

УДК 332.1

В. В. Галаутдинова

Центр перспективных экономических исследований, Академия наук Республики Татарстан, Казань, e-mail: galvika26@yandex.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В МОЛОЧНОМ КЛАСТЕРЕ

Ключевые слова: цепочка ценности, индекс RCMI.

Процесс создания ценности традиционно рассматривался в рамках бизнес-единицы, выступающей и как закупщик, и производитель, и разработчик, и продавец, и сервисный провайдер своей продукции. Однако, рост специализации, аутсорсинга, глобализации привели к тому, что процесс создания ценности вышел за рамки только одного предприятия и стал организовываться в рамках группы юридически независимых предприятий, включенных в цепочки сети создания ценности. Результатом эффективного взаимодействия является конкурентоспособная для конечного покупателя и общества потребительская ценность.

Осуществление стратегически важных видов деятельности более эффективно по сравнению с конкурентами – важная задача в процессе создания ценности. Отраслевой анализ позволяет определить индикативы, точки роста для достижения эффективности бизнеса.

V. V. Galautdinova

Center of perspective economic researches, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, e-mail: galvika26@yandex.ru

THE FORMATION OF THE STRATEGY OF ORGANIZATION THROUGH THE VALUE CHAIN IN THE DAIRY CLUSTER

Keywords: value chain, RCMI index.

The value creation process has traditionally been seen as part of a business unit that acts as both a buyer and a manufacturer, and a developer, and a seller, and a service provider of its products. However, the growth of specialization, outsourcing, globalization has led to the fact that the value creation process has gone beyond just one enterprise and began to be organized within a group of legally independent enterprises included in the value chain. The result of effective interaction is a competitive consumer value for the end customer and society.

Performing strategically important activities more efficiently than competitors is an important task in the value creation process. Industry analysis allows you to identify indicators, points of growth to achieve business efficiency.

Актуальность темы исследования

За последние десятилетия наиболее актуальным является определение перспектив развития бизнес-единиц на основе практической интеграции концепции цепочки ценностей в систему стратегического управленческого учета.

Многоаспектность и малоизученность проблемы с точки зрения измерения ценностей при создании товаров, услуг, а также выявлении взаимосвязей между факторами, влияющими на выстраивание оптимальной цепочки создания ценности, с одной стороны, и практическая востребованность теоретических и методических разработок по формированию и оценке эффективности цепочки создания стоимости продук-

та в сырной отрасли, с другой стороны, обусловили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Настоящее исследование направлено на выявление отраслевых факторов, оказывающих влияние на цепочки создания ценности и ключевых показателей операционной деятельности на примере производства сыра.

Целью работы является определение модуляторов для достижения конкурентоспособности в отрасли.

Предметом исследования является построение цепочки создания ценности в молочном кластере.

Объектом исследования является формирование и управление цепочками создания ценности.

Введение

Согласно М. Портера, стоимость – это та сумма, которую покупатели готовы заплатить за предлагаемый компанией продукт [6, с. 49]. Стоимость измеряется общей суммой выручки и отражает цену товара и количество проданного товара. Целью любой компании является продажа такого товара, стоимость которого превосходит издержки производства.

Общая ценность, которую компания измеряет емкостью рынка, направленностью на удовлетворение потребностей клиента, определяется выручкой, то есть количеством продукции, оказанных услуг, определенных ценой. Цель каждой деятельности заключается в создании общей ценности, превышающей общие издержки, с целью достижения маржинальности продукта, услуги. В создании ценности участвуют сырьевые, человеческие ресурсы и технологии. На каждом этапе деятельности результатом деятельности выступают индикативы (производственные, трудовые, финансовые).

Что же понимается под этим термином?

Цепочка ценности – это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования.

Что представляет собой инструмент стратегического анализа? Это набор процесс процессов, необходимых для создания продукта либо услуги.

Таким образом, цепочка ценности представляет инструментарий, позволяющий выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы создать такую величину ценности для потребителя, которая превышала бы издержки производства и сбыта.

Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость». М. Портер считает, что каждая компания может быть представлена как совокупность различных видов деятельности, направленных на разработку, производство, маркетинг, доставку и обслуживание своих продуктов. Все эти виды деятельности, имеющие свою структуру издержек, объеди-

няются в цепочку создания стоимости. Цепочка создания стоимости компании и то, как компания выполняет определенные виды деятельности, является в совокупности отражением ее истории, стратегии, ее подходов к реализации всей стратегии, а также хозяйственной деятельности внутренних подразделений. «Конкурентные преимущества в отношении издержек возникают тогда, когда компания добивается совокупного снижения издержек по осуществлению всех видов деятельности таким образом, что общие затраты компании оказываются значительно ниже, чем затраты конкурентов» [6, с. 71].

Другим подходом в создании цепочки ценностей является стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации. Идея стратегической карты была раскрыта в 1990-х Капланом, Нортоном в труде «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию». Сбалансированная система показателей (ССП) дополняет систему финансовый параметров. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от стратегии компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям:

- финансовый;
- взаимоотношения с клиентами;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие персонала.

ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и долговременной деятельности в условиях конкуренции.

Основное отличие ССП от классической цепочки ценностей состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов (рис. 1). Характерной чертой традиционного подхода является предоставление имеющихся продуктов и услуг имеющемуся клиенту. ССП направлена на контроль и совершенствование существующих операций, создающий стоимостную цепочку, которая начинается в момент получения заказа и заканчивается доставкой его.



Рис. 1. Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости [7, с. 31]

Одна из основных проблем, с которой сталкивается современная компания, – организация и поддержание жизнеспособного бизнеса в условиях стремительно меняющегося рынка и деловой среды.

Для исследования производственного процесса компании используют карту потока создания ценности, которая представляет собой схему, отражающую цепочку создания продукта, движения материалов и информации в процессе производства товара или услуги, и показывающую взаимосвязь материального и информационного потоков, от закупки ресурсов до потребителя конечной продукции. Карта потока создания ценности помогает обнаружить потери (нецелесообразные затраты), возникающие в процессе создания потребительской стоимости, и определить их источники.

Рассмотрим, как выглядит цепочка создания ценностей в сырной отрасли.

Отраслевой анализ сырной отрасли, определение актуальных вопросов с точки зрения управления ценностью, позволяет определить наиболее важные источники преимуществ, открыть новые способы создания ценностей для потребителя, которая превышала бы издержки производства и сбыта, достигая эффективности.

Основные виды деятельности:

- входящая логистика, включает получение, хранение, перемещение сырого молока, контроль запасов, составление графиков работы логистических центров;

- производство содержит процессы переработки молока в сырное зерно, процесс, формования, прессования, посолки и созревания сыров;

- исходящая логистика включает дистрибуцию продукта: перемещение

- в камеры соления, перемещение созревшего продукта в экспедицию, комплектование заказов, составление графиков отгрузки;

- маркетинг и сбыт: реклама, деятельность торгового персонала, выбор каналов сбыта, ценообразование, взаимодействие с каналами сбыта;

- постпродажное обслуживание.

Вспомогательные виды деятельности:

- закупка компонентов для производства и ингредиентов (заквасок, соли заквасок, упаковки, барьерной пленки, тары);

- технологические разработки включают лабораторные отборы сырья, готовой продукции;

- управление человеческими ресурсами включает подбор, продвижение персонала, его оценку и мотивацию, совершенствование методов управления и отношения с персоналом;

- инфраструктура компании содержит общее управление, финансы, управление качеством и планирование.

Схема цепочки ценностей в молочном сегменте представлена на рис. 2.

В сырной отрасли на цепочку создания ценности, на наш взгляд, влияют:

- изменение темпов роста цен на сырое молоко;

- изменение темпов роста на готовую продукцию;

- логистика;

- инвестиции;

- потребительский спрос.

Для прогноза цен на молоко аналитики используют, как правило, индекс RМCI (Russian Milk Cost Index), который отражает изменение себестоимости производимого сырого молока под влиянием изменения ключевых статей затрат (корма, оплата труда, амортизация, ГСМ, электроэнергия, курс валют и др.).



Рис. 2. Цепочка ценности в молочном сегменте

Базой для прогноза цен на сырое молоко являлся индекс себестоимости производства сырого молока (RMCI – Russian Milk Cost Index), который отражает изменение себестоимости производимого сырого молока под влиянием изменения ключевых статей затрат (корма, оплата труда, амортизация, ГСМ, электроэнергия, курс валют и др.). Данный индекс был разработан аналитическим центром MilkNews совместно с Союзмолоко и участниками молочного рынка.

Динамика индекса RMCI, аналогично ценам на сырое молоко носит выраженный сезонный характер: традиционное повышение цен на сырое молоко в осенне-зимний период обусловлено увеличением затрат производителей на содержание коров (электроэнергия, корма) в холодное время года на фоне сокращения объемов производства из-за снижения молочной продуктивности животных. Для весенне-летнего периода характерно увеличение валовых надоев, снижение затрат на содержание животных, сокращение потребительского спроса на молочную продукцию.

Динамика жирности молока повторяет ценовой тренд: высокая калорийность кормов влияет на энергетическую ценность молока – сырья.

Прогноз изменения индекса RMCI строится с учетом следующих факторов:

- весового коэффициента каждой составляющей затрат (и коррекции данного веса в прогнозе);
- темпов роста составляющих каждого вида затрат.

Основными драйверами затрат являются следующие факторы:

- темп роста мировых цен на зерно;
- темп роста мировых цен на удобрения (аммиачная селитра);

- инфляция США;
- инфляция РФ;
- темп роста номинальной заработной платы;
- темп роста тарифов на электроэнергию;
- обменный курс рубля к доллару;
- обменный курс рубля к евро;
- только натуральный и вкусный продукт.

Заключение

Процесс создания ценности традиционно рассматривался в рамках бизнес-единицы, выступающей и как закупщик, и производитель, и разработчик, и продавец, и сервисный провайдер своей продукции. Однако, рост специализации, аутсорсинга, глобализации привели к тому, что процесс создания ценности вышел за рамки только одного предприятия и стал организовываться в рамках группы юридически независимых предприятий, включенных в цепочки сети создания ценности. Результатом эффективного взаимодействия является конкурентоспособная для конечного покупателя и общества потребительская ценность.

Фактически внутренние цепочки ценности стали постепенно превращаться во внешние цепочки и сети. Аутсорсинг создал предпосылки межфирменных партнерств, развития долгосрочных доверительных взаимоотношений, на базе которых стали формироваться сети создания ценности.

Основными проблемами развития цепочки ценности на наш взгляд являются:

- 1) отсутствие количественных показателей измерения стоимости;
- 2) проблема координации деятельности всех участников процесса в целях достижения целей каждого;

3) учет воздействия внутренних показателей на цепочку стоимости в целом.

Эти предпосылки обуславливают необходимость исследования и развития новых подходов к формированию потребительской стоимости, изучению взаимосвязей операционного уровня деятельности и стоимости продукта, разработке стратегий и механизмов координации деятельности путем повышения эффективности бизнес-процессов.

Таким образом, модуляторами для достижения конкурентоспособности в сырной отрасли являются:

- ценовая политика на сырье и готовую продукцию;
- использование передовых технологий, а, следовательно, привлечение инвестиций;
- анализ спроса в профицитных и дефицитных регионах;
- выстраивание логистики;
- грамотное планирование каналов продаж.

Результаты

Выявление закономерностей при построении цепочки ценностей в сырной отрасли.

Выводы. Выявлены взаимосвязи между факторами, влияющими на выстраивание системы цепочки ценности.

Анализ цепочки ценности является чрезвычайно полезным управленческим инструментом, позволяющим выявить необходимые действия для формирования такого продукта, который будет высоко цениться клиентами. Результатом этого анализа должна стать добавленная стоимость, превышающая расходы на ее создание. Ценность, за которую клиенты готовы платить больше, должна обеспечивать компании более высокую прибыль.

Польза создания цепочки ценности проявляется в способности разбить производственный процесс на различные операции и процедуры. Это дает возможность сосредоточить внимание на действительно полезных мероприятиях, создающих заметную выгоду. Эффективное управление маркетинговыми программами и взаимоотношениями с клиентами повышает доход предприятия, и формирует плацдарм на будущее.

Библиографический список

1. Панчина В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учёта в России // Всё для бухгалтера. 2010. №3. С. 26–31.
2. Шогенов Б.А. Стратегический управленческий учет и анализ на производство сельскохозяйственной продукции / Б.А. Шогенов, А.Х. Жемухов // Экономический анализ. 2008. №10. С. 2–6.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. «ООО Издательство «ЭКСМО», 2016. 446 с.
4. Джон К. Шанк, Винджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами / пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 1999. 288 с.
5. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2017. 570 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016. 479 с.
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.