

Олег Ю. Абдула\*

## ГЕНЕЗА Й ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Метою статті є визначення шляхів і напрямів генези й еволюції концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.*

*Аналіз наукових досліджень з цього питання дозволи визначити, що концепція ланцюгів створення вартості має витoki з вчення фізіократів, набула активного розвитку з 1940-х років, в теперішній час посідає чільне місце на передньому краї управлінської думки та набору аналітичних засобів, та формує потужний інструментарій стратегічного планування для аналізу бізнес-середовища та прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку.*

*У дослідженні визначено, що концепція ланцюгів створення вартості базується на процесному підході, адаптивному та стратегічному управлінні підприємством, це системи, що трансформують наявні ресурси підприємства, та забезпечує зворотній зв'язок між всіма ланками управління, для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Функціонування ланцюгів створення вартості визначає також формування прибутку підприємства.*

*Концепція ланцюгів створення вартості є необхідним інструментом як макроекономічного аналізу, для визначення трендів світової торгівлі, її впливу на розвинені та транзитивні економіки, для розуміння напрямів державної політики розвитку країн, поєднання окремих виробництв у галузеві комплекси, так і мікроекономічного аналізу, для формування стратегії диференціації та диверсифікації розвитку підприємств.*

*Концепція ланцюгів створення вартості має враховувати та поєднувати цілі протилежного спрямування для клієнтів (задоволення їх потреб, технічний супровід і підтримка), власників й акціонерів (прибуток, рентабельність і розвиток), трудового колективу (гідні умови праці, професійне зростання), громади (відповідальна соціальна й екологічна політика, участь у житті громади, сприяння здоровому способу життя), контрагентів тощо (співробітництво на базі стабільних, довготривалих, ефективних бізнес-відносин).*

*Ланцюги створення вартості на підприємстві включають послідовні взаємозв'язані процеси та дії, спрямовані на виготовлення товарів і послуг, які набувають доданої вартості шляхом задоволення потреб споживачів, за рахунок чого відбувається формування його конкурентних переваг. Аналіз елементів ланцюга вартості як управлінський інструмент збільшує прибутковість бізнесу, а також є невід'ємною складовою формалізованих бізнес-моделей стратегічного управління (місія, стратегія, корпоративна культура, показники ефективності), і операційного менеджменту. Аналіз елементів ланцюга створення вартості є складовою частиною управлінського обліку, маркетингу та логістики. Він забезпечує системний підхід при прийнятті управлінських рішень щодо функціонування ланцюгів створення вартості, які можуть порушувати статус-кво між ланками, виконавцями та набувачами виходу в системі економічних відносин, які охоплюють ланцюги створення вартості на підприємстві.*

*Ключові слова:* міжнародні економічні відносини, світова торгівля, ланцюги створення вартості, міжнародна конкурентоспроможність підприємств, портфель бізнеса підприємства, збалансована система показників

*Рис. 2. Літ. 25.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-60-71*

---

\* Vasyli' Stus Donetsk National University, Ukraine.

Oleg Yu. Abdula

## GENESIS AND EVOLUTION OF THE VALUE CHAIN CONCEPT IN THE CONTEXT OF FORMING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

*The aim of the article is to identify the ways and directions of the genesis and evolution of the value chain concept in the context of forming international competitiveness of enterprises*

*The analysis of scientific research on this issue has shown that the concept of value chains originates from the teachings of the physiocrats, gained significant development from the 1940s onwards, and currently holds a prominent position in the forefront of management thought and analytical tools. It forms a powerful strategic planning instrument for analyzing the business environment and making managerial decisions to enhance the competitive advantages of an enterprise in the market.*

*The study found that the value chain concept is based on process-oriented, adaptive, and strategic management approaches. It views the enterprise as a system that transforms available resources and ensures feedback among all management links to secure competitive advantages in the market. The functioning of value chains also determines the formation of enterprise profits.*

*The value chain concept is a crucial tool for both macroeconomic analysis, identifying global trade trends, its impact on developed and transition economies, understanding directions of national development policies, and the integration of individual productions into sectoral complexes, as well as microeconomic analysis for forming strategies of differentiation and diversification for enterprise development.*

*The value chain concept must consider and balance the goals of various stakeholders, including customers (satisfaction of needs, technical support), owners and shareholders (profit, profitability, development), the workforce (decent working conditions, professional growth), the community (responsible social and environmental policies, community involvement, promotion of a healthy lifestyle), and partners (collaboration based on stable, long-term, effective business relationships).*

*Value chains in an enterprise include sequentially interconnected processes and actions aimed at producing goods and services that acquire added value by meeting consumer needs, thereby forming the enterprise's competitive advantages. Analyzing value chain elements as a management tool increases business profitability and is an integral part of formalized strategic management business models (mission, strategy, corporate culture, performance indicators) and operational management. The analysis of value chain elements is a part of management accounting, marketing, and logistics. It provides a systematic approach to making managerial decisions about the functioning of value chains, which can disrupt the status quo among the links, performers, and beneficiaries in the economic relationship system that encompasses the value chains within an enterprise.*

*Keywords: international economic relations, global trade, value chains, international competitiveness of enterprises, business portfolio, balanced scorecard.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 20.05.2024.*

**Постановка проблеми.** В теперішній час в світовій економіці глобальні процеси набувають кардинальних змін під впливом інформаційних технологій та трансформацій світополітичної системи, яка набуває характеру багатополісної, багатовекторної. Ці фактори мають сталий характер впливу, додатково зміни визначаються глобальним потеплінням, міграцією капіталів, пандемічними захворюваннями, військовими діями тощо. Зазначені умови змушують підприємства, які представлені в світовій економіці, трансформуватися. З іншого боку, їх інтернаціоналізація, участь у процесах

міжнародного поділу праці, забезпечує їм додаткові прибутки, які стають можливими завдяки створенню додаткової, доданої вартості, яка має втілення в потребах і запитах споживачів.

Ланцюги створення доданої вартості беруть початок в глобальних виробничих системах, утворених багатонаціональними корпораціями у різних країнах світу, й охоплюють в теперішній час всі ланки світового господарства. Хоча в 1980-ті роки, при першому теоретичному визначенні, ланцюги створення доданої вартості охоплювали масштаб одного підприємства, внаслідок глобалізації вони включають зараз наскрізні етапи «сировина – напівфабрикати – комплектуючі – готова продукція».

За даними Unctadstat, за період з 2000 до 2020 рр. у світовому експорті середня частка сировинних товарів, з урахуванням її коливань, складала 31,2%, на низько технологічні товари припадало 14,4%, на середньо технологічні товари – 15 %, і на високотехнологічні товари – 20,2% [1]. Підсумкове значення частки проміжних товарів перевищує 70%, що характеризує питому вагу всієї доданої вартості, яка припадає на три початкові ланки міжнародних ланцюгів створення вартості.

За цих умов на ланцюг створення вартості додатково впливає інтеграція багатонаціональних корпорацій до системи міжнародного поділу праці, розвиток інфраструктурних складових, ступінь міжнародної кооперації при втіленні задуму товару, його маркетингової підтримки. Зазначені умови визначають в теперішній час додаткові потреби у дослідженні ланцюгів створення вартості у глобальному середовищі, у визначенні місць для країн й підприємств як окремих елементів у глобальних ланцюгах, у тому числі в контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що підкреслює актуальність їх подальшого дослідження й обґрунтування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поняття про ланцюги створення вартості не є новим для наукової думки, воно базується на послідовності технологічних й інших процесів, які здійснює підприємство для виробництва та постачання власної продукції для її споживачів, завдяки чому ці товари набувають доданої вартості, що формує прибуток для підприємства, й одним із наслідків є набуття підприємством конкурентних переваг на ринку.

Перші спроби до пояснення ланцюгів створення вартості було зроблено французькими фізіократами на чолі з Ф. Кене («Економічна таблиця», 1758 р.), який навів приклад їх побудови для галузі сільського господарства Франції.

Пізніше галузевий аспект ланцюгів створення вартості було розвинено В. Леонтьєвим у моделі міжгалузевого балансу «Витрати – випуск» (1966 р.).

Після другої світової війни активізація досліджень в області економіки й управління дозволила Х. Саймону – «Адміністративна поведінка» (1947 р. [2]) – надати опис бізнес-фірми як адаптивної системи, що має матеріальні, людські та соціальні компоненти, об'єднані спільною комунікаційною мережею, і мають прагнення співпрацювати для досягнення визначених цілей [3, 4].

В подальшому дослідники зробили важливі внески для розуміння та розвитку концепції ланцюгів створення вартості, допомагаючи підприємствам більш ефективно організовувати свої процеси та підвищувати конкурентоспроможність. На початку 1980-х років вже було сформовано три

найбільш відомих метода аналізу проблем управління бізнесом та прийняття управлінських рішень.

Перший метод з раціоналізації в технічних і організаційних системах було запропоновано Л. Майлсом (value analysis) у 1946 р. на підставі проведення функціонально-вартісного аналізу [5].

Другим є метод, що базується на аналізі портфелю бізнеса підприємства, відомий як «McKinsey-7S» (паралельні дослідження Р. Паскаля й Е. Атоса з одного боку [6] та Т. Пітерса, Р. Уотермена [7]).

Третім методом є збалансована система показників (Balanced Scorecard), найбільш відомими розробниками якої є Р. Каплан і Д. Нортон, яка інтегрує аналіз ланцюга створення вартості з іншими аспектами управління підприємством [8, 9].

Альтернативною системою збалансованих показників є стратегічна карта Л.Мейселя [10]; 2) піраміда ефективності діяльності підприємства К.МакНейра, Р.Ланча, К.Кросса, яка включає концепцію глобального управління якістю, промисловий інжиніринг та облік (операційний менеджмент); 3) модель Quantum Perfomance Measurent аудиторської фірми «Артур Андерсен», має оптимізувати продуктивність підприємства («квантовий вимір досягнень») шляхом інформування про організаційну структуру, працівників і виробничі процеси, і спирається на показники якості, витрати і час; 4) модель призми ефективності має для розвитку в довгостроковій перспективі визначати й балансувати інтереси всіх зацікавлених сторін на підставі узгодження між собою стратегії, потужностей і процесів (і не концентрує увагу на певних показниках); 5) модель К. Адамса та П. Робертса «Effektive Progress and Perfomance Measurement» передбачає впровадження стратегії на підприємстві при формуванні культури постійних змін. Основні чотири компоненти передбачають удосконалення внутрішніх процесів (при зростанні рентабельності й ефективності); обслуговування ринків і ключових клієнтів; управління стратегічними змінами; свобода дій і власність [11-13].

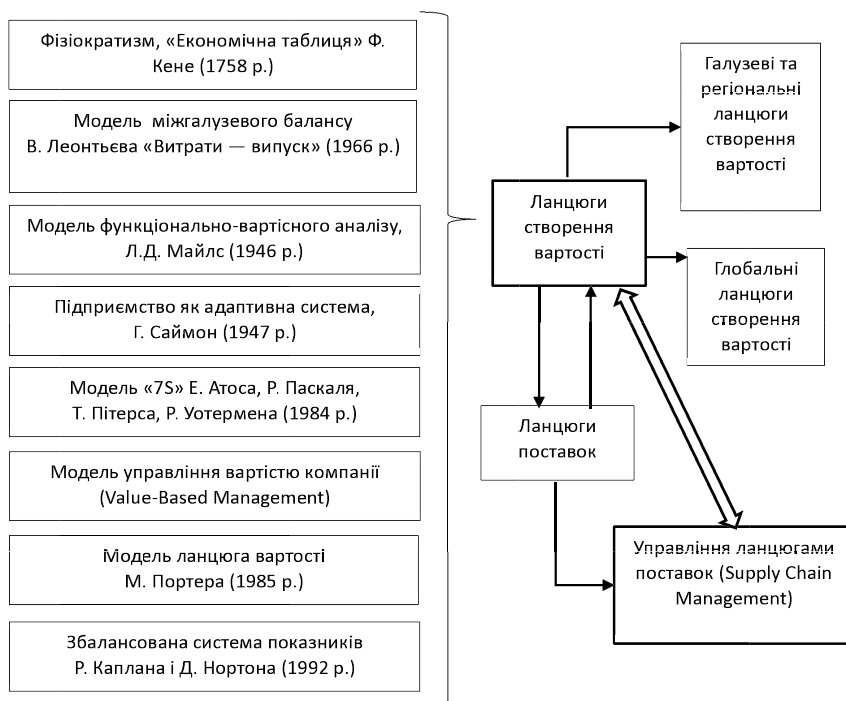
Найбільш вагомим при дослідженні питання щодо формування конкурентоспроможності підприємств є вклад М. Портера («Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance» [14, 15], 1985 р.). Тут дослідник також запропонував оригінальне графічне подання власної моделі ланцюга вартості.

На підставі узагальнення всіх підходів до визначення концепції ланцюгів створення вартості автором було зроблено висновок про наявність термінологічного зв'язку з логістичним менеджментом, з управлінням ланцюгами поставок, а також з системою міжнародних економічних відносин, з розбудовою глобальних і регіональних ланцюгів створення вартості, які впливають на економічне зростання країн світу (рис. 1).

**Метою дослідження** є визначення шляхів і напрямів генези й еволюції концепції ланцюгів створення вартості у контексті формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

**Основні результати дослідження.** Підприємства, наприклад, багатонаціональні корпорації, можуть мати сотні, навіть тисячі, видів

діяльності, як процес перетворення вхідних продуктів у вихідні. Всю діяльність підприємства М. Портер визначив як первинну та допоміжну, які виконуються в тих чи інших бізнес-процесах.



**Рис. 1. Формування вчень про ланцюги створення вартості на підприємстві й взаємозв'язок з поняттям про управління ланцюгами поставок, побудовано автором**

Ланцюжок створення вартості відображає діяльність підприємства в певній галузі з виробництва продукції, яка проходить по порядку через усі етапи ланцюга, на кожному з яких вона набуває певної цінності. Ланцюжок створення вартості дає продукції більшої доданої вартості, ніж сума вартості від незалежної діяльності, тобто забезпечує синергетичний ефект.

Одне з перших трактувань ланцюжка створення вартості у контексті концепції світ-системного аналізу як продуктового ланцюга було надано Т. Хопкінсом і І. Валлерстайном [16]. За їх визначенням, продуктовий ланцюг є послідовністю відокремлених процесів, так звані «осередки», що мають низку характеристик, що можуть змінюватися в часі. В кожному з «осередків» є певні виробничі й трудові процеси, які в результаті забезпечують створення готової продукції [17].

Р. Каплінські та М. Морріс [18] визначили «ланцюг створення вартості» у вигляді повного комплексу видів діяльності, які перетворюють концепцію товару / послуги при перетині різних етапів виробництва на продукт для кінцевого споживання.

Г. Джереффі, Дж. Хамфрі, Т. Стерджен [19], довели, що «ланцюг створення вартості» є послідовністю видів діяльності, взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою, які є необхідними для створення товару чи послуги. Така діяльність відтворює повний цикл маркетинг-менеджменту на підприємстві: задум товару, всі стадії виробництва, потім доставка до кінцевого споживача, післяпродажне обслуговування товару, його подальша утилізація або перероблення.

К. Діліп і П. В. Раджив [20] зазначили, що «ланцюг створення вартості» є базовою основою при поглибленому розумінні концепції цінності для товарів і послуг на підприємстві, що підвищує цінність фактичних потреб і запитів клієнтів, і забезпечує його виживання.

Дослідження ланцюгів створення вартості на підприємстві дозволяє отримати наступні результати:

1. Конкурентоспроможність: У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку, підприємства постійно шукають шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Аналіз та оптимізація ланцюга створення вартості допомагає виявити слабкі місця і вжити заходів для підвищення ефективності.

2. Ефективність ресурсів: Ланцюг створення вартості дозволяє підприємствам краще розуміти, як використовуються їхні ресурси, та ідентифікувати можливості для зниження витрат і підвищення продуктивності.

3. Інновації: Дослідження ланцюга створення вартості сприяє впровадженню інноваційних підходів та технологій, які можуть значно поліпшити процеси виробництва та надання послуг.

4. Адаптивність: Сучасні ринки змінюються дуже швидко, і здатність адаптуватися до цих змін є критично важливою для виживання і процвітання підприємства. Аналіз ланцюга створення вартості допомагає підприємствам бути більш гнучкими і швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

5. Стратегічне планування: Розуміння ланцюга створення вартості дозволяє керівникам розробляти більш ефективні стратегії розвитку бізнесу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

6. Поліпшення якості: Оптимізація ланцюга створення вартості може призвести до поліпшення якості продукції або послуг, що в свою чергу підвищує задоволеність споживачів і зміцнює ринкові позиції компанії [21-23].

Таким чином, дослідження ланцюгів створення вартості є важливим інструментом для підвищення ефективності управління, забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, реалізація ланцюгів створення вартості на підприємстві в межах цієї концепції може передбачати більші чи менші зміни кожного з елементів, щоб в результаті сформувати нову стратегію його розвитку. Нова стратегія буде вимагати встановлення для кожного елементу певних кількісних й якісних індикаторів. До кількісних можуть бути включені показники чистого й операційного прибутку, темп зростання обсягу продажів, зростання вартості капіталу, сума інвестицій в основний та оборотний капітал. Якісним показником є тривала конкурентна перевага на ринку.

Такий підхід до класифікації індикаторів дозволяє визначити якість управління та ступінь мотивації менеджерів нижчої ланки, щоб колектив усвідомлював вплив кожного із факторів на формування ланцюгів створення вартості на підприємстві, що є необхідним для досягнення його успіху на ринку.

Однак, підприємству необхідно звернути увагу, крім наведених вимірних факторів, на певний набір слабоструктурованих факторів: талановите управління персоналом, раціональне керівництво відділом продажів, дружні відносини між працівниками, навчальні програми для співробітників, високі оцінки корпоративного іміджу та репутації в суспільстві шляхом реалізації благодійної діяльності, участі у громадських проектах, наявність ефективної реклами, таємниця технологічних процесів, вигідні кредитні умови, співпраця з партнерами, стратегічне географічне розташування виробництва / споживачів, відкриття талановитих працівників, сприятливі податкові умови й корисні правові норми, вигідні умови розвитку, слабкість ринкової конкуренції.

В теперішній час іншою групою факторів, які впливають на ланцюги створення вартості на підприємстві, є такі, що відображають актуалізацію проблем в ринковому середовищі і суспільстві, наприклад, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, «маркетинг цінності 3.0». Такі тенденції визначені пріоритетизацією людських цінностей, в першу чергу, дружнім ставленням бізнесу до навколишнього середовища, а також це толерування культурних, духовних, історичних цінностей, підвищення якості життя населення, заходи боротьби з бідністю, здоровий спосіб життя, навички здорового харчування тощо.

П. Ф. Друкер зазначив: «Менеджмент потребує моральних цінностей» [24]. Цей вислів відображав часи розвитку, коли бізнес відходив від спадкового керування, до становлення професійного менеджменту, однією з форм якого є корпоративна соціальна відповідальність, коли підприємство отримує людських рис, щоб «позитивізуватись» на ринку.

Підприємство потребує самовираження в бізнесі, його віддзеркалення в зовнішньому і внутрішньому середовищі, тому обрані цінності мають бути відображені в стратегії, місії, цілях підрозділів, для підбору і мотивації співробітників, для розвитку організаційної культури. Таким чином забезпечується єдність і узгодженість в діях, ідеях, баченні, відбувається інтеграція рекрутів в колектив.

Розробка «Кодексу компанії» сприяє доведенню до працівників певних норм поведінки, необхідності ціннісних змін, щоб життєві цінності та переконання співробітників настільки розчинилися в їх усвідомленні, щоб не було потреб до додаткових наказів, завдань, стимулів, оскільки вони набудуть природного стану [25].

Отже, глобальний і соціальний розвиток бізнесу призводить до домінації людських цінностей, та конфлікту з бізнес-цілями, визначеними на попередніх етапах функціонування підприємства. Відповідно, провідні компанії світу перетворюють такий «конфлікт цілей» на власні конкурентні переваги, вносять зміни в існуючі ланцюги створення вартості, щоб зберегти баланс людяності та прибутку.

Аналіз ланцюгів створення вартості сприяє виявленню на підприємстві таких місць та процесів, що обмежують чи підвищують його здатність у формуванні конкурентних переваг. Їх джерелами є сама продукція, її характерні особливості, бізнес-процеси і способи ведення бізнесу, що забезпечують зниження витрат або надають унікальних характеристик продуктам чи послугам. Згідно з М. Портером, є основні дії в ланцюгу створення вартості та допоміжні (рис. 2). Відповідно, всі бізнес-процеси або створюють додану вартість, або ні. Отже, управлінське завдання буде полягати в виявленні та усуненні таких дій, які не мають унікальної цінності для споживачів, і не створюють для підприємства доданої вартості, шляхом реінжинірингу та редизайну виробничих процесів чи продуктів.

Логістика постачання - передбачає взаємовідносини з постачальниками та включає всі види діяльності, необхідні для отримання, зберігання та розповсюдження вхідних даних: участь у розробці стратегії клієнта та планування продукції; застосування процесу консультування відповідно до запитів клієнтів; зосередження на основних компетенціях; чіткий договір та виконання завдання; розробка процесу та робота з визначення потреб клієнта; точний аналіз ринку та конкурентів.

Операції - всі види діяльності, необхідні для перетворення вхідних даних у вихідні продукти та послуги: співпраця з іншими організаціями (аудит клієнтів, дослідження ринку, інжиніринг тощо); суворе планування дизайн-проекту; управління ризиком дизайн-проекту; управління конфліктами між співробітниками; узгодженість підтримки якості дизайну; керівництво операціями по структуруванню проектно-командної роботи; управління швидкістю розробки дизайну.

Логістика збуту - включає всі види діяльності, необхідні для збору, зберігання та розповсюдження вихідних даних: критерії системного контролю за завданнями працівника (технологія, ефективність та відповідальність); управління спілкуванням співробітників (етикет, зовнішній вигляд, імідж, швидке реагування тощо); швидкість управління зворотним зв'язком дизайн-проекту; управління ефективними комунікаційними навичками (планування дизайн-проекту, стратегія розробки дизайну, стратегія інтелектуальної власності тощо); таємне обслуговування та управління інтелектуальною власністю.

Маркетинг і продажі - всі види діяльності, які інформують покупців про продукти та послуги, спонукають покупців купувати їх і сприяють їх покупці: створення корпоративного бренду та айдентики; розповсюдження та періодичне оновлення корпоративного портфеля брендів; підвищення зручності використання та ефективності корпоративних домашніх сторінок; розширення онлайн-охоплення через публічну діяльність і виступи генерального директора; розширення корпоративної інформації, посилення просування та PR; розширення представлення компаній через соціальні мережі.

Сервіс - включає всі діяльності, необхідні для підтримання продукту або послуги в робочому стані для покупця після його продажу та доставки: супровід клієнтів (виробництво); система винагороди за результатами; різноманітна співпраця з існуючими клієнтами; посилення он-лайн доступності існуючих клієнтів; постійне надання галузевої інформації

існуючим клієнтам; надання розширеної ціннісної пропозиції клієнтам.

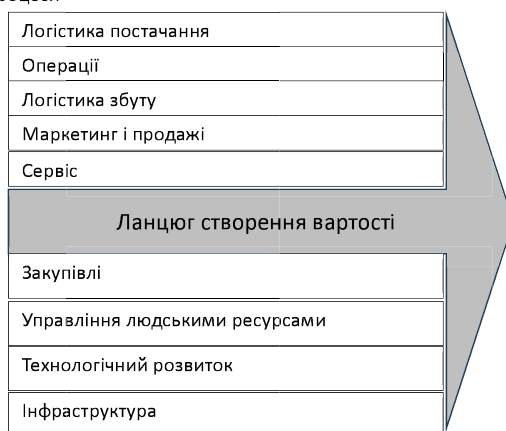
Закупівлі - придбання вхідних даних або ресурсів для підприємства. Блок включає: база даних для матеріалів, кольорів, зразків, IP та ринкових тенденцій; база даних для існуючого вмісту дизайн-проекту; підтримка та управління довгостроковими партнерськими відносинами з клієнтами; використання закордонних ринків; впровадження нових технологій дизайну (3D-друк, VR тощо); ефективні засоби, середовище та обладнання.

Управління людськими ресурсами – кадрова політика, пов'язана з наявним персоналом, його набір (найм), навчання, розвиток, умови звільнення або скорочення персоналу. Блок включає: підготовка лідерів і застосування для генеральних директорів і менеджерів; структурування багатопрофільної організації; спілкування з іншими організаціями; функціонування системи перепідготовки працівників; набір та утримання конкурентоспроможних працівників; розробка та експлуатація системи оцінювання проектних завдань; система заохочення співробітників.

Технологічний розвиток – виробничі, матеріальні чи нематеріальні активи, процедури та технічні знання, для трансформації ресурсів, набуття ними доданої вартості. Блок включає: розробка та функціонування унікального консалтингового процесу; розробка та експлуатація унікальної методології проектування; розробка та експлуатація унікальної бізнес-моделі; розробка та продаж власної продукції.

Інфраструктура – задовольняє потреби компанії та об'єднує її різні частини, складається з функцій або відділів, таких як бухгалтерія, юридичний відділ, фінанси, планування, зв'язки з громадськістю, урядові відносини, забезпечення якості та загальне управління. Блок включає: корпоративне бачення, філософію та ідентичність; управління фінансами та грошовими потоками; бізнес-портфоліо та диверсифікація; креативна культура організації.

Основні бізнес-процеси



Допоміжні бізнес-процеси

Рис. 2. Основні та допоміжні бізнес-процеси в моделі ланцюга вартості М. Портера, побудовано автором

**Висновки.** Концепція ланцюгів створення вартості має витоки з вчення фізіократів, набула активного розвитку з 1940-х років, в теперішній час посідає чільне місце на передньому краї управлінської думки та набору аналітичних засобів, та формує потужний інструментарій стратегічного планування для аналізу бізнес-середовища та прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Базою концепції ланцюгів створення вартості є процесний підхід, що базується на адаптивному та стратегічному управлінні підприємством, яке розглядається як система, що трансформує наявні ресурси, та забезпечує зворотній зв'язок між всіма ланками управління, від входу до виходу, а також сервісне супроводження при споживанні продукції. Ресурси підприємства на вході – гроші, праця, матеріали, обладнання, будівлі, земля, адміністративний та управлінський потенціал – на виході трансформуються в конкурентні переваги підприємства на ринку. Функціонування ланцюгів створення вартості визначає також формування прибутку підприємства.

Концепція ланцюгів створення вартості є необхідним інструментом як макроекономічного аналізу, для визначення трендів світової торгівлі, її впливу на розвинені та транзитивні економіки, для розуміння напрямів державної політики розвитку країн, поєднання окремих виробництв у галузеві комплекси, так і мікроекономічного аналізу, для формування стратегії диференціації та диверсифікації розвитку підприємств.

Еволюція концепції ланцюгів створення вартості пройшла чотири послідовні етапи, від галузевих структур витрат-випуску, через визначення логістичних систем географічного розподілу, до персоналізованих ролей маркетингових лідерів, які формують власний прибуток шляхом забезпечення для споживачів кращих умов задоволення їх потреб, а також до концепції розвитку світової торгівлі, яка в інституційному контексті пояснює її на світовому, регіональному та національному рівнях.

Концепція ланцюгів створення вартості має враховувати та поєднувати цілі протилежного спрямування для клієнтів (задоволення їх потреб, технічний супровід і підтримка), власників й акціонерів (прибуток, рентабельність і розвиток), трудового колективу (гідні умови праці, професійне зростання), громади (відповідальна соціальна й екологічна політика, участь у житті громади, сприяння здоровому способу життя), контрагентів тощо (співробітництво на базі стабільних, довготривалих, ефективних бізнес-відносин).

Ланцюги створення вартості на підприємстві включають послідовні взаємозв'язані процеси та дії, спрямовані на виготовлення товарів і послуг, які набувають доданої вартості шляхом задоволення потреб споживачів, за рахунок чого відбувається формування його конкурентних переваг. Аналіз елементів ланцюга вартості як управлінський інструмент збільшує прибутковість бізнесу, а також є невід'ємною складовою формалізованих бізнес-моделей стратегічного управління (місія, стратегія, корпоративна культура, показники ефективності), і операційного менеджменту. Аналіз елементів ланцюга створення вартості є складовою частиною управлінського обліку, маркетингу та логістики. Він забезпечує системний підхід при

прийнятті управлінських рішень щодо функціонування ланцюгів створення вартості, які можуть порушувати статус-кво між ланками, виконавцями та набувачами вигоди в системі економічних відносин, які охоплюють ланцюги створення вартості на підприємстві.

1. Таранич А.В. Альтернативні стратегії розвитку постіндустріальних суспільств в умовах неоіндустріальної модернізації світового господарства. Економіка і організація управління, 2023 Випуск 2 (50). С. 116-129 DOI 10.31558/2307-2318.2023.2.11
2. Simon H.A. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*. 3d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976
3. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції; пер. з англ. К. : АртЕк, 2001. 375 с.
4. March J.G., Simon H.A. *Organizations*. New York, 1958. 262 p.
5. Miles L.D. *Techniques of Value Analysis and Engineerin*. 3rd Ed. N. Y. McGraw-Hill, 1989. 366 p.
6. Pascale R. T., Athos A. G. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York, Simon and Schuster, 1981. Pp. 221.
7. Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers. 1984.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. 1. . 71-79.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
10. Maisel L. S. Performance Management: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*. Summer 1992. — P. 50.
11. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». 1998.- P. 45-52.
12. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard. *CMA Management*.- September 2000.- P. 22-28.
13. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*. 1986. № 7. P. 437-458.
14. Porter M. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. November/December, 1996.
15. Porter M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
16. Hopkins T., Wallerstein I. Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800. *Review*. Summer 1986. Vol. 10, № 1. P. 157—170.
17. Hopkins T., Wallerstein I. Patterns of Development of the Modern World System. *Review*. Fall 1977. Vol. 1, № 2. P. 111—145.
18. Kaplinsky R., Morris M. *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Center, 2001. 113 p.
19. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Economy*. February 2005. № 12. P. 78—104.
20. Dilip K., Rajeev P.V. Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2016. Vol. 7 (1), pp. 74-77.
21. Cucagna M. E. Value adding in the agri food value chain. *The International Food and Agri business Management Review*. 2016. Vol. 21(3). P. 26—32.
22. Dearden J. Measuring profit center managers. *Harvard Business Review*. September/October 1987. V. 65. P. 84-88.
23. Eby K. *Comprehensive Guide to Value Chain Analysis with Examples by Industry*. 2017. URL : <https://www.smartsheet.com/everythingyouneedtoknowaboutvaluechainanalysis> (дата звернення: 15.05.2024)
24. Hoefle M. Peter F. Drucker — Management Needs Moral Values. URL: <https://www.managerism.org/topics/managerism/insights-no-8> (дата звернення: 15.05.2024).
25. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015, № 2 URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)

1. Taranych A.V. Alternatyvni stratehii rozvytku postindustrialnykh suspilstv v umovakh neoindustrialnoi modernizatsii svitovoho hospodarstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2023 Vypusk 2 (50). S. 116-129 DOI 10.31558/2307-2318.2023.2.11
2. Simon H.A. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*. 3d ed. New York: Free Press; London: Collier, Macmillan, 1976
3. Saimon H. A. *Administratyvna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii*; per. z anhl. K. : ArtEk, 2001. 375 s.
4. March J.G., Simon H.A. *Organizations*. New York, 1958. 262 r.
5. Miles L.D. *Techniques of Value Analysis and Engineerin*. 3rd Ed. N. Y. McGraw-Hill, 1989. 366 p.
6. Pascale R. T., Athos A. G. *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York, Simon and Schuster, 1981. Pp. 221.
7. Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers. 1984.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. V. 70. 1. . 71-79.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
10. Maisel L. S. Performance Management: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*. Summer 1992. — P. 50.
11. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. *The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation*. Issue 2 «Measuring Business Performance». 1998.- P. 45-52.
12. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard. *CMA Management*.- September 2000.- P. 22-28.
13. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*. 1986. № 7. P. 437-458.
14. Porter M. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. November/December, 1996.
15. Porter M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
16. Hopkins T., Wallerstein I. Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800. *Review*. Summer 1986. Vol. 10, № 1. P. 157—170.
17. Hopkins T., Wallerstein I. Patterns of Development of the Modern World System. *Review*. Fall 1977. Vol. 1, № 2. P. 111—145.
18. Kaplinsky R., Morris M. *A Handbook for Value Chain Research*. Ottawa: International Development Research Center, 2001. 113 p.
19. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Economy*. February 2005. № 12. P. 78—104.
20. Dilip K., Rajeev P.V. Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2016. Vol. 7 (1), pp. 74-77.
21. Cucagna M. E. Value adding in the agri food value chain. *The International Food and Agri business Management Review*. 2016. Vol. 21(3). R. 26—32.
22. Dearden J. Measuring profit center managers. *Harvard Business Review*. September/October 1987.V. 65.P. 84-88.
23. Eby K. *Comprehensive Guide to Value Chain Analysis with Examples by Industry*. 2017. URL : <https://www.smartsheet.com/ everythingyouneed to knowabout value chainanalysis> (data zvernennia: 15.05.2024)
24. Hoefle M. Peter F. Drucker — Management Needs Moral Values. URL: <https://www.managerism.org/topics/managerism/insights-no-8> (data zvernennia: 15.05.2024).
25. Krykavskiy Ye. V., Patora-Vysotska Z. Lantsiuh vartosti Portera (konstruktsiia, dekonstruktsiia, rekonstruktsiia) ta upravlinnia za tsinnostiamy. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 2015, № 2 URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (data zvernennia: 15.05.2024)