / J. Clemmer. – The Clemmer Group; 2nd edition, 1992. – 416 p.
12. Kothari A. A value based approach to management / A. Kothari, J. Lackner // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2006. – № 21 (4). – P. 243-249.
13. Лосев С.В. Принципы построения клиентоориентированной организации / С.В. Лосев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 127-138.
14. Липсиц И.В. Ценность товара: от чего она зависит и как ее рассчитать [Электронный ресурс] / И.В. Липсиц. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/cennost-tovar-vybor-pokupatel-cena-cenoobrazovanie-prodazha-pokupka-zatraty-pribyl-konkurent-informaciya-reshenie-marketing/> (дата обращения: 24.09.2016).
15. Фонд «Сколково» Тринадцать видов ценностей для B2B и B2C компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/08/02/trinadcat-vidov-cennostey-dlya-b2b-i-b2c-kompaniy-_2800_chast-2_2900_.aspx (дата обращения: 24.09.2016).
16. Бережливое производство. Основные положения и словарь : ГОСТ Р 56020-2014. – М.: Стандартинформ, 2015. – 20 с.
17. Вумек Дж.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 473 с.
18. Лайкер Дж.К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж.К. Лайкер. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 400 с.

Bibliographic references:

1. Yadgarov Y.S. History of economic thought / Y.S. Yadgarov. – М.: Infra-M, 2009. – 480 p.
2. Smith A. Research about the nature and causes of the wealth of Nations / A. Smith. – М.: Eksmo, 2007. – 960 p.
3. Gulyaev Y.G. Evolution of competition theory / Y.G. Gulyaev // Proceedings of PSU V.G. Belinsky. – 2012. – № 28. – P. 317-321.
4. Lishchuk A.A. Evolution of the theory of competitiveness and competitive advantages: the formation of the concept of value networks / A.A. Lishchuk, I.N. Trefilova // Problems of modern Economics. – 2014. – № 4 (52). – P. 172-176.
5. Porter M. Competitive advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability / M. Porter. – М.: Al'pina Publisher, 2008. – 720 p.
6. Walters D. Implementing value strategy through the value chain / D. Walters, G. Lancaster // Management Decision. – 2000. – № 38 (3). – P. 160-178.
7. Abbott L. Quality and Competition / L. Abbott. – New York: Columbia University Press, 1955. – 229 p.
8. Kotler F. Marketing Menedzhment / F. Kotler, K. Lane. – Spb.: Peter, 2007. – 816 p.
9. Orekhov D.B. Customer value as a phenomenon of the theory of entrepreneurship / D.B. Orekhov // Bulletin of Saint-Petersburg state University of Economics. – 2014. – № 5 (89). – P. 15-20.
10. Volkov D.L. Value-based Management: metrics and models assessment / D.L. Volkov // Russian management journal. – 2005. – № 4. – Vol. 3. – P. 67-76.
11. Clemmer J. Firing on all Cylinders: The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance / J. Clemmer. – The Clemmer Group; 2nd edition, 1992. – 416 p.
12. Kothari A. A value based approach to management / A. Kothari, J. Lackner // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2006. – № 21 (4). – P. 243-249.
13. Losev S.V. Principles of construction of a customer-centric organization / S.V. Losev // Management in Russia and abroad. – 2008. – № 6. – P. 127-138.
14. Lipsits I.V. Value of goods: from what it depends and how to calculate [Electronic resource] / I.V. Lipsits. – Mode of access: <http://www.elitarium.ru/cennost-tovar-vybor-pokupatel-cena-cenoobrazovanie-prodazha-pokupka-zatraty-pribyl-konkurent-informaciya-reshenie-marketing/> (date accessed: 24.09.2016).
15. Fund «SKOLKOVO». Thirteen types of assets for B2B and B2C companies [Electronic resource]. – Mode of access: http://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/08/02/trinadcat-vidov-cennostey-dlya-b2b-i-b2c-kompaniy-_2800_chast-2_2900_.aspx (date accessed: 24.09.2016).
16. Lean manufacturing. Basic provisions and dictionary : GOST R 56020-2014. – М.: STANDARTINFORM, 2015. – 20 p.
17. Vumec G.P. Lean manufacturing. How to get rid of losses and to achieve prosperity of your company / G.P. Vumec, D.T. Jones. – М.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 473 p.
18. Liker J.K. Dao Toyota. 14 management principles leading companies of the world / J.K. Liker. – М.: Alpina Publisher, 2013. – 400 p.

Spisok ispol'zovannoy literatury:

1. Yadgarov Y.S. Istoriya ekonomicheskikh ucheniy / Y.S. Yadgarov. – M.: Infra-M, 2009. – 480 s.
2. Smit A. Issledovaniye o prirode i prichinakh bogatstva narodov / A. Smit. – M.: Eksmo, 2007. – 960 s.
3. Gulyayev G.Y. Evolyutsiya teorii konkurentsii / G.Y. Gulyayev // Izvestiya PGU im. V.G. Belinskogo. – 2012. – № 28. – S. 317-321.
4. Lishchuk A.A. Evolyutsiya teorii konkurentosposobnosti i konkurentnykh preimushchestv: stanovleniye kontseptsii setey tsennosti / A.A. Lishchuk, I.N. Trefilova // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2014. – № 4 (52). – S. 172-176.
5. Porter M. Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost' / M. Porter. – M.: Al'pina Publisher, 2008. – 720 s.
6. Walters D. Implementing value strategy through the value chain / D. Walters, G. Lancaster // Management Decision. – 2000. – № 38 (3). – P. 160-178.
7. Abbott L. Quality and Competition / L. Abbott. – New York: Columbia University Press, 1955. – 229 p.
8. Kotler F. Marketing menedzhment / F. Kotler, K. Leyn. – SPb.: Piter, 2007. – 816 s.
9. Orekhov D.B. Potrebitel'skaya tsennost' kak fenomen teorii predprinimatel'stva / D.B. Orekhov // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. – 2014. – № 5 (89). – S. 15-20.
10. Volkov D.L. Upravleniye tsennost'yu: pokazateli i modeli otsenki / D.L. Volkov // Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta. – 2005. – № 4. – T. 3. – S. 67-76.
11. Clemmer J. Firing on all Cylinders: The Service/Quality System for High-Powered Corporate Performance / J. Clemmer. – The Clemmer Group; 2nd edition, 1992. – 416 p.
12. Kothari A. A value based approach to management / A. Kothari, J. Lackner // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2006. – № 21 (4). – P. 243-249.
13. Losev S.V. Printsipy postroyeniya kliyentooriyentirovannoy organizatsii / S.V. Losev // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2008. – № 6. – S. 127-138.
14. Lipcits I.V. Tsennost' tovara: ot chego ona zavisit i kak yeye rasschitat' [Elektronnyy resurs] / I.V. Lipcits. – Rezhim dostupa: <http://www.elitarium.ru/cennost-tovar-vybor-pokupatel-cena-cenoobrazovanie-prodazha-pokupka-zatraty-pribyl-konkurent-informaciya-reshenie-marketing/> (data obrashcheniya: 24.09.2016).
15. Fond «Skolkovo» Trinadtsat' vidov tsennostey dlya B2B i B2C kompaniy [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/08/02/trinadcat-vidov-cennostey-dlya-b2b-i-b2c-kompaniy-_2800_chast-2_2900_.aspx (data obrashcheniya: 24.09.2016).
16. Berezhlivoye proizvodstvo. Osnovnyye polozheniya i slovar' : GOST R 56020–2014. – M.: Standart-inform, 2015. – 20 s.
17. Vumek Dzh.P. Berezhlivoye proizvodstvo. Kak izbavit'sya ot poter' i dobit'sya protsvetaniya vashey kompanii / Dzh.P. Vumek, D.T. Dzhons. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 473 s.
18. Layker Dzh.K. Dao Toyota. 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira / Dzh.K. Layker. – M.: Al'pina Publisher, 2013. – 400 s.