

УДК: 658.811:658.87

**Г.М. Ротанов**

кандидат економічних наук, доцент  
Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського

## **ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮЖКА ЦІННОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті обґрунтовано та розроблено теоретико-методологічні засади вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на засадах формування ланцюжка цінності.*

**Ключові слова:** цінність, система, управління, конкурентоспроможність, промисловість, підприємство.

### **I. Вступ**

Трансформація командно-адміністративної системи в ринкову економіку зумовлює істотні зміни в економічній природі промислового підприємства, його цілях, відношеннях власності, принципах організації й управління. Особливого значення для промислових підприємств, які здійснюють свою діяльність в умовах ринків недосконалої конкуренції, набуває необхідність створення та закріплення конкурентних переваг.

Особливості утворення капіталу і галузевої специфіки його переливання зумовлюють необхідність формування конкурентних переваг вже на стадії проектування, розробки конкурентної стратегії й організації економічної діяльності. Високий динамізм зовнішнього середовища в сучасних умовах зумовлює необхідність управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Методологічна основа дослідження особливостей конкуренції та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств створена такими науковцями, як О. Азарян, Г. Азоев, П. Друкер, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Р. Фатхутдінов, О. Чернега, Л. Шульгіна, Й. Шумпетер та ін.

Проте динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення теоретико-методологічних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств, у тому числі уточнення понятійно-категоріального апарату, формування концепції управління конкурентоспроможністю, вдосконалення методології оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств ритейла та механізмів взаємодії з постачальниками і споживачами, вдосконалення процесів створення споживчої цінності тощо.

### **II. Постановка завдання**

Метою статті є комплексне наукове обґрунтування та розробка теоретико-методологічних засад удосконалення системи

управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на засадах формування ланцюжка цінності.

### **III. Результати**

Промисловість конкурує з іншими галузями національного господарства за ресурси, тобто бере участь у міжгалузевій конкуренції. Конкурентними перевагами промисловості є: націленість на задоволення потреб кінцевого споживача; висока інвестиційна та структурна привабливість, яка визначається низькими вхідними бар'єрами для немережних підприємств і помірно високими для мережних, відсутністю підприємств-замінників, помірно ринковою владою постачальників і споживачів, доступністю технологій, каналів постачання та збуту, високою продуктивністю праці та прибутків від вкладеного капіталу на підприємствах інноваційних форматів промисловості.

Галузевий аналіз промисловості нами пропонується здійснювати двома етапами: 1) діагностика конкуренції між промисловими підприємствами в цілому та між стратегічними групами; 2) діагностика конкуренції в межах стратегічних груп.

На відміну від інших галузей економіки, у промисловості різні стратегічні групи фокусуються на створенні практично однакової споживчої цінності, під якою пропонується розуміти сукупність вигід споживача, що формуються в результаті придбання промислової продукції, тобто рівень задоволення його цілей. Цілі промислових підприємств щодо створення споживчої цінності розрізняються, якщо вони належать до підприємств різних форматів. Немережні підприємства більш сприйнятливі до впливу постачальників і покупців.

Головною ознакою диференціації стратегічних груп є принципово різні цілі управління, які фокусуються на різних частинах ланцюжка цінностей – послідовного набору видів діяльності, що створюють споживчу цінність.

Аналіз діяльності промислових підприємств дає змогу встановити розподіл часток

ринку між даними групами, наявність суттєвої стратегічної відстані (розбіжності) між групами, яка, в першу чергу, визначається обсягами капіталовкладень у створення та розвиток підприємств; зростаючу та високу ринкову взаємозалежність груп (значний збіг сегментації ринку та низька диференціація товарів/послуг між групами). Сили конкуренції непропорційно впливають на прибутковість окремих стратегічних груп і ці відмінності необхідно враховувати під час розробки стратегії підприємств.

На другому етапі галузевого аналізу, який передбачає діагностику ситуації в кожній стратегічній групі, встановлено, що особливості конкуренції в межах стратегічних груп (мережних і немережних промислових підприємств) визначаються: 1) кількістю компаній у стратегічній групі та розподілом часток ринку між ними (у групі немережних підприємств це досконала конкуренція, у групі мережних – олігополія; підприємства, які мають значну частку ринку, досягають ефекту масштабу); 2) стратегічною відстанню між компаніями (незначні розбіжності стратегій у групі мережних підприємств і суттєва диференціація стратегій у групі немережних підприємств (починаючи зі стратегії експансії до стратегії закриття бізнесу)); 3) ринковою взаємозалежністю підприємств (в обох стратегічних групах зафіксовано значний збіг ринкових сегментів і значне розходження між товарами/послугами компаній за групами); 4) вартістю входу в стратегічну групу (наявність ресурсів, необхідних для реалізації стратегії; своєчасність входу); 5) здатністю реалізувати обрану стратегію (прибутковість підприємств у групі визначається наявністю особливих організаційних навичок і здібностей).

Аналіз міжгалузевої та внутрішньогалузевої конкуренції є вихідною процедурою управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах посилення суперництва між промисловими підприємствами.

Характерна для ринкової економіки циклічність розвитку зумовлює необхідність використання особливих принципів, методів і механізмів управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на окремих фазах ділової активності, у тому числі врахування доцільності створення та підтримки різних конкурентних переваг.

Необхідність розробки концепції управління конкурентоспроможністю для промислових підприємств визначається результатами оцінювання стану та особливостей розвитку конкуренції, перманентною зміною економічної кон'юнктури, складними та суперечливими процесами трансформації економіки, зумовленими змінами в національному й міжнародному середовищах.

“Конттури” управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, а також критерії системності, достатності та перфектності відповідної концепції нами пропонується визначати шляхом узагальнення теоретичних і методологічних розробок вітчизняних і зарубіжних науковців, визначення семантики понятійно-категоріального апарату, бачення підприємства як суб'єкта економіки, що характеризується специфічним інституційним устроєм, параметрами функціонування та тенденціями розвитку; виокремлення концептуальних положень у вирішенні завдань підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, визначення набору необхідних методів та інструментів.

Формування ефективної моделі управління конкурентоспроможністю та побудова відповідного процесу має спиратися на чіткі орієнтири поведінки в конкретних функціональних сферах і просторових ареолах. Тому найважливішим є дослідження тенденцій, стану та специфіки конкуренції, яка визначає умови розвитку промислового підприємства.

Основна увага має концентруватися на розумінні змін механізму та парадигми конкуренції; оцінюванні конкурентного середовища, напрямів і параметрів його трансформації; галузевих особливостях створення споживчої цінності; динаміці кон'юнктурних умов, а також розробці процедур бачення ринку функціонування промислового підприємства. Це дасть змогу враховувати вплив пов'язаних з конкуренцією чинників зовнішнього середовища та реалізувати адаптаційні заходи шляхом створення стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства має базуватися на засадах теорії ланцюжка цінностей з урахуванням особливостей галузевої конкуренції, системи зв'язків між економічними агентами галузі та передбачати відокремлення як самостійних напрямів управління стратегічно важливих видів діяльності промислового підприємства (елементів ланцюжка цінностей). Найбільш важливими елементами ланцюжка цінностей є взаємодія з постачальниками, процес створення споживчої цінності, взаємодія зі споживачами.

У сфері підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств необхідно застосовувати комплексний підхід до реалізації стратегічних заходів, створення умов практичної реалізації заходів, у тому числі здійснення управління діями, забезпечення пріоритетності, узгодженості виконання заходів та стабільності процесу досягнення результатів, оцінювання ефективності системи управління, інституціоналізації цього

процесу, удосконалення процедур, посилення вимог до інформації тощо.

Головним завданням системи управління промисловим підприємством в умовах конкуренції, тобто системи управління конкурентоспроможністю стає вдосконалення елементів ланцюжка цінностей підприємства, які є джерелом конкурентної переваги стратегічної групи, з метою збільшення обсягів прибутків. Мережні підприємства конкурують, у першу чергу, в таких ланках ланцюжка цінності, як формування додаткових послуг та обслуговування, немережні – асоціативна та цінова політика.

Ефективне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств передбачає діагностику результативності управлінських дій та процедур. Аналіз теоретичних джерел дав змогу обґрунтувати сукупність загальних і специфічних принципів оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю. Серед них: комплексності (всесторонність оцінювання з урахуванням галузевих особливостей), системності (розгляд управління конкурентоспроможністю як системи з усіма властивими їй закономірностями), гнучкості (можливість варіювання кількістю показників оцінки за необхідністю), адекватності (однозначність процесу оцінювання та трактування результатів), граничності (чіткість меж допустимих значень результативних показників), відносності (співпорівняність оцінки), цілеспрямованості, динамічності, адаптивності тощо.

З метою підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства нами запропоновано модель створення споживчої цінності, яка ґрунтується на базових засадах теорії споживчої цінності, передбачає накопичення та розвиток конкурентних переваг у межах таких блоків: матеріально-технічна база (у т. ч. проектування виробничого процесу) та інфраструктура, внутрішня логістика, інформаційна система підприємства, технологія і технологічний розвиток, інноваційний процес, інвестиції.

Проектування виробничого процесу необхідно здійснювати на підставі аналізу обсягів вхідного та вихідного потоків, поведінкових особливостей споживачів та сервісної системи. Модель планування матеріально-технічного забезпечення промислової дія-

льності, яка передбачає “ступінчасте” розгортання процесу планування за рахунок виокремлення проміжних цілей і завдань, що задають спрямованість змін і фіксують параметри ефективності бізнес-процесів та інтегрованої системи експлуатації і вдосконалення основних фондів та інфраструктури підприємства роздрібної торгівлі.

#### IV. Висновки

Шляхом застосування комплексної системи показників оцінювання конкуренції визначено особливості конкуренції в промисловості (конкуренція промислових підприємств відбувається в цілому та за стратегічними групами; має певні особливості за фазами розвитку національної економіки) та встановлено сучасну специфіку: незначна конкуренція за зростанням загального рівня в цілому і за стратегічними групами; посилення між різними виробниками (національними, іноземними), за сегментами ринку, можливостями залучення обмежених ресурсів тощо. Визначено, що специфіка розвитку мережних і немережних промислових підприємств та різні прояви конкуренції за стратегічними групами зумовлюють особливості управління конкурентоспроможністю.

#### Список використаної літератури

1. Лепейко Т.И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т.И. Лепейко, А.В. Котлик // Економіка розвитку. – 2005. – № 2. – С. 13–16.
2. Носова Т.Ю. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, як основний фактор їхньої ефективної діяльності / Т.Ю. Носова // Технічний прогрес і ефективність виробництва. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” : зб. наук. праць. – 2005. – № 32. – С. 29–34.
3. Симак А.В. Аналітичне забезпечення оцінки доцільності заміни основних засобів на підприємстві / Ю.І. Стадницький, А.В. Симак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2007. – № 576. – С. 279–284.
4. Швець Ю.Ю. Развитие теоретических аспектов менеджмента качества / Ю.Ю. Швець // Культура народов мира : научный журнал. – 2007. – № 99. – С. 121–127.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2013.

#### Ротанов Г.Н. Формирование цепочки ценности в системе управления конкурентоспособностью промышленного предприятия

*В статье обоснованы и разработаны теоретико-методологические основы совершенствования системы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий на основах формирования цепочки ценности.*

**Ключевые слова:** ценность, система, управление, конкурентоспособность, промышленность, предприятие.

**Rotanov G. The formation of chain of value in control system of competitiveness of the industrial enterprise**

*The theoretical and methodological bases of perfection of a control system and competitiveness of the industrial enterprises on the basis of formation of chain of value are proved.*

*The aim of the article is a comprehensive scientific study and development of theoretical and methodological foundations of improving the management of competitiveness of industrial enterprises on the basis of the formation of the value chain.*

*The design of the production process should be done on the basis of analysis of the input and output streams, behavioral characteristics of consumers and service system. Logistics planning model, which provides "stepwise" deployment of planning process by isolating the intermediate goals and objectives, which define the direction of changes and fixates the parameters of efficiency of the business processes and integrated system of operation and improves the capital assets and infrastructure of retail sales.*

*By using an integrated system of indicators competition peculiarities of competition in the industry has been measured (competition takes place in a whole industry and the strategic groups; has certain characteristics of the development phases of the national economy) and contemporary specifics has been defined: insignificant competition in increasing the overall level in general and strategic groups; strengthening between producers (domestic, foreign) in the segments, opportunities to attract limited resources, etc. Defined that the specificity of network and soloed industries and various manifestations of competition for strategic groups determine peculiarities of competitiveness.*

**Key words:** value, system, management, competitiveness, the industry, the enterprise.