

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 65.01

Ю.В.Литюга

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств

А.О.Заріпова

магістрант кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ЛАНЦЮГ ЦІННОСТІ У КОНЦЕПЦІЇ ВАРТІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ

Анотація У статті розглянуто основні інтерпретації концепції ланцюга створення вартості та методи його побудови; досліджено еволюцію даної концепції від ланцюга до мережі; з'ясовано підходи до управління ланцюгом цінності.

Ключові слова: ланцюг цінності, еволюція ланцюга цінності, метод побудови, мережевий підхід, ціннісно-орієнтований підхід.

ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ В КОНЦЕПЦИИ СТОИМОСТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМ

Аннотация. В статье рассмотрены основные интерпретации концепции цепочки создания стоимости и методов ее построения; исследована эволюция данной концепции от цепи к сети; выяснены подходы к управлению цепью ценности.

Ключевые слова: цепь ценности, эволюция цепи ценности, метод построения, сетевой подход, ценностно-ориентированный подход

VALUE CHAIN IN THE CONCEPT OF VALUE MANAGEMENT AND FEATURES OF ITS' MANAGING

Annotation. In the article there are considered the basic interpretation of the concept of the value chain and methods of its' constructing; the evolution of the concept of chain network; clarified approaches to value chain management.

Keywords: chain value, chain of value evolution, method of constructing network approach, value-oriented approach

Вступ. Теоретико-методологічні основи цінності товару та механізму її економічного виміру відіграють важливу роль у розумінні всієї системи економічних відносин. Протягом історичного розвитку економічної науки теоретична розробка проблеми цінності була реалізована у витратній теорії цінності А. Сміта (зокрема знайшла глибокий розвиток у працях К. Маркса); у теорії факторів виробництва Ж-Б. Сея та у граничній теорії представників маржиналізму. Однак, на початку ХХ ст. видатний економіст М. Туган-Барановський об'єднав дані теорії розділивши поняття вартості продукту і його цінності. За його твердженням, вартість — це витрати організації, а цінність — задоволеність клієнта.

В останні три десятиліття ланцюг цінності трансформувався у науку, що охоплює різні дисципліни (рис. 1) [3].



Рис. 1. Дисципліни та теорії, що вплинули на формування концепції ланцюга цінності

Процесам створення цінності, принципам їх формування та управління ланцюгами створення цінності приділено значну увагу у ряді досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів. Так, у пострадянських країнах це питання досліджували О. Галушко, В. Гальперін, К. С. Калда, В. Репін, Ю.Б. Рубін, Н. Тарнавська, Д. Хлебніков та інші.

Концепція ланцюга цінності вимагає від фірм докладання спільних зусиль в області інтеграції та співробітництва, які, в свою чергу, вимагають узгодженості цілей, відкритого спілкування, спільного користування ресурсами, розподілу ризиків і вигод.

На сьогодні існує 36 сформованих концепцій ланцюга створення вартості, і дана тема все ще продовжується досліджуватись різними компаніями, економістами та науковцями. Мета даної роботи — дослідити основні концепції, дізнатись про методи побудов ланцюга цінності, прослідкувати еволюцію ідеї та ознайомитись із аспектами щодо управління ним.

Постановка завдання. У сучасній економічній системі, внаслідок посилення глобалізаційних процесів і поглиблення спеціалізації, виникає необхідність визначення справжньої цінності товару, яка б сприяла досягненню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Поняття цінності товару набуває актуальності в межах концепції формування ланцюга цінності. При побудові ланцюга цінності можна по-різному підійти до виділення та класифікації продуктивних дій організації. Саме тому існує низка підходів до дослідження ланцюга цінності, які варто розглянути детальніше. Окрім цього, класичний для нас ланцюг цінності зазнав еволюції: від каналу до мережі цінності. Також варто приділити увагу особливостям управління ланцюгом цінності. Отже, завданнями даної роботи є дослідити попередньо згадувані питання шляхом збору та аналізу різних джерел інформації щодо даної теми.

Результати. Поняття ланцюга цінності вперше було використано у 1980 році співробітниками компанії McKinsey у щоквартальному звіті «Стратегічний вибір і розподіл ресурсів» у статті «Конкурентний аналіз вартості». Група авторів статті К. Белес, П. Чаттерджі, Ф. Глюк, Д. Гогель та А. Пюрі розробили своєрідний ланцюг цінності для створення конкурентної переваги компанії McKinsey в галузі управлінського консалтингу. Зміст даної концепції полягає у застосуванні шести «ланок» такого ланцюга, які в свою чергу і створюють цінність товару або послуг: технологія, дизайн продукту, виробництво, маркетинг, розподіл та обслу-

говування. Застосування такої концепції дозволило компанії визначити вартість, яка додається на кожному з етапів (ланок ланцюга) та скоротити витрати виробництва, не створюючи при цьому інноваційно новий продукт. Кожна з перелічених ланок ланцюга включає в себе певні елементи [1].



Рис. 2. Ланцюг цінності компанії McKinsey

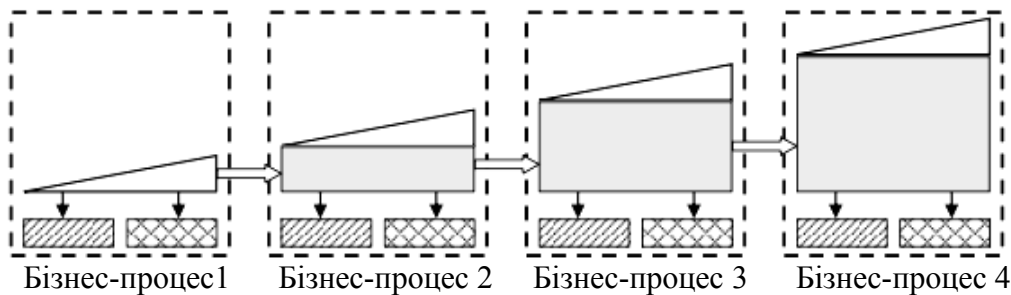
Автори даної концепції визначили новий метод досягнення конкурентної переваги шляхом удосконалення та розширення можливостей кожної ланки ланцюга, не витрачаючи коштів на створення нового продукту. Також така бізнес-система використовувалась для поглинання фірм, оскільки дозволяла оцінити інші компанії та розробити стратегію для їх розвитку.

Найвідоміша, класична для нас, концепція ланцюга цінності М. Портера була запропонована 1985 року. Дана модель ланцюга цінності сформована на уявленні, що будь-який продукт купується на ринку лише тому, що він володіє деякою цінністю, за яку покупець готовий заплатити бажану для продавця ціну. Через призму цього діяльність підприємства розглядається як процес створення цінності (вартості) товару.

М. Портер дещо допрацював і розширив концепцію попередників і представив її у вигляді дев'яти ланок ланцюга, згрупувавши їх при цьому у 2 категорії — основна та допоміжна діяльність. Так, основна діяльність включає в себе такі структурні елементи: вхідна логістика, виробнича діяльність, вихідна логістика, продажі та маркетинг обслуговування (сервіс).

У свою чергу допоміжна діяльність складається із: розвиток технології, управління персоналом, інфраструктура фірми, матеріально-технічне постачання.

Поглиблений аналіз доданої цінності міститься у роботі Б. Андерсена, в якій запропонований підхід, що базується на ідентифікації та вилученні неефективних бізнес-процесів на основі діаграмного співвідношення «витрати — час циклу». Ураховуючи конфліктність інтересів суб'єктів процесу формування цінності компанії, такий підхід вважається суперечливим. При проведенні аналізу варто деталізувати структуру ланцюга цінності, враховуючи співвідношення елементів сукупної цінності на кожному етапі її створення, с. 40—43].



- Додана цінність продукту
- Акумулятивна цінність продукту
- Цінність компанії
- Цінність для персоналу

Рис. 3. Ланцюг цінності,ю розроблений Б. Андерсеном

Дана концепція відображає процес формування цінності на кожному етапі, однак лише зі сторони витрат, тобто її застосування має певні обмеження. Саме тому дана концепція не набула широкого використання і була розкритикована.

Один із дослідників даної теми В. Репін ланцюг цінності визначає як взаємопов'язаний набір бізнес-процесів, до складу якого входять бізнес-процеси, що безпосередньо беруть участь у створенні кінцевого продукту. При цьому бізнес-процес він визначає як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності робіт), яка за визначеною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для клієнта. Використання процесного підходу до управління ланцюгами створення цінності дозволяє класифікувати бізнес-процеси за функціональною та цільовою ознакою, а також виділити та ліквідувати процеси, що не створюють доданої цінності.

Розширене трактування ланцюга цінності було запропоновано А. Томпсоном і Дж. Стріклендом наприкінці ХХ ст. Вони запропонували сучаснішу концепцію. Так як ланцюг цінності компанії в окремій галузі включений у ще більший потік видів діяльності, саме тому він отримав назву «система цінностей». Система цінностей включає ланцюги цінностей постачальників, які забезпечують факторами виробництва (сировина, комплектуючі та послуги) ланцюг компанії. На шляху до кінцевого споживача продукція компанії часто проходить через канали розподілу. Згодом після покупки, продукт стає фактором виробництва в ланцюзі цінності покупця продукту, який використовує його для виконання одного або кількох видів своєї діяльності.

Зростання «нової економіки», яка характеризується нестабільністю споживачів, низькою передбачуваністю попиту, зростання попиту на якість, моду і обслуговування, а також глобалізацією може бути причиною такого відновлення інтересу до моделі ланцюга цінності. У середині 90-х років ХХ ст. три раніше згадані теорії ланцюга цінності були інтегровані в одну нову теорію мережі цінності. Нова концепція охоплює найкращі елементи кожної з теорій і засвоїла найкращу можливу модель. Очевидно, що багато елементів мали вплив, тоді як ідеологія створення цінності змінилась протягом часу від ланцюга цінності до моделі мережі цінності. Такий підхід запропонували М. Невес, Л. Кастро та М. Консолі. Даний підхід припускає взаємозв'язок фірми із зовнішнім середовищем, використовуючи потенціал мережі [5].

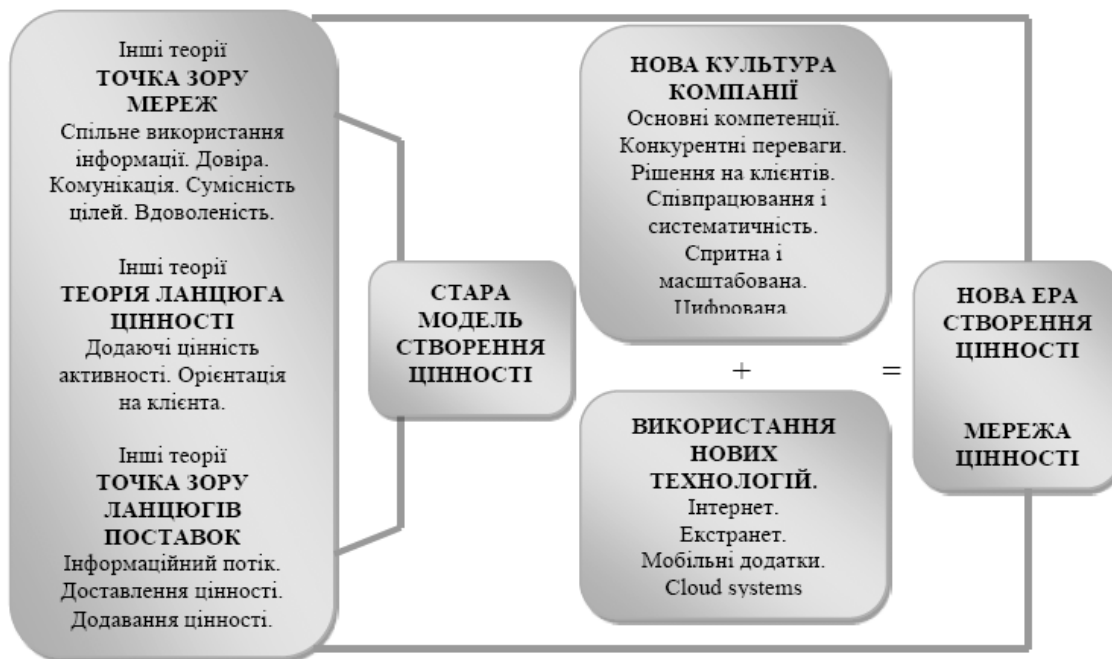


Рис. 4. Еволюція ланцюга цінності у мережу

Важливу роль відіграє розуміння методик побудови ланцюга цінності. На жаль, у літературних джерелах наведено досить мало інформації на рахунок цього. Найвідоміша з методик належить уже згаданому науковцю В. Репіну. Її суть полягає у тому, що схематично зображується перетворення одного матеріального об'єкту на інший. Факт перетворення зображується стрілкою, що з'єднує два стани матеріального об'єкту. Перетворення одного об'єкту в інший є можливим лише за виконання певного процесу. Саме у процесі перетворення і створюється цінність. Схематично це виглядає так:

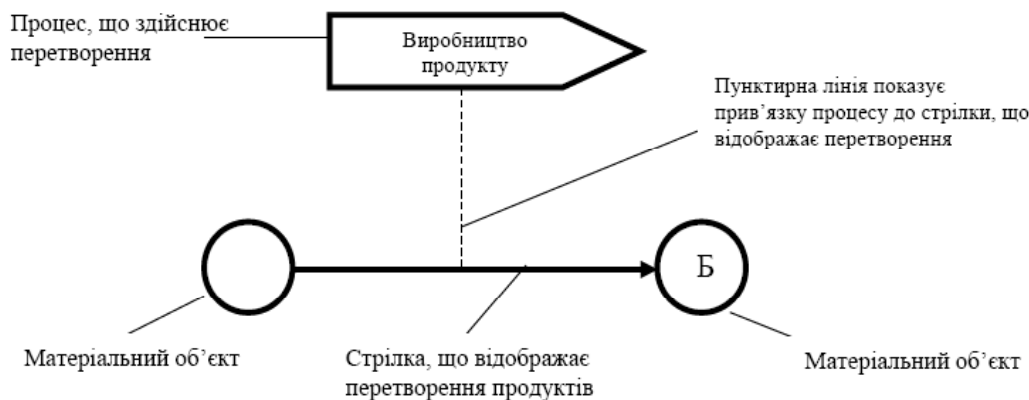


Рис. 5. Процес перетворення об'єктів

На схемі зображено найпростіший процес перетворення. Як правило, в реальності процес творення цінності включає в себе багато під процесів. Проте дана методика дозволяє адаптувати процес побудови ланцюга цінності для кожного підприємства індивідуально і чітко прослідкувати та яких етапах і як формується цінність.

Ознайомившись із літературними джерелами, провівши аналіз, на мою думку досить вдалим і цікавим є матричний метод побудови ланцюга цінності. Узагальнивши інформацію, я можу виділити такі основні етапи методики побудови ланцюга:

1) для побудови матриці перелічують усі сфери діяльності компанії, що пов'язані зі створенням товарів і послуг компанії, та що надаються споживачам (включають у перелік такі види діяльності, як дослідження та розробки, виробництво та експлуатація, маркетинг, збут, розподіл, доставка та обслуговування);

2) упорядковуюють перелік ключових сфер діяльності, починаючи із зародження ідеї при проведенні досліджень і розробок до готового товару чи послуги;

3) перелічують загальні види діяльності компанії, які забезпечують виконання основних бізнес-функцій (включають у перелік такі види діяльності, як управління, організація та людські ресурси, стратегія та планування, фінансовий контроль);

4) будують матрицю із зображенням на ній основних і допоміжних сфер діяльності.

Для заповнення матриці слід занести в її чарунки всі специфічні види діяльності, які додають цінність, — можливості та ресурси, що використовує компанія для підвищення цінності товарів і послуг в очах споживачів. Заповнювати матрицю варто керуючись такими правилами:

1) складають перелік ключових можливостей і ресурсів;

2) у чарунки з лівої сторони матриці розміщують види діяльності, які безпосередньо пов'язані з основними бізнес-функціями (ці види діяльності є основними ланками ланцюга);

3) у чарунках матриці на перехрещеннях з основними функціями, які вони забезпечують, вписують допоміжні види діяльності, які також створюють цінність;

4) у матрицю включають описання споживчої цінності, яка додається з кожною ланкою ланцюга, а також способу, яким ця цінність створюється.

Таким чином, така побудова ланцюга цінності дає можливість поглянути на компанію з точки зору споживачів. Кожна ланка являє собою діяльність самої компанії, яка потребує певних затрат. Ланцюг цінності дозволяє точно зрозуміти, яку споживчу цінність забезпечує кожна ланка.

Із розвитком теорії ланцюга цінності постає нагальне питання щодо ефективного управління ним. Ціннісно-орієнтований підхід до управління ланцюгами створення вартості дає можливість визначити ступінь важливості підприємств у структурі такого ланцюга, виявити та вилучити неефективні бізнес-процеси. Реалізація ціннісно-орієнтованого підходу до управління ланцюговими процесами дала змогу визначити ланцюг створення цінності продукту як систему взаємопов'язаних елементів, які досягають ефекту синергії через максимізацію акумулятивної цінності. Ця система створює не тільки цінність продукту, але й інші види цінності: додану цінність компанії та цінність для працівників. Концепція ланцюга створення цінності передбачає, що споживач є його елементом, єдиний сплачує кінцеву цінність продукту, оцінює ступінь її корисності та мотивує інші ланки ланцюга до участі у створенні цієї цінності. У ланцюгу необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінності, враховуючи, що з погляду власників зростання цінності компанії є основною метою, а цінність продукту та цінність для персоналу — такими, що її забезпечують [4].

У свою чергу застосування мережевого підходу, наприклад, при аналізі постачальників фокус-компанії, відображає групу найважливіших для неї постачальників. Зрозуміло, що чим більше постачальників у мережі, тим детальніший аналіз буде здійснено, однак, це може призвести до надмірного рівня деталізації, що буде неефективно в аналітичних цілях. Розуміння того, що може відбутися або відбувається з важливими для фірми постачальниками, допомагає зрозуміти те, що може статися з фокус-компанією. Таким чином, аналіз довгострокових процесів, які повинні відбутися на галузевому ринку, де працюють важливі для компанії постачальники, може вказати її менеджерам на стратегічні кроки в її зворотному ланцюзі. Другим аспектом у зміні оцінки бізнес-зв'язків компанії є те, що компанії не ізольовані.

Сьогодні компанію потрібно розглядати як взаємозв'язок угод і контрактів. У цьому аспекті слово «ланцюг» розширено до міжфірмового співробітництва. Наприклад, оптовик може працювати з роздрібними торговцями, щоб створити більшу цінність для кінцевого споживача.

Співпраця в мережі може бути вертикальною (між технологічно відокремленими гравцями, наприклад, постачальниками та дистриб'юторами) та горизонтальною, що охоплює конкурентів і фірми, що пропонують додаткову продукцію наданому ринку. Таке групування допомагає мислити компаніям глобальніше, купувати раціональніше, торгувати і співпрацювати ефективніше. Це може бути досягнуто через потенціал логістики, посиленого збуту або комунікативних дій.

Висновки. Отже, концепція ланцюга створення вартості має досить багато інтерпретацій. Окрім цього, існує кілька підходів до побудови ланцюга цінностей: на основі ідеї перетворення одного матеріального об'єкту в інший і матричний метод. Із розвитком економіки та еволюцією концепцій бізнесу, ланцюг цінностей трансформувався у мережу. При управлінні ланцюгом створення вартості необхідно знаходити оптимальне співвідношення між створюваними видами цінності, враховуючи, що з погляду власників зростання цінності компанії є

основною метою, а цінність продукту та цінність для персоналу — такими, що її забезпечують. Однак в умовах глобалізації використовується мережевий підхід до формування ланцюга цінності, який поєднує у собі ланцюг цінності фірми, постачальників, дистриб'юторів і споживачів, що дозволяє розробити додаткові методи зниження витрат і досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Інтернет-джерело: «The microeconomics of industry supply», режим доступу: http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/WebHelp%20061813/McKinsey_-_The_Business_System.pdf
2. *Тарнавська Н. П.* Трансформація управління логістичними ланцюгами цінності в нових конкурентних умовах / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Економіка розвитку. — 2010. — №1, режим доступу: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e101_53/e101tarn.pdf
3. *Будниченко М.Б.*, «Еволюція ланцюга створення цінності у мережу», режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/406/394>
4. *Шандрівська О.Є., Косар Н.С.*, «Підвищення конкурентоспроможності ланцюгів створення вартості на засадах логістики», режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12315/1/026_P%D1%96dviwennja%20konkurento_188_192_706.pdf
5. *Будниченко М.Б.*, «Еволюція ланцюга створення цінності у мережу», режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/406/394>

26.02.2015