

Крикавський Євген Васильович,

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики,
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна);*

Патора-Висоцька Зофія,

*канд. екон. наук, ад'юнкт кафедри маркетингу,
Суспільна академія наук (м. Лодзь, Польща)*

ЛАНЦЮГ ВАРТОСТІ ПОРТЕРА (КОНСТРУКЦІЯ, ДЕКОНСТРУКЦІЯ, РЕКОНСТРУКЦІЯ) ТА УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІННОСТЯМИ

Ідентифіковані засади збіжності ланцюгів вартості та ланцюгів поставок. Обґрунтовано, що їх конструкція повинна відповідати обраній загальній стратегії і піддаватися процесам деконструкції + реконструкції у разі зміни чи модифікації цієї стратегії. Доведено, що реалізація процедури «конструкції – деконструкції – реконструкції» ланцюга вартості повинна бути узалежнена одночасно полікритеріальною оцінкою ланцюга поставок щодо його результативності в аспектах обслуговування клієнтів, генерування прибутку, еластичності, інноваційності, відповідності бізнесу людським цінностям.

Ключові слова: ланцюг вартості Портера, конструкція, деконструкція, реконструкція, результативність ланцюга поставок, управління за цінностями.

Постановка проблеми. Ланцюг вартості як варіант моделі підприємства можна розглядати як систему, що підлягає процесу управління, спрямованого на підвищення ефективності процесів та конкурентних переваг підприємства. Будь-який ланцюг вартості, структурований згідно з моделлю Портера за основними та допоміжними видами діяльності, у процесі функціонування зазнає впливу багатьох чинників, урахування яких приводить до змін у структурі цього ланцюга, зокрема шляхом упровадження аусорсингових/інсорсингових рішень, перерозподілу ключових компетенцій, модифікації стратегічних цілей. Загалом можна виділити такі три етапи його функціонування впродовж стабільного циклу:

- конструкція ланцюга вартості – модель 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).

Водночас існують певні особливості, якщо конструкція ланцюга вартості охоплює діяльність лише одного окремого підприємства і не виходить за його межі та коли конструкція ланцюга вартості охоплює ланцюг поставок як певну інтегровану структуру незалежних суб'єктів господарювання на засадах добровільності та угод.

Очевидно, що реалізація концепції ланцюга вартості Портера в умовах ланцюга поставок щодо максимізації вартості кінцевому клієнтові стикається із низкою актуальних перешкод ыз причини існування конфлікту цілей між учасниками ланцюга поставок. Адже вони можуть сповідувати цілком відмінні бізнес-моделі, мати конфліктні корпоративні стратегії, бути одночасно учасниками конкуруючих ланцюгів поставок і т.д. Це означає, що при відповідному акцептованому рівні отримання вартості кінцевим клієнтом необхідно акцентувати увагу щодо результативності ланцюга поставок, зокрема його ефективності, еластичності, інноваційності тощо.

Тому існує певна контрверсія щодо розуміння ланцюга вартості й ланцюга поставок, їх семантики. Зокрема, підвищення ефективності ланцюга вартості відбувається через координацію всіх дій, що проводяться у сфері ланцюга, і полягає в отриманні в часі корисніших економічних результатів. Координація досягається шляхом застосування певних правил і формалізованих організаційних процедур. У [1, с. 197-202] відзначається, що на підвищення ефективності ланцюга вартості впливають такі фактори: ефект масштабу, ефект кривої досвіду, витрати на придбання основних засобів, зв'язок з іншими видами діяльності в ланцюгу вартості, обмін можливостями, переваги інтеграції або аутсорсингу, переваги «бути першим» (*eng. timing*), висока частка постійних витрат у загальних витратах, вибір стратегії та оперативні рішення. Перелічені фактори цілком логічно можна віднести і на результативність ланцюга поставок.

Прийнявши до уваги певну збіжність окреслених елементів ланцюга вартості й ланцюга поставок, не можемо не взяти за аксіому таке твердження: конструкція ланцюга вартості/ланцюга поставок повинна відповідати обраній загальній стратегії і щоразу піддаватися процесам реконструкції + реконструкції у разі зміни чи модифікації цієї стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція ланцюга вартості (*Value Chain*), яку популяризував Майкл Е. Портер в середині вісімдесятих років ХХ ст. [2], з точки зору методологічного вирішення ґрунтується на двох відомих методах аналізу проблем управління бізнесом. Перший – це метод раціоналізації технічних і організаційних систем за Л.Д. Майлсом (*value analysis*). Другий – відомий підхід McKinsey and Company до вирішення бізнес-проблем [3].

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. 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.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція «7S», розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, яка передає спосіб осмислення проблем, пов'язаних із розвитком або перебудовою організації (модель Мак-Кінсі «7S»). Її назву утворено з назв семи взаємозалежних змінних, які в англійській мові починаються з літери «S»: стратегія (*strategy*), структура (*structure*), система управління (*systems*), персонал (*staff*), кваліфікація працівників (*skill*), організаційні цінності (*shared values*), стиль (*style*). Очевидно, що кожна з окреслених змінних може потребувати більших чи менших змін, бути більш чи менш придатною до реалізації нової конструкції ланцюга вартості.

Такий підхід дозволив установити для кожного робочого блоку мікрофактори, що, у свою чергу, впливають на фінансові фактори (фактори макрорівня), якими є чистий і операційний прибуток, інвестиції в основний та оборотний капітали, вартість капіталу компанії. Саме така класифікація дозволяє визначити, які дії або види управління та мотивацію менеджерів нижчої ланки необхідно обрати. Усвідомлення впливу кожного

фактора на створення вартості необхідне, щоб досягти успіху на ринку. Додамо, що у більшості літературних джерел перелічені також фактори-генератори вартості [4]: темпи зростання обсягів продажів, маржа операційної діяльності, ефективна податкова ставка, інвестиції в оборотний капітал, інвестиції в основний капітал, вартість капіталу, тривала конкурентна перевага.

Однак сьогодні підприємствам необхідно, крім вимірних факторів, звернути увагу на слабкоструктуровані фактори, що визначаються [5]: талановитим управлінням персоналом, раціональним керівництвом відділом продажів, дружніми відносинами працівників, навчальними програмами співробітників, високою оцінкою корпоративного іміджу підприємства в середовищі через його благодійну діяльність, участь у громадській діяльності, ефективною рекламою, таємницею технологічного процесу, вигідними кредитними умовами, на що впливають добрий імідж і репутація підприємства, співпрацею з партнерами, стратегічним географічним розташуванням, відкриттям талановитих працівників, сприятливими податковими умовами й корисними правовими нормами, дуже вигідними умовами розвитку та слабкістю ринкової конкуренції.

Ще одна група факторів впливу на ланцюг вартості підприємства спричинена актуалізацією проблем середовища і суспільства (концепція сталого розвитку, соціальна відповідальність бізнесу, маркетинг цінності 3.0). Загалом таку тенденцію можна окреслити трендом пріоритизації людських цінностей, серед яких: дружнє ставлення до середовища, толерування культурним, духовним, історичним цінностям, турбота про якість життя населення, боротьба з бідністю, пропагування здорового способу та стилю життя тощо. Такий тренд свідчить про те, що, як колись сказав Пітер Друкер: «Цінності важливіші за цілі» [6]. Він розумів, що подібно до людини організація теж має потребу у своєму самовираженні в бізнесі, у зовнішньому і внутрішньому середовищах, тому за обраними цінностями підприємству необхідно формувати стратегію, цілі підрозділів, здійснювати підбір і мотивацію співробітників, розвивати організаційну культуру. Таким чином можна забезпечити єдність і узгодженість дій, інтеграцію колективу. Тільки завдяки прищепленню працівникам певних норм поведінки, виробленню в них відчуття необхідності ціннісних змін, розробленню «Кодексу компанії» можна отримати бажані поведінкові норми співробітників. Цінності та переконання повинні розчинитися в нормах настільки, що їх уже не буде потрібно відтворювати в наказах, завданнях, стимулах, оскільки вони стануть природними.

Доброю ілюстрацією такого підходу до цінностей є Стів Джобс, який пояснив у рекламному ролику, що саме цінності відіграють основну роль у визначенні брэнда Apple: «... багато що змінилося, але фундаментальні цінності ні, незважаючи ні на що, Apple як і раніше втілює те, що ми вважали правильним з початку. А зараз більш ніж будь-коли раніше. Місія компанії – «думай інакше». Усе, що Apple хоче зробити, відображає душу нашої компанії» [7].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що підприємства, особливо глобальні, зважаючи на все більшу домінацію людських цінностей у транзакціях B2B та B2C, на етапі зрілості у своєму життєвому циклі розвитку змушені до складу стратегічних цілей вносити відповідні корективи, модифікуючи передусім бачення та свою місію. Це певним чином применшує статус бізнес-цілей, а отже, викликає перманентні цільові конфлікти, усунення яких потребує відповідних механізмів та рішень у системі менеджменту. У такому розумінні помічним може бути досвід передових глобальних фірм.

Метою статті є на дослідженні як позитивного, так і негативного досвіду у виборі стратегії великими світовими компаніями актуалізувати концепцію ланцюга вартості в її динамічному вимірі (конструкція, деконструкція, реконструкція) в оптимізації результативності ланцюгів поставок на основі врахування відповідності стратегії життєвому циклу підприємства, ринкової кон'юнктури та людських цінностей.

Виклад основного матеріалу. Сучасне розуміння ланцюга поставок передбачає врахування та гармонізацію цілей зацікавлених груп, серед яких – власники та акціонери, трудовий колектив, клієнти, громада, підприємства-контрагенти тощо. Для власників і акціонерів – це передусім рентабельність їх активів, для трудового колективу – це добрі та бережні умови праці та гідна заробітна плата, для клієнтів – повне задоволення їх потреб, для громади і суспільства загалом – це відповідальна соціальна політика з боку бізнесу (співучасть у вирішенні актуальних соціальних питань, бережливе ставлення до середовища, пропагування здорового способу та стилю життя), для контрагентів – це стабільні, довготривалі, ефективні бізнес-відносини. Очевидно, що простір їх одночасного досягнення насичений різноманітними конфліктами, яких не можна оминати, але їх можна пом'якшити через погодження та гармонізацію предметних цілей.

На нашу думку, найбільш ефективно досягти прийнятного для всіх зацікавлених груп вирішення цільових конфліктів можна у процесі впровадження моделі управління за цінностями. Модель управління за цінностями (англ. *Managing by Values – MBV*) [8] створює нові можливості для сучасних керівників і менеджерів. MBV має важливе значення в управлінні організаціями саме в складному зовнішньому середовищі. Управління за цінностями раніше вважалося «занадто м'яким». Інтерес до управління підприємством з використанням більш «м'яких» моделей управління викликаний насамперед унаслідок:

1) швидкого зростання ускладнених структур підприємств, мережевих структур, ланцюгів поставок, кластерів та змін у навколишньому середовищі;

2) збільшення частки відносно відокремлених місць праці, де неможливо безпосередньо оцінити результати праці працівника;

3) зростання у співробітників знань щодо власних цінностей, потреби поваги, визнання і можливостей для самореалізації, що пов'язано, з одного боку, із підвищенням рівня освіти, а з іншого – повним задоволенням фізіологічних потреб, потреб безпеки тощо, тобто задоволення потреб нижчого рівня;

4) збільшення на ринку плинності кадрів. Відносно висока легкість зміни робочих місць визначила, що працедавці з метою збереження кращих співробітників повинні задовольнити їх потреби, пов'язані з їх професіональним зростанням та амбіціями. Фахівці, особливо у сфері послуг, усвідомлюючи, що на ринку є попит на їх знання і досвід, надають великого значення незалежності, творчості й упевненості в собі. Довіра до працівника має все більш важливе значення на робочому місці [9].

Аналіз цих факторів дозволяє зробити висновок, що традиційні методи управління, які ґрунтуються головним чином на визначенні завдань і цілей, контролю за їх виконанням, уже не є достатніми. На підприємствах виявляють, що, незважаючи на зусилля, менеджери не завжди досягають поставлених цілей і не в змозі визначити, що на це вплинуло. Чи цілі були встановлені неправильно, чи зміни в зовнішньому середовищі були неочікуваними, що створило перешкоди для досягнення потрібних результатів [9].

Актуальним прикладом конструювання ланцюга вартості в контексті зміни

стратегії розвитку є японський виробник електроніки Sony, який вважає, що ключ до активного зростання прибутку знаходиться в концентрації на більш вузькій специфікації продукції. Sony заявила, що вона більше не продовжуватиме діяльність у сферах бізнесу, де жорстка конкуренція ставить компанію в невідгідне становище. Смартфони є одним із таких прикладів. Останнім часом Sony з усіх сил намагалася конкурувати в преміум-сегменті із Samsung та Apple, а також виробниками бюджетних смартфонів, таких як Huawei та Xiaomi [10]. Хоча Sony ще виробляє смартфони та телевізори, проте в компанії не виключають стратегії виходу з ринку в цих сферах. Можливо, паралельні або партнерські пропозиції стануть актуальними для цих підрозділів. Генеральний директор компанії Sony Кадзуо Хіра вже розділив компанію на три сектори: «драйвери зростання», «генератори стабільного прибутку», а сфери діяльності, які є збитковими, виділили в окремий сектор «управління волатильністю». До цього підрозділу належать телебачення і мобільний зв'язок. Ці підприємства працюють на ринках, що характеризуються високою волатильністю і складною конкуренцією. Ретельно обираючи сфери виробництва, які будуть пріоритетними в компанії, Sony прагнучим до обмеження капіталізації тих напрямків і ділових структур, що здатні забезпечити стабільний прибуток. «Поділ активів не означає їх продаж або вихід з бізнесу. Наша мета – підвищити незалежність кожного підрозділу. Крім того, таким чином, ми розвиваємо управлінські якості наших менеджерів. Ми хочемо, щоб керівники підрозділів відчували себе швидше підприємцями, ніж менеджерами середньої ланки у величезній корпорації» [10], – стверджує К. Хіра. Останнє твердження щодо трансформації керівників підрозділів у статус підприємців означає і певну локалізацію ланцюгів вартості в межах цих підрозділів, передусім основних видів діяльності, що, ймовірно, призведе до «стиснення» ланцюгів поставок.

Німецький промисловий концерн Daimler AG має свою історію неефективного управління, 20 років хаосу, помилок у стратегічному управлінні. Трагедія Daimler має багато вимірів [11]. Основні керівники у середині 80-х та 90-х років минулого століття піддалися манії величчя й зарозумілості, менеджери отримували завдання, які виходили за рамки їх компетенції, і вони не були спрямовані на ті сфери, що були вже перевірені; наглядова рада виконувала свої обов'язки щодо контролювання недбало, марнотратство, ігнорування попереджень про великі збитки тощо. Справжнє диво, що Mercedes усе це пережив. З 2010 р. співпраця Daimler та альянсу Renault-Nissan набирає сили, маючи довгострокові й стабільні плани на майбутнє. Сьогодні вона містить у собі 12 проектів, які реалізуються в Європі, Азії та Північній Америці. З позиції теорії ланцюга вартості мусимо визнати, що вони щораз зазнавали радикальної перебудови як у сфері основних видів діяльності, так і у сфері допоміжних видів діяльності, і це привело до істотних змін у структурі ланцюгів поставок.

В обох наведених прикладах очевидною є домінація бізнес-цілей щодо підвищення рентабельності активів, зростання вартості підприємства, однак згадані вище «м'які» чинники-цінності знаходяться в «тіні», що загалом характерно для підприємств із кризовими ознаками діяльності. У той же час є багато добрих прикладів на зрілих ринках з боку глобальних фірм: Unilever [12]; Walt Disney Company [13, с. 117], Wegmans Food Markets [13, с. 119]; IBM [13, с. 126] щодо вирішення соціальних проблем (бідності), упровадження здорового способу життя; Du Pont, Wal-Mart, Timberland [13, с. 146] щодо екологізації впливу на навколишнє середовище. Такий тренд стає актуальним для ринків, що розвиваються, якщо мова йде про боротьбу з бідністю (Китай, Індія) [13, с. 132]. Управління за цінностями є актуальним і для

підприємств України, оскільки може стати головною силою для відновлення стійкої і конкурентоспроможної культури, про що стверджує М. Черненко, керуючий партнер Бюро Бізнес Інжиніринг. Вона наголошує, що для створення глобальної конкурентоспроможності українських компаній необхідно впроваджувати інноваційність не лише щодо продуктів чи/та послуг, а й щодо системи управління [14]. Вона наводить оригінальну ієрархію систем управління підприємством за п'ятьма рівнями, яку автори спробували детермінувати (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика систем управління підприємством, (розроблено авторами на основі [14])

Назва	Сутність	Період життєвого циклу (внутрішнє середовище)	Стан економіки (зовнішнє середовище)
Управління за завданнями	Перед працівником ставиться завдання: що, коли і як виконати; контролюється виконання завдання; у працівника відсутні знання щодо цілей діяльності; виключається його ініціатива	Етап створення організації (характерні одноосібні рішення засновника, відсутність делегування повноважень)	Стабільний/ кризовий
Процесне управління	Керівництво пояснює виконувані процеси, погоджує їх за часом, ресурсами і послідовністю виконання, встановлює показники виконання операцій і процесів. Виконавці виконують операції згідно з регламентом, а керівництво контролює результати процесів	Етап зростання (удосконалення процесів і керівництво ними, формується регламент операцій, розробляються базові цінності – керованість і клієнтоорієнтованість)	Стабільний/ кризовий
Нормативне управління	Керівництво розробляє і вводить в дію набір правил праці та взаємодії між працівниками, підрозділами, які виходять за рамки процесів (розпорядок, правила поведінки, взаємні зобов'язання, критерії мотивації та заохочення, кодекс компанії)	Етап зростання (забезпечується повторюваність процесів, їх цілісність, сталість, керованість, стратегії діяльності та удосконалюються базові цінності – керованість і клієнтоорієнтованість)	Стабільний
Управління за цілями (стратегічне управління)	Організація має стратегічну мету, здійснюється декомпозиція її на підділі підрозділів або процесів, аж до окремих виконавців	Етап зрілості (добре відпрацьовані правила, виконавці отримують достатню свободу в самоорганізації та розвитку, в удосконаленні процесів, правил, цінностей)	Стабільний
Управління за цінностями	Співробітники поділяють спільні цінності, розвиваються нові цінності, такі як «проактивність» на ринку, інноваційність, командність, довіра, обов'язковість, захопленість роботою	Етап зрілості (створюються нові провідні цінності – ті, що забезпечують компанії прогрес, дають енергію прориву, випередження, лідерства на ринку тощо. Формуються нові правила і норми поведінки згідно зі створеними цінностями)	Кризовий/ стабільний

Можна не погоджуватися щодо місця в ієрархії посередніх рівнів систем управління, однак щодо коректності представлення початкового рівня, управління за завданнями як найбільш поширеного та кінцевого рівня, управління за цінностями як

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

перспективного майбутнього ніяких сумнівів не має бути. Водночас цей рівень системи управління вимагає адекватної «зрілості», досконалості.

Процес упровадження управління за цінностями можна розділити на стандартні етапи:

1. Узгодження цінностей, що мають важливе значення для всієї організації, тобто для всіх її працівників.
2. Формулювання місії, бачення та стратегії з урахуванням узгоджених цінностей.
3. Пропагування узгоджених цінностей, розробленої місії та стратегії організації в самій організації і макрооточенні [15, с. 35].
4. Конструкція, деконструкція і реконструкція ланцюга вартості, діяльності та організаційної структури відповідно до прийнятої місії та стратегії на основі сповідуваних цінностей.

Подамо інтерпретацію вище поданих етапів. Вироблення «пакета» цінностей, згідно з якими передбачається безумовне виконання операцій, дій, процесів, сфер діяльності у стратегічному, тактичному та операційному вимірах. Базою такого пакета можуть слугувати передусім актуальні людські макроцінності, до яких відносимо відповідно до концепцій маркетингу 3.0 за Котлером [13, с. 4-5] проблеми людства, зокрема, низьку якість життя, бідність, забруднення довкілля, локальні перманентні війни. Власне на таких засадах підприємства та організації мають базувати свою бізнес-модель. Очевидно, що можливості будь-якої організації щодо функціонування згідно з прийнятим пакетом цінностей можуть бути обмеженими щодо одних напрямів і перспективними щодо інших. Зокрема, згідно з концепцією сталого розвитку, що передбачає насамперед гармонізацію соціальних, економічних і екологічних цілей, мусимо визнати, що ймовірність появи різноманітних епідемій не зменшується, масштаби бідності зростають, а навколишнє середовище продовжує деградувати та знищуватися. З іншого боку, проактивна соціально та екологічно орієнтована політика підприємства уможливлена очікуваним досягненням економічних цілей, що лежить у площині реляцій між задоволенням клієнтів унаслідок отримання ними відповідної вартості та зазнаними витратами. Тому так важливо оцінити ефективність витрачених коштів як із боку клієнта, так і із боку прийнятих цінностей.

Другий та третій етап доцільно здійснювати згідно з типовим процесом стратегічного управління за умови дотримання додаткових обмежень, викликаних безумовною імплементацією окреслених цінностей на всіх рівнях управління. Щодо четвертого етапу запропоновано скористатися матрицею поділу процесів у координатах «додавання вартості × можливість видалення» (рис. 1).

Можливість видалення	висока	Зайві процеси (марнотратство)	Додають вартості
	низька	Не додають вартості	Допомагають додаванню вартості (опосередковано)
		незначне	значне
Додавання вартості			

Рисунок 1 – Матриця класифікації процесів у ланцюгу вартості, (розроблено авторами)

Аналіз ланцюга вартості дозволяє виявити місця та процеси на підприємстві, що можуть впливати на здатність до досягнення конкурентних переваг. Джерелом цієї переваги можуть бути зміни в характеристиках продукції, процесів і способів ведення бізнесу, що призведуть до зниження витрат або до надання видам діяльності чи продуктам унікальних характеристик. Портер поділяє дії в ланцюгу вартості підприємства на основні й допоміжні. Процеси класифікуються як ті, що створюють додану вартість, і ті, що її не створюють. Завдання полягає в тому, щоб усунути якомога більше дій, які не створюють доданої вартості, що є можливим за допомогою реінжинірингу дизайну продукту чи процесу.

Не менш важливо також розглядати можливість заміни функціонально субституційних дій. В останньому випадку заміна виправдана, коли функціональні можливості елемента (дії) підтримуються або посилюються зниженням ціни виробництва. У контексті цього запропонована матриця дозволяє поглибити поділ процесів з урахуванням можливостей щодо їх видалення, трансформації чи заміни. Цим зумовлена поява ще двох груп процесів: тих, що додають вартість опосередковано, та тих, що є прямим марнотратством.

Добрим прикладом упровадження системи управління за цінностями є сучасна політика розвитку Mercedes-Benz, викладена в стандарті «Standards of Business Conduct» і яка ґрунтується на цінностях корпорації. В основі цінностей – прийнятий від листопада 2012 р. Кодекс Зasad, серед яких – охорона прав людини, майна, суспільна відповідальність. Останнє є центральною частиною Integrity Code [16].

Управління за цінностями дозволяє підприємству розвиватися і за умов кризи. Як приклад наведемо харківську компанію «Аріс», що виробляє полімерну упаковку з 2005 року, а в кризовий 2009 р. продовжила розвиватися ще швидшими темпами (темпи приросту продажів: 2009-й –76%, 2010-й – 96%, 2011-й – 180%, 2012-й – 256%, 2013-й – 309%), а в 2014 році створила нові напрямки в бізнесі і почала підготовку будівництва власної фабрики [17]. Сталося це завдяки тому, що власник, Євген Титаренко, впровадив управління за цінностями: довіра і повага до клієнтів, партнерів по бізнесу, співробітників; проактивність (випередження і передбачення очікувань клієнтів); дарувати привітність й усміхненість клієнтам і партнерам, підняття їм настрою; відкритість і простота; ефективність (за рахунок високого професіоналізму працівника і відповідального ставлення до виконання своїх обов'язків), захопленість (адже захопленість роботою приносить людині радість і дозволяє їй розкрити творчий потенціал).

Управління за цінностями є нескладним поняттям, за визначенням, але його дуже важко впровадити на підприємстві через вплив таких факторів, як:

- надзвичайно високі вимоги до працівників, до яких вони переважно не звикли;
- необхідність розроблення і зміцнення норм поведінки відповідно до встановлених цінностей;
- необхідність добитися широкого визнання та використання узгоджених стандартів в організації;
- необхідність розроблення системи штрафів за явний відступ від поведінки згідно зі встановленими цінностями та стандартами [18, с. 111].

Постає питання, якою мірою світове бізнес-середовище готове до надання найвищого рангу людським цінностям та формування відповідних до цього систем управління за цінностями. Скористаємося Звітом Index Report 2013 [18].

Звіт Index Report 2013 [19], що становить резюме дослідницького проекту,

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

реалізованого в 13 країнах і яке охопило 4300 компаній з 14 галузей. Досліджувана вибірка становила майже 23 000 опитаних респондентів. У Польщі участь у дослідженні взяли 360 компаній (рис. 2).

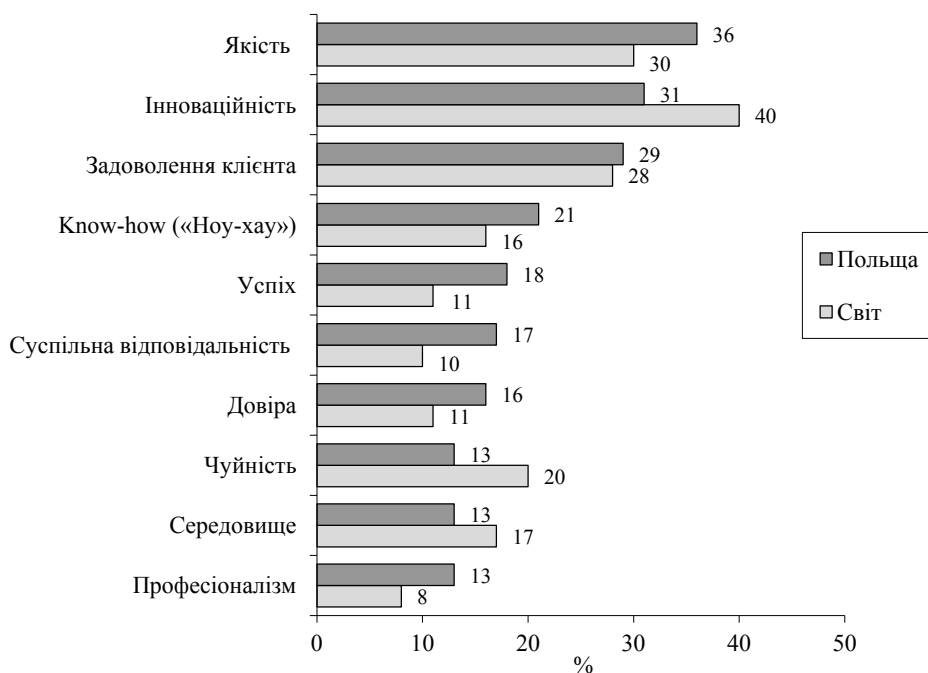


Рисунок 2 – Порівняльна характеристика найважливіших цінностей у міжнародних компаніях і підприємствах Польщі [18]

Звіт демонструє, що найвищий рейтинг займають цінності, що стосуються клієнтів (якість, інноваційність, задоволення) клієнта – понад 30%). Натомість чисто людські цінності, ідентифіковані суспільною відповідальністю, ставленням до середовища, довірою та чуйністю у відносинах займають значно нижчі позиції (10-15%). І це характерно як для світової економіки, так і для економіки сусідньої Польщі.

Очевидно, що управління за цінностями все ще знаходиться на етапі «дитинства». Можна очікувати, що найважчим щодо імплементації систем управління за цінностями є процеси, пов'язані із щоденним виконанням працівниками своїх функцій, їх рутинними діями їх. Зокрема, у найпростішому вигляді можна уявити, що управління за цінностями ґрунтується на почутті людської гідності та поведінці людини згідно із цінностями як критеріями сприйняття цією людиною соціальних цінностей. У процесі діяльності підприємство повинне створити таке середовище, у якому можна вирішувати конфлікт між двома суперечностями: прагнення працівника до отримання вигоди і прагнення його до гідності. Почуття власної гідності є однією із найважливіших людських потреб, але не завжди належним чином усвідомленою.

Конфлікт між особистою вигодою (наприклад, «менше зусиль на роботі») і поведінкою, що відповідає цінностям (наприклад, «висока заангажованість до

обслуговування клієнтів») можна визначити як ситуацію спокуси, що ставить людину перед альтернативою: або вигоди, або цінності. Досягнення особистої вигоди за рахунок моральних цінностей і, відповідно, поведінки за цінностями неминуче призводить до втрати переваг [19, с. 30].

Саме створення вартості, однак, не гарантує успіху. Не менш важливо працювати на збереження вартості, над уникненням марнотратства. Необхідно підтримувати управління за цінностями для залучення капіталу, ефективного розподілу ресурсів, удосконалення систем управління грошовими й податковими зобов'язаннями, ефективного управління ризиками, знаннями та людським капіталом.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Ідентифіковані засади збіжності ланцюгів вартості та ланцюгів поставок.
2. Виявлено, що, крім вимірних факторів, на ланцюг вартості впливають непрямі (опосередковані) фактори. Особливо ця тенденція посилюється в сучасному турбулентному бізнес-середовищі, коли на зміну управлінню за цілями підприємствами використовують управління за цінностями.
3. Досвід деяких провідних компаній світу свідчить про тісний зв'язок між обраною підприємством стратегією, життєвим циклом підприємства і необхідністю проведення деконструкції та реконструкції ланцюга вартості, що виступають інструментами конструкції ефективного ланцюга вартості.
4. Реалізація процедури «конструкції – деконструкції – реконструкції» ланцюга вартості повинна бути узагальненою водночас полікритеріальною оцінкою ланцюга поставок (щодо його результативності в аспектах обслуговування клієнтів, генерування доходу (прибутку), еластичності, інноваційності, відповідності бізнесу людським цінностям).
5. У перспективі подальших досліджень є використання принципів внутрішнього маркетингу для формування організаційної культури, яка б гарантувала корисний ефект як для кожного працівника, так і підприємства в цілому та уможливила б управління за цінностями на підприємстві.

1. Rokita J. Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej / J. Rokita. – PWE, Warszawa. – 2005. – S. 197-202.
2. Porter M. What Is Strategy? / M. Porter. – Harvard Business Review. November-December, 1996.
3. Miles L.D. Techniques of Value Analysis and Engineerin / L.D. Miles. – 3rd Ed. – N. Y. McGraw-Hill, 1989. – XVIII. – 366 p.
4. Strategiczna rachunkowość zarządcza. Praca zbiorowa pod red. E. Nowaka, PWE, Warszawa. – 2008. – S. 55.
5. Wartość przedsiębiorstwa inwestującego. Praca zbiorowa pod red. H. Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice. – 2007. – S. 36-37.
6. Drucker P.F. Praktyka zarządzania / P.F. Drucker. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o. – 2009.
7. Ідеальна компанія за Стівом Джобсом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/nefesta/ome/otcetnosti/idealnakompaniazastivomdzobsom>.
8. Managing by values [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfiles.pl/en/index.php>.
9. Dolan S.L. Zarządzanie przez wartość / S.L. Dolan, B.A. Richley, S. Garcia, T. Lingwam. – CEO Magazyn Top Menedżerów, Wrzesień, 2008.
10. Sony показала нову бизнес-стратегію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrnews24.net/kompaniya-sony-predstavila-svoyu-novuyu-biznes-strategiyu-414/#ixzz3U4BzyY7T>.
11. Zetsche Dieter. Czy uda mu się ocalić Daimlera... [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

http://biznes.interia.pl/prasa/news/tragedia-daimlera,930877,16?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome.

12. Наше бачення. Чіткий напрямок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unilever.ua/aboutus/ourvision/default.aspx>.

13. Сетиаван А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / А. Сетиаван, Ф. Котлер, Х. Картаджайя. – М.: Эксмо, 2011. – 240 с.

14. Как вести бизнес в эпоху перемен: Система управления ценностями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eizvestia.com>.

15. Blanchard K. Zarządzanie poprzez wartości / K. Blanchard, M. O'Connor. – Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa. – 1998.

16. Integrity Code [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1031150_Daimler_Integrity_Code.pdf.

17. Кращі цитати успіху майстра мотивації Смільяна Морі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://galfinance.com.ua/aktualni-novini>.

18. Jakość, innowacyjność i satysfakcja klienta najważniejsze według raportu «Corporate Values Index» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=37352>.

19. Kosewski M., Układy. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa. – 2007.

1. Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE [in Polish].

2. Porter, M. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review. November-December [in English].

3. Miles, L.D. (1989). *Techniques of Value Analysis and Engineerin*. N.Y.: McGraw-Hill. XVIII [in English].

4. Nowak, E. (Ed). (2008). *Strategiczna rachunkowosc zarzadcza*. Warszawa: PWE [in Polish].

5. Henzel, H. (Ed). (2007). *Wartosc przedsiebiorstwa inwestujacego*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach [in Polish].

6. Drucker, P.F. (2009). *Praktyka zarzadzania*. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o. [in Polish].

7. Idealna kompaniia za Stivom Dzhobsom [The ideal company for Steve Jobs]. (n.d). [sites.google.com](http://sites.google.com/site/nefesta/ome/otcetnosti/idealnakompania_zastivom_dzobsom). Retrieved from http://sites.google.com/site/nefesta/ome/otcetnosti/idealnakompania_zastivom_dzobsom [in Ukrainian].

8. Managing by values. (n.d). mfiles.pl. Retrieved from: <http://mfiles.pl/en/index.php> [in English].

9. Dolan, S.L., Richley, B.A., Garcia, S., & Lingwam, T. (2008). *Zarządzanie przez wartosc*. CEO Magazyn Top Menedżerów, Wrzesień [in Polish].

10. Sony pokazala novuiu biznes-stratehiuu [Sony showed a new business strategy]. (n.d). www.ukrnews24.net. Retrieved from <http://www.ukrnews24.net/kompaniya-sony-predstavila-svoyu-novuyu-biznes-strategiyu-414/#ixzz3U4BzyY7T> [in Ukrainian].

11. Zetsche Dieter. Czy uda mu się ocalic Daimlera... (n.d). [/biznes.interia.pl](http://biznes.interia.pl). Retrieved from http://biznes.interia.pl/prasa/news/tragedia-daimlera,930877,16?utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome [in Polish].

12. Nashe bachennia. Chitkyi napriamok [Our vision. Clear direction]. (n.d). www.unilever.ua. Retrieved from <http://www.unilever.ua/aboutus/ourvision/default.aspx> [in Ukrainian].

13. Setiavan, A., Kotler, Ph., & Kartadzhaiia, Kh. (2011). *Marketinh 3.0. Ot produktov k potrebiteliyam i dalieie – k chelovecheskoi dushe [Marketing 3.0. From products to consumers and then to the human soul]*. Moscow: Eksmo [in Russian].

14. Kak vesti biznes v epokhu peremen: sistema upravleniia tseinnostiami [How to do business in an era of change: system of management values]. (n.d.). eizvestia.com. Retrieved from <http://eizvestia.com> [in Ukrainian].

15. Blanchard, K., & O'Connor, M. (1998). *Zarządzanie poprzez wartosci*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka [in Polish].

16. Integrity Code. (n.d). *daimler.com*. Retrieved from http://daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1031150_Daimler_Integrity_Code.pdf [in English].

17. Krashchi tsytaty uspikhu maistra motyvatsii Smiliana Mori [Best quotes Success Wizard motivation Smilyana Mori]. (n.d.). *galfinance.com.ua*. Retrieved from <http://galfinance.com.ua/aktualni-novini> [in Ukrainian].

18. *Jakosc, innowacyjnosc i satysfakcja klienta najwazniejsze wellug raportu «Corporate Values Index»*. (n.d.). *www.marketing-news.pl*. Retrieved from <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=37352> [in Polish].

19. Kosewski, M. (2007). *Uklady. Dlaczego porzadni ludzie czasem kradna, a zlodzieje ujmuja sie honorem*. Warszawa: Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Finansow i Zarzadzania [in Polish].

Е.В. Крикавский, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и логистики, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина);

З. Патора-Висоцька, канд. экон. наук, адъюнкт кафедры маркетинга, Общественная академия наук (г. Лодзь, Польша)

Цепочка ценностей Портера (конструкция, деконструкция, реконструкция) и управление по ценностям

Идентифицированы основы совпадения цепочки ценностей и цепочки поставок. Обосновано, что их конструкция должна соответствовать выбранной общей стратегии и подвергаться процессам деконструкции + реконструкции в случае изменения или модификации данной стратегии. Доказано, что реализация процедуры «конструкции – деконструкции – реконструкции» цепочки ценностей должна определяться одновременно поликритериальной оценкой цепи поставок относительно ее результативности в аспектах обслуживания клиентов, генерирования прибыли, эластичности, инновационности, соответствия бизнеса человеческим ценностям.

Ключевые слова: цепочка ценностей Портера, конструкция, деконструкция, реконструкция, результативность цепочки поставок, управление по ценностям.

Е. V. Krykavskyy, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine);

Z. Patora-Wysocka, Candidate of Economic Sciences, Adjunct of the Department of Marketing, University of Social Sciences in Łódź (Łódź, Poland)

Porter's value chain (construction, deconstruction, reconstruction) and values management

The aim of the article. The phases of the Porter's value chain are distinguished: construction of chain value – Porters model (Stage 1); deconstruction – identifying contradictions, disorganizing elements of unnecessary processes that do not add value (Stage 2); reconstruction (synthesis) – creates a new value chain (Stage 3).

The results of the analysis. The principles of convergence of value and supply chains are identified and the need to focus on supply chain performance is proved. The dependence of design value chain/supply chain on the chosen general strategy and the need to subject its reconstruction process of deconstruction + reconstruction in case of changes or modifications as to this strategy is grounded.

The impacts on the creation of value in the Porter's chain are accepted. The need to identify for each working block of micro factors that affect the financial factors (macro factors) that is net and operating profit, investments into fixed and working capital, the cost of companies capital is proved. Such classification allows to determine what types of management actions or motivations for managers of lower level must be selected.

It is revealed that in addition to measurable factors-generators on cost to the value chain the indirect (mediated) factors have an impact, especially when the management is replaced by objectives and values of enterprise management use. It is proved that the problem of environment and society in the concept of sustainable development, social responsibility, marketing value of 3.0 outlines another group of factors

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

influencing the Porter's value chain, as evidenced by the current trend of prioritization of human values.

It is proved that companies, especially global ones, give the increasing domination of human values in B2B and B2C transactions at the maturity stage in their life cycle in the structure of forced strategic objectives and make adjustments by modifying the cited above vision and mission. It somehow diminishes the status of business goals, and thus causes permanent target conflicts, the removal of which requires appropriate mechanisms and solutions in the management system.

The experience of famous companies from the standpoint of the theory of value chain led to the conclusion that they are often subjected to radical restructuring both in primary and in ancillary activities that caused high volatility and challenge for market competition, and led to significant changes in the structure of supply chains.

A strong link between enterprises chosen strategy, life cycle of enterprise and the need for deconstruction and reconstruction of the value chain, which serve as a tool of design of the effective value chain is identified. It is proposed to implement this procedure using the matrix of separation processes in coordinates «adding value x option to remove».

It is proved that the implementation of procedure «design – deconstruction – reconstruction» of value chain must be addicted simultaneously by polychriteral assessment of the supply chain for its performance in the aspects of customer service, generation of income (profit), flexibility, innovation, compliance of business to the human values.

Keywords: Porter's value chain, analysis (deconstruction) and reconstruction of value chain, supply chain efficiency, values management.

Отримано 01.04.2015 р.