

УДК 336:331

СПОЖИВЧА ПРОЕКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ

АЛЛА ЗАЙЦЕВА,
аспірантка кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана"

***Анотація.** Обґрунтовано пріоритетність споживчих аспектів управління доданою вартістю на підприємстві та представлено теоретико-методичні засади їхнього аналізу. Запропоновано інструментарій дослідження ключових факторів успіху структурних бізнес-одиниць підприємства на цільових ринках. На основі адаптації існуючого підходу представлено схему аналізу, оперативного та стратегічного фінансового контролю вартісних факторів споживчої проекції діяльності підприємства.*

***Summary.** The article gives justification to the priority of customer's aspect of value added management and represents theoretical and methodological issues of its analysis. The tool for the research of the business units' key success factors on target markets is suggested. On the basis existing approach adapted the scheme of analysis, operational and strategic financial control of value drivers in customers projection is introduced.*

Проблемне поле.

Останнім часом увага керівників і фінансових менеджерів вітчизняних підприємств зосереджена на концепції вартісноорієнтованого управління як на інструменті досягнення комерційних цілей діяльності та задоволення очікувань акціонерів та інвесторів. Показники економічної доданої вартості EVA, чистої приведеної вартості NPV і вартості бізнесу дозволяють побудувати підсистему фінансових важелів, що включає базові бухгалтерські тождності, зручні для цілей управління. Утім, на думку ряду відомих економістів [1, с. 147; 2, 3], дані концепції, сфокусовані на управлінні інвестиційним капіталом, недостатньо повно пояснюють процес і не розкривають джерела створення вартості, зокрема доданої вартості, в економіці знань і послуг.

На нашу думку, сучасні підходи до реалізації концепції вартісноорієнтованого управління мають ширше охоплювати споживчі аспекти створення доданої вартості на підприємстві, адже навіть у промислових підприємствах витрати, пов'язані з капіталом - амортизація

та середньозважена вартість капіталу, відіграють другорядну роль, а ключового значення набувають унікальні канали доступу до споживчих ринків. Це спонукає до пошуку нових моделей управління бізнесом з відповідною метричною системою, що відповідає тенденціям трансформаційних процесів в економіці - переходу від промислової до інформаційної ери.

Спроба відобразити сучасні джерела створення вартості у класичних підходах до управління є метою даної статті. Проблемна сфера дослідження включає фактори і цільовий критерій систем фінансового контролю та управління бізнесом. Перший аспект пов'язаний із запровадженням споживчої проекції в управлінні ефективністю діяльності підприємства, другий - у позиції показника доданої вартості як критерію довгострокової успішності бізнесу.

Інформаційна база дослідження об'єднує теоретичні розробки науковців проблемної сфери знань, відкриту інформацію про діяльність молокопереробних підприємств, дані досліджень рейтингового агентства "ТНС-Україна".

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної науки. Для розв'язання поставлених завдань використані загальні методи наукового пізнання - аналіз і синтез, порівняння, інтерпретація, систематизація та узагальнення.

Додана вартість для споживачів

Сучасним критерієм ефективності діяльності підприємства, на нашу думку, є рівень доданої вартості його продукції, під якою ми пропонуємо розуміти багатство, створене на підприємстві, і яке розраховується як різниця між вартістю реалізованої продукції та витратами на вхідні матеріали і послуги сторонніх організацій [4, с. 135].

Представники Британського департаменту торгівлі та промисловості використовують даний критерій для складання щорічної Шкали доданої вартості [5] - рейтингу європейських підприємств за обсягом створеної доданої вартості. Той факт, що перші місця у даному рейтингу посідають найуспішніші у світі компанії зі стабільно зростаючою

вартістю акціонерного капіталу і високою лояльністю споживачів підтверджує валідність й універсальність запропонованого критерію.

Головні фактори створення доданої вартості в сучасних ринкових умовах функціонування підприємств, як ми вважаємо, слід шукати у споживчій проекції управління - визначення потреб і відповідне формулювання пропозиції вартості на цільових ринках, задоволення очікувань споживачів щодо функціональних характеристик продукції, надання їм більших переваг, ніж конкуренти за ту саму ціну. На пріоритетності задоволення потреб споживачів у контексті довгострокової успішності підприємства наголошують провідні економісти групи "МакКінзі" 6, с. 3, 6, 10, 15 і вітчизняні автори [7, с. 40; 8 с. 113.

Розробка пропозиції вартості

Методичний інструментарій ідентифікації ключових факторів успіху на цільових ринках, продиктованих очікуваннями споживачів, було за-

пропоновано Р. Каплінськи і М. Морісом у "Керівництві з дослідження ланцюга вартості" 9, с. 58. Даний підхід реалізується через складання шкали продуктових характеристик з відносними оцінками важливості кожної з них, що будується на основі опитувань груп споживачів у цільових сегментах за географічною, продуктовою та демографічною ознаками. Важливість кожної продуктової характеристики для різних сегментів, як правило, суттєво відрізняється, зміщуючись у напрямі якісних характеристик для високо-маржинальної продукції та фактора ціни для продуктів з низькою доданою вартістю.

Наприклад, опитування покупців молочної продукції ("Дослідження споживання, стилю життя та медіа-споживання населення України віком від 12 до 65 років, що проживають у містах з кількістю жителів більше 50 тис. осіб, перша хвиля 2010 р., рейтингове агентство "ТНС-Україна") показали, що найбільшого значення у виборі молочнопродуктів для них мають такі параметри (рис. 1): якість, смак, ціна, бренд.

При цьому найрентабельніші групи молокопродуктів - йогурт, сир, морозиво - демонструють пріоритетність факторів смаку та якості, а на вибір товарів з низьким рівнем рентабельності - молоко і сметана - найбільший вплив справляє ціновий фактор і можливість економії на об'ємі. Отже, одержані результати забезпечують керівників підприємств сектору переробки молока і виробництва молокопродуктів вихідними даними для проектування оптимального продуктового портфеля та ланцюга створення доданої вартості, що найточніше відповідає запитам споживачів.

Система створення вартості

Обравши певну пропозицію вартості, що для виробників споживчих товарів є набором продуктових параметрів, паралельно із впровадженням її у виробничій системі підприємства, необхідно визначити точки контролю для фінансового управління. Підходяща методика була запропонована Р. Страком і У. Уїлісом з "Бостонської консалтинго-

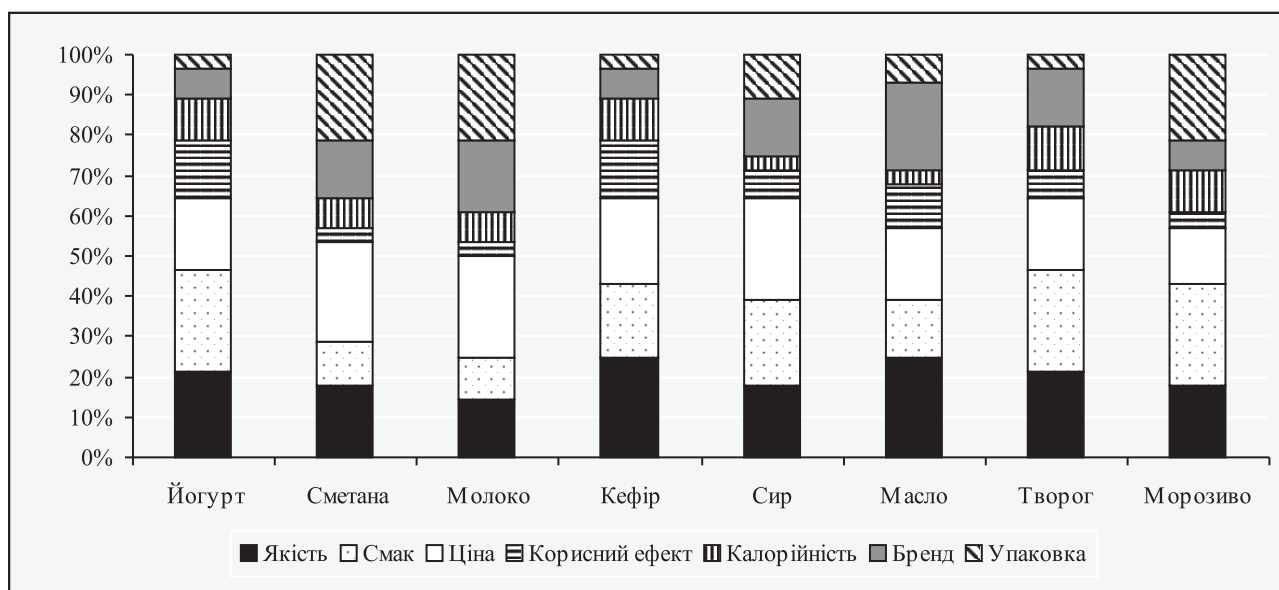


Рис. 1. Гістограма ключових продуктових характеристик молочної продукції

Джерело: Власна розробка автора.

вої групи" у рамках концепції RAVE 10, с. 158, що дозволяє оцінити вплив трьох функціональних аспектів діяльності підприємства (управління персоналом, поставками та комунікаціями зі споживачами) на результуючий фактор.

Для аналізу ефективності діяльності підприємства у споживчій проекції авторами концепції запропоновано набір простих кількісних споживчо-орієнтованих метрик: показники доданої вартості на одного споживача ДВС, середніх маркетингових витрат і витрат на збут у розрахунку на одного споживача СВС та загальної кількості споживачів С. Таким чином, досягти збільшення цільового показника в даній проекції для виробників молокопродуктів можливо у рамках трьох напрямів (рис. 2):

- ◆ збільшення доданої вартості на одного споживача, наприклад, за рахунок стимулювання продажу супутніх товарів, культивування нових потреб та інших способів підвищення обсягів споживання молокопродуктів;
- ◆ зниження витрат на маркетинг і збут, що досягається через пошук раціональнішого підходу до стимулювання збуту вироблених молокопродуктів, зокрема, просування товарів у торговельних мережах, ефективнішим медіа-плануванням рекламних кампаній тощо;
- ◆ продуктивне зростання бази споживачів як результат спеціальних програм утримання чи заохочення клієнтів.

Запропонований інструментарій

може бути використаний для контролю діяльності як усього підприємства, так і його структурних одиниць (продуктових, географічних, функціональних тощо). Крім того, даний підхід дає можливість об'єднати різні концепції вартісноорієнтованого управління, наприклад, показники доданої вартості та економічної доданої вартості, які можуть використовуватись паралельно з метою оцінки впливу вартісних факторів споживчої проекції.

У системі операційного контролю така оцінка передбачає побудову дерева цілей для виявлення факторів, найбільш релевантних показникам ДВС, СВС і С, що залежатиме як від чутливості цільових показників, так і від рівня керованості самих факторів з боку підприємства.

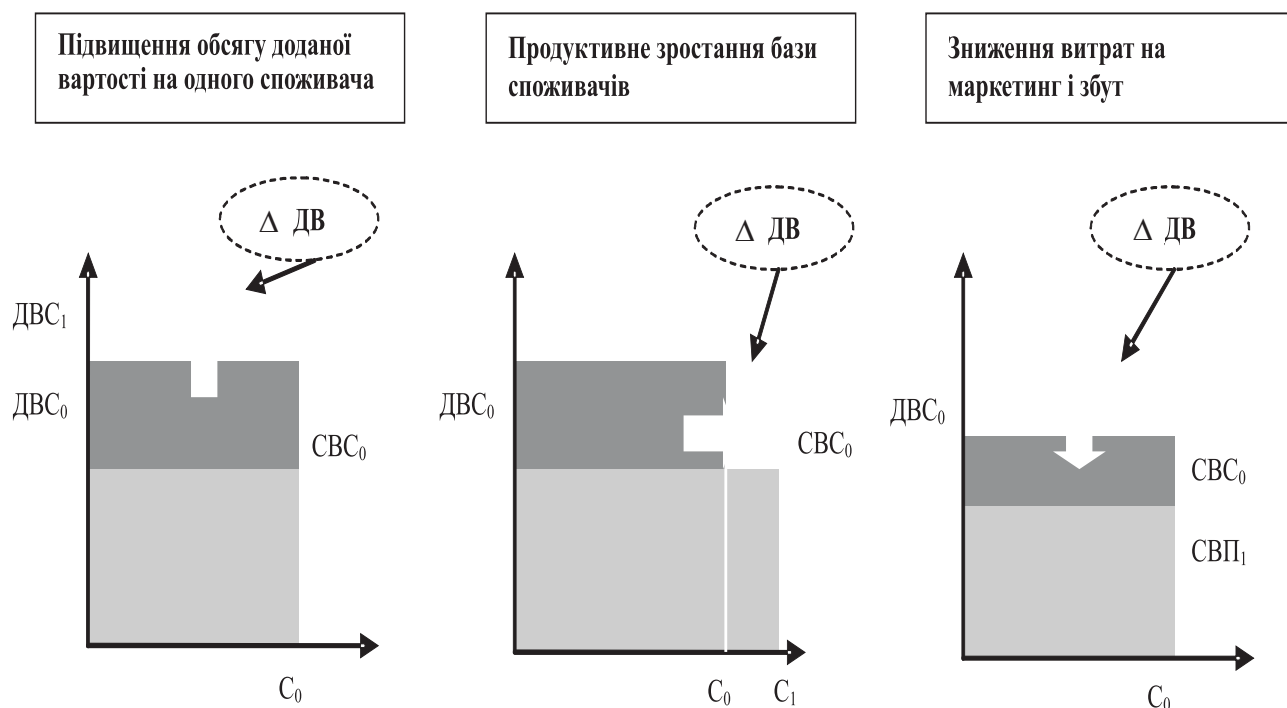


Рис. 2. Створення доданої вартості в споживчій проекції

Джерело: Р. Страк і У. Уїліс [10], адаптовано автором.

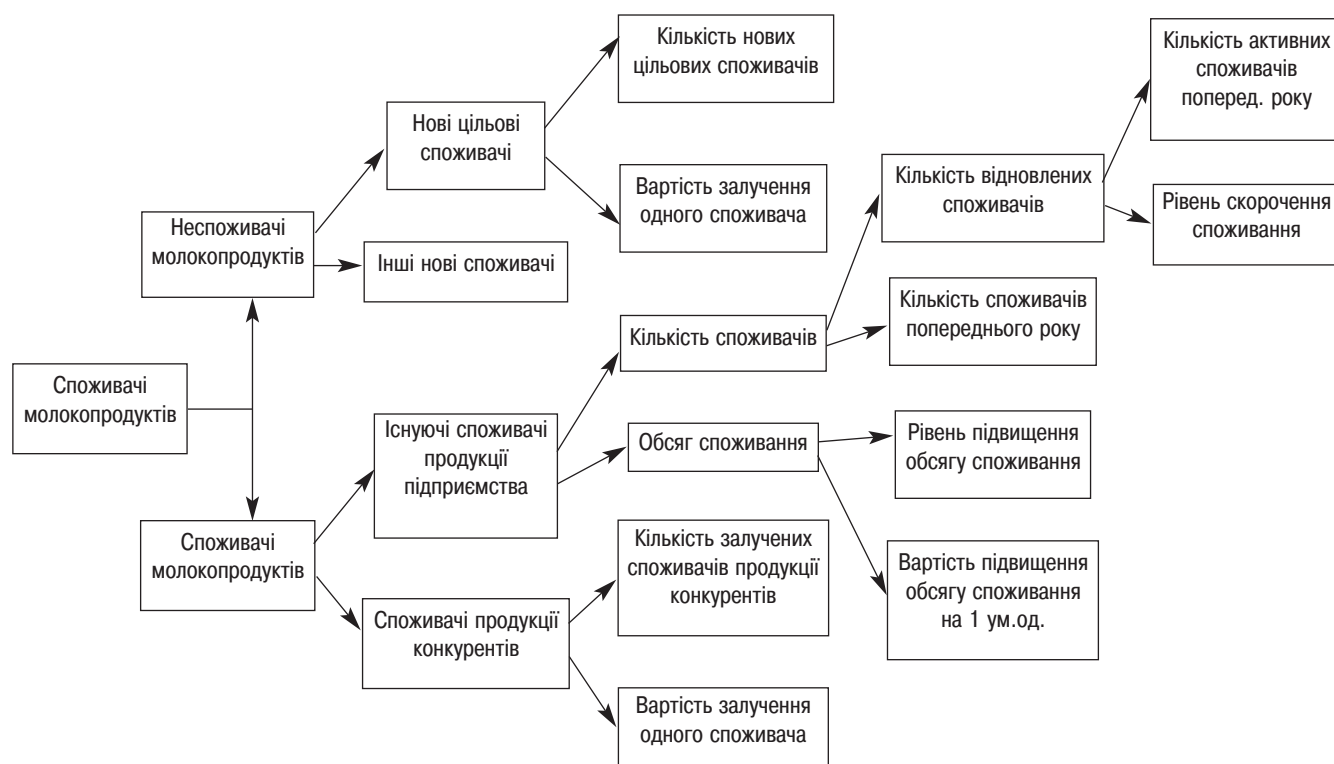


Рис. 3. Дерево цілей у споживчій проекції управління доданою вартістю молокопереробних підприємств
Джерело: Власна розробка автора.

Відповідна схема аналізу може бути реалізована у чотири етапи:

I етап - оцінка існуючого інструментарію контролю ефективності споживчої проекції системи управління на підприємстві та введення нової метрики;

II етап - побудова дерева цілей;

III етап - сценарний аналіз і розробка плану заходів;

IV етап - впровадження змін.

Оскільки основною умовою побудови дерева цілей у споживчій проекції управління доданою вартістю на підприємстві є кількісна вимірність його гілок, кількість обраних вартісних важелів може бути необмежено великою. Для визначення їхнього оптимального набору доцільно провести аналіз чутливості цільового показника, у ході якого існуючі важелі змінюються на однакову кількість процентних пунктів і кожного разу фіксується відповідна зміна доданої вартості.

Слід констатувати, що не всі

вартісні важелі можуть бути змінені в межах управлінських дій на підприємстві - одні з них взагалі не підлягають впливу ззовні, а інші демонструють кращу динаміку за реалізації оптимістичного сценарію. Таким чином, для побудови дерева цілей кожний важіль має бути проаналізований індивідуально з метою визначення рівня його керованості на підприємстві.

Так, на рис. 3 проілюстровано приклад побудови оптимального дерева цілей для підприємств сектору виробництва молока і переробки молокопродуктів, а на рис. 4 - приклад незалежної зміни вартісних важелів, які, однак, всі можуть змінюватись і одночасно в межах реалізації сценарного аналізу, що дозволяє встановити взаємозалежність та взаємовплив між самими важелями.

На фінальному етапі отримані у ході аналізу вартісних важелів результати мають бути зафіксовані і впроваджені, що передбачає скла-

дання переліку цілей та відповідних дій, а також розробку матриці відповідальності. Контроль на кожному етапі аналізу ефективності та реалізації запропонованого підходу до управління доданою вартістю в споживчій проекції підвищить імовірність досягнення очікуваних результатів.

Висновки.

Пріоритетність споживчої проекції в управлінні доданою вартістю визначається головно двома аспектами: суспільною метою підприємницької діяльності - створення вартості для споживачів, і домінуючою рисою сучасних ланцюгів вартості - тенденція "потягу до ринку" (на протипагу попередньому напрямку "поштовх постачальником"), що характеризується низьким рівнем захищеності ланцюгів і високим рівнем конкуренції.

Це викликало зміну традиційного



Рис. 4. Вартісні важелі та відповідний потенціал зміни доданої вартості, створеної на молокопереробних підприємствах
Джерело: Авторська розробка на основі методики Р. Страка і У. Уїлса.

підходу до поділу бізнес-системи за етапами виробництва ("проекування продукції - створення продукції - продаж продукції") на етапи орієнтації на споживача ("вибір вартості - створення вартості - комунікація вартості споживачеві").

Центральне місце у такій моделі управління за логікою посідає відповідна система цілей і фінансових важелів. Перевагами запропонованого у даній статті підходу є підпорядкованість визначених показників ефективності стратегічній меті діяльності підприємства; можливість контролю як за загальним бізнес-процесом, так і за його структурними одиницями; поєднання різних цільових показників теорії вартісноорієнтованого управління; створення можливостей для кількісного стратегічного та оперативного контролю потенціалу створення доданої вартості; формування механізму аналізу, оцінки й управління споживчими факторами створення доданої вартості, що може бути модифікований залежно від специфіки діяльності підприємства.

Джерела:

1. Strack R. RAVETM: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital / R. Strack, U. Villis // European Management Journal. - vol. 20. - [is. 2]. - 2002. - 287 p. - (The Boston Consulting Group).
2. Kennedy A. The end of shareholder value: Corporations at the Crossroads / A. Kennedy. - Cambridge, MA: Perseus Publishing. - 2001. - 237 p.
3. Adsera X. FEVA: A Financial and Economic Approach to Valuation / X. Adsera, P. Vinolas // Financial Analysts Journal. - vol. 59. - [is. 2]. - 2003.
4. Макконнелл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю; пер. с 14-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 972 с.
5. Value Added Scoreboard 2008: The top 800 UK and 750 European companies by value added: [Електронний ресурс] // Department of Trade and Industry, UK - 2008. - vol 1 of 2. - p. 126. - Режим доступу : <http://www.innovation.gov.uk>.

6. Delivering Value to Customers / [based on the articles of H. Golub, J. Henry, J. Forbis, N. Mehta, M. Lanning, E. Michaels, K. Ohmae] // The McKinsey Quarterly. - June, 2000. - p. 3-20.

7. Старинская А. Скованные одной цепью /А. Старинская // Стратегии. - 2006. - № 11 - С. 40-43.

8. Ивашковская И. В. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. - 2004. - №4. - С. 113-132.

9. Kaplinsky R. A Handbook for Value Chain Research / Kaplinsky R., Morris M., 2002. - 109 p. - (Prepared for the International Development Research Centre).

10. Strack R. RAVETM: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital / R. Strack, U. Villis // European Management Journal. - vol. 20. - [is. 2]. - 2002. - 287 p. - (The Boston Consulting Group).