

Оригинальная статья  
Original article

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-7

Цой М. Е.<sup>1</sup>  
Тринеев А. Ю.<sup>2</sup>  
Шилинговский Д. Е.<sup>3</sup>  
Усков Д. Н.<sup>4</sup>

Использование карты CJM в целях исследования этапов  
процессов принятия решения в сфере службы доставки

Новосибирский государственный технический университет,  
просп. Карла Маркса, 20, Новосибирск 630073, Россия

<sup>1</sup>e-mail: tsoy@corp.nstu.ru

<sup>2</sup>e-mail: andrey.trineev.01@mail.ru

<sup>3</sup>e-mail: den.memos@yandex.ru

<sup>4</sup>e-mail: dmitriuskov\_2001@mail.ru

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-5076-5189

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0007-2882-8773

<sup>3</sup>ORCID: 0009-0004-8985-1641

<sup>4</sup>ORCID: 0009-0008-0333-6155

*Статья поступила 24 октября 2024 г.; принята 02 декабря 2024 г.;*  
*опубликована 30 декабря 2024 г.*

**Аннотация.** В условиях постоянно меняющегося и высоко конкурентного рынка доставки товаров организациям достаточно трудно понимать и прогнозировать запросы и потребности клиентов. Из-за конкуренции между различными курьерскими службами доставки важность понимания механизмов, влияющих на выбор потребителя, становится актуальной и жизненно необходимой для успеха бизнеса. Исследование состоит из определения ключевых факторов, которые влияют на все этапы процесса принятия решения о покупке. В качестве метода исследования нами выбрано глубинное интервью. Данное исследование направлено на изучение потребительского опыта и того, чем руководствуется клиент службы доставки при принятии решения о выборе компании. Результаты исследования представляют практические рекомендации для участников рынка доставки товаров, позволяя им улучшить свой сервис и повысить лояльное отношение к бренду. Также были построены карты CJM, которые позволили глубже изучить мотивы, цели, действия и барьеры, возникающие у клиента на каждом из этапов. Исследование покупательских мотивов позволит каждой службе доставки определить самые эффективные инструменты для продвижения своих услуг и улучшения сервиса. Выявив факторы, которые негативно влияют на отношение потребителей к торговой марке, маркетологи смогут расставить акценты в своей стратегии для достижения максимального успеха.

**Ключевые слова:** маркетинг; CJM; поведение потребителей; процесс принятия решения; потребительский опыт; психология покупки

**Для цитирования:** Цой М. Е., Тринеев А. Ю., Шилинговский Д. Е., Усков Д. Н. Использование карты CJM в целях исследования этапов процессов принятия решения в сфере службы доставки // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 4. С. 96-109. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-7

UDC 339.138

Marina E. Tsoy<sup>1</sup>  
Andrey Yu. Trineev<sup>2</sup>  
Denis E. Shillingovsky<sup>3</sup>  
Dmitry N. Uskov<sup>4</sup>

**CJM maps in investigation of the stages  
of decision-making processes in delivery service**

Novosibirsk State Technical University,  
20 Karl Marx Ave., Novosibirsk 630073, Russia

<sup>1</sup>*e-mail: tsoy@corp.nstu.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: andrey.trineev.01@mail.ru*

<sup>3</sup>*e-mail: den.memos@yandex.ru*

<sup>4</sup>*e-mail: dmitriiuskov\_2001@mail.ru*

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-5076-5189

<sup>2</sup>ORCID: 0009-0007-2882-8773

<sup>3</sup>ORCID: 0009-0004-8985-1641

<sup>4</sup>ORCID: 0009-0008-0333-6155

**Abstract.** In the context of an ever-changing and highly competitive goods delivery market, it is challenging for businesses to comprehend and anticipate customer requests and needs. In light of the intense competition between various courier delivery services, it becomes crucial for businesses to gain a deep understanding of the factors that shape consumer preferences and choices. The objective of the study is to identify the principal factors that exert an influence on all stages of the purchase decision-making process. The research method employed was that of the in-depth interview. The objective of this study is to examine the consumer experience and the factors that influence customers' decisions when selecting a delivery service. The findings of the study offer practical recommendations for stakeholders in the goods delivery market, enabling them to enhance their service quality and foster brand loyalty. Furthermore, CJM maps were constructed, enabling a more profound examination of the motives, objectives, actions and impediments encountered by the client at each stage. The investigation of customer motives will facilitate the identification of the most efficacious promotional tools for each delivery service and the enhancement of service quality. By discerning the factors that negatively influence consumer attitudes towards the brand, marketers will be able to prioritise their strategy to achieve optimal success.

**Keywords:** CJM; consumer behavior; decision-making process; consumer experience; psychology of purchase

**For citation:** Tsoy, M. E., Trineev, A. Yu., Shillingovsky, D. E., Uskov, D. N. (2024), "CJM maps in investigation of the stages of decision-making processes in delivery service", *Research Result. Business and Service Technologies*, 10 (4), pp. 96-109. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-7

**Введение (Introduction).** В современном мире поведение потребителей и факторы, влияющие на процесс принятия решений о покупке, приобретают особую важность и во многом формируют маркетинговую политику компаний.

Согласно Филиппу Котлеру, поведение потребителей определяется как «процесс выбора, приобретения, использования и ликвидации товаров, услуг, идей или впечатлений отдельными покупателями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний» (Котлер, 2015). Именно поэтому одним из источников анализа рынка, целевой аудитории и целевых сегментов является изучение поведения потребителей.

Данное понятие включает в себя следующее:

- потребительская психология. Изучение эмоций, предпочтений, желаний и мотивации потребителей;
- социальное окружение. Влияние друзей, семьи, культурных норм и социальных групп;
- влияние экономики. Различные экономические условия, такие как: уровень дохода, количество товара и уровень цен на рынке;
- процесс принятия решения. Через какие этапы проходит потребитель и как они влияют на его решение о покупке (Котлер, 2015).

В изучении поведения клиента на рынке важную роль играет исследование процесса принятия решения о покупке. Этот процесс включает в себя несколько этапов, каждый из которых характеризует себя определенными признаками, которые будут рассмотрены далее.

Существуют разные подходы к изучению процесса принятия решений о покупке, но классическая модель включает в себя пять следующих этапов (Ростовцева, 2002):

- 1) осмысление;
- 2) поиск информации;

- 3) оценка вариантов;
- 4) решение о покупке;
- 5) реакция на покупку.

Анализ потребительского опыта остается одним из важных аспектов в процессе формирования стратегии по улучшению продукта компании (Манн, Турусин, 2015). Нельзя выделить какой-то из этапов, как самый важный и наиболее значимый. Изучение мыслей, целей и мотивов потребителя на каждом этапе позволит маркетологу понять, какие изменения необходимо сделать в продуктовой стратегии или в стратегии продвижения. Каждый этап важен сам по себе, но нельзя делать выводы, опираясь на анализ одного из этапов отдельно, необходимо смотреть на весь процесс в целом.

В качестве **цели исследования (The aim of the work)** рассматривается выявление барьеров и потребностей клиентов для улучшения его потребительского опыта и более успешного взаимодействия в точках касания на примере крупной компании, работающей на рынке доставки товаров. Предмет исследования можно описать как изучение покупательского поведения клиентов крупной компании, осуществляющей услуги по курьерской доставке, путем анализа процесса принятия решения о покупке.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** Методы исследования, использованные в работе, включают глубинное интервью. В качестве материалов исследования использованы труды ведущих российских и зарубежных авторов, изучавших поведение потребителей и процессы принятия решений о покупке. В данном исследовании изучается опыт потребителей, которые заказывали услуги междугородней доставки у крупной курьерской службы.

Важно понимать, как клиент принимает решение о том, совершать покупку или же нет. Для этого была

построена карта пути потребителя – Customer Journey Map (CJM). Карта CJM – это инструмент, визуализирующий путь потребителя на всем процессе принятия решения о покупке, от осознания потребности – до совершения покупки и рекомендации своей семье, знакомым или референтной группе (Балахнин, 2021).

Для построения карты CJM помимо изучения вторичной информации (отзывы клиентов, беседы с продавцами и экспертами, отслеживание Яндекс метрики и показателей посещаемости сайта и т.д.) необходимо получение первичной информации. Одним из лучших методов для этих целей служит глубинное интервью (Чулыгин, 2001).

Для реализации поставленной цели были выделены следующие этапы исследования:

1. Формирование гипотез для выявления факторов, влияющих на поведение потребителей на всех этапах процесса покупки;
2. Разработка сценария для глубинного интервью;
3. Проведение глубинного интервью с клиентами компании;
4. Анализ результатов интервью и построение карты пути потребителя CJM;
5. Разработка рекомендаций по улучшению сервиса доставки.

В глубинном интервью приняли участие 27 человек (14 мужчин и 13 женщин, в возрасте от 25 до 50 лет, которые за последние три месяца воспользовались услугами междугородной доставки товаров). В рамках данного исследования были поставлены гипотезы для каждого этапа процесса принятия решения о покупке потребителем. Всего было разработано 10 гипотез, но в исследовании мы представили те 5, которые были подтверждены:

- 1) осмысление: «Основная аудитория узнает о компании от близких / знакомых / друзей»;

- 2) оценка: «При выборе службы доставки главным критерием выбора для клиента является скорость доставки»;

- 3) сделка: «Я, как клиент, готов отказаться от компании из-за очередей в пункте выдаче заказов»;

- 4) сервис: «Мне, как клиенту, отправившему посылку, необходима информация о доставке (отслеживание товара в реальном времени: карта и контакты водителя), о статусе своих посылок во время их доставки»;

- 5) лояльность: «Я, как клиент компании, посоветую данную службу доставки своим друзьям / знакомым, если мои ожидания оправдались».

### **Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).**

Были проведены интервью и все 27 респондентов были опрошены в оффлайн-формате. Интервью шло в основном по сценарию, но иногда опрашиваемый несколько отходил от поставленной темы, интервьюер давал пространство для свободных размышлений и ответов.

После расшифровки всех интервью были получены следующие результаты:

- 1) все респонденты утверждают, что слышали о компании от знакомых. Около 40% видели упоминание данной торговой марки на различных интернет ресурсах, таких как: форумы, отзывы, социальные сети и поисковики;

- 2) 25 из 27 респондентов считают, что главным фактором выбора курьерской службы является скорость доставки. Также все респонденты отметили немаловажными такие факторы, как: цена, надежность и простота оформления заказа. Стоит заметить, что 2 респондента указали на то, что главным фактором для них является близкое расположение пункта выдачи заказов;

- 3) большинство опрашиваемых доверяют отзывам в интернет-среде (отзывики, геосервисы, форумы). 10

респондентов отметили, что доверяют не всем отзывам, так как считают их накрученными самой компанией;

4) опрашиваемые имели в целом положительный опыт во взаимодействии с персоналом компании в пункте выдачи заказа. Около 30% опрашиваемых заметили, что работники недостаточно осведомлены об условиях доставки и упаковки. Респонденты считают, что сотрудники должны профессионально справляться со своими обязанностями и быть более клиентоориентированными;

5) в целом все респонденты удовлетворены информацией о статусе заказа и работой компании. Но 13 из 27 респондентов сказали, что хотели бы видеть более точную информацию о передвижении заказа, состоянии и сохранности груза. 6 респондентов предпочли бы видеть карту, на которой видно передвижение груза;

6) 3 респондента имели негативный опыт в связи с задержкой заказа более чем на 24 часа и были не удовлетворены тем, что их не проинформировали заранее. Подавляющее большинство опрашиваемых отметило, что задержка не более чем на 48 часов никак не скажется на отношении к торговой марке;

7) все опрошенные порекомендовали бы изучаемую компанию своим друзьям, знакомым и коллегам из-за большого количества пунктов выдачи заказов, удобства оформления доставки и качества обслуживания. Также 14 из 27 опрошенных заявили, что повторно воспользовались бы услугой компании, если бы им предложили скидку на следующий заказ.

С целью наилучшего понимания критериев, которые влияют на поведение, была построена карта пути клиента (СJM), представленная в таблице. Данный инструмент позволит визуализировать все точки контакта, действия и барьеры клиента при взаимодействии с организацией. Маркетологи изучают потребительский опыт на каждом этапе, чтобы понять, какие нужно предпринять

действия для того, чтобы клиент остался удовлетворенным. СJM состоит из 5 этапов: осмысление, оценка, сделка, сервис и лояльность. Каждый этап играет важную роль в понимании того, что нужно клиенту и что мешает ему получить желаемый результат. При наличии затруднений или барьеров, с которыми потребитель может столкнуться на любом из этапов, процесс покупки серьезно усложняется, что негативно влияет на репутацию торговой марки на рынке.

Благодаря карте пути клиента СJM, каждый этап процесса принятия решения о покупке был проанализирован более глубоко и детально.

На первом этапе выяснилось, что клиенты узнали о компании через родных, друзей и знакомых. Организация имеет хорошую репутацию и вызывает чувство доверия у потребителей, благодаря чему они с радостью делятся своим опытом с ближайшим окружением. Из чего следует, что сарафанное радио – это мощный инструмент маркетинга, который позволяет повысить узнаваемость бренда и его репутацию (Мельникова, Федорова, 2019).

Согласно результатам интервью, самыми важным параметром при оценке вариантов потребителем является скорость доставки. Если доставка не приходит вовремя, то клиент, несмотря на причины, считает, что он был обманут и ему не оказали услугу, за которую он заплатил. Это серьезным образом влияет на восприятие бренда потребителем и мало того, что он сам больше не выберет эту компанию снова, так и расскажет своим знакомым о его неудачном опыте. Поэтому компаниям из сферы доставки важно в первую очередь налаживать свой сервис и логистику. Стоимость доставки и её надёжность также важны для потребителя, хоть и в меньшей степени. Но это не значит, что их нужно отложить на второй план при разработке маркетинговой стратегии, ведь цена услуги — это конкурентное преимущество, которое выгодно выделит компанию.

Таблица  
 Карта CJM компании, осуществляющей услуги по доставке товаров  
 Table  
 CJM map of the delivery services company

Шаги Пользователя	Осмысление	Оценка	Сделка	Сервис	Лояльность
Действия пользователя	Осознание потребности	<ul style="list-style-type: none"> <li>поиск информации в интернете среди близких</li> <li>составление критериев оценивания</li> <li>оценка альтернатив</li> </ul>	Прямое взаимодействие с сотрудниками организации (контроль процесса упаковки и загрузки посылки)	Отслеживание статуса заказа	<ul style="list-style-type: none"> <li>рекомендует своим друзьям и близким</li> <li>осуществление повторного заказа</li> <li>участие в системе лояльности</li> <li>оставить отзыв</li> </ul>
Цели и опыт	Понимание, в чем заключается его потребность и как ее удовлетворить	Найти наиболее оптимальный вариант, соответствующий большему количеству критериев	<ul style="list-style-type: none"> <li>убедиться в максимальной сохранности посылки</li> <li>быстро и удобно оформить заказ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>получить доставку в срок</li> <li>получить доставку в сохранности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>получение скидок / акций на следующий заказ</li> <li>улучшить репутацию бренда</li> </ul>
Чувства и мысли	«Хочу отправить подарок маме на день рождения в другой город»	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Эта доставка будет идти слишком долго»</li> <li>«Эта слишком дорогая»</li> <li>«Здесь очень плохие отзывы»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Хоть бы не было очередей»</li> <li>«Надеюсь посылку надежно упакуют»</li> <li>«Какой вежливый персонал»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Надеюсь не разобьют»</li> <li>«Поскорее бы доставили»</li> <li>«Ура, уже выехала со склада»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Надеюсь на следующий заказ будет скидка»</li> <li>«Надо обязательно рассказать друзьям»</li> </ul>
Барьеры	Непонимание процесса доставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>наличие большого количества альтернатив</li> <li>недостаточное количество информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>большая очередь</li> <li>некачественная упаковка</li> <li>низкая скорость обслуживания</li> <li>грубые сотрудники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>неточное отображение статуса доставки</li> <li>неработающий сайт / сервис</li> <li>длительная задержка доставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>отсутствие программы лояльности</li> <li>непонимание выгод программы лояльности</li> <li>предоставление маленькой скидки</li> </ul>

Подавляющее число клиентов доверяют отзывам других людей в интернет-среде. Они смотрят отзывы, специальные форумы и геосервисы, чтобы узнать опыт других людей и на его основе

сформировать своё отношение к торговой марке. Несмотря на то, что сейчас растёт количество липовых покупных отзывов, потребитель продолжает выбирать компании с большим количеством

положительных оценок или отзывов. Поэтому организация должна следить за тем, какую репутацию она имеет в интернете, работать с возражениями клиентов на геосервисах и отзывах, а также стимулировать их написать честную историю о компании, которая затронет других людей и вызовет чувство доверия.

По результатам интервью выяснилось, что клиенты в целом удовлетворены услугами компании. На пункте выдаче заказа всё оформили быстро и без лишних проблем. Менеджеры были вежливы и спокойны, несмотря на большую загруженность. Несмотря на то, что некоторые респонденты отметили отсутствие информации по волнующим их вопросам касательно упаковки и условиях доставки, очевидно, что в компании ведётся работа с персоналом по общению с клиентами и работе с возражениями.

Важный момент при работе на рынке междугородней доставки – это статус заказа. Клиент хочет знать, в каком состоянии сейчас его посылка и хочет узнать максимально подробно. Необходимо улучшать систему отслеживания статуса доставки, так как это позволит повысить удовлетворённость потребителя и повысит его доверие к компании. Если клиент видит, что компания прозрачно и честно говорит о том, где сейчас его посылка и успеет ли она прийти в срок, то он улучшает своё отношение к торговой марке. Налаживание системы отслеживания заказа позволит разгрузить службу поддержки организации и оптимизировать их работу.

Есть у клиентов и негативный опыт касательно данного этапа покупки, и это сроки доставки. Посылки задерживаются более чем на сутки, а служба поддержки ничего не может сказать кроме извинений. Это понижает отношение потребителя к торговой марке, особенно если скорость доставки является для него самым важным фактором на этапе оценки альтернатив. Если в коммуникационном сообщении компания заявляет, что у них самая

быстрая доставка или, что посылки приходят всегда в срок, а по итогу теряют посылку или задерживают без объяснения причин, то они теряют потребителя и восстановить его доверие будет очень трудно

Помимо того, что заказы задерживаются, клиенту не предоставляется информация об этом так быстро, как он хотел бы. Это только усиливает негативное восприятие бренда в сознании потребителя. Оповещения об изменениях или проблемах в статусе заказа позволяют минимизировать недовольство потребителей и увеличат уровень доверия к организации (Рудакова, 2015).

После того, как клиенту была оказана услуга по доставке его товара в другой город, он не просто доволен тем, что удовлетворили его потребность, но и готов рекомендовать компанию своим друзьям и близким. Достаточно высок уровень лояльности у клиентов компании, и поэтому эффект сарафанного радио работает на полную мощность. Хотя в то же время, клиенты неохотно хотят делиться о своем положительном клиентском опыте в интернет-среде, путем оставления положительных отзывов и оценок. Также потребители будут готовы совершить повторный заказ или стать участником программы лояльности, если им предложат скидку на следующую доставку, или некоторую привлекательную для них выгоду.

Результаты любого исследования, которое проводится компанией, должны выражаться маркетинговыми решениями, особенно если это связано с анализом клиентского опыта. По результатам проведенного исследования были составлены следующие рекомендации для улучшения сервиса компании и его работы с клиентами:

- 1) введение системы контроля различных параметров груза (масса, объем и прочее) с целью контроля его качества в процессе доставки. Это необходимо для

того, чтобы клиент понимал, что ему придет, и планировал свою деятельность на основе этого;

2) введение системы скидок для второго заказа и системы накопления бонусов для последующих. Скидка должна быть не менее 15%, чтобы потребитель видел реальную выгоду;

3) предложение дополнительной упаковки по желанию потребителя услуги, так как по итогам опроса один из респондентов ответил, что он был готов заплатить за дополнительную упаковку своего груза, но ее не было у компании, что негативно повлияло на качество продукции;

4) расширение интерфейса сайта с целью более детального отражения статуса и даты планируемого отправления груза. Также необходимо добавление процесса поездки, если доставка производится в данный момент, например, на автомобиле, или остановки груза, то есть наиболее точного статуса услуги. Для этого можно создать, например, интерактивную карту с отражением транспортного средства, количества пройденного пути. Это необходимо, как и было сказано ранее, для более удобного планирования клиентов работы с грузом, а также для его спокойствия;

**Заключение (Conclusions).** Таким образом, проведенное исследование позволило заключить, что анализ клиентского опыта является крайне важным при работе компании над улучшением сервиса. Необходимо узнать, какие существуют цели, мысли, «боли», а также проблемы у клиентов в процессе его взаимодействия с организацией.

В результате проведенного исследования потребительского опыта в сфере междугородней доставки можно сделать вывод о том, что качество обслуживания напрямую влияет на степень удовлетворенности потребителей. Если компания сможет быстро реагировать на

запросы потребителей, то это позволит ей занять первое место в сознании потребителей на фоне конкурентов.

По результатам анализа было установлено, что сроки доставки, её надежность и цена очень важны для потребителей. Они хотят получать более точную информацию о том, где находится их заказ, и в каком он состоянии. Именно поэтому курьерские службы доставки, которые используют современные и более точные технологии по отслеживанию заказов, смогут получить конкурентное преимущество.

На этапе выбора службы доставки важную роль играют отзывы. Клиенты склонны полагаться на мнение и опыт других людей, и поэтому работа с отзывами может серьезным образом повысить уровень доверия к организации.

Таким образом, исследование потребительского опыта является основой для обеспечения конкурентоспособности компании. Понимание потребностей и ожиданий клиентов позволяет компаниям подстраивать свою маркетинговую стратегию под запросы целевой аудитории, тем самым повышая качество обслуживания, и увеличивать количество лояльных потребителей. Это, в свою очередь, повышает репутацию бренда компании на рынке и выгодно выделяет её на фоне конкурентов. Главное понимать, что тренды рынка очень непостоянны, как и потребности клиентов, и именно поэтому проводить анализ покупательского поведения необходимо регулярно.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

Бичинев А.А. Международные и российские проблемы имплементации концепции создания общей ценности (Creating Shared Value) // Экономика и управление:



проблемы, решения. 2017. Т. 2. № 4. С. 124-130. EDN YPBZLX.

Болозин А.А. Массовый спорт и его значение для современной российской молодежи // Гуманитарий Юга России. 2018. Т. 7. № 2. С. 54-60. DOI 10.23683/2227-8656.2018.2.4. EDN YWZFTW.

Борзаков Д.В. Развитие концепции корпоративной социальной ответственности: создание общей ценности // Проблемы и перспективы современной экономики / Воронежский государственный университет, Экономический факультет, кафедра экономики и управления организациями. Воронеж : Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2014. С. 60-68. EDN ТТАОРН.

Борзаков Д.В. Создание общей ценности в контексте стратегии корпоративной социальной ответственности // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 1. С. 5-12. EDN TUBZLX.

Браун Н.С. Основы создания общей ценности // Управление стратегическим потенциалом регионов России: методология, теория, практика : Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 16–18 апреля 2014 года / Редколлегия: А.В. Копылов (отв. ред.) и [и др.]. Часть 2. Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2014. С. 18-20. EDN FERIFO.

Гайворонская М.А. Баланс частных и публичных интересов в контексте создания общей системы ценностей // Право и современное общество: ценности, развитие и проблемы : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 31 мая 2017 года / НОО «Профессиональная наука». Санкт-Петербург: НОО «Профессиональная наука», 2017. С. 190-197. EDN WFHLOI.

Дунаев А.Н. Анализ финансовых аспектов конкурентоспособности в сельском хозяйстве: эффективность и производительность, инновации и предпринимательство, корпоративная социальная ответственность, создание общих экономических и социальных ценностей // Экономика сельского хозяйства. Реферативный журнал. 2014. № 2. С. 341. EDN SEOEHH.

Жернов Е.Е., Нехода Е.В., Редчикова Н.А. Этические аспекты концепции создания

общих ценностей // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 12. С. 4077-4092. DOI 10.18334/rp.19.12.39630. EDN VVEXGO.

Максименко Е.И., Ляшенко П.В. Баланс частных и публичных интересов в контексте создания общей системы ценностей // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2014. № 3 (47). С. 227-229. EDN SJDTCN.

Мельникова Л.Н. Развитие промышленности через призму концепции "Создание Общей ценности", практическое применение и критический взгляд // Европейский журнал социальных наук. 2017. № 12-2. С. 77-81. EDN YNTYXZ.

Мельникова Л.Н. Стратегия роста инновационной активности в рамках концепции "Создания Общих Ценностей" // Технологическая перспектива в рамках Евразийского пространства: новые рынки и точки экономического роста : материалы 4-ой Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 13–15 декабря 2018 года / Под редакцией О.Н. Кораблевой, М.И. Барабановой, Е.А.Ветровой, А.А. Зайцевой, В.В. Кораблева, С.В. Кулешова, В.В. Трофимова, Л.П. Харченко, Е.А. Яковлевой. Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2018. С. 619-620. EDN ZHTTMT.

Мельникова Л.Н. Цели и методы применения концепции создания общих ценностей и ее влияние на трудовые аспекты // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 1. С. 15-22. DOI 10.18334/et.6.1.39770. EDN GEDHNO.

Мельникова Л.Н. Развитие концепции "Создания Общих Ценностей" и применение ее в различных областях промышленности в рамках устойчивого развития // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 2. С. 319-328. DOI 10.18334/ce.13.2.39787. EDN VWHVAS.

Мирчук Е.А., Круглова П.А. Понятие "общих ценностей" как инструмента создания инвестиционной привлекательности компаний // Экономика и управление : сборник научных трудов. Часть II. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. С. 33-43. EDN YTPINJ.

Нехода Е.В. Развитие территорий и местных сообществ присутствия компаний как основа создания общих ценностей // Междисциплинарный подход к исследованию

экономики : материалы III Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию кафедры общей экономической теории БашГУ: в 3 частях, Уфа, 15–16 ноября 2017 года. Часть 1. Уфа: Башкирский государственный университет, 2017. С. 44-49. EDN ZXSXYL.

Никитина Л.М., Буданов В.А. Концепция создания общей ценности в теории и практике // Управление изменениями в социально-экономических системах : Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции, Воронеж, 30 июня 2017 года. Воронеж: Издательство Истоки, 2017. С. 97-107. EDN YTASND.

Новоселова Д.С. Создание общих ценностей как основа повышения устойчивости цепей поставок // Перспективы развития фундаментальных наук : Сборник научных трудов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 7 томах, Томск, 24–27 апреля 2018 года / Под ред. И.А. Курзиной, Г.А. Вороновой. Том 5. Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2018. С. 121-123. EDN YMFYGL.

Павлова Н.С. Эволюция отношений с поставщиками: к созданию общей ценности // Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам : Сборник научных статей, Казань, 05–06 декабря 2017 года. Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2017. С. 361-366. EDN YSVXMP.

Парашкевова А.Д. Аспекты концепции создания общей ценности в контексте корпоративной социальной ответственности // Современная экономика социальные вызовы и финансовые проблемы XXI века : сборник статей Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 18–19 мая 2017 года. Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. С. 519-525. EDN ZNVZQJ.

Парашкевова А.Д., Парашкевова Л.П. Вопросы реляции общей ценности и корпоративной социальной ответственности // Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности: Материалы V Международной научно-практической конференции, Орехово-

Зуево, 25–26 мая 2017 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2017. С. 111-123. EDN ZCGJON.

Селезнева М.М. Создание общей ценности как модернизация концепции корпоративной социальной ответственности // Приволжский научный вестник. 2015. № 5-2(45). С. 37-39. EDN TWGWUP.

Старикова Е.А. Формирование концепции устойчивого развития на корпоративном уровне: теории "создания общей ценности" и "устойчивой ценности" // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 2. № 6. С. 163-167. EDN UVXVFA.

Ткаченко И.Н. К созданию общих ценностей и устойчивого развития через «человекоцентричность» // Урал – драйвер неиндустриального и инновационного развития России : материалы V Уральского экономического форума, Екатеринбург, 19–20 октября 2023 года. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2023. С. 270-275. EDN NLJTMJ.

Тюменцева О.С. Эволюция концепции создания общих ценностей // Перспективы развития фундаментальных наук : Сборник научных трудов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 7 томах, Томск, 24–27 апреля 2018 года / Под ред. И.А. Курзиной, Г.А. Вороновой. Том 5. Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2018. С. 28-30. EDN YMFXUL.

Хабибуллин Р.И. Принципы согласования интересов участников экосистемы в условиях самоуправления и создания общих ценностей // Актуальные аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного хозяйственного развития : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Судак, Республика Крым, 03–05 октября 2019 года / Под редакцией Г.Б. Клейнера, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. Судак, Республика Крым: АНО "Научно-исследовательский институт истории, экономики и права", 2019. С. 286-291. – EDN YIKRPK.

Corazza, L., Scagnelli, S.D. and Mio, C. (2017), "Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value", *Corporate Social Responsibility*

and Environmental Management, 24 (5), pp. 414-434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>.

David, Cook, Rui, Biscaia, Karolos, Papadas, Lyndon, Simkin and Libby, Carter (2023), "The creation of shared value in the major sport event ecosystem: understanding the role of sponsors and hosts", *European Sport Management Quarterly*, 23 (3), pp. 811-832. DOI: 10.1080/16184742.2021.1931394.

Deuksin, Kwon, Ha, Young Lee, Joon, Hyung Cho and So, Young Sohn (2023), "Effect of an open patent pool strategy on technology innovation in terms of creating shared value", *Technological Forecasting and Social Change*, 187, p. 122251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122251>.

Gastón, de los Reyes and Markus, Scholz (2019), "The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction", *Journal of Cleaner Production*, 221, pp. 785-794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>.

Hills, Stephen, Walker, Matthew and Barry, Adam (2018), "Sport as a vehicle for health promotion: A shared value example of corporate social responsibility", *Sport Management Review*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.001>.

Hyeonmi, Yoo and Jae Wook, Kim (2019), "Creating and sharing a bigger value: A dual process model of inter-firm CSV relative to firm performance", *Journal of Business Research*, 99, pp. 542-550. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.038>.

Ibrahim, H., Osman, Abdel Latef, Anouze, Zahir, Irani, Habin, Lee, Tunç D., Medeni and Vishanth, Weerakkody (2019), "A cognitive analytics management framework for the transformation of electronic government services from users' perspective to create sustainable shared values", *European Journal of Operational Research*, 278 (2), pp. 514-532. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.02.018>.

Jeongho, Koo, Suhyun, Baek and Sunah, Kim (2019), "The Effect of Personal Value on CSV (Creating Shared Value)", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5 (2), p. 34. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020034>.

Markku, Salo (2015), "Woven Strategy Approach and Shared Value Creation", *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.288>.

Porter, M.E. (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, 84 (12), pp. 78-92, 163.

Porter, M.E. (2008), *On Competition*, Updated and Expanded Ed. Harvard Business School Publishing, Boston.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77.

Vivekananda, M., Byrareddy, Md. Aminul, Islam, Thong, Nguyen-Huy and Geoff, Slaughter (2023), "A systematic review of emerging environmental markets: Potential pathways to creating shared value for communities", *Heliyon*, 9 (9), p. e19754. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19754>.

Yi-Ru Regina, Chen, Chun-Ju Flora, Hung-Baesecke, Shannon A., Bowen, Ansgar, Zerfass, Don W., Stacks and Ben, Boyd (2020), "The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study", *Public Relations Review*, 46 (1), p. 101749. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>.

Wu, Ji and Wu, Yigang (2023), "From Participation to Consumption: The Role of Self-Concept in Creating Shared Values Among Sport Consumers", *Psychology Research and Behavior Management*, 16, pp. 1037-1050. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S406346>.

## References

Bichinev, A.A. (2017), "International and Russian problems of implementing the concept of Creating Shared Value", *Economics and management: problems, solutions*, 2 (4), pp. 124-130. EDN YPBZLX.

Bolozin, A.A. (2018), "Mass sport and its significance for modern Russian youth", *Humanities of the South of Russia*, 7 (2), pp. 54-60. DOI 10.23683/2227-8656.2018.2.4. EDN YWZFTW.

Borzakov, D.V. (2014), "Development of the concept of corporate social responsibility: creating a common value", In: *Problems and prospects of modern Economics*, Voronezh State University, Faculty of Economics, Department of Economics and Management of Organizations, Publishing and Printing Center "Scientific Book", Voronezh, pp. 60-68. EDN TTAOPH.

Borzakov, D.V. (2015), "Creating common value in the context of corporate social responsibility strategy", *Bulletin of the Voronezh*

State University. Series: Economics and Management, 1, pp. 5-12. EDN TUBZLX.

Brown, N.S. (2014), "Fundamentals of creating common value", *Managing the strategic potential of Russian regions: methodology, theory, practice*, Collection of Scientific Papers of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Volgograd, April 16-18, 2014, A.V. Kopylov et al. (ed.), Part 2, Volgograd State Technical University, Volgograd, pp. 18-20. EDN FERIFO.

Corazza, L., Scagnelli, S.D. and Mio, C. (2017), "Simulacra and sustainability disclosure: Analysis of the interpretative models of creating shared value", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (5), pp. 414-434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>.

David, Cook, Rui, Biscaia, Karolos, Papadas, Lyndon, Simkin and Libby, Carter (2023), "The creation of shared value in the major sport event ecosystem: understanding the role of sponsors and hosts", *European Sport Management Quarterly*, 23 (3), pp. 811-832. DOI: 10.1080/16184742.2021.1931394.

Deuksin, Kwon, Ha, Young Lee, Joon, Hyung Cho and So, Young Sohn (2023), "Effect of an open patent pool strategy on technology innovation in terms of creating shared value", *Technological Forecasting and Social Change*, 187, p. 122251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122251>.

Dunaev, A.N. (2014), "Analysis of financial aspects of competitiveness in agriculture: efficiency and productivity, innovation and entrepreneurship, corporate social responsibility, creation of common economic and social values", *Economics of agriculture. Review journal*, 2, p. 341. EDN SEOEHH.

Gaivoronskaya, M.A. (2017), "The balance of private and public interests in the context of creating a common value system", *Law and modern society: values, development and problems*, Collection of scientific papers based on the materials of the 1st International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, May 31, 2017, Professional Science, pp. 190-197. EDN WFHLOI.

Gastón, de los Reyes and Markus, Scholz (2019), "The limits of the business case for sustainability: Don't count on 'Creating Shared Value' to extinguish corporate destruction", *Journal of Cleaner Production*, 221, pp. 785-794. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.187>.

Hills, Stephen, Walker, Matthew and Barry, Adam (2018), "Sport as a vehicle for health

promotion: A shared value example of corporate social responsibility", *Sport Management Review*, 22. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.10.001>.

Hyeonmi, Yoo and Jae Wook, Kim (2019), "Creating and sharing a bigger value: A dual process model of inter-firm CSV relative to firm performance", *Journal of Business Research*, 99, pp. 542-550. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.038>.

Ibrahim, H., Osman, Abdel Latef, Anouze, Zahir, Irani, Habin, Lee, Tunç D., Medeni and Vishanth, Weerakkody (2019), "A cognitive analytics management framework for the transformation of electronic government services from users' perspective to create sustainable shared values", *European Journal of Operational Research*, 278 (2), pp. 514-532. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.02.018>.

Jeongho, Koo, Suhyun, Baek and Sunah, Kim (2019), "The Effect of Personal Value on CSV (Creating Shared Value)", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5 (2), p. 34. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020034>.

Khabibullin, R.I. (2019), "Principles of coordinating the interests of ecosystem participants in conditions of self-government and the creation of common values", *Important aspects of the implementation of the modernization strategy of Russia: search for a model of effective economic development*, Collection of Articles of the International Scientific and Practical Conference, Sudak, Republic of Crimea, October 03-05, 2019, G.B. Kleiner, V.V. Sorokozherdyev, Z.M. Hasheva (eds.), Scientific Research Institute of History, Economics and Law, Sudak, Republic of Crimea, pp. 286-291. EDN YIKRPK.

Maksimenko, E.I. and Lyashenko, P.V. (2014), "The balance of private and public interests in the context of creating a common value system", *Proceedings of Orenburg State Agrarian University*, 3 (47), pp. 227-229. EDN SJDTCN.

Markku, Salo (2015), "Woven Strategy Approach and Shared Value Creation", *Procedia Manufacturing*, 3, pp. 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.288>.

Melnikova, L.N. (2017), "Industrial development through the prism of the concept of creating shared value, practical application and critical view", *European Journal of Social Sciences*, 12-2, pp. 77-81. EDN YNTYXZ.

Melnikova, L.N. (2018), "Strategy for the growth of innovation activity within the framework of the concept of creating shared value", *Technological Perspective Within the Eurasian Space: New Markets and Points of Economic Growth*, Proceedings of the 4th International Scientific Conference, St. Petersburg, December 13-15, 2018, O.N. Korableva, M.I. Barabanova, E.A. Vetrova, A.A. Zaitseva, V.V. Korablev, S.V. Kuleshov, V.V. Trofimov, L.P. Kharchenko, E.A. Yakovleva (eds.), Asterion Center for Scientific and Information Technologies, St. Petersburg, pp. 619-620. EDN ZHTTMT.

Melnikova, L.N. (2019), "Goals and methods of applying the concept of creating common values and its impact on labor aspect", *Labor economics*, 6 (1), pp. 15-22. DOI 10.18334/et.6.1.39770. EDN GEDHHO.

Melnikova, L.N. (2019), "The development of the concept of creating shared value and its application in various fields of industry within the framework of sustainable development", *Creative Economy*, 13 (2), pp. 319-328. DOI 10.18334/ce.13.2.39787. EDN VWHVAS.

Mirchuk, E.A. and Kruglova, P.A. (2017), "The concept of shared value as a tool for creating investment attractiveness of companies", *Economics and management*, Collection of scientific papers, Part 2, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, pp. 33-43. EDN YTPIHJ.

Nekhoda, E.V. (2017), "Development of territories and local communities of companies' presence as a basis for creating common values", *An interdisciplinary approach to the study of economics*, Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference Dedicated to the 70th Anniversary of the Department of General Economic Theory of BASHGU: in 3 parts, Ufa, November 15-16, 2017, Part 1, Bashkir State University, Ufa, pp. 44-49. EDN ZXSYXL.

Nikitina, L.M. and Budanov, V.A. (2017), "The concept of creating common value in theory and practice", *Managing changes in socio-economic systems*, Collection of articles of the 16th International Scientific and Practical Conference, Voronezh, June 30, 2017, Istoki Publishing House, Voronezh, pp. 97-107. EDN YTASND.

Novoselova, D.S. (2018), "Creating common values as a basis for increasing the sustainability of supply chains", *Prospects for the development of fundamental sciences*, Collection

of scientific papers of the 15th International Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, in 7 volumes, Tomsk, April 24-27, 2018, I.A. Kurzina, G.A. Voronova (eds.), Vol. 5, Publishing House of Tomsk State University, Tomsk, pp. 121-123. EDN YMFYGL.

Parashkevova, A.D. (2017), "Aspects of the concept of creating common value in the context of corporate social responsibility", *Modern economics social challenges and financial problems of the 21st century*, Collection of Articles of the International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, May 18-19, 2017, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, pp. 519-525. EDN ZNVZQJ.

Parashkevova, A.D. and Parashkevova, L.P. (2017), "Issues of correlation of common value and corporate social responsibility", *Innovative development of socio-economic systems: conditions, results and opportunities*, Materials of the 5th International Scientific and Practical Conference, Orekhovo-Zuyevo, May 25-26, State University of Humanities and Technology, Orekhovo-Zuyevo, pp. 111-123. EDN ZCGJON.

Pavlova, N.S. (2017), "Evolution of relations with suppliers: towards the creation of common value", *International Youth Symposium on Management, Economics and Finance*, Collection of scientific articles, Kazan, 05-06 December 2017, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, pp. 361-366. EDN YSVXMP.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, 84 (12), pp. 78-92, 163.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77.

Porter, M.E. (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78.

Porter, M.E. (2008), *On Competition*, Updated and Expanded Ed. Harvard Business School Publishing, Boston.

Selezneva, M.M. (2015), "Creation of common value as modernization of the concept of corporate social responsibility", *Privolzhsky Scientific Bulletin*, 5-2 (45), pp. 37-39. EDN TWGWUP.

Starikova, E.A. (2018), "Formation of the concept of sustainable development at the corporate level: theories of "creating shared

value" and "sustainable value", *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2 (6), pp. 163-167. EDN UVXVFA.

Tkachenko, I.N. (2023), "Towards the creation of common values and sustainable development through human-centricity", *Ural – driver of neo-industrial and innovative development of Russia*, Proceedings of the 5th Ural Economic Forum, Yekaterinburg, October 19-20, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, pp. 270-275. EDN NLJTMJ.

Tyumentseva, O.S. (2018), "Evolution of the concept of creating common values", *Prospects for the development of fundamental sciences*, Collection of scientific papers of the 15th International Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, in 7 volumes, Tomsk, April 24-27, 2018, I.A. Kurzina, G.A. Voronova (eds.), Vol. 5. Publishing House of Tomsk State University, Tomsk, pp. 28-30. EDN YMFUXL.

Vivekananda, M., Byrareddy, Md. Aminul, Islam, Thong, Nguyen-Huy and Geoff, Slaughter (2023), "A systematic review of emerging environmental markets: Potential pathways to creating shared value for communities", *Heliyon*, 9 (9), p. 19754.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19754>.

Wu, Ji and Wu, Yigang (2023), "From Participation to Consumption: The Role of Self-Concept in Creating Shared Values Among Sport Consumers", *Psychology Research and Behavior Management*, 16, pp. 1037-1050.  
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S406346>.

Yi-Ru Regina, Chen, Chun-Ju Flora, Hung-Baesecke, Shannon A., Bowen, Ansgar, Zerfass, Don W., Stacks and Ben, Boyd (2020), "The role

of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study", *Public Relations Review*, 46 (1), p. 101749.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>.

Zhemov, E.E., Nekhoda, E.V. and Redchikova, N.A. (2018), "Ethical aspects of the concept of creating common values", *Russian entrepreneurship*, 19(12), pp. 4077-4092. DOI 10.18334/rp.19.12.39630. EDN VVEXGO.

#### Данные об авторе

**Цой Марина Евгеньевна**, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой маркетинга и сервиса  
**Тринеев Андрей Юрьевич**, магистрант кафедры маркетинга и сервиса, специалист поискового продвижения маркетингового агентства SMARTVORD  
**Шилинговский Денис Евгеньевич**, магистрант кафедры маркетинга и сервиса, специалист поискового продвижения маркетингового агентства SMARTVORD  
**Усков Дмитрий Николаевич**, магистрант кафедры маркетинга и сервиса

#### Information about the authors

**Marina E. Tsoy**, Candidate of Science (PhD) in economy, Associate Professor Head of Marketing and Service Department  
**Andrey Yu. Trineev**, graduate student of Marketing and Service Department, SEO specialist of SMARTVORD marketing agency  
**Denis E. Shillingovsky**, graduate student of Marketing and Service Department, SEO specialist of SMARTVORD marketing agency  
**Dmitry N. Uskov**, graduate student of Marketing and Service Department