

**Таран О.М.**

*кандидат економічних наук, доцент;*

**Філімонов Ю.Л.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва*

## **АНАЛІЗ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦІННІСНОМУ ЛАНЦЮЖКУ ЯК СКЛADOVA ВНУТРІШНЬОГО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

В останні роки значення внутрішнього аналізу суттєво зростає, оскільки саме діяльність організації, як показують дослідження, визначають її здатність випереджати конкурентів. Внутрішній аналіз дозволяє менеджерам організації виявити потенціал конкурентних переваг, а також визначити ті сфери діяльності, що потребують негайного втручання щодо забезпечення її виживання на ринку.

Це обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін діяльності, що включає: аналіз ресурсів, загальних й серцевинних (стрижньових) компетенцій з метою їх подальшого розвитку і використання; процесу розвитку ціннісного ланцюжка; продуктів та їх позиції на ринку; фінансової діяльності; інвестиційного потенціалу у випадку, якщо фінансування здійснюється із зовнішніх джерел; попередню оцінку придатності, обґрунтованості і прийнятності майбутніх стратегій [1, с. 114].

Аналіз ціннісного ланцюжка допомагає менеджерам зрозуміти, наскільки ефективно і продуктивно розміщено та скоординовано виробничу діяльність у їхній організації. Критерієм може бути оцінка вартості, що додається в процесі перетворення ресурсів в кінцеву продукцію, яка надходить на ринок у вигляді товарів чи послуг. Вартість вимірюється ціною, яку покупець ладний заплатити за товар [2, с. 37].

Цінність продукту можна збільшити двома способами:

1) змінюючи думку про продукт таким чином, щоб споживач погодився заплатити більш високу вартість за нього, а не за подібний продукт, який випускається іншими;

2) скорочуючи свої виробничі витрати до рівня нижче витрат конкурентів.

Додана вартість товару чи послуг – це різниця між фінансовою вартістю кінцевого продукту та фінансовою вартістю сировини. Величина додавання вартості залежить від якості управління виробничим процесом. Якщо виробник несе втрати внаслідок роботи на застарілому обладнанні або роботи на застарілому обладнанні, то вартість, що додається в процесі виробництва, буде нижчою.

Існує очевидний зв'язок між виробничою діяльністю, стрижньовими компетенціями, компетенціями та ресурсами. Ресурси складають початкові компоненти виробничого процесу, в той час як компетенції та стрижньові компетенції забезпечують вміння та знання, необхідні для реалізації цього

процесу. Чим сильніше інтегрується стрижньова компетенція в ціннісний ланцюжок, тим вища буде додана вартість.

*Компетенції* – це властивості, подібні навичкам, знанням, технологіям і відношенням, які притаманні конкурентам на ринку однієї галузі. Компетенції менш матеріальні, ніж ресурси, і тому їх важче оцінити. Частіше всього компетенції виникають усередині. Але можуть також виникати зовні шляхом співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами або замовниками. *Загальні* компетенції відрізняються від *стрижньових* компетенцій тим, що вони не дають найкращого результату. Крім того, вони нічим не відрізняються від компетенцій своїх конкурентів у цій самій галузі.

Стрижньові компетенції ж відрізняються від загальних компетенцій тим, що вони:

- притаманні тільки тим організаціям, показники яких перевершують середній рівень, характерний для даної галузі;
- унікальні і притаманні тільки одній компанії;
- складні, не піддаються копіюванню;
- пов'язані з задоволенням запитів покупця та сприяють підвищенню цінності продукту частіше, ніж загальні компетенції;
- звичайно з'являються в результаті особливих взаємовідносин з клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами;
- базуються на перевершених уміннях та знаннях співробітників компанії.

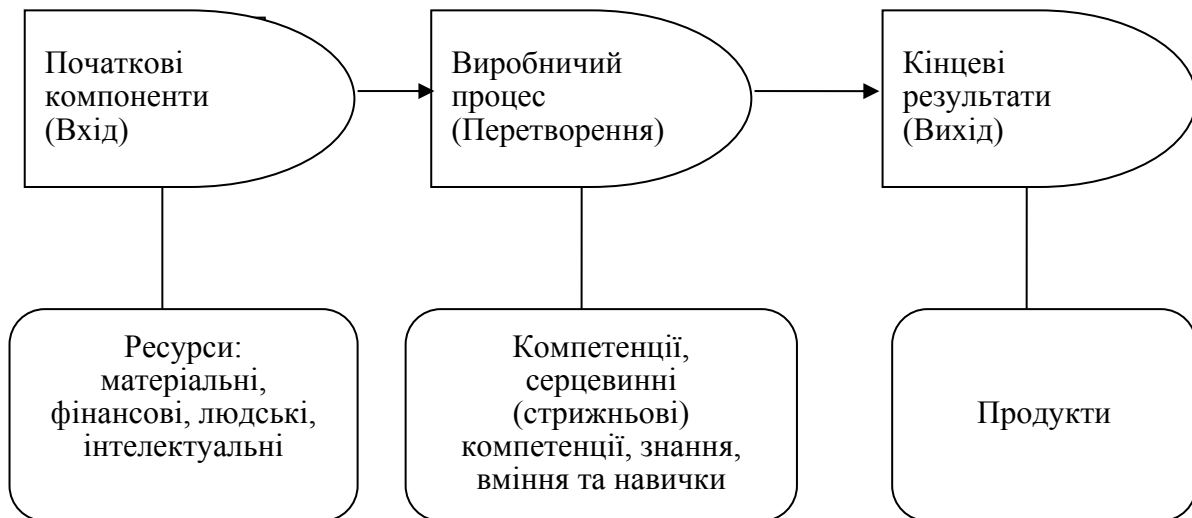
Ресурси, компетенції і стрижньові компетенції, безумовно пов'язані з організацією ціннісного ланцюжка. Тому операційний аналіз і дослідження координації видів діяльності, спрямованих на розвиток ланцюжка цінностей, набувають дуже важливого значення.

Організації можна розглядати як системи, які перетворюють початкові компоненти (ресурси, сировину тощо) у кінцевий продукт (товари і послуги). Унаслідок внутрішньо організаційної діяльності вартість уведених ресурсів збільшується. Вартість готової продукції еквівалентна ціні, яку покупець погодився заплатити за неї. Різниця між кінцевою вартістю і загальними витратами складає маржу (валовий дохід), тобто прибуток без відрахування податків, відсотків та непередбачених витрат) (рис. 1).

Усю діяльність організації можна розподілити на ряд послідовних дій, які *Портер* у 1985 р. описав як ціннісний ланцюжок. Діяльність усередині ланцюжка можна поділити на *основні* та *допоміжні* види [2, с. 39].

Основні види діяльності безпосередньо додають вартість до кінцевого продукту. До них відносять:

- внутрішню логістику (прийняття, зберігання та розподіл початкових компонентів, контроль запасів), операції (перетворення початкових компонентів в кінцевий продукт);
- зовнішню логістику (зберігання та розподіл кінцевої продукції);
- маркетинг (забезпечення наявності продукту на ринку та його реклама);
- обслуговування (установка та після продажне обслуговування).



**Рис. 1. Спрощена схема процесу створення додаткової вартості**

*Джерело: розроблено авторами за даними [2]*

Допоміжні види діяльності додають вартість не прямо, а побічно, сприяючи ефективному виконанню основних видів діяльності. Це:

- матеріально-технічне постачання (закупівля ресурсів);
- розробка продуктів, процесів та ресурсів;
- менеджмент, планування, інформаційні системи (інфраструктура);
- набір, відбір, навчання та мотивація персоналу.

Різні типи організацій будуть мати різні ціннісні ланцюжки. Однак не всі види діяльності компанії однаково важливі в процесі створення ціннісного ланцюжка. Ті види діяльності, які є більш важливими, називаються стрижньовими і близько пов'язаними зі стрижньовими компетенціями.

Аналіз видів діяльності стосовно додавання вартості допомагає встановити, де відбувається найбільше підвищення вартості, де є потенціал для її збільшення за рахунок зміни розміщення видів діяльності й покращення їх координування. Важливо відзначити, що ціннісний ланцюжок організації слід аналізувати не ізольовано, а у взаємозв'язку з постачальниками, розповсюджувачами і клієнтами. За допомогою методів аналізу ціннісного ланцюжка його порівнюють з ціннісним ланцюжком конкурентів. У результаті визначають переваги й недоліки альтернативних варіантів розміщення видів діяльності.

Отже, ланцюгом вартості вважається послідовність взаємозв'язаних процесів та дій підприємства, спрямована на створення продукту або послуги, що уможливорює створення доданої вартості через підвищення рівня задоволення клієнтів і створення конкурентних переваг компанії. Аналіз ланцюга вартості як інструмент дозволяє збільшити прибутковість ланцюга вартості й використовується як для формалізації моделей, стратегій, так і для розв'язання операційних проблем на підприємстві. Аналіз ланцюга вартості передусім є актуальним для маркетингу, логістики та управлінського обліку [3]. При цьому важливо забезпечити системний підхід у процесі прийняття

рішення щодо реструктуризації ланцюга вартості, зважаючи на факт порушення статус-кво у відносинах у ланцюгу вартості.

**Список використаних джерел:**

1. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посібник / О. М. Таран, Н. В. Кондратюк. – Харк. нац. аграр. ун-т.- Харків, 2014. – 261 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: ученик / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
3. Крикавський Є. В. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями / Є. В. Крикавський, З. Патора-Висоцька // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, № 2. – С. 122 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_2\\_121\\_133.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_2_121_133.pdf)