

**МОСТЕНСЬКА Тетяна Леонідівна**,  
д.е.н., професор, пофесор кафедри виробничого  
та інвестиційного менеджменту,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2112-4745  
5194050@bigmir.net

**ТУР Олександр Васильович**,  
викладач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Київський національний лінгвістичний  
університет,  
м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0534-2443  
oleksandr.tur@gmail.com

## РОЛЬ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проаналізовано роль ланцюга створення цінності у забезпеченні конкурентних переваг. Визначено завдання, характеристики та складові ланцюга створення цінності. Запропоновано авторське визначення аналізу ланцюга створення вартості. Запровадження концепції ланцюга створення цінності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства. Ланцюг створення цінності є інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Концепція ланцюга створення цінності дозволяє вирішувати як стратегічні, так і операційні проблеми функціонування підприємства. Використання загальних підходів до побудови ланцюга створення цінності буде мати свою специфіку для підприємств, що відносяться до різних видів діяльності. Для об'єднань підприємств доцільно використовувати альтернативні підходи до представлення моделі створення цінності. Такими альтернативними конфігураціями моделі створення цінності є «майстерня створення цінності» та «мережа створення цінності».*

**Ключові слова:** ланцюг створення цінності, ринкова стійкість, стратегічний розвиток.

**Постановка проблеми.** Для підприємств, що працюють на масовому ринку, вивчення потреб споживачів, і відповідно до цих потреб визначення характеристик товарів, що забезпечують конкурентні переваги, відіграють першочергову роль. При цьому однією із основних характеристик при придбанні товару для покупців виступає його споживча цінність.

Орієнтація підприємств на задоволення потреб споживачів визначає ефективність ведення бізнесу, створює передумови формування ринкової стійкості, що засновані на конкурентних перевагах високого порядку. Виключення із процесу виробництва складових, що не створюють цінність, дозволяє формувати конкурентоспроможну ціну на товари та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція ланцюга створення цінності розглянута в працях таких науковців як Н. В. Бахмарева, А. А. Бойко, В. Бица, М. Портер, А. С. Єршов, М. Крамер, Є. В. Крикавський, Л. Д. Майлс, О. С. Омельченко, Д. Орехов, Ч. Б. Стейбелл, О. Д. Ф'елдстад, Н. І. Чухрай, Д. Шнайдер, В. Шубаєва, О. Юлдашева та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою написання статті є визначення ролі ланцюга створення цінності у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні ринкової стійкості підприємств та їх об'єднань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринкову стійкість можна охарактеризувати як реакцією споживачів на товари, що пропонуються підприємством. При всій різноманітності підходів до вибору споживачами товарів, важливими характеристиками

товарів, на думку Демківа Я. В., виступають: якість товару, якість обслуговування клієнтів та рівень логістичного забезпечення [1, с.72].

Споживча цінність кожного товару для споживача виражається через можливість здійснення вибору із великого числа схожих товарів. Умовами для такого вибору можуть слугувати вартість товару та його якісні характеристики, вага або розмір, пакування (форма, матеріал), маркування тощо.

При цьому споживча цінність товару виходить із переваг, що одержуються покупцем від його придбання та здійснених витрат на його покупку [2].

Виходячи із вищевикладеного, концепт «споживчої цінності» виступає одним із привабливих для дослідників у сфері маркетингу, менеджменту, підприємництва, а також економіки в цілому. На ринку обертаються не товари та послуги, а цінність. Цінність – це те, що має ринкову привабливість і за що покупці готові платити. Таким чином, весь бізнес можна пояснити через концепт цінності, через розуміння процесу створення, просування та доведення до споживачів цінностей в обмін на їхні гроші [3].

Єршов А. С. зазначає, що створена для споживача вартість – це сума, яку покупець готовий заплатити за продукт, запропонований компанією [4].

В свою чергу, для підприємств цінність продукту вимірюється валовим обсягом надходжень, що відображаються як ринкова вартість товарів компанії, і обсягом продукції, що компанія може продати. [5].

З огляду на це вивчення цінності продукту для споживачів – це одне із ключових завдань, на вирішення яких повинні бути орієнтовані підприємства, вирішуючи питання стратегічного розвитку, створення та утримання конкурентних переваг.

При формулюванні стратегії розвитку аналіз ланцюга створення цінності є ключовим при здійсненні аналізу споживачів. Аналіз ланцюга створення цінності допомагає у виявленні джерел конкурентних переваг та чинників забезпечення ринкової стійкості підприємства.

На думку Д. Шнайдера, до джерел конкурентних переваг належать:

- можливість зниження витрат споживачів через пропозицію відповідного рішення;
- можливість покращання якості виробів споживача через пропозицію відповідного [6, с. 91].

Орієнтація діяльності підприємств на задоволення потреб споживачів та їх створення є запорукою ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі шляхом створення джерел конкурентних переваг. Одним із шляхів залучення споживачів до підвищення ефективності діяльності підприємства може стати їх участь у процесі ланцюга створення цінності.

Форми участі споживачів у процесі ланцюга створення цінності можна описати використавши концепцію масової індивідуалізації [7, с.107]. Залежно від способу висловлення клієнтом побажань виділяють:

- транспарентну індивідуалізацію (на підставі спостереження за клієнтами впроваджуються незначні зміни у стандартних товарах);
- косметичну індивідуалізацію (диференціація через зміну способу презентації товару);
- кооперативну індивідуалізацію (співпраця з клієнтом у напрямках формулювання потреб і створення вартості);
- адаптаційну індивідуалізацію (пропозиція стандартного продукту з можливістю його пристосування до індивідуальних потреб).

Базова концепція ланцюга створення цінності (ланцюга створення вартості) представлена в роботі М. Портера «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» (1985) [8]. За М. Портером ланцюг створення вартості охоплює стратегічно важливі процеси, що пов'язані зі створенням доданої вартості: процеси основної діяльності – створюють безпосередньо додану вартість (логістика, товаророзподіл (зовнішня логістика), виробництво, маркетинг, надання додаткових послуг); процеси допоміжної діяльності – підтримують створення вартості (інфраструктура компанії, технологічний розвиток, управління трудовими ресурсами, матеріально-технічне забезпечення).

Value Chain (Концепція ланцюга вартості) ґрунтується на таких методах аналізу проблем управління бізнесом:

- метод раціоналізації технічних та організаційних систем Л. Д. Майлса (value analysis);
- метод McKinsey and Company до вирішення бізнес-проблем [9, с. 3].

Концепція ланцюга створення вартості спрямована на забезпечення максимальної відповідності продукції вимогам ринку. При цьому основною задачею виступає набуття підприємством ключових конкурентних переваг за рахунок задоволення потреб цільової аудиторії.

Ланцюг створення цінності в науковій літературі розглядається по-різному. Так, частіше за все його характеризують як сукупність видів діяльності або процесів. Крім того, ланцюг створення цінності визначають як інструмент діагностики конкурентних переваг.

Ланцюг цінності підприємства – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності щодо постачання, виробництва та збуту промислової продукції з визначеними функціональними критеріями та рівнем якісних характеристик для максимального задоволення потреб цільової аудиторії з урахуванням індивідуальних запитів [10, с.187].

М. Портер розглядає ланцюг створення цінності як основний інструмент діагностики конкурентних переваг, за допомогою якого можна виявити шляхи досягнення конкурентних переваг та забезпечити їх утримання протягом тривалого періоду часу [11].

Таким чином, ланцюг цінності можна розглядати як послідовність взаємозв'язаних процесів та дій підприємства, що спрямовані на створення продукту або послуги, які лежать в основі створення доданої вартості через підвищення рівня задоволення клієнтів та створення конкурентних переваг компанії.

Підприємства, розвиваючи діяльність, мають бути зосереджені на спонуканні споживачів до покупки все більшої кількості своїх товарів (послуг). В умовах загострення конкурентної боротьби підприємства можуть характеризуватися зниженням ефективності, в основі цих процесів лежить послаблення конкурентної позиції, що проявляється у зменшенні частки ринку, зниженні виручки від реалізації за рахунок зменшення обсягів реалізації або необхідності зниження ціни на продукцію.

Для підвищення ефективності діяльності можна використовувати різні управлінські рішення, що призводять до скорочення чисельності працюючих, використання більш дешевих сировини та матеріалів, створення потужностей у інших регіонах з дешевшими ресурсами (сировина, матеріали, робоча сила) тощо. Такі управлінські рішення можуть стати заходами підвищення ефективності, результатом таких рішень може бути тимчасове зростання ефективності. Проте це відбувається лише на певний час, оскільки в основі підвищення ефективності лежить цінова конкуренція, яка не може забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Намагання здешевити продукцію за рахунок прийняття таких управлінських рішень призводить до того, що за цих умов на підприємствах будуть практично відсутні реальні інновації. Підприємство поступово еволюціонує, проте еволюційний розвиток не може тривати довго, оскільки такий розвиток не підкріплюється конкурентними перевагами високого порядку.

Натомість використання концепції ланцюга створення цінності дозволяє вирішити проблеми створення та підтримання конкурентних переваг. М. Портер представляє ланцюг створення цінності як узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи із вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві, включаючи обслуговування споживача.

Ряд авторів вважає, що використання концепції ланцюга створення цінності можливе лише у випадках, коли мова йде про процеси, що відбуваються всередині підприємства, проте, окремі науковці, з думкою яких ми погоджуємося, схильні до розуміння, що її використання набагато ширше, і це дозволяє при використанні концепції ланцюга створення цінності виходити за межі підприємства.

О. С. Омельченко зазначає, що на відміну від традиційної системи управління витратами, яка зосереджує увагу на процесах, що відбуваються всередині підприємства: закупівлі, функціях, виробках, споживачах, концепція ланцюга створення цінності акцентує увагу не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а враховує процеси зовнішнього середовища [12].

При використанні концепції ланцюга створення цінності підприємство отримує конкурентні переваги високого порядку в результаті створення ланцюга цінності, який можна розглядати як комплекс заходів, що пов'язані з постачанням ресурсів, виробництвом товарів (наданням послуг), збутом, розподілом та підтримкою своїх продуктів або послуг на ринку через забезпечення взаємодії зі споживачами. І цінність у даному разі розуміють як суму, яку покупці погоджуються оплатити за товар (послугу), що пропонує виробник.

Основні положення концепції ланцюга свідчать, що створення цінності формування конкурентної переваги забезпечується вирішенням триєдиного завдання, до якого відносять:

- оптимізацію рівня виконання базисних функцій;
- ефективність міжфункціональної координації;
- погодження із впливом зовнішніх чинників [8].

Забезпечення ефективного функціонування ланцюга створення цінності передбачає одночасне посилення дії кожної зі складових та забезпечення зв'язків між ними. Таким чином, оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом проведення аналізу кожної із основних функцій ланцюга створення вартості як основного джерела конкурентних переваг, якими може володіти підприємство. При цьому кожна базова функція:

- має бути проаналізована відповідно до її власної логіки з позиції стратегічного розвитку;
- має бути розташована у своїй специфічній конкурентній площині;
- має власні бар'єри для входження та закономірності динаміки основних показників, таких як витрати та результати [13, с.124].

Ланцюг створення цінності характеризується як концепція підвищення ефективності та розглядає підприємство як керовану систему, при цьому управління спрямовується як на підвищення ефективності процесів у середині підприємства, так і на створення (підтримання) конкурентних переваг підприємства.

У наукових публікаціях ланцюг створення цінності розглядають як спосіб декомпозиції діяльності підприємства на стратегічно важливі операції. Вивчаючи вплив таких операцій на витрати та цінність, що створюється, можна визначити напрями розвитку підприємства за рахунок формування конкурентних переваг.

Так, Бойко А. А. зазначає, що зі стратегічної точки зору концепція ланцюга створення цінності передбачає зв'язок із постачальником; зв'язок зі споживачем; технічні зв'язки всередині ЛСЦ одного підрозділу підприємства; зв'язок між ЛСЦ підрозділів усередині підприємства [14, с.182].

Вивчення публікацій дозволяє стверджувати, що спектр використання ланцюга створення цінності, як інструменту досягнення конкурентних переваг, набагато ширший. Він може використовуватися на різних рівнях управління підприємством: на рівні бізнес-стратегій, на рівні конкретного функціонального підрозділу, на рівні організації. Ефективність використання досягається за рахунок здійснення оцінки не лише окремих ланок, а й зв'язків між ними. Таким чином, ланцюг створення цінності дозволяє визначити, які види діяльності та зв'язки є значущими; якими можна знехтувати, як такими, що суттєво не впливають на витрати або прибуток [4, с. 260].

При використанні концепції ланцюга створення цінності з метою визначення ефективності підприємства усю діяльність підприємства доцільно поділити на ряд бізнес-процесів. При цьому виокремлюються процеси, які:

- пов'язані безпосередньо з виробництвом, маркетингом, збутом і підтримкою відповідної продукції;
- створюють, розподіляють і покращують чинники виробництва і технологію;

– виконують всеосяжні функції, а саме: пошук інвестицій та ухвалення загальних рішень [10, с. 191].

У кожній групі виділених процесів, визначених за функціональними ознаками, можна виокремити сукупність економічних або організаційних процесів підприємства, наприклад, на рівні ремонту за місцем перебування споживача; одержання та зберігання сировини та матеріалів, що надходять для виробництва продукції, винагороди працівникам тощо.

При використанні загальних підходів побудова ланцюга створення цінності буде мати свою специфіку для підприємств різного галузевого спрямування. Це пов'язано із тим, що переважна більшість видів діяльності залежить, від технологічних процесів та характеристик продукції, що випускається.

Сукупність елементів ланцюга цінності створює основу конкурентної переваги у різних площинах – або у площині вартості продукції, або у площині диференціації цін на однакову продукцію. Формування цінової конкурентної переваги залежить від дії багатьох чинників, які, можуть лежати також і поза сферою впливу підприємства. Створювати передумови формування різних витрат на виробництво продукції, її просування, забезпечення необхідного рівня якості та ін. створює різниця у технологічних процесах, коли йдеться навіть про випуск аналогічної продукції.

Крім того, оптимізація витрат у ланцюгу вартості підприємств забезпечує можливість створення та підтримки конкурентних переваг тоді, коли бізнес-процеси виконуються із сукупними витратами нижчими, ніж у конкурентів. Створювати привабливу для споживача пропозицію, що у неціновий спосіб утримує споживача та підтримує додану вартість у ланцюгу створення вартості на високому рівні, дозволяє використання інноваційних технологій у процесі виробництва продукції.

Формування та підтримання споживчого інтересу залежить, у свою чергу, від того, як підприємство забезпечує функціонування маркетингових програм, спрямованих на оптимізацію дистрибуції та стимулювання цільової аудиторії [10, с.191].

Використання базової концепції ланцюга створення цінності має високу ефективність при використанні для простих систем. Для складних систем використовують альтернативні конфігурації цінності.

Ідея альтернативних конфігурацій цінності як ефективного інструменту та засобу покращення конкурентної позиції підприємства виникла, у тому числі, і через проблеми у застосуванні аналізу ланцюга створення цінності для складних систем.

Альтернативними підходами до представлення моделі створення цінності є «майстерня створення цінності» та «мережа створення цінності», який представлений в роботі норвезьких вчених Ч. Б. Стейбелла та О. Д. Ф'елдстада і є поглибленням теорії ланцюга створення цінності, розширеним трактуванням традиційного ланцюга створення цінності за М. Портером [15, с. 275-324].

Стейбл Ч. Б. та Ф'елдстад О. Д. зазначають, що типологія альтернативних форм створення цінності є передумовою вивчення конкурентних переваг різних компаній [15, с. 275-276].

Стейбл Ч. Б. та Ф'елдстад О. Д. висунули ідею, що ланцюг створення цінності може моделювати операції, що характерні для багатоланкових технологій, «майстерня створення вартості» моделює компанії, де вартість створюється за рахунок мобілізації ресурсів та операцій для задоволення специфічних потреб споживачів, «мережа створення цінності» моделює компанії, що створюють відносини між споживачами за допомогою посередницьких технологій. Узагальнення основних характеристик конфігурацій цінності має наступний вигляд (табл.1.).

Використання конфігурації майстерні створення цінності дозволяє здійснювати динамічний підбір ресурсів та операцій залежно від ситуації. Згідно з представленим підходом у процесі створення цінності плануються операції та використовуються ресурси у таких комбінаціях, що дозволяють створити продукцію з вищою цінністю для ринку і, відповідно, забезпечують ринкову стійкість підприємства.

## Огляд альтернативних конфігурацій цінності

Характеристики	Ланцюг	Майстерня	Мережа
Логіка створення цінності	трансформація сировини у продукт	вирішення проблем споживача	встановлення зв'язків між споживачами
Базова технологія	багатоланкова	інтенсивна	посередницька
Базові операції	вхідна логістика; виробнича діяльність; вихідна логістика; маркетинг; сервіс	виявлення проблеми та збір даних; вирішення проблеми; вибір; виконання; контроль/оцінювання	просування мережі та управління контрактами; надання послуг; управління інфраструктурою мережі
Логіка взаємозв'язків операцій	послідовна	циклічна; спірально	одночасна; паралельна
Форми взаємозалежності операцій	групова; послідовна	групова; послідовна; обопільна	групова; обопільна
Основні чинники витрат	масштаб завантаження виробничих потужностей		масштаб завантаження виробничих потужностей
Основні чинники цінності		репутація	масштаб завантаження виробничих потужностей
Структура надсистеми створення цінностей	взаємопов'язані ланцюги	партнерські майстерні	багаторівневі та взаємозв'язані мережі

Джерело: [15, С. 278].

В. Бица наголошує на тому, що майстерня створення цінності використовує інтенсивну технологію для розв'язання проблем споживачів [10].

Мережа створення цінності характеризується логікою встановлення зв'язків між споживачами і будується на посередницькій моделі. Базовими операціями у мережі створення цінності виступають: просування мережі та управління контрактами; надання послуг; управління інфраструктурою мережі.

На будь-який ланцюг цінності, що структурований згідно з моделлю М. Портера, за основними та допоміжними видами діяльності, у процесі функціонування здійснюється вплив багатьох чинників, дія яких призводить до змін структури цього ланцюга. Зміна структури ланцюга може відбуватись, у тому числі, й через прийняття та реалізацію управлінських рішень, здійснення перерозподілу ключових компетенцій та модифікацію стратегічних цілей.

Для реалізації концепції ланцюга створення вартості важливу роль відіграє організація процесу його впровадження та функціонування.

Крикавський Є. В. та Патора-Висоцька З. зазначають, що загалом можна виділити такі три етапи функціонування ланцюга створення цінності:

– конструція ланцюга вартості – модель М. Портера (1-й етап);

- деконструкція (аналіз) – виявлення суперечностей, дезорганізуючих елементів, зайвих процесів, що не додають вартості (2-й етап);
- реконструкція (синтез) – створення нового ланцюга вартості (3-й етап) [13, с.121].

У функціонуванні ланцюга створення цінності існують певні особливості, які залежать від того, чи конструкція ланцюга вартості охоплює діяльність лише одного окремого підприємства і не виходить за його межі, та чи конструкція ланцюга вартості охоплює також і ланцюг поставок [13, с.121].

Розглядаючи виробництво продукції через об'єднання підприємств у певну інтегровану структуру незалежних суб'єктів господарювання на засадах добровільності та угод, до якої входять, крім виробників продукції, постачальники сировини, канали розподілу та інші зацікавлені особи, можна розшири склад функцій при побудові ланцюга створення цінності.

При цьому для забезпечення ринкової стійкості підприємства за допомогою аналізу ланцюга створення цінності можна виявити місця та процеси на підприємстві, що можуть впливати на здатність до досягнення конкурентних переваг, серед яких можуть бути зміни в характеристиках продукції, процесах та способах ведення бізнесу. Це призведе до зниження витрат або до надання видам діяльності чи продуктам унікальних характеристик.

Як зазначалось, М. Портер поділяє дії в ланцюгу цінності підприємства на основні й допоміжні. При цьому процеси класифікуються як такі, що створюють додану вартість, і такі, що її не створюють. При здійсненні аналізу ланцюга створення цінності основною метою є усунення якомога більшої кількості, дій, що не створюють доданої вартості. Досягнення цієї мети можливо за допомогою реінжинірингу дизайну продукту чи процесу [13, с. 128].

Таким чином, створення та підтримка конкурентної переваги, виходячи із базових положень концепції ланцюга створення цінності, для забезпечення стратегічного розвитку підприємства повинно будуватись на виконанні наступних завдань:

- оптимізація рівня виконання базових функцій;
- ефективна міжфункціональна координація;
- погодження із впливом зовнішніх чинників [10, с.192].

Загальне покращення функціонування ланцюга формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки ланцюга та підсилення зв'язків між ними.

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції. Це вимагає наявності сукупності компетенцій, які є індивідуальними для кожного підприємства. При цьому кількість функцій та визначення відповідних компетенцій створює передумови для можливості їх групування за певними ознаками.

Підходи до визначення компетенцій в науковій літературі розглядаються по-різному.

Існує підхід, відповідно до якого здійснюється поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні [16].

Ще одним підходом до визначення ключових компетенцій є поділ компетенцій на внутрішню та зовнішню складові. Внутрішня складова представлена у вигляді знань, навичок, здібностей, ехнологій та інших елементів людського та організаційного капіталу. До зовнішньої складової віднесено елементи ринкового капіталу підприємства. Зовнішнім виявленням ключових компетенцій виступають споживча цінність, унікальність та новизна продукції, фінансові результати, що задовольняють інвесторів та власників. При цьому автори під ключовими компетенціями розуміють параметри внутрішнього середовища, що не можуть бути імітовані конкурентами і базуються на основі ефективної взаємодії елементів людського та організаційного капіталу. Такий підхід дозволяє перетворити чинники тимчасової конкурентної переваги у стійкі ринкові конкурентні переваги підприємства та забезпечити зростання ринкового капіталу [17, с. 1072].

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** У процесі управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової стійкості ланцюг створення цінності може стати основою для визначення сильних і слабких сторін як підприємства, так і

інтеграційних формувань. Грунтуючись на результатах аналізу можна визначити переваги підприємства у конкурентній боротьбі, оскільки основним завданням побудови ланцюга створення цінності є визначення стратегічних напрямів розвитку основних та допоміжних процесів у формуванні реальної цінності для споживачів продукції.

Аналіз ланцюга створення цінності, що включає моніторинг основних та допоміжних процесів від постачання до реалізації продукції та взаємодії зі споживачами, виступає засобом визначення впливу витрат по досліджуваних процесах на створювану цінність для споживача та створення й підтримки конкурентних переваг підприємства.

Проведене дослідження визначення ролі аналізу ланцюга створення цінності дозволяє зробити висновок, що аналіз ланцюга цінності – це інструмент збільшення прибутковості у ланцюгу цінності, що використовується як для формалізації моделей і стратегій, так і для розв'язання операційних проблем підприємства з метою створення конкурентних переваг та забезпечення ринкової стійкості учасників формування ланцюга цінності.

#### Список використаних джерел:

1. Демків Я.В. Формування споживчої вартості високотехнологічних товарів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 623 : Логістика. С. 68–73.
2. Тарасенко Н. А., Баранова З. А. Методологии создания потребительской ценности кондитерских изделий. Научный журнал КубГАУ. 2017. №131(07).
3. Юлдашева О., Шубаева В., Орехов Д. Методология изменения и оценки потребительской стоимости и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. №3. С. 198-210.
4. Ершов А.С. Совершенствование цепей создания ценности в условиях информационного общества. Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2013. – № 3 (13). URL: [http://iea.gostinfo.ru/files/2013\\_03/2013\\_03\\_01.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2013_03/2013_03_01.pdf).
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивости. Пер з англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 715 с.
6. Шнайдер Д. Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения. Харьков: НТУ «ХПИ». 2003. 454 с.
7. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство – клієнт»: Монографія. Наук. ред. Є. В. Крикавського, Н.І. Чухрай. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2007. 250 с.
8. Michael E. Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York. Free Press. 1985. 592 p.
9. Miles L.D. Techniques of Value Analysis and Engineerin. 3rd Ed. N. Y. McGraw-Hill, 1989. XVIII. 366 p.
10. Бица В. Стратегічні засади формування ланцюгів вартості машинобудівної продукції. Галицький економічний вісник. 2013. №4 (43). С.185-193
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. з англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс. 2005. 715 с.
12. Омельниченко О.С. Застосування концепції ланцюга цінності як складової системи управління витратами. International Scientific Journal URL: <http://www.inter-nauka.com/>
13. Крикавський Є.В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості М. Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 2. С.121-133.
14. Бойко А.А., Бахмарева Н.В. Цепочка создания ценности как инструмент процессно-ориентированного управления воспроизводством основных производственных фондов предприятий ракетно-космической промышленности Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. 2010. С. 181-185. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseepochka-sozdaniya-tsennosti-kak-instrument-protsessno-orientirovannogo-upravleniya-vosproizvodstvom-osnovnyh-proizvodstvennyh>,
15. Стэйбелл Ч.Б., Фьелдстад О.Д. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности. Управление сложностью. Операционная система бизнеса. Под ред. С. Хромова-Борисова. Москва: Издательский дом «Гребенников», 2013. 340 с.
16. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2008. 520 с.
17. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества. Электронный журнал «Исследовано в России». С. 1070 – 1080. URL: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>.



**References:**

1. Demkiv YA.V. (2008) Formuvannya spozhyvchoyi vartosti vysokotekhnolohichnykh tovariv. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lviv's'ka politekhnika»*. 623 : *Lohistyka*, 68–73. (in Ukr.)
2. Tarasenko N. A., Baranova Z. A. (2017) Metodolohyy sozdanyya potrebytel'skoy tsennosti kondyterskykh yzdelyy. *Nauchnyy zhurnal KubHAU*. 131(07). (in Ukr.)
3. Yuldasheva O., Shubaeva V., Orekhov D. (2014) Metodolohyya yzmenenyya y otsenky potrebytel'skoy stoymosty y otsenky potrebytel'skoy tsennosti: dyfferentsyatsyya podkhodov. *Vestnyk Nauchno-yssledovatel'skoho tsentra korporatyvnoho prava, upravlenyya y venchurnho ynvestyrovannya Sytyvkar'skoho hosudarstvennoho unyversyteta*. 3, 198-210 (in Russ).
4. Ershov A.S. (2013) Sovershenstvovanye tsepey sozdanyya tsennosti v uslovyyakh ynformatsyonnoho obshchestva. *Ynformatsyonno-ekonomycheskiye aspekty standartyzatsyy y tekhnicheskoho rehulyrovannya: Nauchnyy ynternet-zhurnal*. 3 (13). : [http://iea.gostinfo.ru/files/2013\\_03/2013\\_03\\_01.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2013_03/2013_03_01.pdf) (in Russ).
5. Porter M. (2005) Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostych' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustoychivosty. *Per z anhl. Moskva: Al'pyna Byznes Buks*, 715 (in Russ).
6. Shnayder D. (2003) Vvedenye v marketynh tekhnolohyy y vysokotekhnolohichnykh tovarov proyzvodstvennoho naznacheniya. *Kharkov: NTU «KHPY»*, 454 (in Russ).
7. Transformatsiya vartosti u rozvytku vidnosyn «pidpryyemstvo – kliyent»: Nauk. red. YE.V. Krykav'skoho, N.I. Chukhray. (2007) *Lviv: Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «Lviv's'ka politekhnika»*, 250. (in Ukr.)
8. Michael E. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. *New York. Free Press*, 592.
9. Miles L.D. (1989) *Techniques of Value Analysis and Engineerin*. 3rd Ed. *N. Y. McGraw-Hill*, XVIII, 366.
10. Bytsa V. (2013) Stratehichni zasady formuvannya lantsyuhiv vartosti mashynobudivnoyi produktsiyi. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*. №4(43), S.185-193. (in Ukr.).
11. Porter M. (2005) Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostych' vysokoho rezultata y obespechyt' eho ustoychivost. *Per. z anhl. – Moskva: Al'pyna Byznes Buks*, 715 (in Russ).
12. Omel'nychenko O.S. Zastosuvannya kontseptsiyi lantsyuha tsinnosti yak skladovoyi systemy upravlinnya vytratamy. *International Scientific Journal*. Retrieved at: <http://www.inter-nauka.com/> (in Ukr.).
13. Krykav'skyy Ye.V., Patora-Vysots'ka Z. (2015) Lantsyuh vartosti M. Portera (konstruktsiya, dekonstruktsiya, rekonstruktsiya) ta upravlinnya za tsinnostyamy. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. 2, 121-133. (in Ukr.).
14. Boyko A.A., Bakhmareva N.V. (2010) Tseepochka sozdanyya tsennosti kak ynstrument protsessno-oryentyrovannoho upravlenyya vosproyzvodstvom osnovnykh proyzvodstvennykh fondov predpryyatyy raketno-kosmycheskoy promyshlennosti. *Vestnyk Sybyr'skoho hosudarstvennoho aërokosmycheskoho unyversyteta ymeny akademyka M. F. Reshetneva*, 181-185. Retrieved at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tseepochka-sozdaniya-tsennosti-kak-instrument-protsessno-orientirovannogo-upravleniya-vosproizvodstvom-osnovnyh-proizvodstvennykh> (in Russ)
15. Steybell Ch.B., Feldstad O.D. (2013) Konfyhurasyya tsennosti dlya konkurentnoho preymushchestva: tseepochka, masterskaya y set' sozdanyya tsennosti. *Upravlenye slozhnost'yu. Operatsyonnaya sistema byznesa*. Pod red. S. Khromova-Borysova. *Moskva: Yzdatel'skyy dom «Hrebennykov»*, 340 (in Russ).
16. Klymenko S.M., Omelyanenko T.V., Barabas D.O., Dubrova O.S., Vakulenko A.V. (2008) Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: *K.: KNEU*, 520 (in Ukr.)
17. Belyakova H.YA., Sumyna E.V. (2005) Klyuchevye kompetentsyy kak osnova ustoychivoho konkurentnoho preymushchestva. *Élektronnyy zhurnal «Yssledovano v Rossyy»*, 1070 – 1080. Retrieved at: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf> (in Russ).

**MOSTENSKA Tetiana Leonidivna,**

Dr. Econ. Science, Professor,

Professor of Department Production and Investment Management,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,

Kyiv, Ukraine

e-mail: 5194050@bigmir.net

**TUR Oleksandr Vasylovych,**

Assistant of Department Management and Marketing

Kyiv National Linguistic University,

Kyiv, Ukraine

e-mail: oleksandr.tur@gmail.com

**THE ROLE OF THE VALUE CHAIN IN ENSURING  
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**Abstract.**

**Introduction.** *Studying the needs of consumers is an important task for enterprises that work in the mass market. The needs determine the characteristics of goods. These characteristics form competitive*

*advantages, which can ensure the market stability of enterprises. The value chain helps entrepreneurs concentrate on the processes that form the added value, and exclude processes that do not create value.*

*Value chain concept can be used in determining the possible sources of competitive advantages and the formation of market stability of enterprises.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to define the role of the value chain in shaping the competitive advantages and ensuring the market stability of enterprises and their associations.*

**Methods.** *The method of theoretical analysis, the method of generalization, comparison are used.*

**Results.** *Consumer value is one of the main characteristics when purchasing goods for consumers. It manifests itself through the possibility of choosing a particular product from a large number of similar goods. The key role in the choice of the goods belongs to the value of the goods, the quality of the goods, logistical support, other characteristics of the goods, etc.*

*Value for the consumer is a characteristic of the product, which is determined by market attractiveness and willingness to pay.*

*The value chain can be used by the enterprise as a tool that shapes consumer preferences. Using the value chain concept can help enterprises significantly reduce the cost of production and sales of products. This will help make the goods more attractive to consumers.*

*Sources of competitiveness can also be determined using a value chain. Competitive advantages will make it possible to increase sales volumes. The value chain can be used by managers in the formation of an effective enterprise development strategy and in operational planning.*

*Analysis of the value chain allows you to identify the processes that form a high added value. Managers should pay special attention to these processes.*

**Originality.** *The obtained results showed that the use of the value chain concept can become an instrument for increasing the efficiency of enterprises' activities. Using this concept will provide businesses a competitive advantage. This will provide companies a sustainable competitive position. Alternative configuration values may be used by associations of undertakings.*

**Conclusion.** *The value chain allows companies to identify advantages in competition. The main task of constructing the value chain is to determine the strategic directions of the development of the main and auxiliary processes in the formation of the real value of the product for the consumer.*

*Using the value chain increases the efficiency of the enterprises.*

*In addition, the value chain allows enterprises to identify areas of strategic development that are built on competitive advantages.*

**Keywords:** *value chain, market stability, strategic development.*

*Одержано редакцією: 02.10.2018  
Прийнято до публікації: 22.10.2018*