

dels. It offers higher quality and more natural conditions for cooperation. However management of such a project team is not a simple matter. Software development projects are difficult enough even when the entire team is located in the same place, working for the same company and speaking the same native language [4].

Success in collaboration with a nearshore outsourcing depends on both sides. On the one hand the professional approach of suppliers is necessary. On the other hand the client must understand the limitations of nearshoring contract. At the beginning of cooperation with the new provider of nearshore outsourcing, the customer should avoid the situation when [4]:

- ✦ the project is mission-critical without fallback plan;
- ✦ the project is time-sensitive, requiring quick time to market;

- ✦ they don't have sufficient domain expertise and project management available as a part of onshore team. ■

BIBLIOGRAPHY

1. **Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcocks**, The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring, London 2011, Palgrave Macmillan.

2. **Mark J. Power, Kevin C. Desouza, Carlo Bonifazi**, Outsourcing – Podręcznik sprawdzonych praktyk, Warszawa 2010, MT Biznes.

3. **Tomasz Kowalczyk**, Sterowalne środowiska wytwórcze oprogramowania (Msc Thesis), Warszawa 2008, Warsaw School of Economics.

4. **Ryan Cush**, Pragmatic Offshoring: The Complete Guide to Managing an Offshore Software Development Team, 2008, Amazon Kindle Edition.

УДК [005.52:330.133.1]:338.2

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОМІНУЮЧОЇ ПОЗИЦІЇ В СИСТЕМІ НАКОПИЧЕННЯ ЦІННОСТІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

КУЗНЕЦОВА І. О.

УДК [005.52:330.133.1]:338.2

Кузнецова І. О. Формування конкурентної стратегії домінуючої позиції в системі накопичення цінності: методологічні підходи

Розглянуто розвиток концепції системи накопичення цінності. Визначено методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримки домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності.

Ключові слова: система накопичення цінності, домінуюча позиція, зернові компанії.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 4.

Кузнецова Інна Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ор-ганізацій та ЗЕД, Одеський національний економічний університет (вул. Преображенська, 8, Одеса, 65082, Україна)

E-mail: inna.stream@mail.ru

УДК [005.52:330.133.1]:338.2

Кузнецова И. А. Формирование конкурентной стратегии доминирующей позиции в системе накопления ценности: ме-тодологические подходы

Рассмотрено развитие концепции системы накопления ценности. Определены методологические подходы к идентификации и поддержке доминирующего положения предприятия в системе накопления ценности.

Ключевые слова: система накопления ценности, доминирующая позиция, зерновые компании.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 4.

Кузнецова Инна Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой ме-неджмента организаций и ВЭД, Одесский национальный экономический университет (ул. Преобра-женская, 8, Одесса, 65082, Украина)

E-mail: inna.stream@mail.ru

UDC [005.52:330.133.1]:338.2

Kuznetsova I. A. Formation of a Competitive Strategy of a Dominant Position in the System of Value Chain: Methodological Approaches

Development of value chain conception is considered. Methodological approaches to authentication and support of enterprise dominant position in the system of value chain are defined.

Key words: system of value chain, the dominant position, grainproducts enterprises.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 4.

Kuznetsova Inna A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management of Organisations and Foreign Trade Activities, Odessa National Economic University (vul. Preobrazhenska, 8, Odessa, 65082, Ukraine)

E-mail: inna.stream@mail.ru

Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентної

стратегії підприємства. Серед сучасних економічних інструментів представляє інтерес концепція накопичення цінності, яка дозволяє привернути увагу до стратегічно важливих видів економічної діяльності, які в майбутньому можуть стати фундаментом стійких конкурентних переваг підприємства.

Популярності концепція накопичення цінності набула після публікацій робіт М. Портера, в яких він запропонував розглядати бізнес кожної компанії як складну систему взаємопов'язаних видів діяльності, що створюють цінність, а у подальшому акцентував увагу на процесах, що відбуваються за межами підприємства. Цей доробок набув широкого застосування й подальшого розвитку в концепціях стратегічного управління витратами, аутсорсінгу та інсорсінгу.

У роботах Дж. Джереффі [1], Р. Каплинські [2] концепцію ланцюга накопичення цінності було використано для аналізу глобальних ланцюгів виробництва товарів та аналізу неоднакової ролі різних учасників системи накопичення цінності в її створенні та розподілу доходу.

Нерівність у розподілі доходів між рівнями системи накопичення цінності привернула увагу багатьох вітчизняних вчених, проте згадані дослідження обмежуються аналізом питомої ваги окремих рівнів і основну увагу приділяють гармонізації взаємовідносин між суб'єктами ланцюга (виробництво, переробка, розподіл) й справедливому розподілу прибутку між ними. Тобто пропонуються неринкові методи перерозподілу прибутку. На нашу думку, вирішення проблеми забезпечення стійкого успішного функціонування підприємства на ринку треба шукати через створення їхніх конкурентних переваг і у такий спосіб – підвищення конкурентоспроможності. Такі міркування дозволяють дійти висновку, що доцільно використовувати доробки науковців стосовно визначення ключових позицій у системі накопичення цінності та формування конкурентної стратегії щодо їх утримання.

Мета статті – визначити методологічні підходи щодо формування конкурентної стратегії домінуючої позиції в системі накопичення цінності.

Аналіз наукових робіт дозволив виокремити доробки Р. Коха [5], які є найбільш перспективними, з точки зору автора, у вирішенні зазначених вище питань.

Р. Кох, як і Дж. Джереффі та Р. Каплинські, акцентує увагу на тому, що на сьогодні деякі рівні системи накопичення цінності стають більш важливими, ніж інші, які звичайним чином фрагментовані і в них важко заробити високий прибуток. Такі рівні він називає «теплькими місцями», а тих, хто їх контролює і у такий спосіб займає ключові позиції в системі накопичення цінності, – «диригентами» ланцюга. Успішні «диригенти» привласнюють більшу частину вартості, хоча їх витрати складають незначну частину ланцюга [3, с. 312].

На відміну від своїх попередників, Р. Кох (R. Koch, 2000) робить слушний висновок стосовно необхідності будувати свою конкурентну стратегію таким чином, щоб зайняти «теплькі місця». Саме таке положення дає можливість встановлювати свої «правила гри» й впливати на інші рівні [3, с. 314].

Виходячи з вищевикладених міркувань, у подальшому рівні, які дають можливість впливати на інших суб'єктів системи накопичення цінності та отримувати більший за них дохід, ми будемо називати домінуючими у системі накопичення цінності.

Отже, ми доходимо висновку, що домінуюче положення у системі накопичення цінності дозволяє отримати додатковий прибуток за рахунок інших учасників системи. Виходячи з цього, його доцільно розглядати як один з видів конкурентних переваг за ознакою «спосіб проявлення» [4]. Треба зазначити, що перевага «домінуючої позиції» істотно відрізняється від інших, що входять до класу за ознакою «спосіб проявлення», а саме – за витратами, диференціації та комерційні. Згадані переваги формують у ланцюгу цінності підприємства, тобто їх отримує підприємство по відношенню до інших, що знаходяться на одному рівні системи накопичення цінності. Що стосується домінуючої позиції, то її можна отримати в системі накопичення цінності, тобто відносно підприємств, розташованих на інших рівнях галузевого ланцюга накопичення цінності. Отже, перевага «домінуючої позиції» є вищими за рівнем, ніж переваги за витратами, диференціації та комерційні.

Проте її утруднено реалізувати через відсутність підходів щодо визначення домінуючої позиції та її підтримки. Проведений автором критичний аналіз наукових доробок стосовно формування системи накопичення цінності дозволяє висунути припущення, що ідентифікація домінуючої позиції пов'язана з галузевими особливостями. Для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують на зерновому ринку ми пропонуємо застосовувати таку послідовність етапів:

- ✦ формування структури загальної системи накопичення цінності товарного зерна: визначення рівнів (економічних видів діяльності) та їх меж;
- ✦ визначення домінуючого рівня у системі накопичення цінності товарного зерна;
- ✦ аналіз конкуренції на домінуючому рівні;
- ✦ аналіз структури ланцюгів цінності провідних зернових компаній;
- ✦ визначення чинників, що забезпечують домінуючу позицію підприємства в системі накопичення цінності товарного зерна.

У відповідності до запропонованої послідовності нами було проведено дослідження зернових компаній. Виходячи з концептуальної системи накопичення цінності М. Портера, було сформовано систему накопичення цінності товарного зерна. Домінуючий рівень визначено шляхом розрахунку середньої рентабельності. У системі накопичення цінності товарного зерна домінуючим є «Розподіл».

Якщо розглянути частку ринку, яку мають окремі зернові компанії на домінуючому рівні, то можна дійти висновку, що він представлений як успішними компаніями, так і менш успішними. За оцінкою спеціалістів, на вітчизняному ринку зерна працює близько 400 зернотрейдерів. За останні роки відбулася структуризація ринку послуг зернотрейдерів: на перші 10 компаній з рейтингу приходиться приблизно 70 – 75%. За період з 2001 р. у складі найбільших зернотрейдерів значні зміни практично не відбулися.

Проведений аналіз діяльності провідних зернових компаній дозволив дійти висновку, що всі вони пред-

ставляють собою вертикально інтегровані компанії. На наш погляд, цей фактор став вирішальним у лідуванні на домінуючому рівні.

Як відомо, вертикальна інтеграція в галузі буде відповідно до системи накопичення цінності. З метою виконання аналізу ланцюгів цінності провідних зернових компаній нами було систематизовано зібрані дані про їх діяльність (табл. 1).

тегії інтеграції є забезпечення стійких взаємозв'язків у системі накопичення цінності.

Характерним для провідних зернових компаній (див. табл. 1) є те, що стратегія інтеграції реалізується не тільки через основні види діяльності, тобто такі, що безпосередньо відносяться до загальної системи накопичення цінності товарного зерна. Усі вони мають у своїй структурі допоміжні види діяльності.

Таблиця 1

Види діяльності провідних зернових компаній

Види діяльності	Провідні зернові компанії											
	Об'єднана елеваторна компанія (Glencore)	Alfred C. Toepfer International	Bunge Ukraine	Cargill-Україна	Нібулон	Кернел	Louis Dreyfus	Райз	W.J.Grain	Nidera	Рамбург	Ютранзитсервіс
Основні види діяльності												
Вирощування зернових культур на насіння					+			+				
Вирощування зернових культур на орендованих землях					+	+					+	+
Післязбиральне оброблення та зберігання зерна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оптова торгівля зерном	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Діяльність транспорту				+		+		+				+
Портове перевалювання зерна	+	+	+		+	+						
Виробництво комбікормів	+				+							
Тваринництво					+							
Виробництво борошна	+								+			
Допоміжні види діяльності												
Дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, добрив, сільгосптехніки								+				
Надання послуг у рослинництві (машинно-тракторні станції)					+							
Ремонт сільгосптехніки					+			+				
Організація кредитування сільгоспвиробників	+	+	+	+	+	+	+		+		+	

Види діяльності, що здійснюють провідні компанії на зерновому ринку, ми розділили на основні та допоміжні. До основних віднесено таку діяльність, що є частиною загальної системи накопичення цінності. З табл. 1 видно, що кожна провідна зернова компанія має свій специфічний набір видів діяльності. До того ж, стратегію інтеграції реалізує, головним чином, за рахунок таких видів діяльності: оптова торгівля зерном, зберігання зерна, вирощування зернових культур на орендованих землях, кредитування сільгоспвиробників.

Вертикальна інтеграція на ринку зерна не пов'язана із погодженням рівнів ланцюга накопичення цінності за потужністю, що усуває одне з головних її обмежень у галузі хлібопродуктів. Основною рушійною силою стра-

Розглянемо більш детально структуру ланцюга накопичення цінності на прикладі компанії СП «Нібулон». Вона була заснована у 1991 р. і на сьогодні є єдиним вітчизняним підприємством, яке протягом останніх років стабільно входить у першу п'ятірку рейтингу зернотрейдерів. Компанія розпочала свою діяльність на початку системи накопичення цінності товарного зерна та інтегрувалося «вперед» – до торгівлі зерном, тобто на рівень, що дає найбільший прибуток. СП «Нібулон» є яскравим прикладом повного складу ланцюга цінності, в якому побудова власного терміналу надає конкурентну перевагу стосовно можливості формування експортних партій зерна у відповідності з вимогами закордон-

них покупців до показників якості. Разом з тим у такому повному ланцюгу компанія має можливість управляти процесами переміщення зерна з лінійних елеваторів до терміналу, що забезпечує їй виконання контрактних термінів постачання. Не останню роль у зазначеному процесі має власний транспорт компанії. Структура ланцюга накопичення цінності компанії «Нібулон» побудована нами з використанням розгалуженої моделі, яка складається із основного загального ланцюга (вертикального) та низки ланцюгів забезпечуючих видів діяльності (горизонтальних) (рис. 1).

Саме унікальний набір основних і додаткових видів діяльності з включенням до його складу «оптової торгівлі зерном» створює передумови формування переваги розглянутих зернових компаній серед підприємств хлібопродуктів, які дозволяють протягом тривалого періоду займати провідну позицію на домінуючому рівні системи накопичення цінності. Така позиція дозволяє їм отримувати більш високий рівень прибутків і мати стійку конкурентну перевагу.

Можна обґрунтовано стверджувати, що унікальний ланцюг цінності зернової компанії, що має у своєму

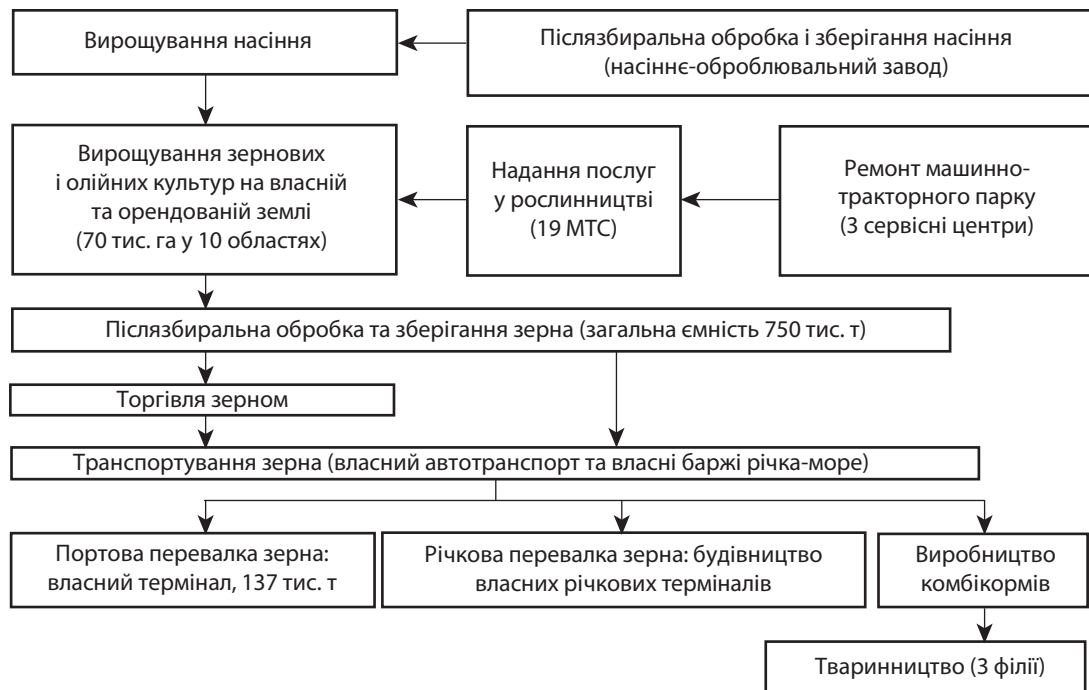


Рис. 1. Структура ланцюга накопичення цінності СП «Нібулон»

Характерним для національного ринку зерна України є те, що тільки провідні вітчизняні компанії розпочали свою діяльність на початку системи накопичення цінності і інтегрувалися «вперед». Усі закордонні компанії розпочали діяльність з рівня «оптова торгівля зерном» і навпаки інтегрувалися назад. Це можна пояснити тим, що на вітчизняний ринок прийшли глобальні компанії з досвідом роботи на світовому ринку зерна. Тому вони перш за все зайняли домінуючий рівень у ланцюгу, а потім вже розвивали інші рівні.

Проведене дослідження видів діяльності провідних зернових компаній із застосуванням розроблених автором табличної моделі (див. табл. 1) та графічних моделей їхньої структури ланцюгів накопичення цінності (див. рис. 1) дозволяє дійти висновку, що всі провідні зернові компанії, котрі займають позицію в домінуючому рівні системи накопичення цінності товарного зерна, є вертикально інтегрованими. Вони здійснюють як види діяльності, що входять до складу загальної системи накопичення цінності товарного зерна, так і додаткові. Тобто мають складну й специфічну структуру власних ланцюгів цінності. Остання обов'язково містить рівень «оптова торгівля зерном», який є домінуючим у загальній системі накопичення цінності товарного зерна.

складі рівень «оптова торгівля», є структурним чинником, який дозволяє отримати конкурентну перевагу з домінуючої позиції. Тому його побудова є основою формування конкурентної стратегії. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Gereffi G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain / G. Gereffi // Journal of International Economics. – 1999. – Vol. 48. № 1. – P. 37 – 70.
2. Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Р. Каплински / Пер. с англ. : Препринт доклада 2000 г. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 68 с.
3. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2007. – 320 с.
4. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 38. – С. 40 – 46.