

## Цепочка создания стоимости: содержание, элементы и возможности ее использования

**Р.М. Курновский,**

аспирант кафедры международных экономических отношений, экономический факультет, Российский университет дружбы народов (e-mail: 1042210384@rudn.ru)

**Е.А. Великородная,**

аспирант кафедры международных экономических отношений, экономический факультет, Российский университет дружбы народов; маркетолог, АО «Завод Протей» (e-mail: Katevel94@bk.ru)

*Аннотация. Цепочка создания стоимости (иными словами, отраслевая цепочка создания стоимости) состоит из экономических субъектов, предоставляющих необходимую компании ресурсную составляющую, и их отдельно взятых цепочек создания стоимости. Появившись в середине в 1985 года в трудах Майкла Портера в качестве модели компании, представляющей ее в формате основных и вспомогательных процессов, на сегодняшний день цепочка создания стоимости получила широкое признание у специалистов и консультантов, работающих в сфере стратегического управления. Целью статьи выступает рассмотрение содержания, ключевых элементов и возможностей, позволяющих использовать цепочку создания стоимости.*

*Abstract. The value chain (in other words, the industry value chain) consists of economic entities that provide the necessary resource component to the company, and their individual value chains. Having appeared in the middle in 1985 in the writings of Michael Porter as a model of a company, representing it in the format of basic and cognitive processes, today the value chain has been widely recognized by specialists and consultants working in the field of strategic management. The purpose of the article is to consider the content, key elements and opportunities that allow using the value chain.*

Ключевые слова: цепочка создания стоимости, система создания стоимости, поставщики, потребители, конкурентное преимущество.

Keywords: value chain, value creation system, suppliers, consumers, competitive advantage.

В современной модели экономического развития особенно важна способность отдельных компаний эффективно позиционировать и усиливать свои преимущества в глобальной конкурентной среде.

В России проблема формирования цепочек добавленной стоимости возникла в период реформации рыночного типа. В результате потери поддержки со стороны государства многие предприятия прекратили свою деятельность, что привело к разрыву функционировавших на тот момент цепочек создания стоимости. Во многих случаях новые цепочки добавленной стоимости формировались без должного анализа их целесообразности, эффективности, конкурентоспособности, гибкости и управляемости, что создает проблематику для предприятий современного типа в связи с необходимостью трансформации стихийно возникших цепочек. В условиях экономической системы рыночного типа повышается актуальность формирования цепочки создания стоимости продукта, с одной стороны, позволяющей предприятиям повысить собственную экономическую эффективность, а с другой - не быть обремененными неосновными видами деятельности и не снижать эффективность процесса специализации. Эта проблема осложняется необходимостью разработки цепочки создания стоимости такого типа, которая могла бы обеспечивать удовлетворение системы экономических интересов как внутренних (собственников и работников), так и внешних заинтересованных сторон (поставщиков, посредников, покупателей, государства).

Дэнни Родрик утверждает, что для построения более справедливой и устойчивой глобальной экономики необходимо переосмыслить принципы современной экономики [1]. Основные проблемы, обозначенные Родриком, заключаются в следующем:

- отсутствие четкой экономической модели, которая бы однозначно оценивала дисфункцию и механизмы функционирования глобальной экономики;

- гиперглобализация мирового рынка, при которой глобальная экономика становится целью, а процветание и инклюзивность национальных экономик - средством.

- дихотомия взглядов между рынками и государствами, между бизнесом и государством.

Все аспекты экономической жизни трансформируются по мере того, как мировая экономика вступает в фазу деглобализации.

Трансформируются все аспекты экономической жизни. В современных условиях будет трудно сохранить принцип недискриминации в торговле [2]. Изменение привычной парадигмы международных торговых отношений вызовет изменения и реструктуризацию самих глобальных цепочек стоимости [16]. Эту проблему можно решить только в том случае, если заранее оценить эффективность альтернатив в цепочке создания стоимости. Цепочка, формируемая рационально, должна быть оценена на предмет ее эффективности, чтобы максимизировать производительность компании [5].

Положения концепции цепочки создания стоимости фундаментального характера нашли свое отражение в составе трудов М.Э. Портера,

Г. Джереффи, М. Морриса, Р. Каштински, В. Говиндараджана, Р.М. Гранта, А. Гупта, М.В. Мейера, А.Дж. Стрикленда, И.А. Буданова, В.В. Голиковой, А.В. Юдаева, А.А. Яковлева и многих других.

Прообразом модели цепочки создания стоимости выступает экономическая таблица, разработанная Франсуа Кенэ [6]. К числу ключевых идей концепции следует отнести:

1) данная таблица относится к числу первого опыта макроэкономического анализа, в котором концепции совокупного общественного продукта отводится центральное место;

2) показана определенная структура общества, включающая три класса - крестьян, землевладельцев и горожан (бесплодный класс), и перераспределение национального продукта между указанными классами;

3) в таблице четко показано формирование и распределение «экономического излишка»;

4) Кенэ смог подтвердить, что стоимость использованного сырья вновь появляется как часть стоимости годового объема производства [18].

Деятельность организаций в конкурентных отношениях может быть классифицирована и сгруппирована в так называемые цепочки создания ценности. Портер предложил использовать в стратегическом анализе так называемые цепочки создания ценности или системы создания ценности и выделил пять основных видов деятельности и четыре вторичных.

К ключевым (основополагающим) элементам цепочки приращения стоимости относятся:

1. логистика входящего характера (inbound logistics);

2. операции (operations), включая процессы;

3. исходящая логистика (outbound logistics);

4. маркетинговая активность и реализация (marketing and sales);

5. услуги сервисного характера.

К числу вспомогательных элементов (функционалу технической поддержки) относятся:

1. закупочные процессы;

2. процесс развития технологической составляющей;

3. управление трудовым коллективом;

4. инфраструктурная составляющая компании.

Представляется ошибочным мнение, что вспомогательные виды деятельности не вовлечены в процесс создания стоимости. Они принимают участие не напрямую, а косвенно. Каждая стандартная (или общая) категория может и должна быть разбита на действия. Для этого необходимо определить области потенциального конкурентного преимущества, которое организация может получить, обратившись к пяти конкурентным преимуществам, уникальным для каждой отрасли и организации.

После определения цепочки создания стоимости может быть проведен анализ затрат посредством их отнесения на элементы цепочки создания стоимости. Согласно теории М. Портера, существует десять факторов затрат, сопряженных с деятельностью цепочки создания стоимости:

1. экономия на эффекте масштаба;

2. обучение;

3. использование мощностей производственного характера;

4. установление связей между действиями;

5. установление взаимоотношений между бизнес-группами;

6. степень интеграции вертикальной типологии;

7. момент входа в рынок;

8. политика корпоративного характера по отношению к издержкам / дифференцированию;

9. географическое положение;

10. факторы институционального характера (осуществление регулирования, деятельности профсоюзного характера, налоги и так далее).

Цепочка создания стоимости представляет собой комплексный и целостный подход к формированию и управлению издержками, позволяющий рассматривать совокупные факторы затрат в деятельности компании от источника сырья до готовых товаров и услуг, полученных конечным потребителем. Однако, с другой стороны, разделение деятельности предприятия кратно обладающих стратегической важностью элементов и процессов позволяет определить ключевые компоненты затрат, в обязательном порядке присутствующие в составе каждого звена [13].

Управление цепочкой создания стоимости дает возможность установить соотношение распределения добавленной стоимости между ее участниками. Этот вопрос рассматривался в работе Г. Джереффи, который обосновал различие между двумя типами цепочек создания стоимости: цепочками, возглавляемыми покупателями, и цепочками, возглавляемыми производителями [24].

Цепочка создания стоимости позволяет провести комплексный анализ компании в отличие от простого сравнения основных параметров начинающей компании с ее конкурентами. Параллельно с анализом пяти конкурентных сил Портера часто рекомендуется проводить анализ, направленный на выявление характеристик конкурентного рынка и положения конкретной компании на нем. Ключевыми звеньями этой цепочки выступают те виды деятельности предприятия, которые выполняют основные требования участников рынка.

Существует ряд возможностей использования модели цепочки создания стоимости:

1. Визуализация компании или ее конкурентов. Осуществляется идентификация видов деятельности компании, которые предопределяют конечную ценность продукции компании для ее клиентов. Могут отличаться от приведенных в шаблоне.

2. Выявление присущих каждому виду деятельности сил и слабостей. =

3. Сопоставление компаний – конкурентов. В качестве базы для сравнения выбираются компании-конкуренты, цепочка создания стоимости рассматривается как форма представления результатов бенчмаркинга.

4. Выявление потенциальной совместимости в процессе слияний и поглощений (рисунок 1).

Анализ сети создания стоимости — это визуальное представление схем обмена между участниками, отражающее как традиционные коммерческие сделки, так и обмен нематериального характера.

С точки зрения отраслевых особенностей, анализ цепочки создания стоимости обладает важностью для наилучшего понимания конкурентного позиционирования компании относительно ключевых покупателей и поставщиков.

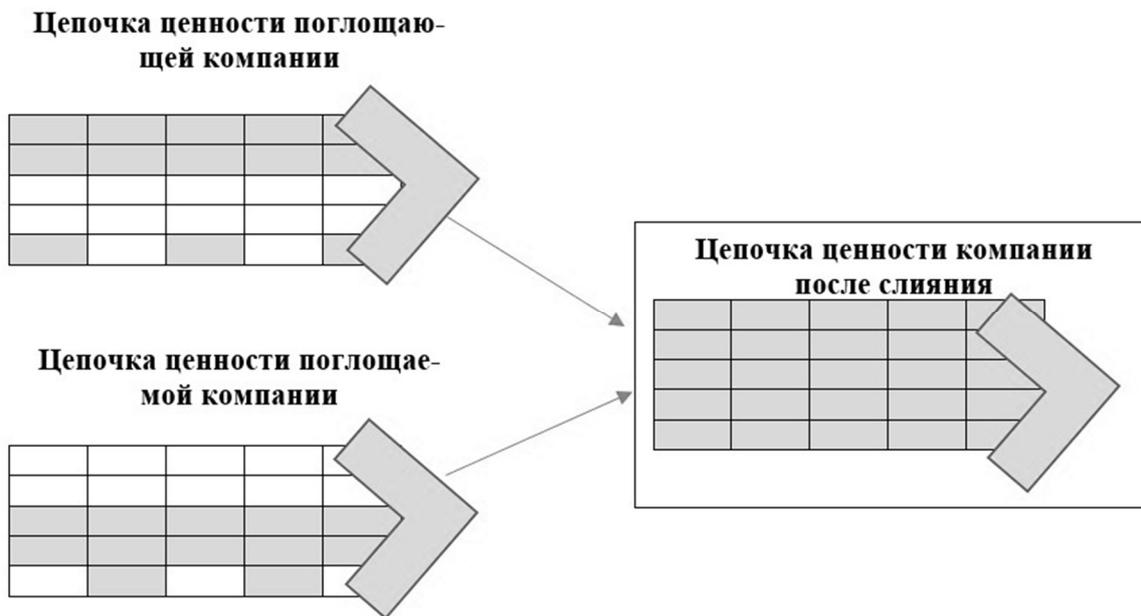


Рис. 1. Использование инструмента цепочек создания стоимости в процессе слияний и поглощений [19]

5. Сеть создания ценности (рисунок 2).

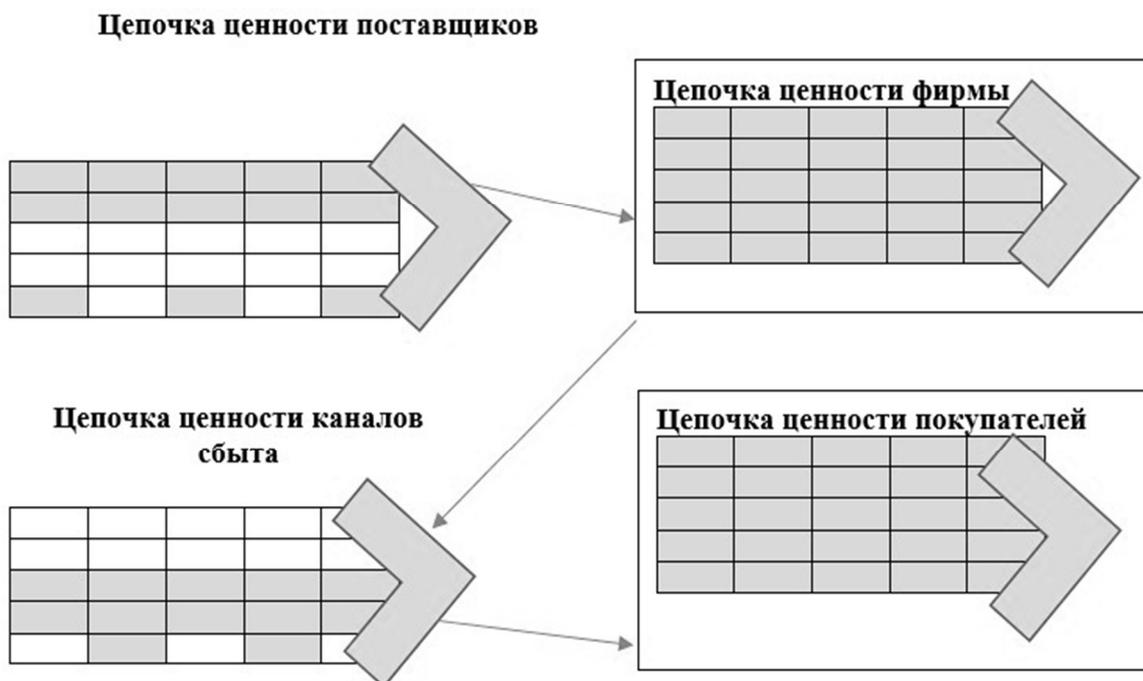


Рис. 2. Сеть создания стоимости [19]

Анализ цепочки создания стоимости способствует пониманию природы потенциального и реализуемого преимущества компании в ресурсах и возможностях.

Анализ цепочки создания стоимости побуждает компании принять стратегический анализ издержек, учитывающий все виды деятельности, создающие стоимость, включающий ряд экономических драйверов затрат, оказывающих влияние на равенство потребительской ценности (например, факторы структурного характера (размер, опыт, технология, сложность) и факторы эффективности (управленческий стиль, всеобщее управление качеством, планировка завода, использование оборудования, технологические подходы к производству продукции, обладающей высоким уровнем качества, наличие вертикальной интеграции с поставщиками и покупателями)).

Таким образом, анализ цепочки создания стоимости способствует обеспечению обладающего гораздо большей реалистичностью анализа затрат / стоимости, нежели более закрытые модели экономической реальности для внешних покупателей и отраслей.

Основная сложность заключается в многочисленных требованиях к набору исходных данных, заложенных в основу бенчмаркинга цепочки создания стоимости. Большая часть данных внутреннего учета компании не сопоставима с измерениями анализа цепочки создания стоимости в силу ряда причин:

- традиционные системы управленческого учета содержат недостаточно или вообще не содержат данных о деятельности по созданию стоимости;
- традиционные системы управленческого учета редко включают периодически повторяющиеся издержки на продукты и услуги;
- трансфертные платежи и условное распределение затрат в традиционных системах управленческого учета не могут устранить синергию, создаваемую горизонтальными связями в цепочке создания стоимости компании или вертикальными связями в отраслевых системах создания стоимости.

Последовательность этапов формирования модели цепочки создания ценности продукта промышленного предприятия основана на анализе межотраслевой производственной цепочки конечного продукта.

Моделирование цепочки создания стоимости продукции выступает процессом, позволяющим выработать вариативность для цепочки создания стоимости и осуществить выбор наиболее благоприятного из сценариев для повышения эффективности развития предприятия.

К числу показателей, характеризующих добавленную стоимость, относятся:

- удельный вес прибыли от продаж в совокупном объеме добавленной стоимости, %%;
- удельный вес амортизационных отчислений в совокупном объеме добавленной стоимости, %%;
- коэффициент заработной платы с отчислениями в совокупном объеме добавленной стоимости (показатель – дестимулятор);
- удельный вес заработной платы с отчислениями в совокупном объеме добавленной стоимости.

Ключевым показателем из числа коэффициентов, характеризующих эффективность использования корпоративных ресурсов, выступает величина добавленной стоимости, приходящаяся на каждый рубль выручки.

Подход, опирающийся на создание цепочки стоимости, завоевал центральную позицию в теории менеджмента в качестве мощного аналитического инструментария стратегического планирования. Данная концепция может найти применение как по отношению к цепи поставок, так и по отношению к сети распределения в комплексе. Доставка товаров конечному потребителю состоит из ряда различного рода экономических субъектов, каждый из которых осуществляет управление собственной цепочкой создания стоимости. Отмеченный подход может выступить альтернативным вариантом, позволяющим произвести оценку компаний в ситуации наличия общеизвестных фактов относительно конкурирующих компаний.

Синхронное межотраслевое взаимодействие указанных цепочек создания стоимости локального характера позволяет создать расширенные цепочки создания стоимости. Портер называет эту большую систему взаимосвязанных цепочек создания стоимости «системой создания стоимости». Система ценностей включает в себя цепочку ценностей поставщика компании, собственную цепочку ценностей компании, цепочку каналов сбыта компании и цепочку покупателей компании [3].

Указанная модель опирается на одной из трех существующих схем: «цепочка», «мастерская», или «сеть» [23].

Ключевой особенностью цепочки создания стоимости в модели «мастерская» является уникальность конечного продукта. Основным преимуществом предприятий, работающих по такой схеме, является способность каждый раз по-новому реагировать на изменения рыночного спроса, реорганизовывать имеющиеся производственные ресурсы и предоставлять наиболее

востребованную ценность конечным потребителям [4].

Существует пять групп операций, которые могут быть выполнены внутри модели «Мастерская»:

- определение проблематики;
- разработка ряда возможных для данной ситуации решений;
- избрание решения, обладающего наивысшей степенью эффективности;
- реализация избранного решения;
- анализ результативности принятого решения.

Схема создания ценности, получившая название «сеть», опирается на формировании инфраструктурной составляющей, объединяющей потребителей [14]. В инфраструктурной составляющей данного типа присутствует как одновременная взаимосвязь потребителей, так и их независимость друг друга в пространственно-временном масштабе. Дополнительными подвидами ценности могут выступать размер и дифференцированность клиентской базы [7].

Подводя итог всему вышеизложенному, отметим, что анализ цепочки создания стоимости позволяет компаниям выявить области для модернизации и определить набор действий, приносящих наибольшую пользу клиентам и организации в целом. Устранив непроизводительные виды деятельности, компании могут повысить свою конкурентоспособность и улучшить показатели прибыльности.

#### **Библиографический список:**

1. Rodrik, D. (2022), «He predicted globalization's failure, now he's planning what's next», available at: <https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/policycast/he-predicted-globalisms-failure-now-hes-planning-whats-next#transcript>.
2. Stiglitz, J.E. (2022), «Opinion: Globalization failed for emerging markets. And now deglobalization will be put to the test», available at: <https://www.marketwatch.com/story/globalization-failed-for-emerging-markets-and-now-deglobalization-will-be-put-to-the-test-11654101980>
3. Ward Louise Цепочка добавленной стоимости Портера: виды деятельности и для чего она нужна - [Электронный ресурс]: <https://ru1.warbletoncouncil.org/cadena-valor-porter-3634#menu-14>
4. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ. М.: Финансы и статистика, 2015. - 529 с.
5. Андреева Т.В. Оценка эффективности цепочки создания стоимости продукта в пищевой промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Оренбург. - 2012 г.
6. Байкова Э.Р., Гайнетдинова Э.И., Назырова Л.И. Анализ экономической таблицы Франсуа Кенэ / Э.Р. Байкова, Э.И. Гайнетдинова, Л.И. Назырова // Journal of Economy and Business. – 2020. - vol. 12-1 (58). – с. 71-74
7. Бариленко В.И. (ред.) Системное построение структуры предприятия. М.: Омега-Л, 2013. 414 с.
8. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 304 с.
9. Кирюков С.И. Становление и развитие теории управления маркетинговыми каналами. Научный доклад, № 2(R) – 2011. – СПб.: ВШМ СПбГУ, 2011.
10. Миролубова Т.В. Закономерности и факторы формирования и развития региональных кластеров: монография / Т.В. Миролубова, Т.В. Карлина, Т.Ю. Ковалева. – Перм. гос. нац. иссл. ун-т. – Пермь, 2013. – 283 с.
11. Наумов М.С., Соколова Я.В. Цепочка создания ценности в призме стратегического планирования / М.С. Наумов, Я.В. Соколова // Экономический вектор. 2019. - № 3 (18). - с. 33-40
12. Николаев А.М. Предприятие как система создания ценности. - [Электронный источник]: [https://www.marketing.spb.ru/libmmtactics/value\\_engineering.htm](https://www.marketing.spb.ru/libmmtactics/value_engineering.htm)
13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 464 с.
14. Стэйбелл Ч. Конфигурация ценности для конкурентного преимущества: цепочка, мастерская и сеть создания ценности // Стратегический менеджмент. - М., 2008. - С. 16-27.
15. Табурчак П.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. 352 с.
16. Толкачев С.А., Гвоздева В.А. Глобальные цепочки стоимости в эпоху технологической трансформации и деглобализации // Проблемы рыночной экономики. – 2023. – № 2. – С. 140-155. DOI: <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2023-2-140-155>
17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
18. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. – М.: Дело ЛТД, 2015. – 578 с.
19. Цепочка создания ценности – [Электронный источник]: <https://www.dekanblog.ru/2012/06/strategicheskii-menagement/cepochka-sozda-niy-cennosti>
20. Цыбулин Г.Г. Теоретические и методические подходы к исследованию цепочки создания стоимости в хлебопродуктовом подкомплексе АПК // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2017. – № 5(69). – [Электронный источник]: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-metodicheskie-podhody-k-issledovaniyutsepochki-sozdaniya-stoimosti-v-hleboproduktovom-podkomplekse-ark>.