

**ЦІННІСНООРІЄНТОВАНИЙ
ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
ЛАНЦЮГОВИМИ
ПРОЦЕСАМИ В НОВИХ
КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ****VALUE-ORIENTED APPROACH
TO CHAIN PROCESSES
MANAGEMENT UNDER
NEW COMPETITIVE
CONDITIONS**

У статті розглянуто розвиток теоретичних підходів до управління ланцюгами створення цінності. Обґрунтовано використання категорії «цінність» у дослідженні формування і функціонування ланцюгових процесів, орієнтованих на споживача. Висунуто додаткові аргументи на підтвердження зміни природи конкуренції та актуалізацію її нових форм, які проявляються у внутрішньому і зовнішньому середовищі ланцюга цінності.

The article considers the development of the theoretical approaches to the value-creating chains management. The usage of the category "value" in the research of the consumer-oriented chain processes formation and functioning is grounded. The additional arguments are presented supporting the changes in the nature of competition and actualization of its new forms which show themselves in the internal and external environments of the value chain.

Ключові слова: цінність, акумулятивна цінність, ланцюги створення цінності, конкурентні переваги, конкурентне середовище.

Keywords: value; accumulative value; value-creating chains; competitive advantages; competitive environment.

Рис. 1. Лім. 23.

Постановка проблеми. Усі етапи процесу створення продукту – від пошуку сировини до продажу кінцевому споживачу – утворюють ланцюг, ланки якого, взаємодіючи між собою, перетворюють вихідні ресурси у кінцевий продукт. Розглядаючи такий ланцюг як процес фізичного перетворення та руху створюваного продукту, під його ланкою варто розуміти підприємство чи його структурний підрозділ. При цьому необхідно враховувати логістичний характер такого ланцюга, який передбачає використання сучасних технологій управління (фізичним просуванням продукту. Концепції ланцюгів поставок SCM (Supply Chain Management) чи логістичних ланцюгів, що використовуються провідними компаніями, дають можливість суттєво скорочувати транзакційні витрати та створювати належний логістичний сервіс. Впровадження таких концепцій дозволило інтегровано використовувати інші ефективні логістичні концепції, такі як «Just in time», KANBAN, MRP, ERP тощо. Розвиток концепції логістики передбачає поглиблене використання її принципів при формуванні конкурентних переваг та стратегій діяльності компаній.

Розгляд логістичного ланцюга як траєкторії фізичного переміщення продукту виявляється недостатнім для розуміння процесів, які формують конкурентне становище його учасників. Трансформація відносин конкуренції потребує включення споживача до згаданого ланцюга як повноцінного учасника створення продукту і суб'єкта цього ланцюга, що споживає кінцеву цінність і сплачує

за її створення. Актуалізація пошуку конкурентних переваг учасників ланцюга потребує розвитку ціннісноорієнтованого підходу до ланцюгових процесів і стала ключовою причиною виникнення концепції ланцюгів створення цінності.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Процесам створення цінності, принципам формування та управління ланцюгами створення цінності приділено увагу у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів.

Зокрема, економічній складовій аксіології приділено значну увагу у працях класиків економічної теорії Е. Бем-Баверка, А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.С. Мілля, К. Маркса, М. Туган-Барановського та багатьох інших видатних науковців, що свідчить про принциповість і значущість категорії «цінність» для вирішення значного числа економічних проблем, а також її співвідношення з категорією «вартість». Подальший розвиток наукових досягнень класиків теорії цінності знайшов відображення в дослідженнях сучасників, які розглядають актуальні проблеми управління цінністю на різних стадіях життєвого циклу продукту, формування і трансформацію ланцюгів створення цінності на основі сучасних управлінських технологій.

Так, Б. Міттел та Д. Шес виділяють три складових зони цінності продукту: реалізація (performance), ціна (price), персоніфікація (personalization) та називають такий поділ ЗР «Зони цінності» [23]. М. Портер спроектував ланцюг цінності підприємства і визначив вплив його ланок на конкурентоспроможність [11]. А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд розвинули ідею М. Портера, обравши об'єктом дослідження систему його ланцюгів, побудовану в межах галузі чи сегмента ринку [18]. Б. Андерсен запропонував підхід до оптимізації бізнес-процесів зі створення цінності шляхом вилучення процесів, які не створюють цінності [1]. Найбільш прогресивні погляди на розвиток управління ланцюгами цінності викладено в працях К.К. Прахалада, В. Рамасвами та А. Сливотські [12; 15], де особливу увагу зосереджено на процесах спільного творення та міграції цінності. Важливими питаннями управління ланцюговими процесами як джерелом конкурентних переваг в постсоціалістичних країнах займаються Є. Крикавський, М. Окландер, Н. Чухрай, В. Гальперін, В. Репін.

Невирішені питання та проблеми. Аналіз еволюції взаємин між споживачем і підприємством у напрямі спільного творення цінності, а також дослідження зміни природи конкуренції передбачає розгляд споживача як частини удосконаленої системи компетенцій. Це створює підґрунтя для окреслення тенденцій зміни центрів компетенцій та переосмислення процесів конкуренції, що передбачає поглиблене дослідження ланцюгів створення цінності як суб'єктів цієї конкуренції. Вироблення теоретичних підвалин і прикладних розробок для удосконалення управління ланцюгами створення цінності потребує додаткової аргументації виявлення сутності цінності як економічної категорії та її співвідношення з іншими базовими економічними категоріями.

Формування цілей статті. На основі критичного огляду фундаментальних праць класиків економічної теорії та результатів досліджень сучасних науковців провести узагальнення та надати додаткову аргументацію на користь використання категорії «цінність» при дослідженні ланцюгових процесів, орієнтованих на споживача, а також виявити зміни бізнес-процесів у ланцюгах створення цінності з урахуванням трансформації відносин конкуренції.

Виклад основного матеріалу. Тривалі дискусії щодо проблематики категорії «цінність» обумовлені як загальнотеоретичним значенням розкриття природи цінності, так і її прикладного використання в економіці. Проведені нами дослідження показали, що для сучасних наукових розвідок характерними є неоднозначні трактування сутності цінності, схоластичні судження та еклектичні висновки, які містять підміну категорії «цінність» категорією «вартість».

Сучасні тлумачні словники, як правило, подають зазначені категорії як тотожні, або як слова-синоніми. Дослідження економістів доводять, що категорія «цінність» стосується висвітлення сутності, корисності чи ліквідності економічного об'єкта, а термін «вартість» — оцінки витратної сторони його сутності.

Коректність використання категорії «цінність» сучасними вченими-економістами підтверджується тезою одного з основоположників австрійської школи економічної теорії Е. Бем-Баверка: «Вчення про цінність (Wert) стоїть у центрі всієї політико-економічної доктрини, майже усі важливі та важкі проблеми політичної економії, а особливо питання про розподіл доходу, земельну ренту, заробітну плату, дохід на капітал беруть свій початок у цьому вченні» [2]. Е. Бем-Баверк стверджує, що політичну економію не цікавить цінність продукту як сукупність фізичних чи технічних характеристик — здатність давати об'єктивний результат (харчова цінність продукту, опалювальна цінність дров тощо), проте з її допомогою визначається природа категорії «об'єктивна мінова цінність» матеріальних благ, тобто можливість отримати в обмін на них певну кількість інших матеріальних благ, причому ця можливість розглядається як сила чи властивість, притаманні матеріальним благам безпосередньо. Розвиваючи теорію цінності, Е. Бем-Баверк ділить властивості матеріальних благ на нижчу форму — корисність (як здатність взагалі слугувати для людського благополуччя) та цінність (як необхідна умова благополуччя). Такі твердження, на наш погляд, підкреслюють економічну сутність категорії «цінність» та доводять некоректність використання деякими сучасними економістами категорії «вартість» як грошового еквіваленту цінності.

М. Туган-Барановський зазначав: «Серед багатьох російських економістів (особливо серед марксистів) запанувала звичка вживати терміни «вартість» та «цінність» не як протилежні, а як тотожні. Ця звичка, мабуть, з'явилася через помилковий переклад «Капіталу» К. Маркса. Проте німецька мова знає, поряд з терміном «wert» (цінність), інший термін — «kosten» (вартість), так само, як і в англійській мові «value» (цінність) ніяк не можна ототожнювати з терміном «cost» (вартість)» [19].

В. Гальперін вказує на традиційне використання при перекладі праць західних економістів терміна «цінність» (англ. «value», нім. «wert» та франц. «valeur»), тоді як термін «вартість» використовувався при перекладі англійського «cost» та німецького «kosten». У своїй праці «Слово про слова» він зазначає, що підміна понять, яка відбулася при перекладі у 30-х рр. XX ст. творів К. Маркса та Ф. Енгельса, стала нормою для радянських економістів та використовувалася у нових перекладах А. Сміта, Д. Рікардо, Дж.С. Мілля. В. Гальперін доводить, що метою підміни категорії «цінність» категорією «вартість» було бажання влади забезпечити безумовне сприйняття існуючого у слові

«вартість» затратного, трудового змісту. На прикладі порівняння перекладів книги Дж.С. Мілля «Основи політичної економії» цей науковець звертає увагу на підміну терміна «цінність» терміном «вартість» та спричинену цим підміну терміна «вартість» терміном «витрати виробництва» [3].

Е. Ільєнков, аналізуючи вади перекладу творів К. Маркса, доводить доцільність перекладу термінів «wert» як «цінність», а «preis» — як «вартість» [4]. В. Міхеєв, аналізуючи різні точки зору у тлумаченні категорій «вартість» та «цінність», зазначає, що при дослідженні цієї проблеми варто акцентувати увагу на основних діючих суб'єктах ринку — споживачеві та продавцеві, які мають різні погляди на один і той же товар. Споживача цікавлять споживчі якості товару та його корисність, оцінка якої виявляє споживчу цінність товару. Для продавця той самий товар має іншу цінність: він важливий здатністю бути проданим (здатністю до ліквідності). В. Міхеєв зазначає, що здатність товару обмінюватися у визначених пропорціях на інші товари робить його міноюю цінністю для продавця. Отже, товар початково є єдністю споживчої та мінової цінності для покупця та продавця. У результаті реалізації товару продавець прагне отримати дохід, що компенсує витрати на його виробництво, тобто його вартість [8].

Такої ж думки дотримується і В. Король, який доводить, що термін «вартість» доцільно застосовувати за умови прояву витратної природи оцінки, а «цінність» — при прояві природи корисності (у значенні прибутковості) [6].

А. Орлов, досліджуючи сутність зазначених категорій, підтверджує як загальновизнаний факт, що вартість є затратною категорією, а цінність характеризує отриманий результат та уособлює оцінку блага. При цьому зміст цінності багатший від змісту вартості та виходить за межі соціально-економічних відносин. Між ними існує принципова відмінність: ці терміни не є синонімами, вони мають власний зміст, оскільки характеризують різні сторони одного явища. Вартість виражає кількісний вимір затрат на виробництво блага і у цьому значенні є категорією об'єктивною. Цінність характеризує якість блага з точки зору його корисних якостей і у цьому значенні вона суб'єктивна, проте під цією суб'єктивністю лежить об'єктивне начало — суспільна оцінка блага, яка складається з багатьох причин та чинників [10]. Подібну думку висловлює І. Смирнов: «Цінність — це найглибша сутність економічного блага, тобто сутність першого порядку» [16].

З огляду на зазначені результати досліджень вітчизняних та зарубіжних учених цінність як економічна категорія виражає, на нашу думку, діалектику відносин попиту і пропозиції щодо індивідуальної міри корисності і її значущості для індивіда, закладеної у конкретному продукті. Економічна цінність проявляється як діалектична єдність споживчої та мінової оцінки корисності продукту у момент виникнення споживчої чи мінової потреби. Її грошовим виразом є ціна, що знаходиться у діапазоні мінімально можливої ціни обміну та максимально можливої ціни споживання, яку згоден сплатити споживач.

Саме такі визначення змісту категорій «цінність» та «вартість», на нашу думку, варто застосовувати у дослідженні проблем формування і функціонування ланцюгових процесів, орієнтованих на споживача.

Аналіз останніх досліджень у сфері стратегічного управління виявив тенденцію формування бізнес-цілі підприємства як створення комплексу ціннос-

тей: цінності компанії (цінність для акціонерів), цінності продукту (як симбіоз споживчої та мінової цінності) та цінності для персоналу. Ці види цінності визначають структуру загальної цінності, що створюється окремим підприємством. Дослідники сутності цінності Б. Міттел та Д. Шес стверджують: «Бізнес повинен створювати цінність одночасно для акціонерів, споживачів та працівників» [23]. Зону цінності продукту вони поділяють на три складових: реалізація продукту (performance), ціна (price), персоніфікація (personalization) і називають такий поділ ЗР «Зони цінності». Підхід Б. Міттела і Д. Шеса, на наш погляд, передбачає широке трактування цінності продукту і можливість багаточільового використання такого підходу, а також заслуговує подальшого розвитку.

Перша складова «Зони цінності» – реалізація продукту – охоплює три блоки: якість, інновацію та індивідуалізацію. Сучасне розуміння якості, окрім якості продукту, включає доставку, порядок розрахунків, технічний супровід тощо. Пропагуючи підвищення якості продукту та внутрішніх бізнес-процесів, варто не забувати про ціль бізнесу – цінність для споживача. Якщо якісні бізнес-процеси не створюють цінності продукту – цілі підприємства не досягнuto. Метою інновації у цій концепції є підвищення рівня функціональності продукту чи послуги, а це означає, що інновації створюють частину цінності для споживача. Індивідуалізація передбачає врахування власного бачення цінності конкретним споживачем.

Друга складова «Зони цінності» – ціна, яка є грошовим виразом цінності. На рівні дійсності цінність має реальність не тільки у множині реальних економічних благ, але й отримує власне матеріальне наявне буття, яким є гроші. З появою грошей цінність будь-якого економічного блага проявляє себе у ціні, тобто у єдності свого якісного та кількісного прояву [16]. На нашу думку, єдиною концептуальною базою для формування ринкової ціни є цінність продукту, а не вартісна (витратна) концепція ціноутворення: чим більше корисних якостей у потрібному співвідношенні побачить споживач у товарі, тим вищу ціну він готовий сплатити за володіння цінністю, яку цей товар містить. Автори концепції ЗР «Зони цінності» виділяють: справедливую ціну (результат споживачького оцінювання ціни конкурентів, ціни замінників, собівартості продукту та величини прибутку продавця), а також ціну, що створює цінність, яка є похідною від справедливої ціни (уособлення вигідності ціни продукту в очах споживача порівняно з ціною на аналогічні продукти, пропоновані ринком).

У цьому контексті доречно розглянути систему ціноутворення, сформульовану Д. Хлебніковим, відповідно до якої ринкове визначення ціни повинно базуватися на таких твердженнях [20]: ринок потребує певну цінність як сукупність споживчих якостей, що сприймаються споживачем; ринкова (справедлива) ціна визначається ступенем потреби цінності на ринку; доцільно створювати тільки ті споживчі якості, і тільки у тому співвідношенні, які сприймаються ринком як цінність; бажана рентабельність виробництва (прибуток) визначає ліміт витрат на виробництво цієї цінності; форма представлення цінності (матеріальна форма продукту) визначає конфігурацію виробничих потужностей та вимоги до складу та кількості компетенцій, необхідних для створення цінності. Отже, ринкове ціноутворення передбачає первин-

ність суспільного, ринкового сприйняття споживчих якостей продукту (цінності), яке визначає конфігурацію бізнесу.

Третя складова «Зони цінності» – персоніфікація – згідно з Б. Міттелом та Д. Шесом поділяється на три блоки: доступність, швидка реакція на запит та налагодження стосунків.

З огляду на напрям нашого дослідження, варто приділити більше уваги цінності продукту як акумулятивному об'єкту, що мігрує від однієї до іншої ланки ланцюга. Акумулятивна особливість передбачає виділення доданої цінності як частини цінності кінцевого продукту (сукупної цінності), яка створюється на певному етапі його просування через ланцюг бізнес-процесів.

Порівнюючи поняття «цінність» та «додана цінність», Б. Андерсен зазначає, що:

- у процесі виробництва до вартості продукту додається вартість матеріалів, праці, енергії тощо. При цьому додана цінність продукту не залежить від цих витрат;

- при додаванні до продукту таких якостей, як функціональність, естетичність, престижність, цінність продукту збільшується. Це дає можливість продавати його за вищою ціною, аніж сумарні витрати на виробництво [1].

Отже, додана цінність продукту, компанії чи цінності для персоналу є різницею між їх цінністю на виході та вході бізнес-процесу. Відповідно бізнес-процеси (операції) зі створення доданої цінності в межах компанії варто розглядати у трьох аспектах:

- створення доданої цінності продукту;
- створення доданої цінності компанії;
- створення доданої цінності для персоналу.

При цьому у кожній компанії є частина бізнес-процесів, які не створюють доданої цінності (а іноді її зменшують), і одним із ключових завдань при аналізі доданої цінності є виявлення таких бізнес-процесів (операцій) та їх ліквідація.

Бізнес-процеси зі створення доданої цінності для персоналу та компанії утворюють відповідні центри цінності в окремих компаніях, а сукупність бізнес-процесів зі створення сукупної цінності продукту – ланцюг створення цінності, який має міжгалузевий характер. Варто підкреслити, що центри та ланцюги, як правило, утворюють різнорівневі мережі цінності.

Вперше комплексне поняття «ланцюг створення цінності» звів М. Портер. Він розглянув цей ланцюг у межах підприємства, зазначаючи, що ланцюг створення цінності, який охоплює всю галузь чи певний її сектор, є нагто широким поняттям: розгляд такого ланцюга не проявляє, а навпаки, приховує джерела конкурентних переваг [11, 72]. Проте із запровадженням фундаментальної логістичної концепції та розвитком теорії конкуренції актуальною стає теза про те, що підприємства є певною мірою потенційними партнерами у створенні кінцевого продукту, використовуючи партнерство як засіб побудови конкурентних переваг. З огляду на це всі учасники ланцюга додають товарові частину цінності та, відповідно, несуть частину інтегрованої відповідальності за ланцюг у цілому.

Сучасна управлінська парадигма передбачає перенесення передумов ефективної діяльності підприємства у зовнішнє середовище. Тому запропоно-

вана М. Портером концепція ланцюгів створення цінності логічно трансформується із взаємодії видів діяльності, спрямованих на створення цінності всередині підприємства, в інтеграційний процес групи підприємств як однієї галузі, так і інших підприємств, які функціонують на одному ринку (сегменті ринку). Тому твердження М. Портера про недоцільність та спотвореність результатів дослідження при розгляді галузевого ланцюга з огляду на зміну чинників ефективності діяльності підприємств та форм конкуренції, на нашу думку, є хибним.

На підтвердження нашої позиції розглянемо галуzeвий ланцюг цінності, запропонований А. Томпсоном, який складається з ланцюгів цінності підприємств [18, 179]. Такий ланцюг, на нашу думку, є перехідним варіантом від концепції ланцюгів створення цінності в межах підприємства до концепції інтегрованого ланцюга створення цінності. Варто зауважити, що А. Томпсон розглядає елементи ланцюга (внутрішнього і галузевого) здебільшого з позицій формування витрат, тобто вивчає вартісну сторону продукту. Однак, ланцюг А. Томпсона має ціннісний характер і відображає структуру витрат, понесених на створення доданої цінності. Таке твердження базується на виділенні А. Томпсоном елементів ланцюга за критерієм задоволення клієнтів (корисного змісту продукту).

В. Репін визначає ланцюг створення цінності як організований та взаємопов'язаний набір бізнес-процесів, який створює цінність для клієнтів. У склад ланцюга мають входити, як мінімум, бізнес-процеси, які безпосередньо беруть участь у створенні кінцевого продукту. Варто зазначити, що В. Репін розглядає бізнес-процеси як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності робіт), яка за визначеною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для клієнта [13]. Використання процесного підходу до управління ланцюгами створення цінності, який пропонує В. Репін, дозволяє класифікувати бізнес-процеси за функціональною та цільовою ознакою, а також виділити та ліквідувати процеси, що не створюють доданої цінності.

Для здійснення аналізу доданої цінності Б. Андерсен пропонує використовувати, поряд із процесним підходом, метод Д. Харрінгтона, який дозволяє ідентифікувати неефективні бізнес-процеси та на основі діаграмного співвідношення «витрати — час циклу» усунути їх. При цьому Б. Андерсен пропонує не тільки вилучати процеси, що не створюють цінності, а й оптимізувати процеси, які створюють цінність компанії. На нашу думку, таке спрощене твердження є суперечливим, оскільки провокує конфлікт інтересів. У ланцюгу необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінності, враховуючи, що з точки зору власників зростання цінності компанії є основною метою, а цінність продукту та цінність для персоналу такими, які її забезпечують. З огляду на це, при проведенні аналізу варто деталізувати структуру цінності та розглядати співвідношення елементів сукупної цінності на кожному етапі її створення. У цьому випадку ланцюг створення цінності матиме вигляд відображений на рис 1.

Ланцюг створення цінності є інституційним інструментом структурування та управління логістичним ланцюгом, що дає можливість усвідомити моти-

на місце виникнення та структуру цінності, у нього немає потреби враховувати галузеві межі у процесі вибору цінності. Практика діяльності успішних компаній демонструє існування багатьох точок дотику, де споживач і компанія можуть спільно творити цінність.

Важливою ознакою сучасного економічного становища, що спонукає компанії до спільного творення цінності, є стрімкий розвиток електронних технологій та електронної торгівлі, який відкрив для споживачів доступ до інформації про пропозиції конкурентів, структуру цінності та формування ціни продукту. З іншого боку, компанії отримали можливість відслідковувати реакцію та побажання споживачів, які виникають унаслідок аналізу згаданої інформації та розміщуються на численних Інтернет-сторінках. Веб-простір дав можливість компаніям набагато глибше проникати у сукупність переваг споживачів і на основі цього значно покращувати процеси формування цінності. Діалог між елементами ланцюга цінності, який виник унаслідок впровадження Інтернет-технологій у економічне середовище, не тільки сприяє обміну знаннями, але й породжує розуміння між компаніями та споживачем.

Висновки. Початок періоду спільного творення цінності принципово змінює загально визнані ознаки систем виробництва та інших ланок формування і передачі цінності, а також радикально трансформує систему стратегічного управління підприємств, у тому числі побудови конкурентних стратегій, з метою формування передумов успіху у перспективі. Оскільки створення цінності продукту здійснюється спільно усіма учасниками ланцюга, і вони несуть інтегровану відповідальність за це створення, варто виокремити нову форму конкуренції, яка передбачає суперництво не окремих компаній, а ланцюгів створення цінності. У цій конкурентній боротьбі виграють лише ті ланцюги, які включають в себе споживача як учасника та основного мотивуючого елемента створення цінності продукту.

Дослідження окремих елементів ланцюга створення цінності, а також їх взаємозв'язку та взаємодії дозволило виявити наявність конкурентних відносин всередині цього ланцюга. Варто зазначити, що ланцюг цінності має нерівномірний розподіл часток створюваної цінності між ланками, з яких він складається. Ця ж тенденція прослідковується і у співвідношенні складових цінності у кожній ланці. Всі ланцюги мають домінуючі чи привілейовані точки, де створюється максимальна (щодо кінцевої цінності продукту) цінність для компанії, цінність для персоналу та додана цінність продукту. Максимальні значення складових цінності можуть формуватися у різних точках.

Існування таких ключових точок породжує конкуренцію між учасниками ланцюга за право контролю над ними. Домінуючі точки виникають, як правило, на тих етапах, які вирізняються високим рівнем управлінських інновацій, а відповідні елементи ланцюга мають низький рівень матеріальних затрат. У зв'язку з цим використання ціннісноорієнтованого підходу до створення продукту усуває хибне враження про несправедливий розподіл прибутків усередині ланцюга. Конкуренція у ланцюгу визначає лідерів створення цінності, які контролюють домінуючі точки. Усвідомлюючи інтегровану відповідальність за ланцюг у цілому, лідери повинні нести відповідальність за частину, порівнянну з частиною доданої цінності, яку вони створюють. Лише на основі такої гар-

монізації можна забезпечити конкурентоспроможність ланцюга і досягти максимально можливої сукупної цінності як синергічного результату спільної діяльності.

Подальші наукові розвідки передбачають розвиток теоретичних положень внутрішньоланцюгових та міжланцюгових відносин конкуренції, які слугуватимуть основою вироблення прикладних методичних рекомендацій щодо конкурентної ідентифікації компаній як ланок ланцюгів створення цінності і розподілу винагороди за створену цінність.

1. Андерсен Б. Улучшение через упрощение // www.management.com.ua.
2. Бем-Баверк Е. Основы теории ценности хозяйственных благ // www.libertarium.ru.
3. Гальперин В.М. Слова о словах // www.gallery.economicus.ru.
4. Ильенков Э.В. О переводе термина «Wert» (ценность, достоинство, стоимость, значение) // www.caute.net.ru.
5. Король В.А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту // Вісник Львівської комерційної академії. — Серія економічна. — Вип. 20. — Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2006. — С. 383 — 388.
6. Крикавський Є.В., Кобилюх О.Я., Кузяк В.В. Концепція ланцюга пропозицій // Логістика: Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2005. — №526. — С. 594–600.
7. Мизль Дж.С. Основы политической экономии: Пер. с англ. / А.Г. Милейковский (общ. ред.), А.Г. Милейковский (авт. предисл.), Ю.Б. Кочеврин (авт. предисл.). — М.: Прогресс, 1980.
8. Михеев В.Н. Ценность, полезность, стоимость // www.m-economy.ru.
9. Окландер М.А. Контуры экономической логистики. — К.: Наукова думка, 2000.
10. Орлов А.В. Об аксиологии и экономических ценностях // www.m-economy.ru.
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Прахалад К.К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Ставицького. — К.: Стандарт, 2005.
13. Репин В.В. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow // www.fhexpert.ru.
14. Рикардо Д. Сочинения // www.libertarium.ru.
15. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Пер. с англ. А.А. Шапошниковой. — М., 2006.
16. Смирнов И.К. Ценность как всеобщность экономического блага // www.m-economy.ru.
17. Смит А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / Є. Литвин (наук.ред.), О. Васильєва (пер. з англ.). — К.: Port-Royal, 2001.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
19. Туган-Барановский М.И. Избранные сочинения: В 2-х т. / Научн. ред. и автор вступ. статьи Л.И. Дмитриченко. — Т.2. Основы политической экономии. — Донецк: Дон ГУЕТ, 2004.
20. Хлебников Д.В. Понятие «ценность» как фактор продуктово-рыночной стратегии // www.management.com.ua.
21. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення. — Львів: В-во НУ «Львівська політехніка», 2002.
22. Marx K. Das Kapital. Band 1. — Hamburg, 1867.
23. Mittal B., Sheth J.N. Value Space: Winning the Battle for Market Leadership. — McGraw-Hill Companies, 2001.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2007.