

ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ

Воронин Николай Дмитриевич

аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, РФ, г. Москва

VALUE CHAINS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Nikolay Voronin

PhD student, Plekhanov Russian university of economics, Russia, Moscow

Аннотация. В статье описана концепция цепочек создания ценности, а также рассмотрено влияние тенденций цифровой трансформации и деглобализации на формирование и функционирование цепочки создания ценности. Также высказано предположение о необходимости экстраполяции концепции цепочек создания ценности за пределы одной компании и обозначены некоторые неизбежные трудности, связанные с этим.

Abstract. The article describes the concept of value chains, and examines the impact of digital transformation and deglobalization trends on the formation and functioning of the value chain. It also suggests the need to extrapolate the concept of value chains beyond the boundaries of a single company and identifies some of the inevitable difficulties associated with this.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, цифровая трансформация, управление, процессно-стоимостное управление, управление группой компаний.

Keywords: value chain, digital transformation, management, process-cost management, management of a group of companies.

В настоящее время происходит формирование новых потоков поставок продукции, что обусловлено **цифровой трансформацией** экономики, а также тенденций ее **деглобализации**. Исследование новых потоков создания ценности требует рассмотрения генезиса теории цепочек создания ценности, позволяющего сформулировать ее особенности в новейших условиях.

Традиционная модель бизнеса исходит из того, что цепочка создания ценности включает несколько этапов: снабжение, производство, маркетинг, продажи и обслуживание клиентов. Однако, в эпоху цифровой трансформации, указанные этапы изменяются под воздействием цифровых инструментов, внедряемых в процессы создания ценности. Так, применение электронных площадок и платформ для заказа и доставки сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих для каналов B2B или маркетплейсов для продажи по каналам B2C вносят существенные изменения в организацию цепочек поставок и связанных с ними финансовых и информационных потоков. Наряду с изменением процессов создания ценности меняется и правовое регулирование данной области правоотношений, которое тоже

подлежит учету при выстраивании современных цепочек создания ценности.

Внедрение цифровых технологий в технологические процессы создания товара или оказания услуги, например, 3D-печать или автоматизированное производство посредством интернета вещей, также меняет устоявшиеся представления об отдельных этапах создания ценности.

Компании привлекают и взаимодействуют с клиентами за счет использования цифровых каналов и инструментов маркетинга (социальные сети, поисковая оптимизация (SEO) и контент-маркетинг).

Внедрение инструментов e-commerce и онлайн-платежей приводит к новым способам, которыми компании реализуют свои продукты или услуги. Онлайн-магазины, мобильные приложения и другие цифровые платформы предоставляют удобные способы покупки для клиентов. Цифровое обслуживание клиентов позволяет применить цифровые инструменты, например, чат-боты, онлайн-консультации и самообслуживание, изменяющие способы, которыми компании обслуживают своих клиентов.

Цифровая трансформация предоставляет компаниям новые возможности для оптимизации и улучшения цепочек создания ценности, а также для создания новых моделей бизнеса, основанных на цифровых технологиях, что позволяет компаниям стать более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке. Вместе с тем, одновременно с цифровой трансформацией цепочек создания ценности компании ведут поиск наиболее результативных способов управления. Для решения этой задачи требуется теоретическое осмысление взаимодействия организаций-участниц процессов создания ценности.

Автор полагает, что концепция цепочек создания ценности, успешно зарекомендовавшая себя, может выйти за рамки одной компании, как ее принято рассматривать, и способна быть экстраполирована на группу компаний. При этом важно, чтобы такая группа компаний была объединена единым созданием ценности.

Под цепочкой создания ценности автор понимает совокупность последовательных процессов, формирующих конечную потребительскую стоимость производимых компанией продуктов, товаров или услуг.

Трансформация цепочек создания ценности остается главным фактором конкурентоспособности организации. Исследование таких трансформаций и выявление новых способов управления компанией (группой компаний) на основе цепочек создания ценности имеет большое практическое значение.

Основоположником концепции цепочек создания ценности по праву принято считать Майкла Портера. В 1985 году, рассуждая о конкурентных преимуществах отдельно взятой компании и способах выявления таких преимуществ, он пришел к идее рассмотрения эффективности функционирования компании через цепочки создания ценности (value chain). «Цепочка создания ценности разбивает компанию на стратегически важные для нее виды деятельности с тем, чтобы осмыслить динамику издержек, а также существующие и потенциальные источники дифференциации. Компания получает конкурентное преимущество путем осуществления таких стратегически значимых видов деятельности наиболее дешевым либо эффективным способом по сравнению с конкурентами» [2].

Данная концепция была доработана А.А. Томпсоном-мл. и А.Дж. Стриклендом III, которые заметили, что «для наиболее эффективного ведения бизнеса необходимо учитывать не только цепочки создания ценностей своей фирмы, но и поставщиков, а также компаний-конкурентов. В частности, поставщики или дистрибьюторы могут иметь чрезмерно высокий уровень издержек или размер прибыли, подвергающий риску конкурентоспособность компании, даже если внутри самой фирмы затраты на ее хозяйственную деятельность достаточно конкурентоспособны» [5].

Д. Нортона и Р. Каплана рассматривали цепочки создания ценности в виде волн, где длинной волной является процесс инноваций, а короткой волной является процесс операций [1].

Цепочки создания ценности также с разных аспектов рассматриваются рядом современных российских ученых, что свидетельствует об актуальности и росте научного интереса к данной концепции в современных экономических условиях [3, 4, 6].

Концепция цепочек создания ценности разделяет стратегические (основные) виды деятельности компании и вспомогательные виды деятельности компании (Таблица 1), которые способствуют повышению эффективности основных видов деятельности, а именно управленческие процессы: закупки и технологические исследования, разработка продуктов, управление человеческими ресурсами, создание корпоративной инфраструктуры и др.

Таблица 1.

Стратегические (основные) виды деятельности компании, объединенные в цепочку создания ценности (по М. Портеру)

Наименование	Характеристика
Входящая логистика (Inbound logistics)	Получение сырья, складирование и управление запасами
Текущая деятельность (Operations)	Все виды деятельности в процессе преобразования сырья в конечный продукт или услуги
Исходящая логистика (Outbound logistics)	Доставка конечного продукта или услуги конечному пользователю
Маркетинг и продажи (Marketing and sales)	Все стратегии и мероприятия, направленные на побуждение покупателей к покупке конечного продукта или услуги, включая рекламу, сбыта, рекламу и ценообразование
Послепродажные услуги (Post-sale services)	Все виды деятельности, направленные на улучшение потребительского опыта, такие как обслуживание клиентов, ремонт или техническое обслуживание

Источник: подготовлено Ворониным Н.Д.

Таким образом, основная деятельность компании по созданию ценности формирует *поток создания ценности* в виде преобразования исходных ресурсов в продукт или обслуживания клиента, а вспомогательные виды отражаются в бизнес-процессах, обеспечивающих скорость, стоимость и качество потока. Такое понимание важно для исследования мест изменений – потока или бизнес-процессов, происходящих в результате цифровой трансформации.

По мнению автора, наибольшей цифровой трансформации подвергается поток создания ценности, а применение цифровых инструментов в бизнес-процессах в настоящее время значительно отстает. В данной связи изменения в бизнес-процессах становятся решающим фактором в конкурентоспособности бизнеса.

Рассматривая цепочки создания ценности необходимо исходить из того, что мы не просто разбиваем деятельность компании на отдельные виды в цепочке создания ценности (звенья в цепи), но и представляем их в качестве обособленных (хотя и взаимосвязанных) процессов, определяющих масштабы, стоимость и качество конечного товара. Это означает, что поток создания ценности не ограничивается рамками одной организации, но охватывает жизненный цикл продукта (услуги): от ценностного предложения до вывода из потребления (эксплуатации).

При исследовании цепочек создания ценности принято выделять организационный и жизненный циклы бизнеса [3]. Под организационным циклом понимается совокупность

функциональных характеристик продукта (услуги), формы и способы организация производства, механизмы доступа к ресурсам (техническим, кадровым, финансовым), а также процессы управления и организационные структуры. Под жизненным циклом продукта понимаются этапы «существования» продукта: НИОКР, дизайн, закупки, производство, продажи, сервисное обслуживание, утилизация.

Использование концепции цепочки создания ценности в управлении организацией направлено на модернизацию самой организации и повышение ее конкурентных преимуществ. В целях повышения финансовых показателей компании при использовании цепочки создания ценности происходят следующие виды модернизации:

1. Модернизация бизнес-процессов: повышение эффективности внутренних бизнес-процессов с тем, чтобы они были значительно лучше, чем у конкурентов, как внутри отдельных звеньев цепочки создания ценности (например, увеличение оборачиваемости запасов, снижение брака продукции), так и между звеньями в такой цепочке, например, более частые, меньшие по объемам и своевременные поставки.

2. Модернизация продукта: создание новых продуктов или улучшение существующих продуктов быстрее, чем у конкурентов. Это предполагает изменение процессов разработки новых продуктов как внутри отдельных звеньев цепочки создания ценности, так и во взаимоотношениях между различными звеньями такой цепочки.

3. Функциональная модернизация: увеличение добавленной стоимости за счет изменения набора видов деятельности, осуществляемых внутри компании (например, передача на аутсорсинг функций бухгалтерского учета, логистики и проверки качества продукции) или перераспределение отдельных функций в рамках звеньев в цепочке создания ценности, например, из области производства в область дизайна.

4. Модернизация самой цепочки: переход к новой цепочке создания ценности, например, тайваньские фирмы перешли от производства транзисторных радиоприемников к калькуляторам, телевизорам, компьютерным мониторам, ноутбукам и к смартфонам.

Оценка эффективности бизнеса через анализ цепочки создания ценности, т.е. через процесс создания и движения потребительской стоимости получила свое развитие в процессно-стоимостной теории управления бизнесом [3]. Процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом предполагает выстраивание такой системы менеджмента, которая ориентирована на анализ прибавочной стоимости товара на каждом этапе его становления (на каждом из звеньев цепочки стоимости). Указанный подход, основанный на управлении цепочкой создания ценности, в настоящее время активно развивается.

Участники цепочки создания ценности взаимодействуют между собой на основании принципов кооперации и интеграции. При кооперативном взаимодействии предприятие в рамках группы компаний коммуницирует с иными предприятиями на основании обязательственных правоотношений, в то время как при интегративном взаимодействии предприятие встраивается в корпоративную структуру иной компании или группы компаний.

От степени вовлеченности той или иной компании в единую цепочку создания ценности (путем кооперации или интеграции) зависят и способы управления такими компаниями.

Развитие информационных и цифровых технологий, ускорение обмена информацией, создание цифровых сервисов, позволяющих дистанционно и быстро учредить новое юридическое лицо, возможности заключения договоров путём обмена электронными письмами либо заключение договоров с использованием электронной цифровой подписи – эти и многие факторы влекут усложнение цепочек создания ценности и способов управления ими.

С учетом развития концепции цепочек создания ценности и продолжающейся цифровой трансформации организаций следует констатировать принципиальную возможность применения указанной концепции в современных реалиях, но с определенными особенностями.

Прежде всего, цифровая трансформация влияет на потоки создания ценности и организацию бизнес-процессов внутри организации, а также во взаимодействии между несколькими компаниями.

С помощью цифровой трансформации компании могут оптимизировать и улучшать цепочки создания ценности, создавая новые модели бизнеса, основанные на цифровых технологиях. Данные возможности делают компании, их использующие, более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке.

Именно адаптация цифровых возможностей и их внедрение в формирование потоков и цепочек создания ценности создаст ключ к конкурентным преимуществам на рынке.

Для управления отдельно взятой компанией в группе компаний, объединённых совместным созданием ценности в первую очередь необходимо выявить такую группу компаний. Компании, входящие в цепочку, могут иметь одного владельца, и тогда, как правило, имеется корпоративная взаимосвязь между такими компаниями, упрощающая их выделение. Такие цепочки обычно имеют холдинговую структуру.

В то же время компании могут иметь лишь фактическую экономическую зависимость друг от друга, при этом, у каждого звена такой цепочки может быть свой владелец. В таком случае усложняется выделение цепочки создания ценности. Для этих целей автор предлагает исходить из «доли вовлечённости» и «доли зависимости» одной компании от другой, позволяющие «связать» две компании в рамках единой цепочки. Доля вовлечённости и доля зависимости, в свою очередь, определяются с помощью доли входа/выхода и коэффициента замены.

Выявление цепочки создания ценности и входящих в нее компаний является первым шагом на пути к наиболее эффективному управлению группой компаний, объединённых совместным созданием ценности.

Список литературы:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.
2. Майкл Е Портер. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.— 715 с.
3. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М.: ИНФРА-М, 2006. - 283 с.
4. Сафиуллин А.Р. Проектирование цепочки создания ценности при разработке стратегии конкурентоспособности компании / А.Р. Сафиуллин, В.В. Галаутдинова. - Нижний Новгород: Издательство ИП Кузнецов Никита Владимирович, 2021. - 213 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности [Текст]/- Вестник СПбГУ. Сер. 8., 2007.- Вып. 2.