

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-71>

УДК 658.5.011

## Використання підходу сталого розвитку у процесі організації ланцюга створення вартості на підприємстві

**Пархоменко О.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

**Осадча А.О.**

магістрант  
Навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Статтю присвячено дослідженню шляхів організації ланцюга створення вартості з використанням сталого підходу як способу організації діяльності підприємства. Розглянуто побудову ланцюга вартості за М. Портером. Обґрунтовано доцільність використання підходу сталого розвитку у ланцюгу вартості. Досліджено, як сталий ланцюг вартості може бути інтегрований у бізнес-стратегію підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-стратегія, економіка замкнутого циклу, ланцюг створення вартості, сталий ланцюг вартості, сталий розвиток, сталість, цілі сталого розвитку.

Пархоменко Е.С., Осадчая А.О. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДХОДА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена исследованию путей организации цепочки создания стоимости с использованием устойчивого подхода как способа организации деятельности предприятия. Рассмотрено построение цепи стоимости по М. Портеру. Обоснована целесообразность использования подхода устойчивого развития в цепочке стоимости. Исследовано, как устойчивая цепочка стоимости может быть интегрирована в бизнес-стратегию предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-стратегия, устойчивая цепочка стоимости, устойчивое развитие, устойчивость, цели устойчивого развития, цепочка создания стоимости, экономика замкнутого цикла.

Parkhomenko O.S., Osadcha A.O. USING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT APPROACH IN THE PROCESS OF ORGANIZING A VALUE CHAIN AT AN ENTERPRISE

The article is devoted to research ways of value chain organization with using sustainable approach as a way of activity organization of the enterprise. The construction of a value chain by M. Porter is considered. The expediency of using the sustainable development approach in the value chain is substantiated. Integration of sustainable value chain into the business strategy of the enterprise is investigated.

**Keywords:** business strategy, circular economy, sustainability, sustainable development, sustainable development goals, sustainable value chain, value chain creation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах ведення підприємницької діяльності проблема пошуку шляхів підвищення конкурентоздатності стає все гострішою через насиченість ринків та високу конкуренцію. Одним зі способів пошуку конкурентних переваг є аналіз діяльності підприємства через призму ланцюга створення вартості. Водночас розвиваються підходи до переходу від лінійної побудови економіки до економіки замкнутого циклу, яка дасть змогу зменшити негативний вплив на навколишнє

середовище та запровадити відповідальний підхід до ведення бізнесу. Досягти такої мети можливо шляхом утілення принципів сталого розвитку, розроблених Організацією Об'єднаних Націй, у підсистемі ланцюгу створення вартості на різних його етапах. У зв'язку із цим актуальним є дослідження того, як може бути створений ланцюг вартості з урахуванням відповідальної поведінки в економічному, соціальному та екологічному просторах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція ланцюга створення вартості

викладена та поглиблена з різних точок зору в роботах багатьох учених, серед яких: М. Портер, А. Томпсон, К. Діліп, П. Раєєв, Е. Барбер, Д. Тейлор, К. Рікетс, Д. Вальтер та ін. Питання сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу постають у працях як окремих учених, серед яких варто зазначити Г. Бундтланд, так і в дослідженнях міжнародних організацій (Організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародного інституту сталого розвитку, Британського інституту сімейного бізнесу тощо). Дослідженню ланцюга створення вартості з підходом сталого розвитку присвячено увагу в науковому середовищі, зокрема в роботі М. Д'Еур, проте наявні дослідження не є структурованими та достатньо широкими, а тому потребують подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження шляхів організації ланцюга створення вартості з використанням сталого підходу як способу організації діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ланцюг створення вартості є основою компанії, оскільки всі параметри корпоративної стратегії реалізуються саме в ньому. Термін «ланцюг вартості» (value chain) був використаний М. Портером у книзі «Конкурентна перевага: створення і підтримання найвищої продуктивності» (1985 р.). Використання ланцюга створення вартості під час аналізу підприємства допомагає виокремити та систематизувати операції компанії для

створення «повної картини» бізнесу та розуміння того, що може бути оптимізовано та де можливо обійти конкурентів.

М. Портер зазначає, що ланцюг створення вартості є відображенням історії та стратегії компанії, підходів до реалізації такої стратегії, а також відображенням господарської діяльності внутрішніх підрозділів, що в сукупності дає змогу визначити, як формуються вартість та прибуток компанії [1, с. 70–71].

Загалом ланцюг створення вартості є процесом, що дає змогу дослідити всі кроки компанії – від закупівлі до кінцевого споживача товарів або послуг. Концепція ланцюга вартості має схожість із ланцюгом постачань, проте вона дає змогу встановити вартість, яка створюється на кожному етапі ланцюга та має важливу роль як для витратної частини товару, так і для задоволення потреб споживачів. Аналіз ланцюга створення вартості компанії допомагає розподілити ризики, визначити слабкі місця та напрями розвитку, а також оцінити вартість та місце компанії на ринку [2, с. 77].

М. Портер описав ланцюг, який є спільним для всіх типів компаній, а діяльність розділив на основну та підтримуючу в рамках дев'яти видів діяльності (рис. 1). До основних видів діяльності віднесено ті активності, які мають безпосередній вплив на створення продукту та передачу його споживачу, а також обслуговування після продажу. Для компаній із різних галузей значення кожного основного виду діяльності буде різним, проте все одно буде присутнім меншою або більшою мірою.

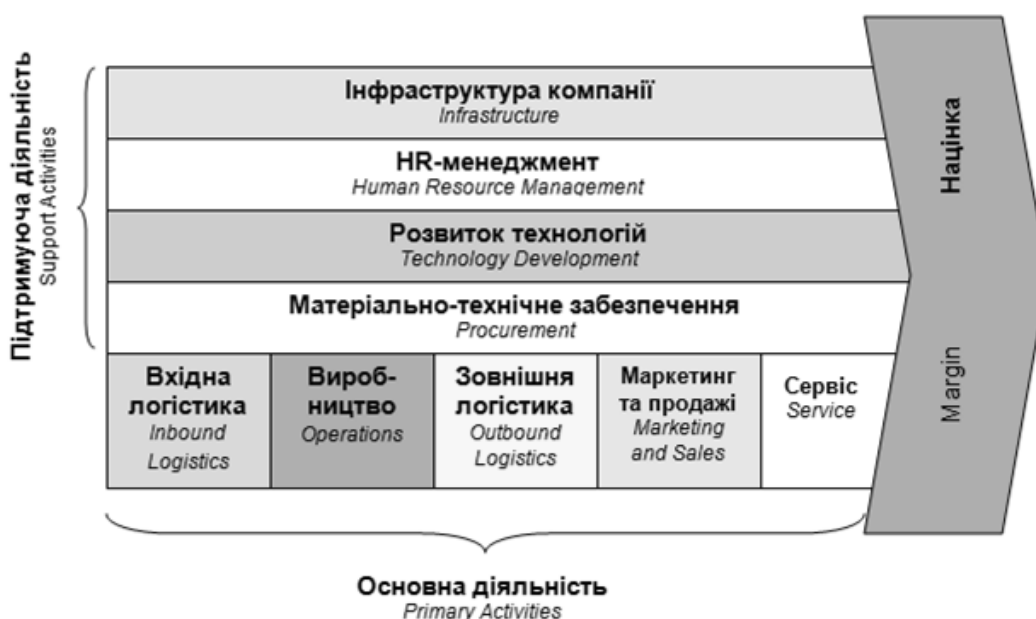


Рис. 1. Модель ланцюга вартості за М. Портером [1]

Видами діяльності в ланцюгу створення вартості є:

1. *Вхідна логістика*. Діяльність, яка пов'язана з отриманням, зберіганням та розповсюдженням вхідних потоків підприємства, що будуть спрямовані на виготовлення продукції (співпраця з постачальниками, робота складських приміщень сировини та матеріалів, транспортна логістика тощо). Відносини з постачальниками будуть головним чинником створення цінності.

2. *Виробництво*. Діяльність із перетворення «входів» на «вихід», тобто безпосередньо процес виробництва кінцевого продукту. Головним драйвером створення цінності є операційна система компанії.

3. *Зовнішня логістика*. Діяльність із доставки продукції покупцю (робота складських приміщень готової продукції, обробка замовлень, транспортна логістика тощо).

4. *Маркетинг та продажі*. Діяльність, пов'язана із заохоченням покупця до придбання товару. Включає просування, роботу торговельного персоналу, цінову та збутову політику. Переваги товару, які пропонує компанія, та вміння їх посилювати створюють цінність на цій частині ланцюга.

5. *Сервіс*. Діяльність із надання послуг, які підтримують або збільшують вартість товару [1, с. 75–76].

Підтримуюча діяльність спрямовується на надання допомоги у функціонуванні основних видів діяльності та також розподіляється на декілька конкретних видів операцій у рамках таких видів діяльності:

1. *Матеріально-технічне забезпечення*. Види діяльності, які спрямовані на забезпечення компанії ресурсами, що необхідні для роботи компанії, включаючи постійні активи. М. Портер використовує саме поняття «матеріально-технічне забезпечення», оскільки наголошує на його більш широкому значенні на відміну від поняття «закупівлі».

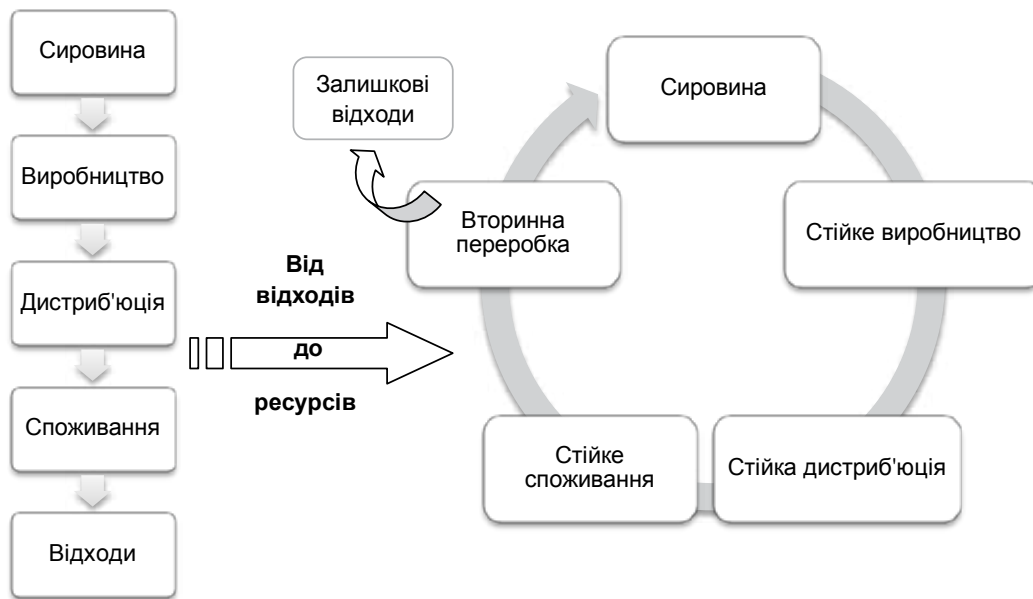
2. *Розвиток технологій*. Діяльність компанії, що передбачає вдосконалення продукту та виробничого процесу. У цьому пункті М. Портер також наголошує на широкому значенні категорії та зазначає, що технологічний розвиток включає не тільки процеси, пов'язані з виготовленням кінцевого продукту, а має різноманітні форми та покриває всі види діяльності та операцій. Різницею є лише те, що розвиток продукту впливає на весь ланцюг створення вартості, тоді як розвиток інших технологій пов'язують з окремими видами діяльності (основними або підтримуючими).

3. *HR-менеджмент*. Включає повний комплекс управління людськими ресурсами компанії: рекрутинг, найм, навчання, мотивацію, винагороду та збереження. Управління персоналом, його навичками та компетенцією впливає на отримання конкурентних переваг, особливо в сервісних та наукоємних галузях.

4. *Інфраструктура компанії*. Включає такі види: управління, фінансове та юридичне супроводження, відносини з державою, управління якістю тощо. На відміну від інших видів діяльності інфраструктура підтримує весь ланцюг створення вартості, не зосереджуючись на окремих видах діяльності. Інфраструктура компанії може бути замкнутою або розподіленою між головною компанією та дочірніми залежно від диверсифікації. Наприклад, часто управління якістю зосереджено в дочірніх компаніях, а інші види діяльності здійснюються одночасно [1, с. 77–81].

Базуючись на більш широкому визнанні створення вартості, лінійний процес стає менш актуальним, а модель економіки замкнутого циклу набуває популярності. Це пояснюється тим, що відповідальність компанії за власну продукцію не закінчується відповідальністю за відходи, які створюються у процесі виробництва. Компанія повинна враховувати безпечно видалення своєї продукції після її використання. У деяких країнах це не є добровільним рішенням бізнесу, а законом держави. Наприклад, у Німеччині діє акт Circular Economy and Safeguard the Environmentally Compatible Management of Waste, який регулює питання розвитку циркулярності економіки для збереження природних ресурсів, захисту здоров'я людини та довкілля в процесі виробництва та утилізації відходів [3]. Тому стратегія компанії вимагає, щоб потік матеріалів та інформації в бізнес-моделі був замкнутим. На рис. 2 представлено схему перетворення лінійної економіки на економіку замкнутого циклу.

Розуміння того, що лінійна економіка вже не є затребуваною та бізнес-моделі потребують адаптації до природних циклів, привела німецького хіміка М. Браунгарта та американського дизайнера У. МакДонаха до створення підходу Cradle-to-Cradle (дослівно з англійської «від колиски до колиски»), мета якого полягає у проектуванні та виробництві продукту таким чином, щоб забезпечити максимально можливий відсоток від продукту, який може бути повернутий у біологічний або технічний цикл на кінець життєвого циклу продукту [5]. Схему підходу представлено на рис. 3.



**Рис. 2. Схема переходу від лінійної економіки до економіки замкнутого циклу [4, с. 5]**



**Рис. 3. Цикли підходу Cradle-to-Cradle [5]**

У зв'язку з вищенаведеними тезами набув розвитку підхід до ланцюга створення вартості з урахуванням концепції сталого розвитку. Стале створення вартості є зобов'язанням компанії структурувати всі аспекти своєї основної діяльності (тобто продукції та ланцюгів постачань) способами, які одночасно забезпечують економічну, екологічну та соціальну цінність [6, с. 5].

Словосполучення «сталий розвиток» (sustainable development) дослівно означає «розвиток, що підтримується» (sustain – опора, підтримувати, витримувати) [7]. Найбільш широке та прийнятне трактування сталого розвитку надане Комісією Брундтланд (Сві-

това комісія з навколишнього середовища і розвитку), що стало відправною точкою в розвитку концепції сталості. У звіті «Наше спільне майбутнє» (Our Common Future) сталий розвиток визначається як «розвиток, який відповідає потребам сучасності, не посягаючи на здатність майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби» [8, с. 41].

Термін «сталий розвиток» часто корелюють із терміном «корпоративна соціальна відповідальність», лише зазначаючи, що сталий розвиток є більш пізнім терміном, об'єднаним із концепцією КСВ. Науковці, які практикують у компаніях, вважають, що концепція КСВ уже застаріла і розуміння проблем перейшло до

використання сталості як більш комплексного підходу [6, с. 3].

Дослідження поняття сталого розвитку дало змогу виокремити тезу, яка зазначає, що КСВ є результатом того, що відбувається з прибутком компанії після його отримання, а сталий розвиток полягає у тому, як отримувати прибуток з урахуванням соціальних та екологічних наслідків ведення бізнесу [9, с. 141–142].

Схожий підхід, проте з чітким розмежуванням складників КСВ та сталого розвитку, має британець Е. Ласт, автор книги *Business on a Mission: How to Build a Sustainable Brand*, який надає розмежування цих понять. На його думку, КСВ є відображенням продуктивності, як правило, протягом останніх 12 місяців, тоді як сталий розвиток хоча і все більше відображається у спеціальних звітах, має більш помітну спрямованість на досягнення цілей заради забезпечення майбутнього [10]. Таким чином, як КСВ, так і сталість розуміють у контексті того, що суспільство та середовище, у яких діє компанія, є невід'ємною частиною успіху цього бізнесу. Проте сталий розвиток йде на крок далі, беручи до уваги потреби майбутніх поколінь через систематичну роботу зараз, а КСВ націлена на поліпшення результатів минулої діяльності компанії.

Концепція сталого розвитку на сучасному етапі базується та розвивається на основі Цілей сталого розвитку (ЦСР), які були розроблені та ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 р. Підставою до їх розроблення стало закінчення терміну дії Цілей розвитку тисячоліття, які діяли з 2000 р., та необхідність подальшого глобального руху з метою процвітання та захисту планети. ЦСР є чинними з початку 2016 р. та будуть діяти до 2030 р.

ЦСР нараховують 17 Глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань. Вони не є юридично обов'язковими, тобто за їх невиконання не передбачається застосування санкцій, але очікується, що уряди країн світу візьмуть на себе відповідальність і створять національні умови для досягнення встановлених цілей. Серед цих цілей такі: подолання бідності; подолання голоду; міцне здоров'я і благополуччя; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та належні санітарні умови; доступна та чиста енергія; гідна праця та економічне зростання; промисловість, інновації та інфраструктура; скорочення нерівності; сталий розвиток міст та спільнот; відповідальне споживання та виробництво; пом'якшення наслідків зміни клімату; збереження морських ресурсів;

захист екосистем суші; мир, справедливість та сильні інститути; партнерство заради сталого розвитку.

Побудова ланцюга створення вартості зі сталим підходом ґрунтується на базовому розумінні того, що економічна, екологічна та соціальна додана вартість може виникнути, коли такий підхід упроваджується цілеспрямовано в основний бізнес компанії топ-менеджментом та приймається на всіх ланках управління компанією. Під основним бізнесом розуміється комбінація клієнтів, продуктів, каналів продажів, внутрішніх можливостей та ринків, які дають змогу компанії зростати за рахунок сталого прибутку. З погляду клієнта побудова ланцюга створення вартості зі сталим підходом є унікальним ринковим позиціонуванням компанії, що відображається на сприйнятті бізнесу, прийнятті рішення про взаємодію та характер комунікації.

Компанії мають прийняти сталий розвиток як основну ділову вимогу, пред'являючи високі стандарти по всьому розширеному ланцюгу постачань. Рішення приймаються з розрахунком отримання позитивних результатів для прибутковості бізнесу, навколишнього середовища та зацікавлених сторін. Стале створення вартості означає, що задуми компанії супроводжуються відчутними діями, які є параметром реалізації корпоративної стратегії.

Британський інститут сімейного бізнесу (Institute For Family Business) визначає чотири ключові чинники на шляху до сталого ланцюга створення вартості: ефективність використання ресурсів, розвиток взаємовідносин із працівниками та розвиток людського капіталу, комунікація з публічними форумами та урядом із питань сталості, взаємодія між довго- та короткостроковими результатами [11, с. 11–12].

За інтеграції сталості в бізнес-стратегію має бути визначено, як такий процес буде оцінений, тобто мають бути вироблені метрики виміру успіху. Під час їх розроблення варто враховувати такі параметри: фінансовий капітал, людський капітал, соціальний капітал, інтелектуальний капітал, виробничий капітал та природний капітал. У рамках кожного параметру компанія має конкретизувати показники відповідно до сфери бізнесу, особливостей операційного процесу, зацікавлених сторін, законодавчого регулювання тощо.

**Висновки з цього дослідження.** Прийняття та дотримання ЦСР економічними суб'єктами є однією із сучасних конкурентних



**Рис. 4. Ключові чинники побудови сталого ланцюга створення вартості [11, с. 11–12]**

переваг, що дає змогу вирізнятися в економічному, соціальному та екологічному просторах. Компанії розуміють важливість сталого розвитку та активно впроваджують його у свої бізнес-моделі, зокрема аналізуючи ланцюг створення вартості. Стале створення вартості є поведінкою організації в різноманітних фінансових та нефінансових аспектах для управління ризиками та можливостями, які пов'язані з економічними, екологічними

та соціальними змінами. Для організації системи сталого розвитку в компанії необхідно проаналізувати, яким є ланцюг створення вартості для досліджуваної організації, який вплив на нього має зовнішнє середовище та які розриви існують між теперішнім станом та запланованим. На основі цього компанія має розробити механізм інтеграції сталого розвитку до бізнес-стратегії та визначити конкретні операційні кроки реалізації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ.; 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
2. Dilip, K. and Rajeev, P.V. Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2016. № 7 (1). P. 74–77.
3. The Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety of the Federal Republic of Germany. (2012) Circular Economy and Safeguard the Environmentally Compatible Management of Waste. URL: <https://www.bmu.de/en/law/kreislaufwirtschaftsgesetz/>.
4. European Commission. Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document COM (2014) 398 final, Brussels. URL: <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/circular-economy-communication.pdf>.
5. EPEA. Cradle to Cradle: innovation, quality and good design. URL: <https://www.epea.com/cradle-to-cradle/>.
6. D'heur M. Sustainable Value Chain Management. Delivering Sustainability Through the Core Business. 2015. Springer. 426 p.
7. Що таке сталий розвиток? / UN House in Ukraine. URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>.
8. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987) Chapter 2: Towards sustainable development. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

9. Kanji R. and Agrawal R. Models of Corporate Social Responsibility: Comparison, Evolution and Convergence. IIM Kozhikode Society & Management Review. 2016. Vol. 5. Issue 2. P. 141–155.
10. Last Andy. Six differences between CSR and Sustainability. URL: <https://mullenlowesalt.com/blog/2012/10/differences/>.
11. IFB Research Foundation. (2012) Sustainable Value Creation. URL: <http://www.m-institute.org/Documents/Sustainable-value-creation-report-from-M-Institute.pdf>.

## REFERENCES:

1. Porter M. (2006) Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost' [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
2. Dilip, K. and Rajeev, PV. (2016) Value Chain: A Conceptual Framework. International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 7 (1), pp. 74-77.
3. The Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety of the Federal Republic of Germany. (2012) Circular Economy and Safeguard the Environmentally Compatible Management of Waste. Available at: <https://www.bmu.de/en/law/kreislaufwirtschaftsgesetz/>
4. European Commission. (2014) Towards a circular economy: A zero waste programme for Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Document COM (2014) 398 final, Brussels. Available at: <http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/circular-economy-communication.pdf>
5. EPEA. Cradle to Cradle: innovation, quality and good design. Available at: <https://www.epea.com/cradle-to-cradle/>
6. D'heur, M. (2015) Sustainable Value Chain Management. Delivering Sustainability Through the Core Business. Springer, 426 p.
7. UN House in Ukraine. Shcho take stal'yi rozvytok? [What is sustainable development?]. Available at: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>
8. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (1987) Chapter 2: Towards sustainable development. Available at: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
9. Kanji, R. and Agrawal, R. (2016) Models of Corporate Social Responsibility: Comparison, Evolution and Convergence. IIM Kozhikode Society & Management Review, Vol. 5, Issue 2, pp. 141-155.
10. Last Andy. Six differences between CSR and Sustainability Available at: <https://mullenlowesalt.com/blog/2012/10/differences/>
11. IFB Research Foundation. (2012) Sustainable Value Creation. Available at: <http://www.m-institute.org/Documents/Sustainable-value-creation-report-from-M-Institute.pdf>

# Using the sustainable development approach in the process of organizing a value chain at an enterprise

**Parkhomenko O.S.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Educational Science Institute  
"Karazin Business School"  
V.N. Karazin Kharkiv National University

**Osadcha A.O.**

Student  
Educational Science Institute "Karazin Business School"  
V. N. Karazin Kharkiv National University

The article is devoted to research ways of organization of value chain with using sustainable approach as a way of activity organization at an enterprise. Value chain is a reflection of the company's history and strategy, as well as the reflection of the economic activity of internal units, which allows determining how the company's value and profit are formed. It is a process that allows exploring all the company's steps from purchasing to the end consumer of goods or services. The construction of a value chain by M. Porter is considered.

The expediency of using the sustainable development approach in the value chain is substantiated. Based on the wider recognition of value creation, the linear process becomes less relevant, and model of circular economy is becoming popular. In this regard, approach of value chain with concept of sustainable development is actual. Sustainable development is

development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development at the present stage is based on the goals of sustainable development which are developed by the United Nations. The goals are not legally binding, i.e. they do not provide sanctions for failure, but governments are expected to take responsibility and create national conditions to achieve these goals.

Integration of sustainable value chain into the business strategy of the enterprise is investigated. Institute for Family Business (IFB) identifies four key factors on the path to sustainable value chain. Metrics for measuring progress should be made by the company in integrating sustainability into a business strategy. Examples of parameters for evaluation are given. Determination of sustainable value creation and aspects of its organization are presented as a conclusion.