

## КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, НАЦЕЛЕННАЯ НА СОЗДАНИЕ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ, И МЕХАНИЗМ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

© 2015 Мариничев Владимир Александрович  
Самарский государственный экономический университет  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141  
E-mail: rust1978@mail.ru

Отмечается, что процессы глобализации требуют от компаний ожесточенной конкурентной борьбы, включающей увеличение качества продукции и услуг, оптимизации затрат, максимизации прибыли и работы над другими факторами конкурентоспособности. Современная методологическая парадигма управления, нацеленная на создание цепочки ценности, и механизм ее реализации содержит важнейшие концепции, ориентированные на рост стоимости компании и повышение ценности компании.

*Ключевые слова:* стоимость, цепочка ценности, механизм реализации.

Экономический рост и поступательное развитие страны во многом зависят от эффективности применяемых методов оценки стоимости, эффективности деятельности и управления компаниями. Компании, которые превосходят ожидания инвесторов и акционеров, создают и приумножают новую ценность, вносят свой вклад в процветание всей экономики.

Необходимо взвешенное и разумное, тщательно обоснованное использование различных методов оценки стоимости и эффективности деятельности компании с учетом особенностей развития рынка.

Несмотря на широкое освещение в литературе теоретических и методических основ определенных международными стандартами оценки подходов при установлении рыночной стоимости предприятия - затратного, доходного и рыночного, а также методов реальных опционов, остается немало нерешенных вопросов относительно моделирования и расчета показателей, используемых при применении вышеуказанных методов в условиях недостаточной полноты информации.

Современное состояние экономики требует скорейшего проведения значительных преобразований в сферах управления бизнесом и государственного управления, главной целью которых должно стать повышение конкурентоспособности отечественного бизнеса на международных рынках.

В настоящее время общепризнанной концепцией, ориентированной на актуализацию будущей стоимости компании в процессе принятия теку-

щих операционных и стратегических решений, является ценностно-ориентированное управление.

С момента признания ценностно-ориентированного управления возникло множество подходов и методов оценки и управления стоимостью компаний.

В качестве базовых концепций ранее выдвигались: концепция оптимального соотношения долей собственного и заемного капитала, концепция увеличения доли компании на рынке, концепция максимизации прибыли и уровня дивидендных выплат и др., при этом определялись показатели, отражающие степень эффективности деятельности компании.

В 80-х - 90-х гг. XX в. происходила эволюция концепций управления компанией, повлекшая за собой появление ряда показателей, отражающих процесс создания стоимости.

Концепция управления, нацеленная на создание ценности, - это концепция управления компанией, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях компании за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решение на ключевых факторах стоимости.

На практике распространено множество подходов к реализации процесса оценки и управления стоимостью компании.

Выделяют основные концепции VBM на основе модели акционерной добавленной стоимости (SVA) А. Раппапорта, экономической добавленной стоимости (EVA) Стерна - Стюарта, экономической прибыли Коупленда - Колера - Муррина и добавленной денежной стоимости (CVA) немецкого исследователя Левиса.

Ранние концепции управления стоимостью имеют большую сферу распространения по сравнению с новыми. Также необходимо отметить наличие так называемого теоретического этапа развития концепций управления стоимостью и возникновение как результата развития теории практического этапа.

Новые подходы являются более совершенными и актуальными.

Для анализа видов деятельности компании необходимо рассмотреть понятие “цепочка создания стоимости”.

Цепочка создания стоимости выступает частью более общей картины, называемой системой создания ценностей.

Деятельность фирмы делят на основные и вспомогательные виды (рис. 1).

ности и за ее пределами. Взаимосвязь между цепочкой создания стоимости поставщиков и цепочкой создания стоимости фирмы предоставляет возможность фирме увеличить свое конкурентное преимущество.

Ф. Котлер указывает на то, что организации должны анализировать цепочки создания ценности партнерских организаций, продавцов и клиентов. Для того чтобы защититься от интенсивной конкуренции, многие компании создают общие системы создания и предоставления ценностей потребителям.

На рис. 2 показана схема создания конкурентного преимущества и две стратегии, создающие стоимость: оптимизация затрат и увеличение желания покупателей купить товар.

В соответствии с терминологией М. Портера фирма, обладающая превосходной позицией в отно-

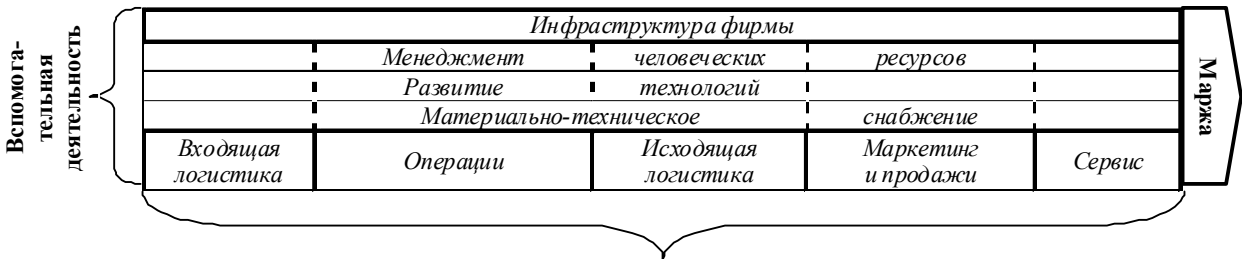


Рис. 1. Схема цепочки создания стоимости

Примечание. Составлено автором.

В связи с тем что каждый элемент цепочки определяет высокозатратность либо низкозатратность фирмы (лидерство в издержках) по сравнению с ее конкурентами, а также то, насколько хорошо фирмы удовлетворяют нужды потребителей (дифференциация), они являются строительными блоками конкурентного преимущества и влияют друг на друга.

Фирма может координировать свою деятельность через вертикальную цепочку создания цен-

ности затрат, имеет лидерство в издержках, а фирма, клиенты которой готовы заплатить больше за продукцию, имеют преимущество дифференциации.

Лидерство в издержках у фирмы возникает тогда, когда итоговая стоимость всех ее видов деятельности по созданию стоимости меньше, чем у конкурентов.

Лидерство в издержках приводит к успеху, когда создаваемая ценность приемлема и не требует занижения цен в сравнении с конкурентами.

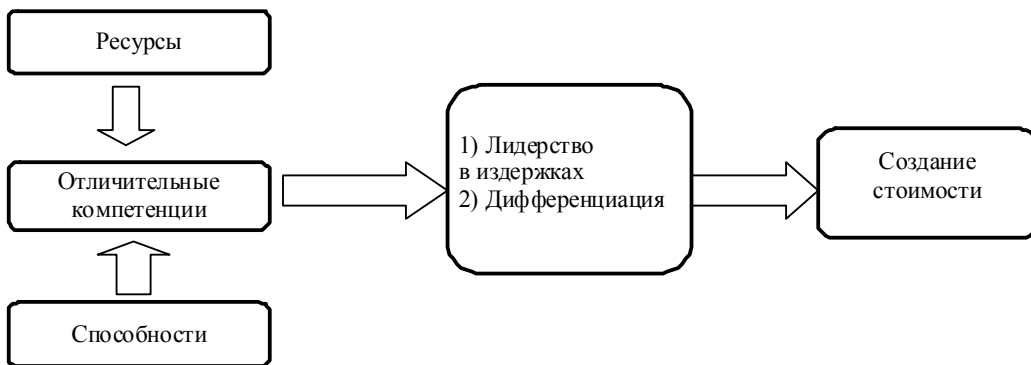


Рис. 2. Процесс создания конкурентного преимущества и две стратегии создания стоимости

Примечание. Составлено автором.

Лидерство в издержках фирмой может быть достигнуто следующими основными путями:

- контроль драйверов затрат. Фирма может получить конкурентное преимущество в отношении драйверов затрат, возникающих в результате операций, создающих потребительную ценность и составляющих значительную часть всех затрат;

- перестройка цепочки создания потребительной ценности. Фирма может внедрить отличающийся и более эффективный метод для дизайна, производства, дистрибуции и маркетинга продукции.

Успешные лидеры в издержках получают конкурентное преимущество в нескольких сферах цепочки создания стоимости. Оптимизация затрат может влиять или не влиять на дифференциацию, а также уменьшать ее. Каждая фирма должна агрессивно преследовать уменьшение затрат в видах деятельности, которые не влияют на дифференциацию.

После того как фирма определила цепочку создания стоимости и драйверы затрат основных видов деятельности, конкурентное преимущество можно получить, контролируя эти драйверы затрат лучше, чем конкуренты.

Перестройка цепочки стоимости иногда может привести к существенному сокращению затрат. Иногда перестройка цепочки ценностей требуется, чтобы она в корне отличалась от конкурентов.

Перестройка цепочки создания стоимости может происходить из следующих источников:

- разные процессы производства;
- автоматизация;
- прямые продажи вместо косвенных;
- новый канал сбыта;
- новое сырье;
- разница в прямой вертикальной интеграции или обратной вертикальной интеграции;
- изменение месторасположения производственных мощностей;
- новые рекламные средства.

Для того чтобы применить стратегию лидерства в издержках, необходимо:

- идентифицировать соответствующую цепочку создания стоимости и привязать к ней затраты и активы, причастные к ней;
- идентифицировать драйверы затрат по каждому виду деятельности и пути их взаимодействия;
- выявить цепочку создания стоимости конкурентов и определить соответствующие затраты конкурентов и источники, создающие различие;

- разработать стратегию, направленную на снижение соответствующих затрат или перестройку цепочки создания стоимости;

- убедиться, что усилия на снижение затрат не снижают дифференциацию;

- проверить стратегию уменьшения затрат на устойчивость.

Открытие совсем новой цепочки создания стоимости может раскрыть возможность дифференциации.

Уникальность фирмы определяется серией основных драйверов.

Один из них - политика, которую выбирает фирма.

Фирмы также могут использовать стратегию дифференциации, делая продукт более дешевым в использовании, или предоставлять дополнительные выгоды и преимущества. Иногда цепочка создания стоимости поставщика имеет связь с цепочкой создания стоимости покупателя.

Если фирма уникальна в чем-то, это еще не означает, что она дифференцирована. Уникальность не ведет к дифференциации, если она не снижает затрат покупателя или не улучшает результативности покупателя, которую он осознает. Дифференциация эффективна, если она измерима.

Источники уникальности фирмы включают барьеры:

1) *лидерство в издержках при дифференциации*. Фирмы, имеющие преимущество в затратах, при дифференциации будут наслаждаться устойчивым преимуществом;

2) *наличие разных источников дифференциации*. Дублирование затрудняется, если фирма имеет несколько источников дифференциации. Дифференциация, которая исходит из координированных действий в различных операциях создания стоимости, будет более устойчивой, потому что она будет требовать больших изменений от конкурентов;

3) *создание фирмой затрат, связанных со сменой поставщика*. Данные затраты являются фиксированными затратами покупателя при смене поставщика. Это позволяет сохранять фирме надбавку к цене, даже если ее цены одинаковы с конкурентами. По мнению М. Портера, чтобы быть ценными, они должны отвечать следующим критериям:

- значительность - разница должна обеспечивать целевому покупателю повышенную стоимость;

- отличаемость - конкуренты не способны ее копировать;
- повышенная стоимость - разница, наделенная повышенной стоимостью для потребителя в отличие от других методов удовлетворения потребителей;
- информация о дифференциации передаваема - дифференциацию можно отличить визуально и о ней можно сообщить;
- доступность по цене - покупатели могут позволить заплатить за разницу;
- рентабельность - компания может представить дифференциацию с выгодой для себя.

$t$  - время;  
 $C_i, C_j$  - затраты фирм.

Ресурсы фирмы приводят к конкурентному улучшению, если они увеличивают расстояние между желанием покупателей заплатить за продукт и себестоимостью по сравнению с другими фирмами.

Для успешного управления компанией и наращивания стоимости необходимо выявить ключевые факторы и их влияние на стоимость. Одним из важнейших преимуществ стоимостного подхода к управлению является то, что он позволяет ликвидировать пропасть между финансовым и операцион-



Рис. 3. Механизм создания ценности и получения выгод

Примечание. Составлено автором.

Как видно из приведенной выше схемы (рис. 3), прежде чем купить ресурсы, фирма должна рассмотреть желание покупателей покупать продукт, альтернативные издержки и рыночную цену продукта. На основе этого она оценивает цену ресурсов и принимает решение об инвестировании в ресурсы. Последняя стадия показывает результаты деятельности фирмы.

Дж. Шмид и Т. Кейл приводят следующие определения:

Фирма  $i$  имеет конкурентное преимущество, если она находится в происходящей маркетинговой позиции по отношению к фирме  $j$ . Это можно отразить следующим образом:

$$W_i^i - C_i^i > W_i^j - C_i^j,$$

где  $W_i^i$  - желание покупателя заплатить за продукт компании  $i$ ;

$W_i^j$  - желание покупателя заплатить за продукт компании  $j$ ;

ным управлением бизнесом. Это становится возможным благодаря структурированию системы ключевых факторов стоимости (КФС), с помощью которых и осуществляется управление бизнесом.

Ключевыми факторами стоимости являются те 20 % факторов, которые, согласно хорошо известному принципу Парето, определяют 80 % стоимости компании.

КФС присутствуют во всех элементах компании - бизнес-единицах, бизнес-процессах, функциональных подразделениях, региональных филиалах, проектах.

Ключевые факторы стоимости можно подразделить на внутренние и внешние (по отношению к компании), стратегические, оперативные и тактические, финансовые и нефинансовые, количественные и качественные.

Основополагающим достоинством системы ключевых факторов стоимости является то, что

с помощью стоимостных моделей можно оценить влияние любого КФС на создание ценности в компании, контролировать и стимулировать максимальную финансовую эффективность деятельности компании. Иными словами, каждый показатель, используемый для управления компанией, позволяет реализовать единообразный подход к управлению всеми элементами бизнеса.

Предлагается следующий алгоритм управления факторами, влияющими на ценность компании:

- выявление зависимости стоимости бизнеса от факторов первого уровня: денежного потока, ставки дисконтирования и времени;
- отбор фактора, обладающего наибольшей эластичностью или наибольшей управляемостью;
- при необходимости проведение разложения выбранного фактора на факторы более низкого уровня;
- выявление зависимости стоимости бизнеса от факторов второго и более низкого уровня;
- ранжирование факторов, влияющих на стоимость бизнеса, в порядке убывания их эластичности - управляемости - изменчивости.

Эффективная реализация стратегии управления, ориентированной на максимизацию ценности компании, невозможна без построения системы, в рамках которой вся деятельность предприятия должна быть пронизана идеологией стоимости.

Методические рекомендации по организации системы мониторинга и управления показателя-

ми стоимости включают основные этапы управленческого процесса: выработку стратегии, определение целевых нормативов, планирование и составление бюджетов, организацию систем оценки и стимулирования результатов деятельности.

Система мониторинга и управления стоимостью предприятия позволит своевременно и обоснованно осуществлять управленческие воздействия на всех уровнях, оценивая вклад каждого подразделения (сотрудника) в увеличение стоимости и конкурентоспособности предприятия, а также обеспечивать интеграцию управления стоимостью с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского, управленческого учета, управления кадрами, производством.

Постоянный мониторинг изменений внутренней и внешней среды компании и оценка их влияний на стоимость позволят осуществлять эффективное управляющее воздействие, способствуя достижению стратегических целей предприятия.

---

1. *Портер М.* Конкурентная стратегия, методика и анализ отраслей и конкурентов : пер. с англ. 4 изд. Москва, 2011.

2. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change / S. Jack [et al.] // International Small Business Journal. 2010. № 28. P. 315-337.

3. *Harrigan P., Ramsey E., Ibbotson P.* Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach // Journal of Strategic Marketing. 2012. Vol. 20. P. 127-163.

*Поступила в редакцию 04.07.2015 г.*