

МЕТОДОЛОГІЯ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮЖКА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

У статті розглядаються проблеми застосування ланцюжка створення цінності у стратегічному управлінні підприємством. Пояснюється сутність елементів ланцюжка створення цінності за М.Портераом - прями/непрямі види діяльності прибуток. Наведені кроки процедури аналізу ланцюжка створення цінності та перелік чотирьох основних перешкод в управлінні ним.

Ключові слова: аналіз ланцюжка створення цінності, безпосередня діяльність, непрямі діяльності, прибуток, організаційні бар'єри, культурні відносини, необхідні вміння, люди.

In the article problems of applying value chain in enterprise strategic management are considered. Essence of M.Porter's value chain element? direct/indirect activities, margin - are communicated. Steps of value chain analysis procedure and list of four main obstacles in managing the value chain are listed.

Keywords: value chain analysis, direct activity, indirect activity, margin, organizational barriers, cultural attitudes, required capabilities, people.

Постановка проблеми. Головна проблема менеджерів та економістів по всьому світу полягає в тому, щоб змінити входи бізнес-процесів на **ВИХОДИ ТЕЖКИМ** чином, щоб вони мали більшу цінність, ніж первісна вартість створення цих виходів. Це питання має принципове значення для компаній, тому що, в першу чергу, воно зачіпає економічну логіку існування організації. Аналіз ланцюжка створення цінності описує діяльність всередині і навколо організації, і співвідносить їх з позицій аналізу конкурентоспроможності. Таким чином, він відображає, яку цінність кожен конкретний вид діяльності додає до продукції або послуги. Ця ідея побудована на розумінні того, що організація є більш, ніж випадковою копією машин, устаткування, людей і грошей.

Вступ. Розуміння того, як компанія створює цінність і пошук способів додавання більшої цінності, є найважливішими елементами у розвитку конкурентної стратегії. Виробничі компанії створюють цінність шляхом придбання сировини та використання її для отримання чогось корисного. Роздрібна торгівля об'єднує широкий спектр продуктів і представляє їх таким чином, як це зручно для клієнтів. Страхові компанії пропонують поліси своїм клієнтам, подрібнюючи великий обсяг загальної політики надання своїх послуг в клієнто-орієнтований спосіб і поширюючи її масово.

Хорошим ланцюжком створення цінності є той, в якому послідовність учасників працюють разом, як одна команда, кожен з яких додає деякі компоненти цінності до загального процесу, такі як більш швидка збірка, більш точна інформація, кращий зворотній зв'язок із клієнтами та краще обслуговування тощо. Чим кращим є співробітництво між різними

учасниками ланцюжка, тим кращими є клієнтські рішення. Коли цінність створюється для клієнтів, їх потреби та бажання задовольняються, всі разом в ланцюжку від цього отримують лише переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку економічних структур в умовах ринкової економіки присвячені роботи Дж. Гіосона, Д. Доннелі, П. Друкера, Дж. Стігліца, Т. Епертссона та ін. Питання ефективного функціонування та розвитку підприємств висвітлюються в працях зарубіжних (М. Армстронга, К. Вашро, Д. Ірвіна, Р. Каплана, Ф. Котлера, Д. Нортон та ін.) та вітчизняних вчених (Є.Г. Балашов, Н. В. Войтоловський, Ю.І. Ефімичев, Є.П. Жарковський, В.Я. Іонов, В.Н. Кашин, В.Е1. Масленніков, Е.М. Мерзлікін, Ю.В. Трифонова та ін.).

Фундаментальні положення концепції ланцюжка створення цінності представлені в працях, М.Е. Портера, Г. Джереффі, М. Морріса та Р. Каплінські. Особливий внесок у розробку теоретико-методологічних засад формування та оцінки ефективності ланцюжка створення цінності продукту внесли зарубіжні економісти В. Говіндараджан, Р.М. Грант, А. Гупта, М.В. Мейер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Дж.К. Шанк.

Ланцюжок створення цінності це набір заходів, які організація здійснює для створення цінності для своїх клієнтів. Майкл Портер обговорював це у своїй гучній книзі "Конкурентна перевага: створення та підтримка відмінної продуктивності" (1985), в якій він вперше ввів поняття ланцюжка створення цінності.

Портер запропонував ланцюжок створення цінності загального призначення, який компанії можуть використовувати, щоб вивчити всі свої види діяльності, і побачити, яким чином вони пов'язані. Спосіб, в який виконуються складові види діяльності в ланцюжку створення цінності, визначає витрати і впливає на прибуток, тому цей інструмент може допомогти зрозуміти джерела цінності для організації.

По суті підхід Портера схожий на бізнес-систему, яку пропонує McKinsey [5], але ланцюжок створення цінності розглядає прямі і непрямі види діяльності окремо та класифікує компанію з дев'яти загальних сфер діяльності, які можуть бути адаптовані. Концепція управління ланцюжком створення цінності трансформує стратегії управління операціями шляхом стратегічного позиціонування з метою **пошуку** конкурентних можливостей, що виникають [3].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз спеціальної літератури показав, **що** на сьогодні недостатньо повно розкрита змістовна частина моделі аналізу ланцюжка створення цінності підприємства

Метою статті є удосконалення і систематизація кроків процедури аналізу ланцюжка створення цінності та формалізація основних перешкод в управлінні ним.

Викладення основного матеріалу. "Ланцюжок створення цінності дезагрегує компанію на стратегічно споріднені види діяльності для того, щоб зрозуміти поведінку витрат та існуючі і потенційні джерела диференціації

фірма отримує конкурентну перевагу, виконуючи ці стратегічно важливі види діяльності дешевше чи краще, ніж у конкурентів", - М.Е. Портер [1].

Портер розрізняє основні види діяльності та підтримуючі. Основні види діяльності безпосередньо пов'язані зі створенням або доставкою продукту або послуги. Вони можуть бути згруповані в п'ять основних областей: внутрішня логістика, зовнішня логістика, маркетинг, продажі та обслуговування. Кожен з цих основних видів діяльності пов'язаний з підтримуючими видами діяльності, які допомагають поліпшити їх ефективність. Є чотири основні підтримуючі напрямки діяльності: закупівлі, розвиток технологій (у тому числі R&D), управління людськими ресурсами та розвиток інфраструктури (системи планування, фінансів, якості, управління інформацією тощо) (рисі).

Чим більше цінності створює організація, тим прибутковішою може бути її діяльність. Чим більш велику цінність надає компанія своїм клієнтам, тим кращу конкуренту перевагу вона створює для себе. Цінність, яка створюється і охоплюється компанією, є її прибутком:

Цінність, що створюється - Витрати на створення цінності = Прибуток

Таким чином, організація може пропонувати продукт/послугу, за який клієнт готовий платити більше, ніж сума витрат усіх видів діяльності в ланцюжку створення цінності [2]. Термін «прибуток» або маржа передбачає, що організація розуміє, що її прибуток залежить від здатності керувати зв'язками між всіма видами діяльності в ланцюжку створення цінності. Ці зв'язки мають вирішальне значення для успіху організації.

Зв'язки є потоками інформації, товарів і послуг, а також системами і процесами для коригування діяльності.

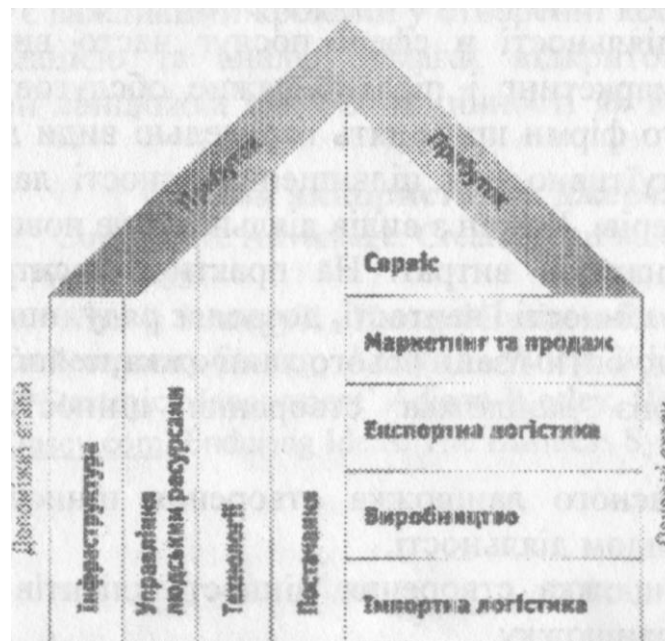


Рисунок 1. Ланцюжок створення

їх значення найкраще ілюструється з деякими простими прикладами: якщо функція маркетингу і продажів забезпечує прогнози продажів на наступний період для всіх інших підрозділів вчасно і в надійній точності, закупівлі зможуть замовити необхідні матеріали на конкретну дату. І тільки якщо закупівлі роблять якісну роботу; і передають інформацію про замовленій внутрішній логістиці, тільки в цьому випадку виробництво може запланувати свої операції таким чином, що гарантує доставку продукції у своєчасний і ефективний спосіб - попередньо визначений маркетингом. Таким чином, зв'язки забезпечують узгоджену співпрацю та обмін потоками інформації між видами діяльності в ланцюжку створення цінності.

У більшості галузей є досить незвичним, що одна компанія самостійно виконує всі види діяльності, починаючи із дизайну товару, виробництва компонентів і остаточного складання до доставки кінцевому користувачу. Найчастіше організації є елементами системи цінності або ланцюжка поставок. М. Портер підкреслює, що ланцюг створення цінності "вбудований в більш широкий потік діяльності в системі цінностей" (зв'язки компаній та бізнес екосистеми загалом). "Отримання і підтримка конкурентної переваги залежить від розуміння не тільки ланцюжка доданої цінності фірми, але також, як фірма вписується в загальну систему цінностей". В рамках системи цінностей Портер стверджує, що ключовим є те, як ланцюжок створення цінності ув'язується із ланцюжком створення цінності клієнта. Звідси аналіз ланцюжка створення цінності повинен охоплювати всю систему створення цінності, в якій діє організація.

Методологія ланцюжка створення цінності за М. Портером може бути піллаштована до кожного конкретного випадку. Діяльність, що не вгшсується в жодну із дев'яти категорій, може об'єднувати в собі декілька категорій. Визначення видів діяльності в сфері послуг часто викликає плутанину, оскільки операції, маркетинг і післяпродажне обслуговування найчастіше тісно пов'язані. Часто фірми проводять паралельні види діяльності, порядок яких обирається інтуїтивно для підвищення ясності ланцюжка створення цінності для менеджерів. Кожен з видів діяльності не повинен мати одну і ту саму ж мету' - зниження витрат. На практиці досить часто один вид діяльності, що додає цінності і вартості, дозволяє ряду інших видів скоротити витрати - це і ключ до оптимізації всього ланцюжка та його зв'язків.

Типовий аналіз ланцюжка створення цінності виконується по наступних кроках:

1. Аналіз власного ланцюжка створення цінності - які витрати, пов'язані з кожним видом діяльності.
2. Аналіз ланцюжка створення цінності клієнтів - яке місце наш продукт займає в їх ланцюжку.
3. Виявлення потенційних вартісних переваг в порівнянні з конкурентами.

4. Визначення потенційної доданої цінності для клієнта як наш продукт підвищить цінність ланцюжка клієнта (наприклад, знизить витрати і підвищить продуктивність) - де клієнт вбачає такий потенціал.

Зазвичай менеджери стикаються із наступними чотирма видами перешкод в управлінні ланцюгом створення цінності:

1. Організаційні бар'єри - це одні з найскладніших перешкод, які включають відмову або небажання ділитися інформацією, небажання змінити статус-кво і питання безпеки.

2. Культурні відносини - несприятливі культурні відносини також можуть бути перешкоди на шляху управління ланцюжком створення цінності. Питання як відсутності довіри, так і її надлишку, є критичним.

3. Обов'язкові вміння. Є ряд вмінь, якими партнери ланцюжка створення цінності повинні володіти. Деякі з них, в тому числі, надсильну координацію і співпрацю, можливість налаштування продуктів для задоволення клієнтів і постачальників, а також можливість виховання внутрішніх і зовнішніх партнерів, не просто розвинути. Але вони необхідні для створення і використання ланцюжка створення цінності.

4. Люди - остаточними перешкодами для успішного управління ланцюжком створення цінності можуть бути члени організації. Без їх незмінної прихильності і готовності зробити все, що буде потрібно, управління ланцюжком не буде успішним.

Висновки. Стратегія управління ланцюжком створення цінності має відповідати і перевершувати потреби і бажання клієнтів, і дозволяти повну і безпроблемну інтеграцію між усіма учасниками ланцюжка. Обмін інформацією та гнучкість поряд із розподілом обов'язків у ланцюжку створення цінності є важливими кроками у створенні координації і співпраці. Цей обмін інформацією та аналіз вимагає відкритого спілкування між різними партнерами ланцюжка створення цінності як всередині, так і зовні організації.

Список використаних джерел

1. M.E. Porter, 'Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance' The Free Press, 1985
2. M.E. Porter, 'What is Strategy?' - Harvard Business Review. Nov-Dec 1996
3. R. Grant, Contemporary Strategy Analysis - Wiley, 2013
4. Rovve et al, 'Strategic Management' Adison-Wesley, 1993
5. www.McKinsey.com. Enduring Ideas: The Business System

METHODOLOGY OF THE VALUE CHAIN ANALYSIS

In the article is communicated how an understanding of the way the company creates value is critical in developing a competitive strategy.

Basic provisions of the concept of the value chain are represented in the works of M. Porter, G. Gereffi, M. Morris and R. Kaplinsky. A value chain is a set of activities that an organization carries out to create value for its customers. Michael Porter discussed this in his influential 1985 book "Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance" in which he first introduced the concept of the value chain. Porter proposed a general-purpose value chain that companies can use to examine all of their activities, and see how they're connected. The Value Chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behavior of cost and the existing and potential sources of differentiation. A firm gains competitive advantage by performing these strategically important activities more cheaply or better than its competitors. Porter distinguishes between primary activities and support activities. Primary activities are directly concerned with the creation or delivery of a product or service. They can be grouped into five main areas: inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service. Each of these primary activities is linked to support activities, which help to improve their effectiveness or efficiency. There are four main areas of support activities: procurement, technology development (including R&D), human resource management, and infrastructure (systems for planning, finance, quality, information management etc.).

The more value an organization creates, the more profitable it is likely to be. The term "margin" implies that organizations realize a profit margin that depends on their ability to manage the linkages between all activities in the value chain. These linkages are crucial for corporate success. The linkages are flows of information, goods and services, as well as systems and processes for adjusting activities.

A typical value chain analysis can be performed in the following steps: analysis of own value chain, analysis of customers value chain, identification of potential cost advantages in comparison with competitors and identification of potential value added for the customer.

Article also outlines four obstacles in managing the value chain that managers usually deal with: organizational barriers, cultural attitudes, required capabilities and people.

Keywords: value chain analysis, direct activity, indirect activity, margin, organizational barriers, cultural attitudes, required capabilities, people.