

В.С. Осипов

**ТЕОРИЯ
КОНКУРЕНТНОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ
СУБЪЕКТОВ**

Монография



ПАЛЕОТИП

Москва

2013

УДК 338(075.8)
ББК 65.050.1я73
О-74

Рецензенты:

Б.С. Касаев, д.э.н., профессор, Финансовый университет при
Правительстве РФ,
Н.А. Новицкий, д.э.н., профессор, зав. сектором Института
экономики РАН.

О-74 **Осипов, В.С.**
Теория конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъек-
тов : монография / В.С. Осипов. — М. : Издательство «Палеотип»,
2013. — 180 с.

ISBN 978-5-94727-679-4

Настоящая монография содержит в себе введение в теорию конкурентного взаимодействия, основанную на концепции управления цепочкой ценности как инструмента стратегического и операционного менеджмента в бизнесе для повышения его конкурентоспособности. Читатель получит как теоретические знания в области управления цепочкой ценности, так и ряд практических рекомендаций в сфере управления организацией и разработки и принятия обоснованных управленческих решений.

Предназначено научным работникам, специалистам в сфере стратегического управления, аспирантам и студентам.

УДК 338(075.8)
ББК 65.050.1я73

ISBN 978-5-94727-679-4

© Осипов В.С., 2013
© Издательство «Палеотип», 2013

Оглавление

Введение.....	4
1. Понятие цепочки ценности.....	7
2. Философия управления цепочкой ценности.....	13
3. Операционный процесс.....	28
4. Концептуальные основы управления цепочкой ценности.....	38
5. Стратегия управления цепочкой ценности.....	56
6. Разработка продукта.....	67
7. Управление ресурсами в цепочке ценности.....	85
8. Конкурентоспособность и управление цепочкой ценности.....	100
9. Кластерная политика.....	108
10. Механизм конкуренции.....	119
11. Сотрудничество в цепочке ценности.....	126
12. Изменение конфигурации цепочки ценности.....	148
Заключение.....	153
Приложение 1.....	159
Список литературы.....	160

Введение

На протяжении последнего десятилетия XX века и начала XXI века в экономике Российской Федерации происходили значительные изменения экономических отношений как на макроуровне, так и на микроуровне. Цель преобразований заключалась в переходе от плано-во-директивной экономики к рыночной, что, в свою очередь, вызвало необходимость создания реальных хозяйствующих субъектов, вследствие поглощения последних (базиса) надстройкой в течение периода отсутствия самостоятельности. В процессе преобразований выделились несколько основополагающих принципов: многоукладность экономики, многообразие форм собственности, конкуренция и другие. Это заставило вновь образующиеся хозяйствующие субъекты формировать эффективные системы организации, методы управления, концепции управления производством и многое другое.

Политика фирм, направленная на развитие, формируется при одновременном воздействии внешних (макроэкономических) и внутренних (микроэкономических) факторов. Это предопределяет необходимость комплексного подхода к исследованию закономерностей формирования и регулирования развития организаций, что является сегодня актуальной теоретической и практической задачей.

Цель настоящей монографии состоит в обосновании методологических основ управления цепочкой ценности, а также выработке практических рекомендаций по повышению экономической эффективности деятельности взаимодействующих хозяйствующих субъектов.

Предметом исследования являются общие и специфические закономерности управления цепочкой ценности на всех стадиях от получения сырья до доведения готового продукта до конечного потребителя.

Объект исследования – системы управления в сфере материального и нематериального производства на всех стадиях от получения сырья до доведения готового продукта до потребителя.

Методологическую и информационную базу исследования составили труды советских, российских и зарубежных ученых в области теории и практики управления, микроэкономики и организации производства.

Большой вклад в развитие теоретических основ управления и разработку практических рекомендаций развития экономики внесли: Л.И. Абалкин, А.Г. Аганбегян, А.И. Архипов, В.Г. Афанасьев, О.Т. Богомолов, Т.М. Ворожейкина, А.К. Гастев, Д.И. Гвишиани, С.Ю. Глазьев, А.Е. Городецкий, Р.С. Гринберг, С.В. Дуденков, А.Г. Зельднер,

А.Ф. Зубкова, В.В. Ивантер, С.В. Казанцев, П.М. Керженцев Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, Б.З. Мильнер, А.Д. Некипелов, Н.А. Новицкий, Ю.Г. Павленко, Г.Х. Попов, В.А. Потапов, С.Н. Сильвестров, Д.Е. Сорокин, С.А. Хейнман, Г.И. Шмелев и др. Однако исходные положения теории ценности, а также основы управления цепочками ценности были изложены выдающимся русским экономистом М.И. Туган-Барановским.

Среди зарубежных ученых, внесших значительный вклад в развитие науки управления и в частности управления цепочкой ценности и операционного менеджмента следует назвать таких ученых как: Э.И.Адам, Н.Дж.Аквилано, И.С.Баффа, Р.Блэкуэлл, Л.Гэлловэй, В.Говиндараджан, Р.Джонстон, К.Кларк, Ф.Котлер, А.Кэнтроу, У.Макфи, А.Маршалл, П.Миниард, Г.Минцберг, Э.Мэйо, М.Портер, Б.Рендер, Д.Рикардо, Ф.Ротлибсбергер, Н.Слэк, Ф.У.Тейлор, Д.Уилер, А.Файоль, Г.Форд, Дж. Хайзер, Г.Хамел, М.Хаммер, С.Чамберс, Р.Б.Чейз, Дж.Шанк, У.Эбернати, К.Дж.Эберт, Д.Энджел и др.

В работе использованы теоретические и методологические разработки, практические рекомендации научных учреждений и отдельных отечественных и зарубежных ученых по актуальным проблемам развития управления организацией.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты Российской Федерации, публикации по вопросам микроэкономической политики, труды зарубежных ученых по проблемам управления цепочкой ценности, материалы и отчеты ведущих зарубежных предприятий и организаций, участвующих в управлении цепочкой ценности.

Однако имеющиеся фундаментальные работы в области науки управления в нашей стране и зарубежные разработки не могут в достаточной степени служить руководством к формированию концептуальных посылок к изменению системы управления организацией. Между тем, в условиях глобализации, ужесточения конкуренции и необходимости открытия российских рынков для продуктов иностранного производства, многократно возрастает значение эффективности системы управления организацией и цепочкой ценности для современного потребителя. Целостность и комплексность являются необходимыми и обязательными условиями управления цепочкой ценности. Назрела необходимость системной разработки и обоснования механизмов управления цепочкой ценности с тем, чтобы стала возможной практическая реализация цели повышения экономической эффективности деятельности, конкурентоспособности, удовлетворенности клиентов.

В данной связи перед экономической наукой встает задача формирования теоретико-методологических основ эффективного управле-

ния деятельностью организации, а также практических рекомендаций по его обеспечению, имея ввиду необходимость разработки новых концепций управления, необходимость решения целого комплекса вышеупомянутых проблем в единой универсальной модели управления организацией, более того, на современном этапе встает необходимость согласования действий между поставщиками, подрядчиками, дистрибьюторами, ритейлерами и потребителями, что, само собой, приводит к необходимости управления не только своей (созданной конкретной организацией) частью формируемой добавленной стоимости и ценности для потребителя, но и принимать участие в управлении единой цепочкой ценности.

Русский ученый, М.И. Туган-Барановский, разделил понятия стоимости и ценности. По М.И. Туган-Барановскому, «Всякая хозяйственная деятельность стремится согласоваться с обоими требованиями хозяйственного принципа, в котором находят себе отражение две основных логических категории хозяйства – стоимости (затраты) и ценности (получки)»¹, и далее, он приходит к выводу о том, что стоимость – это затраты организации, а ценность – удовлетворение потребностей потребителя («получка»). Великий русский экономист точно описал проблему «стоимость-ценность», указав, что это двойственная проблема, равно как и многие другие в экономической теории. Можно предположить, что проблема кроется в противоречии трудовой теории стоимости и теории предельной полезности, которое разрешено М.И. Туган-Барановским и А.Маршаллом.

¹ - М.И. Туган-Барановский. Основы политической экономии. Петроград: Издание Юридического книжного склада «ПРАВО», 1915. – с. 43.

1. Понятие цепочки ценности

Концепция управления цепочкой ценности впервые сформулирована американским ученым М. Портером в 1985 г. Цепочка ценности компании представляет собой систему взаимосвязанных и взаимозависимых видов деятельности¹. Связи имеют место, когда способ выполнения одного вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Как известно, низкая себестоимость означает относительно низкие затраты на производство продукта, и, следовательно, позволяет достичь цели предпринимателя – максимизации прибыли. Поставщики не только производят и поставляют входящие ресурсы, которые фирма использует для создания ценности, но они существенно влияют на позицию фирмы в отношении себестоимости и диверсификации². Связи часто создают альтернативы в выполнении отдельных видов деятельности, которые требуют оптимизации. Именно оптимизация обуславливает необходимость принятия компромиссных решений. Например, более дорогостоящая разработка продукта и более дорогое сырье могут снизить стоимость послепродажного обслуживания. Компания должна быть готова идти на такие компромиссы в соответствии со своей операционной стратегией, призванной обеспечить конкурентное преимущество. Самое главное в управлении цепочкой ценности состоит в том, что все хозяйствующие субъекты, которые входят в эту цепочку и управляют ею, должны получать экономический эффект от своего участия, более того, конечный потребитель должен получить более качественный продукт (или хотя бы не более низкого качества) по более низкой цене. Тогда и только тогда все участники цепочки ценности будут заинтересованы в управлении этой цепочкой. Кроме того, важно отметить, что абсолютно не имеет значения, какие организационно-правовые формы и формы собственников у участников цепочки ценности. А самое главное, в процессе формирования и управления цепочкой ценности меняется форма капитала с производственного на торговый, это также вписывается в цепочку ценности, и способствует удовлетворению потребности потребителя.

Следует отметить, что первым из экономистов-классиков, кто выразил идею цепочки ценности (не называя ее таковой) был Д. Рикар-

¹ - М. Porter. On Competition. Harvard business press, 1998. – p.87.

² - Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – с.59.

до, говоря о меновой стоимости чулок¹. Именно здесь, экономист показал, как удовлетворяется потребность потребителя в чулках, «...начиная от обработки земли, на которой разводят хлопок», оканчивая трудом розничного торговца. Однако, здесь уместно также вспомнить о высказывании другого великого экономиста-классика А.Смита: «представители одного и того же вида торговли и ремесла редко собираются вместе ... без того, чтобы их разговор не кончился заговором против публики или каким-либо соглашением о повышении цен... Закон...не должен ничего делать для облегчения таких собраний и еще меньше для того, чтобы делать их необходимыми»².

При наличии взаимосвязей также необходимо, чтобы виды деятельности были скоординированы. Своевременная доставка обеспечивается за счет таких операций, как сбыт продукции и обслуживание (например, установка), которые должны быть прочно увязаны между собой. Хорошая координация обеспечит своевременную доставку без необходимости проведения дорогого учета. Тщательный менеджмент взаимосвязей часто является мощным источником конкурентного преимущества из-за трудностей, которые имеют соперники в восприятии этих взаимосвязей и в разрешении компромиссов через организационные сферы деятельности.

Концепция цепочки ценности помогает определить роль информационной технологии в конкуренции. Вся деятельность любой компании или группы компаний можно разделить на технологические и экономические отличающиеся виды деятельности, с помощью которых и осуществляется деятельность компании. Эти виды деятельности можно назвать ценными видами деятельности. Ценность компании измеряется той стоимостью, выраженную в цене, которую покупатели готовы заплатить за ее товары или услуги. Бизнес будет прибыльным, если ценность, которую он создает, превышает издержки, связанные с осуществлением всех видов деятельности. Чтобы достичь конкурентного преимущества над своими конкурентами, компания либо должна выполнять эти виды деятельности с более низкими издержками, либо выполнять их таким образом, чтобы они привели к диверсификации и надбавке к цене, то есть большей ценности компании.

Ценные виды деятельности компании можно условно разделить на две группы: первичные и вторичные виды деятельности.

¹ - Антология экономической классики. Д. Рикардо. Начала политической экономики и налогового обложения. О стоимости. Отдел III. М.: Эконом, 1991. – с.412.

² Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 2007. – с.174.

Первичные виды деятельности имеют отношение к физическому созданию продукта, его маркетингу и доставке потребителю, а также поддержке и послепродажному сервису. Вторичные, или поддерживающие, виды деятельности обеспечивают факторы производства и инфраструктуру, благодаря которым и становится возможным выполнение первичных видов деятельности. Для каждого вида деятельности требуются «покупные» факторы производства, трудовые ресурсы и комбинация технологий. Инфраструктура фирмы, включающая в себя такие функции, как общие менеджмент, правовую деятельность, финансовую деятельность и некоторые другие поддерживает всю цепочку. В рамках каждой из этих категорий компания осуществляет еще несколько видов деятельности, специфика которых зависит от конкретного бизнеса. Обслуживание, например, часто включает такие виды деятельности, как установка, ремонт, наладка, модернизация и учет комплектующих.

Цепочка ценностей любой организации органически включена в более широкую систему, которая включает цепочки ценностей поставщиков и потребителей. Таким образом, организация может повысить экономическую эффективность деятельности, рассмотрев, как деятельность этой организации сочетается с цепочками ценностей поставщиков и потребителей. Цепочка ценности компании в отдельной отрасли заключена, в свою очередь, в еще больший поток видов деятельности, который мы называем системой цепочек ценностей или системой ценностей. Система ценностей включает цепочки ценности поставщиков, которые обеспечивают факторы производства (сырье, комплектующие и оплаченные услуги) для цепочки ценности компании.

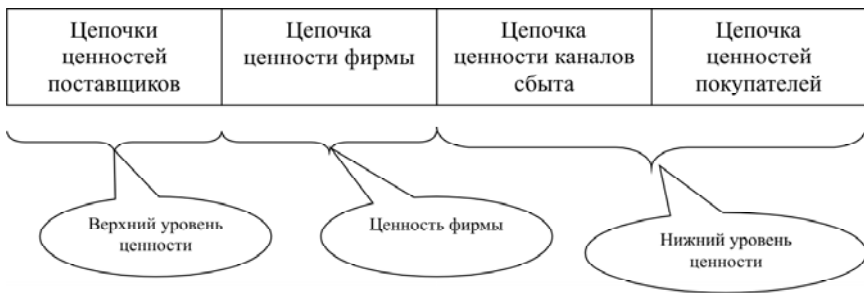


Рис. 1. Система ценностей

На пути к конечному потребителю продукция компании часто проходит через цепочки ценности каналов распределения.

Наконец, продукт становится приобретенным фактором производства в цепочке ценностей покупателя продукта, который использует его для выполнения одного или нескольких видов своей деятельности.

Связи не только объединяют ценные виды деятельности внутри компании, но и как показано на рис. 1 создают взаимосвязанность между своей цепочкой ценности и цепочками ценности поставщиков и каналов распределения. Компания может достичь конкурентного преимущества за счет оптимизации или координации этих связей во внешней среде компании.

Здесь следует более подробно остановиться на механизмах формирования системы ценностей. Для компаний развитых стран более характерным является создание партнерств в формировании и управлении системы ценностей. Для российских компаний более характерным являются слияния и поглощения компаний, находящихся в системе ценностей, одним, самым влиятельным участником. Таким образом, если компания не хочет или не может по каким-либо причинам ограничиться уровнем партнерства, она может приобрести в системе ценностей несколько звеньев. Среди типичных вариантов этого рода в первую очередь укажем приобретение организацией миноритарного пакета акций другой компании, но не ниже позволяющего влиять на деятельность покупаемой компании, например, представлением своих интересов в совете директоров. Это позволяет ей в определенной степени влиять на проведение операций в благожелательном для себя разрезе, но не обязательно контролировать всю деятельность компании. Возможен и наиболее часто применим вариант, при котором одна организация просто покупает другие организации, действующие с ней в одной системе ценностей. Это позволяет ей повысить уровень вертикальной интеграции, под которой мы понимаем степень принадлежности цепочки ценностей одной компании. Если организация покупает материалы у внешних поставщиков и продает свою продукцию внешним заказчикам, она не владеет большей частью звеньев цепочки стоимости, как показано на рис. 1, верхним и нижним уровнем ценности, а ее вертикальная интеграция очень ограничена. Если же организация владеет поставщиками начального уровня, самостоятельно выполняет большую часть операций, в ходе которых добавляется стоимость, и распределяет продукцию до конечных пользователей, то она владеет большей частью цепочки стоимости и представляет собой ярко выраженную вертикально интегрированную структуру. Если организация владеет значительной частью звеньев поставок сырья, она осуществляет обратную или предыдущую интеграцию (upstream); если она владеет большей частью сетей распределения своей продукции, то имеет место прямая или последующая интеграция (downstream).

Степень вертикальной интеграции	Поставщики	Операции	Заказчики
Слабая		X	
Обратная	X	X	
Прямая		X	X
Сильная	X	X	X

Рис. 2. Различные уровни вертикальной интеграции

В некоторых обстоятельствах вертикальная интеграция – лучший способ согласования различных системы цепочек стоимостей для совместной работы. Например, компания «Форд» в различные времена владела разными звеньями системы ценностей, начиная от сталелитейных заводов до сетей распределения и авторемонтных мастерских. Однако часто высокая степень вертикальной интеграции стоит очень дорого, приводит к созданию огромных неповоротливых организаций, в которых снижается гибкость реагирования на изменяющиеся условия. Поэтому вертикальная интеграция далеко не всегда необходима и желательна, а часто и невозможна: даже крупным структурам бизнеса владеть большей частью своих цепочек стоимостей бывает не под силу.

Вернемся к оптимизации или координации связей во внешней среде компании. Производитель конфет может сократить некоторые этапы процесса производства, убедив своих поставщиков доставлять шоколад в жидкой форме, а не в виде формованных плиток. Здесь выигрывают обе стороны. Производитель конфет экономит на переработке слитков шоколада в жидкую форму, а поставщик шоколадных плиток на формовке этих плиток из жидкого шоколада. Налицо эффективное координирование усилий обеих компаний по повышению ценности своих продуктов. Своевременная доставка товара поставщиком приобретает здесь особую важность, так как от нее зависит производственный цикл. Однако благоприятные возможности для экономии посредством координации с поставщиками и каналами распределения выйдут далеко за рамки материально-технического обеспечения и обработки заказа. Компания, ее поставщики и каналы распределения могут получить куда более существенную выгоду, научившись распознавать и эффективно использовать эти связи.

Конкурентное преимущество на основе низких издержек или диверсификации является функцией цепочки ценностей компании. Позиция компании в плане издержек отражает общие издержки выполнения всех своих ценных видов деятельности относительно конкурентов. Ка-

ждый ценный вид деятельности имеет двигатели издержек, которые определяют потенциальные источники преимущества по издержкам. Подобным образом способность компании диверсифицировать свою деятельность отражает вклад каждого ценного вида деятельности в направлении удовлетворения потребностей покупателей. Многие из видов деятельности компании – не только физический продукт и сервис – также вносят вклад в диверсификацию. Потребности покупателей, в свою очередь, зависят не только от влияния продукта компании на покупателя, но также на другие виды деятельности компании (например, обеспечение поставок и сбыта и послепродажное обслуживание).

В поисках конкурентного преимущества компании часто различаются конкурентным размахом – или широтой видов своей деятельности. Масштаб конкуренции имеет четыре измерения: масштабы сегмента рынка, степень вертикальной интеграции, географический размах и масштаб отрасли (или диапазон связанных отраслей, в которых компания ведет конкурентную борьбу).

2. Философия управления цепочкой ценности

Концепция цепочки ценностей может быть противопоставлена тому внутреннему акценту, который обычно применяется в управленческом учете. Управленческий учет обычно использует подход добавленной стоимости. Со стратегической точки зрения, в отличие от концепции добавленной стоимости, концепция цепочки ценностей выделяет четыре области увеличения прибыли:

- Связь с поставщиками;
- Связь с потребителями;
- Технологические связи внутри цепочки ценности одного подразделения;
- Связи между цепочками ценности подразделений внутри организации.

Рассмотрим подробнее каждую из областей подробнее. В первую очередь обратимся к связям с поставщиками. Здесь формирование добавленной стоимости начинается слишком поздно, то есть если мы приступаем к анализу затрат с момента закупок, то мы упускаем все возможности использования связей с поставщиками рассматриваемой организации. Важно отметить, что под термином «использования связей» мы подразумеваем получение экономического эффекта от координации, как самой рассматриваемой организацией, так и ее поставщиком. Такие возможности являются невероятно важными для любой организации, так как именно это является основным двигателем формирования цепочки ценности; именно здесь возникает мысль о партнерствах или углублении вертикальной интеграции. Следует напомнить известный пример с жидким шоколадом. Поставщик шоколада экономит на упаковке и формовке плиток шоколада, а производитель конфет получает экономический эффект от устранения операций по распаковке и расплавке шоколада. Фактически зеркальное отражение связи с поставщиками можно наблюдать в ситуации связи с потребителями. Кроме того, что анализ добавленной стоимости начинается слишком поздно (в ситуации связи с поставщиками), он имеет и другой значительный недостаток – он слишком рано заканчивается (в ситуации связи с потребителями). Завершение анализа затрат в момент реализации не дает возможности использовать связи с заказчиками (потребителями) анализируемой организации. И здесь вновь речь идет о совместном получении экономического эффекта обеими сторонами,

как производителем, так и потребителем его продукции, что мотивирует звенья цепочки ценности формировать партнерства и повышать уровень вертикальной интеграции.

Система цепочек ценности выявляет то, как продукция предприятия вписывается в цепочку ценности покупателя. Например, в рамках этой системы понятно, какой процент затрат рассматриваемой фирмы включается в общие затраты потребителя. Тот факт, что, например, бумага составляет более 40% общей стоимости любого журнала, является очень полезным для того, чтобы убедить бумажные фабрики и издателей совместно работать над снижением затрат. Так как концепция добавленной стоимости игнорирует виды экономической деятельности, которые осуществляются после того, как продукция покидает анализируемую организацию, она, как правило, не выявляет степень влияния покупателей (потребителей).

Рассмотрим теперь влияние на стоимость технологических связей внутри цепочки ценности подразделения. Анализ цепочки ценности четко выявляет тот факт, что отдельные виды хозяйственной деятельности по созданию ценности внутри организации скорее взаимозависимы, чем автономны. К примеру, в компании McDonald's график кампаний по продвижению (один из видов хозяйственной деятельности по созданию ценности) значительно влияет на использование производственных мощностей (другой вид хозяйственной деятельности по созданию ценности). Эти виды хозяйственной деятельности должны быть скоординированы, если их влияние на продвижение товара полностью осознается менеджментом компании. В качестве другого примера можно привести японских производителей видеомagnитофонов, которые смогли снизить цены с \$1300 в 1977г. до \$298 к 1984г., учитывая влияние ранних стадий цепочки ценности (проектирование прибора) на более позднюю стадию (производство), значительно сократив количество деталей видеомagnитофонов¹.

Традиционные подходы управленческого учета подчеркивают важность снижения затрат между подразделениями. Однако, признавая взаимосвязи, анализ цепочки ценности предоставляет возможности, которые сознательно увеличивая затраты в ходе одного вида хозяйственной деятельности, создающей ценность, может привести к снижению общих затрат. Расходы, понесенные фирмой Procter & Gamble по установке компьютеров для ввода заказов непосредственно в магазинах Wal-Mart, значительно снизили затраты на ввод и обработку заказов обеих фирм.

¹ Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. – СПб.: Бизнес Микро, 1999. – с.65.

Связи между цепочками ценности подразделений внутри предприятия также являются полем для повышения экономической эффективности деятельности компании. Резко контрастируя с концепцией добавленной стоимости, анализ цепочки ценностей также признает потенциал прибыли, полученной от использования связей между видами хозяйственной деятельности различных подразделений. Например, внутри Procter&Gamble величина затрат подразделения, производящего одноразовые салфетки, снижается вследствие совместной деятельности по распространению вместе с продукцией других подразделений фирмы (производство мыла и бумажных полотенец), которая также продается через супермаркеты.

Концепция управления цепочкой ценности имеет определенный алгоритм ее построения и управления ею и включает в себя следующие этапы:

1. Выявление цепочки ценности в отрасли с указанием затрат, доходов и активов для видов хозяйственной деятельности, создающих ценность.

2. Установление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид хозяйственной деятельности.

3. Создание устойчивого конкурентного преимущества или с помощью лучшего, чем у конкурентов, управления факторами затрат, или путем реконфигурации цепочки ценности.

Конкурентное преимущество не может быть существенным образом исследовано на уровне отрасли в целом. Цепочка ценности разбивает каждую отрасль на отдельные стратегические виды хозяйственной деятельности. Следовательно, исходная точка для анализа затрат – это определение цепочки ценности в отрасли и установление затрат, расходов и величины активов для каждого вида хозяйственной деятельности, создающего ценность. Эти виды хозяйственной деятельности являются своего рода строительными блоками, с помощью которых организации данной отрасли создают продукцию, представляющую ценность для потребителей. Виды хозяйственной деятельности должны быть выделены, если они представляют существенный процент в издержках производства или поведении затрат данного вида хозяйственной деятельности (или данных факторов изменения затрат) отличается от других, или они осуществляются конкурирующими компаниями различными способами, или они обладают большими потенциальными возможностями для создания диверсификации. Каждый вид хозяйственной деятельности приводит к возникновению затрат, создает доходы и использует активы. После определения цепочки ценности необходимо установить операционные затраты, доходы и активы

для каждого отдельного вида хозяйственной деятельности, создающего ценность. Для промежуточных видов хозяйственной деятельности, создающих ценность, доходы должны быть установлены сопоставлением внутренних трансфертных цен продукции с ценами конкурентов на рынке. Имея такую информацию, можно рассчитать доходность активов для каждого вида хозяйственной деятельности, создающего ценность.

Следующим шагом будет установление факторов изменения затрат, которые объясняют разницу в затратах для каждого вида хозяйственной деятельности, создающего ценность. При традиционном управленческом учете, затраты являются функцией, в первую очередь, только одного фактора – объема продукции. Хотя концепция затрат, связанная с объемом продукции, доминирует в литературе по управленческому учету, в рамках концепции цепочки ценности объем произведенной продукции как таковой, похоже, охватывает очень небольшую долю всего разнообразия поведения затрат. Обычно работают многочисленные факторы изменения затрат. Более того, факторы затрат меняются при рассмотрении различных видов хозяйственной деятельности, создающих ценность.

Как только фирма определила цепочку ценности и установила факторы затрат изменения для каждого вида хозяйственной деятельности, создающего ценность, она может получить преимущество в конкурентной борьбе двумя путями: управляя факторами изменения затрат лучше, чем ее конкуренты или перестраивая цепочку ценности. Систематически анализируя затраты, доходы и активы по каждому направлению деятельности, организация может получить преимущество на базе диверсификации и себестоимости – нечто, чего сумели добиться японские производители. Эффективным путем для достижения преимущества на базе диверсификации и себестоимости является сравнение цепочки ценности организации с одной или двумя цепочками ценности фирм-конкурентов. Короче говоря, конкурентное преимущество – это нечто чисто относительное. Вопрос заключается не в том, насколько быстро движется данная фирма, но в том может ли данная фирма продвигаться быстрее, чем ее конкуренты. Динамика конкурентной борьбы автоматически ведет к постоянному изменению точки отсчета. Организация может быть уверена, что ее конкурент завтра будет умнее, чем сегодня. А раз так, то решающую роль для получения и сохранения устойчивого преимущества в конкурентной борьбе играет постоянный анализ затрат конкурентов.

При продолжении концентрации своих сил на управлении существующей цепочкой ценности фирмы лучше, чем конкуренты, должны

приложить усилия по переопределению цепочки ценности для того, чтобы прибыли были еще более значительными.

Обратимся теперь от общего анализа цепочки ценности к цепочке внутренних бизнес-процессов организации. Каждая организация обладает уникальным набором операций для создания ценности для потребителей и достижения финансовых целей. Тем не менее, есть возможность выделить некие общие бизнес-процессы, которые являются основополагающими в цепочке ценности любой организации: инновации, операции и послепродажное обслуживание. Инновационный процесс состоит в изучении компанией возникающих или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы эти потребности. Операционный процесс, второй основной процесс в общей модели цепочки ценности, - это производство и поставка товаров и услуг заказчику. Традиционно этот процесс рассматривался как центр системы показателей деятельности организации в концепции добавленной стоимости. Здесь следует отметить, что эффективный операционный процесс и минимизация издержек производства и поставки товаров и услуг остаются важными целями любой компании. Однако представим себе цепочку ценности в разрезе характерных для всех компаний бизнес-процессов.

Третий компонент – обслуживание клиента после продажи и поставки товара или оказания услуги. Некоторые организации разработали четкую стратегию по оказанию такого рода услуг. Например, компании, продающие сложное оборудование, могут предложить специальные обучающие программы, чтобы помочь потребителям научиться более эффективно использовать возможности этого оборудования, или программу оперативного реагирования на его поломки. Один из дистрибьютеров химических веществ разработал подробную документацию и процедуру уничтожения использованных химикатов, избавив, таким образом, клиентов от трудоемкой и дорогостоящей задачи утилизации отходов.

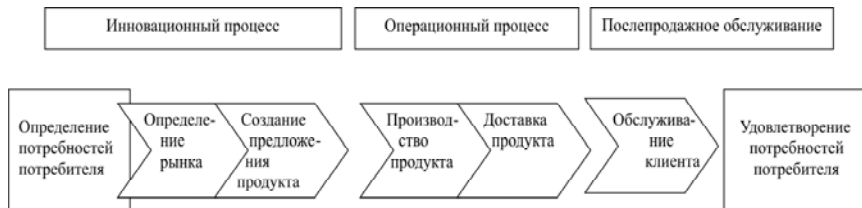


Рис. 3. Составляющая внутренних бизнес-процессов – общая модель цепочки ценности

Проблема утилизации отходов накладывает на компании особые обязательства по защите окружающей среды перед государственными организациями, которые тщательно проверяют их выполнение. Все эти мероприятия повышают ценность предложения товаров и услуг целевому покупателю.

Иногда процессы исследования и развития рассматриваются как второстепенные элементы создания цепочки ценности бизнес-единицы. Фактически инновационный процесс – один из самых важных внутренних процессов. Для большого числа компаний эффективные и своевременные инновации во много раз важнее, чем отлично организованный повседневный операционный процесс, который в настоящее время до сих пор традиционно считается центральным во внутренней цепочке ценности компании. Относительное превосходство по значимости инноваций над операциями особенно заметно в компаниях с долгим циклом разработки и развития, например, фармацевтических, электронных, организаций химической промышленности для сельского хозяйства или фирм-поставщиков программного обеспечения. Но как только продукт достигает стадии промышленного производства, валовая прибыль может оказаться очень высокой. Возможности значительного снижения затрат, которые в основном производятся на стадии исследования и развития, могут быть ограничены. Инновационный процесс можно представить как длинную цепочку создания ценности, в которой компания сначала определяет и изучает новые рынки, новых потребителей и их настоящие и скрытые потребности. Затем начинается разработка и развитие новых товаров и услуг, которые позволят завоевать рынок и клиентов и удовлетворить их потребности. Операционный же процесс, наоборот, представляет собой короткую цепочку ценности, когда компании поставляют уже существующий продукт или услугу существующему клиенту. Инновационный процесс состоит из двух компонентов. Первый – это определение размера рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары и услуги. Поскольку компания организывает свои внутренние бизнес-процессы в соответствии с конкретными нуждами клиентов, получение адекватной и точной информации о размерах рынка и предпочтениях потребителей становится жизненно важной задачей. Помимо этого особое значение приобретает анализ перспектив и новых рынков для новых товаров и услуг, которые компания готова поставлять. Этот процесс заключается в поиске дополнительно возникающих возможностей, которые существуют наряду с имеющимися и используемыми отраслевыми подходами, основанными на производимых продуктах. Компания должна не просто удовлетво-

рять потребности, но приятно удивлять клиента, имея готовые ответы на следующие вопросы:

1. Что будем представлять для клиента наибольшую ценность завтра?

2. Каким образом, используя инновации, можно определить конкурентов в предоставлении потребителю таких товаров и услуг?

Информация о рынках и потребителях представляет собой основу для разработки и развития проектов, то есть для второго этапа инновационного процесса.

Специальная группа по НИОКР проводит глубокое научное исследование совершенно новых товаров и услуг, создающих потребительную ценность, осуществляет прикладное исследование возможности применения уже имеющихся технологических процессов для производства товаров и услуг следующего поколения, целенаправленно развивает новые товары и услуги для продвижения их на рынок.

Операционный процесс (см. рис. 3.) представляет собой самый короткий промежуток в цепочке создания ценности. Начинается он с получения заказа от клиента на товары и услуги и заканчивается их доставкой. Главное в этом процессе – эффективная, бесперебойная и своевременная доставка имеющихся товаров и услуг существующему клиенту. Тенденция операционного процесса к повторению типа операций делает возможным применение научных методик управления для контроля и совершенствования этапов получения заказа, его обработки, производства и доставки товара или услуги потребителю. Традиционно операционные процессы контролировались финансовыми показателями: нормативными издержками, бюджетом и анализом отклонений. Однако со временем, чрезмерный акцент на такие узкоспециализированные финансовые параметры, как эффективность использования рабочей силы и оборудования, отклонения закупочных цен, привел, с одной стороны, к тому, что постоянная загрузка машин и рабочей силы создала запас готовой продукции, который никак не соответствовал заказам клиентов, а с другой – к бесконечной смене поставщиков комплектующих в поисках более низких закупочных цен. При этом игнорировались такие факторы, как издержки выполнения больших объемов заказов, плохое качество, неопределенные сроки доставки, разобщенность процессов оформления заказа, получения и выставления счетов и оплаты. Здесь мы вновь наталкиваемся на прямое противоречие концепции добавленной стоимости и концепции цепочки ценности.

Анализ концентрирует внимание на внутренних процессах организации, не увязывая их с потребностями рынка и более того с потреб-

ностями конкретного потребителя. Рынок в современном мире настолько перенасыщен товарами, что стандартизированный подход к «среднестатистическому» потребителю не обеспечивает конкурентное преимущество компании ни в краткосрочной, ни, тем более, в долгосрочной перспективе. Компании только прямым обращением к конкретному потребителю могут эффективно использовать имеющиеся ресурсы, не наращивая запасы готовой продукции, предложение которой может быть не обеспечено спросом завтра, а может быть уже и сегодня. Проблема эффективного использования имеющихся ограниченных ресурсов все острее встает перед производителями, да и перед всем мировым сообществом.

Концепция цепочки ценности позволяет повысить эффективность использования имеющихся ограниченных ресурсов за счет минимизации запасов готовой продукции, за счет быстрого и качественного выполнения запросов конкретного потребителя на конкретный товар.

В последнее время возросло влияние практики управления на основе качества, принятой впервые ведущими японскими производителями. Многие показатели деятельности компании были заменены или трансформировались в показатели, связанные с качеством и временными циклами¹.

Послепродажное обслуживание – последняя стадия внутренней цепочки ценности (см. рис. 3). Она включает гарантийное и ремонтное обслуживание, возврат, а также платежи по кредитным картам. Компании прекрасно осознают, насколько дорого обходится простой их оборудования и как это неудобно компании-заказчику. Обе компании увеличили потребительскую ценность своей продукции, предложив быстрое и надежное обслуживание с целью минимизации срывов в работе проданного оборудования. Они даже включили в комплект поставки встроенное электронное устройство, определяющее возможность отказа прибора в ближайшее время и сигнализирующее об этом обслуживающему персоналу. Речь идет о компаниях Otis Elevator и General Electric. Такая технология позволяет заблаговременно проводить профилактику оборудования, что сильно удивляет клиентов, которые и не подозревают о грядущих неприятностях. У клиента создается впечатление невозможности поломки оборудования. Другой аспект послепродажного обслуживания - это выставление счетов и получение по ним денег. Необходимо минимизировать время между завершением работ и окончательной оплатой заказчиком выполненных работ.

¹ - Berliner C., Brimson J. Cost Management for Today's Advanced Manufacturing. Harvard business press, 1991.

Считается, что организация, состоящая из разных взаимосвязанных бизнес-единиц, более эффективна и значима, чем механическое объединение группы подразделений. Теория корпоративной стратегии, представляющая собой в настоящее время широкое поле исследований¹, пытается определить, как руководство корпорации и корпоративная стратегия (в противовес стратегии бизнес-единицы) могут создать неразрывную синергетическую связь между своими операционными единицами. Существуют две крайности. Одна — это такая корпорация, как РМС, состоящая из более 20 независимых компаний с разнообразнейшим спектром направлений деятельности — от компаний по добыче золота, химическому производству, поставке оборудования для аэропортов до подразделений, которые занимаются машиностроением для пищевой и сельскохозяйственной промышленности. Если запланированные финансовые параметры были получены, руководство не вникало в то, какими средствами это сделано.

Внедрение концепции цепочки ценности обозначило новую роль корпоративного менеджмента — контроль и оценку реализации стратегии каждой бизнес-единицей. На корпоративном уровне такой диверсифицированной компании, как РМС, легче всего оценить общую финансовую эффективность. Стратегии, цели и показатели остальных составляющих каждого предприятия корпорации слишком разнородны, чтобы их можно было так же легко проанализировать в рамках общей корпоративной системы.

Другая крайность — это корпорация, состоящая из бизнес-единиц, которые очень тесно взаимодействуют друг с другом. Они могут иметь даже одних и тех же клиентов. Например, у компании Johnson & Johnson более 150 отделений по всему миру, но все они заняты в одной отрасли — производстве медицинских препаратов и средств по уходу — и имеют общих клиентов: больницы, медицинские центры, врачи, аптеки, супермаркеты и другие предприятия розничной торговли. В других корпорациях бизнес-единицы могут пользоваться общими технологиями; так, Хамел и Прахалад приводят пример, как Honda, используя свои исключительные возможности в разработке автомобильных двигателей, производит и продает продукты в других сегментах рынка: мотоциклы, газонокосилки, автомобили, генераторы². Компания NEC использует свои достижения в микроэлектронике и миниатюризации, чтобы стать лидером на рынке телевизоров, ком-

¹ - Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002. – с. 288.

² - см. там же с. -79

пьютеров и телекоммуникаций. Другие корпорации могут централизовать свои ключевые функции, например, закупки, финансы, информационные технологии, с тем, чтобы достичь лучших результатов, чем если бы эти функции самостоятельно выполняла каждая отдельная бизнес-единица.

Цепочка ценности пронизывает всю деятельность организаций. Все, что поступает в организацию, есть результат действия цепочек ценности, - это и информация (биржевые сводки, правительственные сообщения, слухи, информация СМИ, жалобы клиентов и проч.), и факторы производства (труд, земля, капитал, предпринимательская способность). Кстати, предпринимательская способность¹, которую выделяют как один из основных факторов производства¹, также является результатом формирования и функционирования цепочки ценности, только уже, например, в области образования. Субъекту предоставляются знания, воспитание, учебники, учебные пособия для формирования из него полноценной личности, члена общества. А он, в свою очередь, оплачивает деятельность всех организаций, входящих в единую цепочку ценности или даже систему цепочек ценности. Мы приходим к значительному выводу о том, что цепочки ценности пронизывают буквально все, что связано с удовлетворением потребностей человека, в том числе его материальных, духовных, нравственных и любых других потребностей.

Человеческая деятельность полностью зависит от эффективной работы цепочек ценности – это один из самых важных и значительных выводов, которые опираются на труды нобелевских лауреатов Людвиг фон Мизеса² и Гэри Бэккера³.

Формирование и управление цепочками ценности является стратегическим преимуществом по сравнению с концепцией добавленной стоимости, которой руководствуется большинство российских компаний. Однако, как мы отметили ранее, операционный процесс это одна из самых коротких стадий цепочки ценности. В странах развитой с рыночной экономикой операционный менеджмент – это уже настоящее. Для нашей страны, находящейся на завершающемся этапе переходного периода, наших компаний, которые проходят процедуру адаптации к

¹ - Экономика. Учебник под ред. А.И. Архипова, А.Н. Нестеренко, А.К. Большакова. М.: Проспект, 2001 – с.12.

² - Л.фон Мизес. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. М.: Экономика, 2000.

³ - Г.С.Беккер. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ, 2003.

новым рыночным реалиям, операционный менеджмент это еще, к сожалению, будущее. Те организации, которые смогут уже сейчас, сегодня, внедрить концепцию операционного менеджмента и немедленно приступить к формированию и управлению систем цепочек ценности, уже завтра будут стерты из памяти потребителей, а их места займут более расторопные конкуренты. Тщательно отлаженный, выверенный, операционный процесс есть залог, если хотите базис формирования цепочки ценности. Потребитель хочет получить исключительно высококачественный продукт в самые короткие сроки по самой низкой цене, в любое время суток, когда ему заблагорассудится. 365 дней в году. Западные компании уже сейчас могут предложить это. Российские компании зачастую почивают на лаврах, не могут обеспечить элементарного качества своего продукта.

Нам неоднократно приходилось консультировать российские компании различных отраслей национальной экономики. Первое, что бросалось в глаза это отношение к потребителю как надоедливой мухе – в самом широком смысле. Срыв сроков доставки, низкое качество, недоброжелательность и неспособность правильно составить документы, сопровождающие сделку – вот основные «спутники» деятельности российского предпринимателя. В то время как наши рынки практически закрыты от конкуренции, российские компании не спешат внедрять современную систему управления на основе операционного менеджмента, надеясь на постоянную поддержку со стороны правительства РФ, которое идет на встречу «ради спасения отечественного производителя» и повышает таможенные пошлины. Наши рынки все активнее будут завоевываться иностранными компаниями, предлагая «обделенному вниманием» российскому потребителю высокое качество, точность доставки и гарантии на будущее. С социально-этической точки зрения, следует сказать: «Поддержи отечественного производителя!», а с точки зрения разумного выбора: «Пусть умрет неэффективный производитель!». Выбор должны сделать российские потребители. В прессе все чаще сообщается об успехах той или иной российской компании – кто-то пройдет сертификацию по качеству по стандартам ИСО, где-то введут систему управления на основе 6 сигм. Это очень важно, но необходимо ускорять темпы, так как операционный менеджмент в развитых странах это уже «настоящее» – он перестает быть стратегическим преимуществом. Стратегическое преимущество за цепочками ценности, а последняя возможна только при достижении выдающихся успехов в операционном менеджменте. 22 декабря 2003 г. по телевизионному каналу Euronews в программе HiTech немецкие ученые представили общественности новое достижение – виртуальная

примерочная. Суть состоит в том, что потребитель сам выбирает стиль, цвет, ткань, элементы будущей одежды, пуговицы, манжеты и прочее, а компьютер на жидкокристаллическом мониторе показывает потребителя уже «одетого» в придуманный им же элемент одежды. Если потребителю нравится то, что он сам «смастерил» он оплачивает заказ банковской картой и фирма изготавливает для него это изделие.

Это подход производителя к конкретному потребителю, а не среднестатистическому, как это было принято ранее. Именно такой компьютер даст сигнал о необходимых тканях их производителю, производителю пуговиц – его заказ, мастерской по пошиву даст выкройку, и сам же компьютер проконтролирует выполнение. Ровно через неделю готовое изделие будет доставлено заказчику.

Ценность в широком смысле создается четырьмя способами – по отдельности или в каких-либо сочетаниях: улучшенное качество, обслуживание, сокращение издержек для потребителя и сокращение времени цикла. Отправной точкой для оценки цепочки ценности может быть уяснение того, что относится к процессам, которые формируют ценность для потребителя. Главное действующее лицо — потребитель, и чтобы у цепочки ценности появился какой-то смысл, нужно, прежде всего, установить, чего же хочет потребитель, каковы его потребности. Однако у такого подхода есть определенные ограничения (например, когда компания рассматривает возможность внедрения новшества, которое еще никогда не применялось, т.е. у потребителей нет соответствующего опыта или они даже не разбираются в предлагаемом новшестве). В условиях, когда подавляющее большинство базовых потребностей человека удовлетворяются существующими продуктами, достаточно сложно продвигать на рынке новый продукт. Потребителю сперва необходимо объяснить, в чем достоинства нового продукта по сравнению с существующими или какую именно потребность удовлетворяет новый продукт, сформировать потребность в нем у потребителя путем рекламы и других маркетинговых приемов и уже после формирования устойчивой потребности потребителя в новом продукте активно продвигать его на рынке.

Несмотря на то, что подход М. Портера полезен как основа, над которой можно надстраивать разные способы, с помощью которых организация формирует ценность, он не лишен недостатков. Как правило, он отражает строение организационной схемы по функциональному принципу, а не представляет ее как совокупность процессов. Бизнес-процессы типа «точно вовремя» или «планирование потребности в материальных ресурсах», например, могут связывать материально-техническое обеспечение, операции, запасы готовой продукции и за-

купки таким способом, который не очевиден с точки зрения того, как в данной организации распределены функции. Однако это можно было бы рассматривать как сильную сторону подхода, предложенного М. Портером, если бы он приводил к пониманию определяющей роли процессов, а не функций, и к пониманию того, что ценность может создаваться не только тем, что происходит внутри каждой группы функций, но и процессами.

Для иллюстрации концепции цепочки ценности М. Портер использует схему в виде стрелки (см. Приложение 1). Предложенные им девять заголовков хорошо вписываются в эту диаграмму. Однако «...мы видели немало так называемых отчетов о цепочках формирования ценности, которые практически не идут дальше разбиения организационной схемы на подразделы, которые затем перечисляются под соответствующими девятью заголовками на расширенной версии «стреловидной диаграммы»¹. Зачастую это не добавляет почти никакой новой информации к тому, что уже содержится в организационной схеме, не указывает на процессы, способствующие формированию ценности, и не показывает издержек или выгод от того, что делается.

Полезно, как мы уже говорили, начать с внутреннего вида процессов, которые создают ценность, и отделить их от процессов, важных с точки зрения обслуживания потребителя, но которые не делают ничего особого для этого потребителя. На первых стадиях мы можем начать с того, что мы реально предоставляем потребителю: например, срочную техническую консультацию; доставку продукта на следующий день; сокращение нормы отходов. Можно прикинуть, что из этого, по нашему мнению, мы делаем лучше, чем конкуренты, а что обеспечивает нашим конкурентам соответствующий дополнительный элемент ценности.

Эта часть анализа цепочки ценности касается самоконтроля, но она бессмысленна при отсутствии обратной связи от потребителей. Обзоры рынка частично позволяют удовлетворить потребность в такой информации, однако можно копнуть глубже, воспользовавшись методом фокус-групп, составленных из существующих и потенциальных потребителей. Такие методы маркетинговых исследований позволяют также получить ценную информацию о цепочках ценности у конкурентов. Ориентируясь на эти формальные способы получения информации, мы не должны забывать о важной информации, получаемой в результате тесного контакта компании с потребителями, установления с

¹ - Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определенные стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2003. – с. 268.

ними хороших отношений и практически непрерывного обсуждения их потребностей. К сожалению, лишь сравнительно немного организаций могут похвастаться столь тесными и благоприятными отношениями со своими потребителями, которые обеспечивали бы их взаимное доверие. В любом случае знание своих клиентов не всегда поможет понять, почему их конкуренты не покупают ту или иную продукцию.

Помните, что не все потребители получают ценность от одного и того же (т.е. ценность может не объясняться во всех случаях одними и теми же причинами). Например, многие компании малого бизнеса сотрудничают с поставщиками канцелярских товаров, которые предоставляют такую услугу, как заказ товаров — с условием доставки заказа на следующий день. Это обеспечивает потенциальные выгоды клиентам таких поставщиков, например снижение уровня запасов и гарантию того, что клиент никогда не окажется в ситуации «нулевого запаса» необходимого ему товара. Впрочем, ни то, ни другое не представляет особой ценности для бизнеса, который осуществляется в основном на дому. Преимущество для подобных компаний заключается в том, что они знают заранее о выполнении заказа в определенный день (это важно потому, что в день доставки заказа кто-то обязательно должен принять его).

Если, с точки зрения клиента, обещанию данного поставщика нельзя верить, клиент найдет другого поставщика.

Если речь идет о более крупной компании, в офисе которой всегда есть персонал, способный принять исполненный заказ, главная ценность может заключаться в получении самой высокой скидки за оптовые поставки и получение преимущества за счет возможности сокращения запаса канцелярских товаров для сокращения объемов связанных денег. Таким образом, преимущество, получаемое от данного предложения, зависит от конкретных обстоятельств каждого потребителя.

Полученная информация должна быть совершенно конкретной. Высказывания общего характера, которые мы иногда слышим от потребителей (например, «хорошее обслуживание»), не представляют особого интереса именно из-за своей неконкретности. В чем же выражается это «хорошее обслуживание» и в чем заключается преимущество, получаемое данным потребителем?

Когда удастся свести воедино внутреннюю и внешнюю информацию, можно определить, что именно формирует ценность для потребителя, и перейти к процессам, которые позволяют ее сформировать.

Потребители не всегда видят все элементы процесса, а лишь конечный результат, к которому позволяет прийти этот процесс. Также

необходимо учитывать издержки процессов, которые обеспечивают потребителю то или иное преимущество. Консалтинговые фирмы измеряют время, затрачиваемое их сотрудниками на различные виды деятельности, и подобные системы измерения облегчают анализ издержек, связанных с деятельностью этих сотрудников.

К сожалению, это не относится к большинству организаций, в которых очень мало делается для фиксации времени, затрачиваемого на косвенные сферы деятельности, а активы, как правило, распределяются по функциям, а не по процессам. Чтобы извлечь практическую пользу из анализа цепочки ценности, необходимо учесть издержки, связанные с обеспечением тех или иных преимуществ потребителям, а также постоянный и оборотный капитал, который предоставляет эти преимущества. Этот материал позволяет нам сделать некоторые выводы относительно тех проблем, которые предстоит решить для получения такой информации. Однако решить эти проблемы не так уж легко, а в крупных организациях – тем более.

Описанный метод анализа позволяет получить фотографию цепочки ценности, применяемой в некоторых компаниях в настоящее время. Этот анализ можно уточнить, исследовав цепочку ценности в отрасли в целом. Он приносит еще большую пользу, если уяснить цепочки ценности своих ближайших конкурентов — во всяком случае, в той мере, в какой это можно сделать снаружи. Эта информация создает платформу для ряда стратегических соображений, например:

- возможно ли модифицировать какой-либо процесс таким образом, чтобы обеспечить потребителям то же преимущество, но с меньшими издержками?
- возможно ли изменить какой-либо процесс экономически таким образом, чтобы он обеспечивал потребителям большую ценность?
- целесообразно ли провести переговоры с поставщиками, пытаясь вернуть им (или, наоборот, себе) какой-либо процесс в цепочке ценности, обеспечив в результате повышение совокупной ценности для участников цепочки ценности?
- существуют ли области, в которых фирма не создает такую ценность для потребителей, которую они могут получить у конкурентов или потребовать от данной фирмы в будущем?

Назначение корпоративной оценки заключается не в том, чтобы ответить на все эти вопросы (хотя соответствующие варианты могут появиться в результате анализа), а в том, чтобы уяснить важность этих вопросов, причем в такой форме, которая позволяла бы уделить им должное внимание на этапе формулирования стратегий.

3. Операционный процесс

По нашему мнению наиболее полным определением термина «производство» является следующее: это целенаправленное воздействие на сырье и ресурсы с целью их преобразования в готовую продукцию или полуфабрикат с помощью трудовых ресурсов и НИОКР¹.

В определении идет речь о целенаправленном воздействии, то есть о том, что субъект управления направляет усилия на объект для превращения его (в данном случае сырья и ресурсов в целом) в готовую продукцию. В данном разделе мы попробуем разобраться в том, как это происходит, то есть, как происходит процесс превращения сырья и ресурсов в целом в готовую продукцию.

Операционный (производственный) процесс фактически представляет собой механизм превращения ресурсов в готовый продукт, иными словами производственный процесс – механизм трансформации ресурсов в готовую продукцию. Необходимо провести анализ производственного процесса с тем, чтобы понять, как производится тот или иной продукт. Естественно, что любой функционирующий механизм имеет свои особенности или принципы. Каковы же они применительно к производственному процессу? Производственный процесс тесно связан с человеческим трудом, более того, последний является частью производственного процесса, следовательно, ему присущи все характеристика труда и в том числе важнейшая из них – полезность труда или его целесообразность. Бессмысленно говорить о производственном процессе, результатом которого служит продукт, не обладающий потребительной стоимостью, или правильнее сказать – обладающий нулевой потребительной стоимостью.

Необходимо соблюсти пропорциональность в организации производственного процесса, которая подразумевает под собой соответствие пропускной способности всех подразделений организации выпуску готовой продукции. Иными словами необходимо так организовать производственный процесс, чтобы все производственные участки функционировали без сбоев. Приведем один пример: пропускная способность одного агрегата n центнеров продукции, а пропускная способность другого агрегата, который обрабатывает изделия, исходящие из первого агрегата – $0,5n$. Получается, что второй агрегат имеет про-

¹ Осипов В.С. Производственный менеджмент. Учебное пособие. М.: Издательство МСХА, 2003. – с.12.

изводительность в два раза меньше чем первый. В этих условиях оба агрегата не могут работать на полную мощность, так как произойдет сбой, вызванный невозможностью вторым агрегатом обрабатывать всю продукцию, поставляемую первым. Из данного примера можно вынести следующее: производительность всей организации определяется по производственному участку, имеющему минимальную по сравнению со всеми остальными производительность. Пропорциональность производства исключает возможность перегрузки одних участков и неполной загрузки мощностей других участков. Таким образом, обеспечивается бесперебойный ход производства. О пропорциональности производства необходимо задумываться на стадии проектирования всей организации, когда рассматриваются вопросы оптимального сочетания основных и вспомогательных производств, номенклатуры продукции и услуг и др. Предположим, что в результате капитальных вложений определенный участок стал работать более производительнее. Во время проектирования пропорциональность была соблюдена, и все участки работали бесперебойно. В результате вложений мы фактически смещаем баланс производственного процесса, что приводит к нарушению принципа пропорциональности. Необходимо в данном случае учесть возможность капитальных вложений не только в один производственный участок, но и в смежные с ним участки, что при правильном проектировании нового производственного процесса приведет к новому равновесию или пропорциональности. Для того, чтобы учесть принцип параллельности рекомендуется использовать оперативно-календарное планирование, в котором отражаются задания для каждого производственного участка с учетом общего выпуска продукции и наиболее полного использования имеющихся мощностей. При оперативно-календарном планировании обеспечивается ритмичность производственного процесса. Своевременная замена оборудования также способствует развитию пропорциональности производства при повышении общей производительности. При усложнении продукта или услуги увеличивается число параллельно проводимых операций по производству продукта или оказанию услуги, отсюда возникает необходимость обеспечения принципа параллельности, который дополняет собой принцип пропорциональности. В теории операционного менеджмента выделяют также принцип непрерывности, который является элементом расширения интенсификации, однако, в аграрной отрасли он несколько специфичен, так как специфичен производственный цикл в сельском хозяйстве. Есть возможность проиллюстрировать данный принцип следующим образом: дойка животных, агротехнические мероприятия и др. виды работ следуют в четко запланированном порядке и не могут

быть остановлены без ущерба для всего производственного процесса. Здесь необходимо учесть, что непрерывность производственного процесса рассматривается в двух аспектах: непрерывность участия средств производства и предметов труда в производственном процессе и самого труда, то есть рациональное использование рабочего времени персонала организации. Принцип ритмичности также является одним из основополагающих принципов организации производственного процесса, который предполагает равномерный выпуск продукции с целью планирования дальнейшей производственной или сбытовой программы. Наконец, необходимо учесть системный характер производственного процесса. Следует рассматривать производственный процесс как систему взаимосвязанных и взаимозависимых элементов внутри организации, без чего невозможен слаженный характер работ.

В теории операционного менеджмента выделяют следующие производственные процессы в зависимости от их роли в организации:

- Основные производственные процессы;
- Вспомогательные производственные процессы;
- Обслуживающие производственные процессы.

Основные производственные процессы направлены на изменение сырья и предметов труда в целом в готовую продукцию. Вспомогательные производственные процессы создают условия для нормального хода основных производственных процессов (ремонт, изготовление инструментов для собственных нужд и т.д.). Обслуживающие производственные процессы предназначены для перемещения, хранения, контроля, обеспечения энергетическими ресурсами и т.д.

Иногда выделяют еще управленческие производственные процессы, которые связаны с разработкой и принятием управленческих решений. Эти процессы тесно связаны с ходом производства. В качестве управленческих производственных процессов рассматривают выполнение управленческих функций: координирование, регулирование, контроль.

Под циклом производства понимают строго ограниченный, календарный промежуток времени, которым ограничивается производственный процесс, то есть период времени, в течение которого сырье проходит все стадии производственного процесса и становится готовой продукцией или услугой. Данный элемент организации производственного процесса необходим для оперативно-календарного планирования, так как именно по срокам можно распланировать весь производственный процесс. Сокращение цикла производства позволяет структурному подразделению быстрее выполнить производственное задание, а, следовательно, и эффективнее использовать средства производства.

На рис. 4 показаны операции, которые составляют производственный процесс, при этом при использовании календарного планирования можно смоделировать весь производственный процесс. Кратко остановимся на операциях, представленных на рисунке.

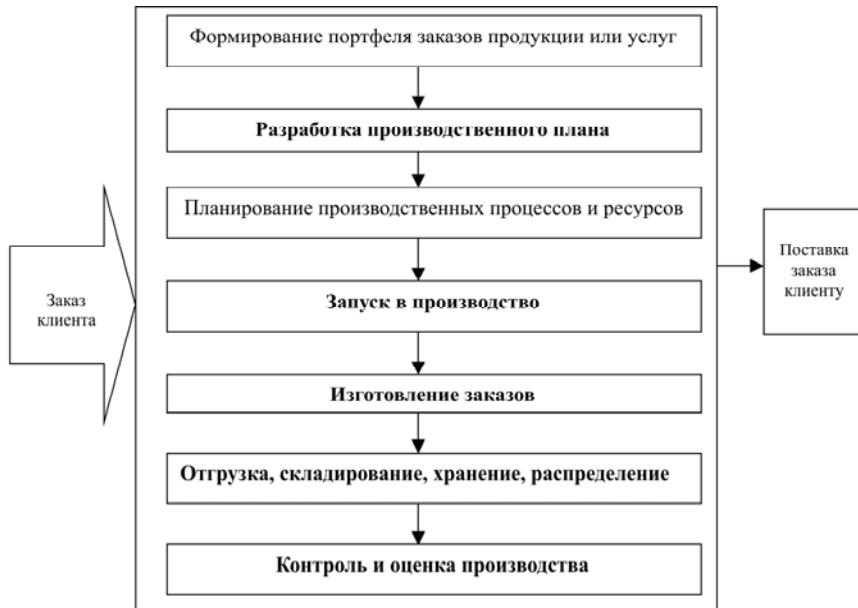


Рис. 4. Операции производственного цикла

Заказ клиента является своего рода заданием, которое необходимо выполнить (спрос на продукт). Это вход системы, который дает импульс к началу всего производственного процесса. В большом прямоугольнике показан примерный набор операций, которые необходимо выполнить при производстве продукта или оказании услуги. Сначала формируется портфель заказов, то есть однородные заказы для разных клиентов составляют портфель. Разумеется, что это актуально для производства не единичной продукции и оказания не уникальной услуги. Данный рисунок отражает лишь один вид производственного цикла, а именно серийное производство.

Тип производства это комплексная характеристика особенностей производства продукции и оказания услуги. Среди особенностей производства продукции выделяют организационно-экономические, технические, технологические и другие.

Вообще, различают три вида циклов производства: серийное производство, единичное производство, непрерывное производство. Серийное производство предполагает производство небольших партий однородных продуктов или услуг. Если объемы производства большие, то такой тип, или правильнее будет сказать, подтип производства называется массовым производством. Разумеется, деление на серийное и массовое производство более чем условно, так как очень сложно ответить на вопрос – какова должна быть партия продукции, чтобы ее можно было бы назвать большой или небольшой.

Единичное производство предполагает наличие крупного индивидуального проекта и производство по нему небольшой партии продукции. Данный тип производства характерен для оказания услуг, которые носят масштабный характер, например, монтаж крупногабаритного высокотехнологичного оборудования на производственный проект при его строительстве. Единичное производство отличается от других типов производства тем, что имеется начало и конец проекта. В сельском хозяйстве это может быть выращивание семенного материала или выращивание племенного скота как индивидуальный проект. Непрерывное производство это тип производства, при котором создается продукт или услуга высокой степени однородности, например изготовление бумаги, нефтепереработка. В качестве примеров непрерывного производства услуги могут быть автоматический контроль, системы непрерывной очистки и т.д. В сельском хозяйстве примером может служить мясное птицеводство, так как здесь идет процесс получения продукции непрерывно – это достигается за счет короткого срока выращивания птицы.

По степени специализации, величине и постоянству номенклатуры изготавливаемых продуктов производится классификация рабочих мест. Выделяют рабочие места массового производства, специализированные на выполнении одной повторяющейся операции без перерывов. Рабочие места серийного производства характеризуются выполнением нескольких различных операций, повторяющихся через некоторые промежутки времени. Рабочие места единичного производства характеризуются тем, что на них выполняется большое количество различных операций, повторяющихся через неопределенные промежутки времени или вообще не повторяющихся.

Определяющим фактором в любом производственном процессе, в любом случае, всегда и постоянно выступают человеческие возможности. Безусловно, труд человека может быть полностью автоматизированным или совсем неавтоматизированным, но, тем не менее, в обоих случаях определяющим фактором станут возможности человека:

физическая выносливость, точность и воспроизводимость движений, внимание, утомляемость и т.д. Способности человека могут изменяться в течение времени, могут улучшаться или ухудшаться, но при этом человек не может полностью обходиться без автоматизации, хотя бы в условиях опасности или невозможности выполнить определенный работы без участия машин. Необходимо таким образом подбирать работников, чтобы каждый мог выполнить требуемые от него операции в рамках возможностей человека, при этом конечно встречаются уникальные случаи, когда человек на глаз определяет вес, размер или любой другой параметр, но, тем не менее, это уникамы и на них ориентироваться нельзя, нужно использовать технику. Человек не может механически выполнять одну и ту же операцию полный рабочий день, при этом, не утомляясь, не изменяя темп, внимательность и т.д. В таких случаях необходимо использовать автоматизированные линии. Человеческий труд необходим там, где требуется гибкость в работе, в принятии решений, там, где машина не может справиться с задачей в силу «ограниченности» ее «умственных способностей». Работнику необходимо понимать, что и зачем происходит внутри производственного процесса и какую роль он играет в этом процессе, так как непонимание приводит к бессвязности действий, что приводит к ухудшению внимания и способности думать, отсюда страдает мотивация, возникают ошибки и другие негативные моменты. Отметим, что при автоматизации труда необходима четкая регламентация действий, так как сама машина не может догадаться, что и как делать, в то же самое время человеку может быть предоставлена некоторая степень свободы, самостоятельность и инициативы, что повышает и мотивацию, и качество труда.

Практическая реализация каждого из подходов подчиняется экономическим расчетам. Определяющими факторами с этой стороны являются затраты, их минимизация. Если имеет место наличие дешевой рабочей силы, то автоматизировать производство целесообразно для увеличения выпуска, хотя и этого можно достичь привлечением дополнительных работников. Там, где рабочая сила дорогая, имеет место ее дефицит и др., необходимо автоматизировать производство максимально. Отметим, что это теоретические выкладки, на практике необходимо под каждый конкретный случай применять отдельный, можно сказать индивидуальный подход.

Степень автоматизированности работ определяется в процентном отношении автоматизированного труда к общему объему используемого труда в производственном процессе. При прочих равных условиях, рост данного показателя воспринимается как положительная тенденция.

$$\text{Кавт.} = \Sigma T_{\text{авт.}} / \Sigma T_{\text{пр.пр.}} * 100\%$$

Насколько бы ни был автоматизирован труд, стопроцентная автоматизация не возможна, так как потребность в человеке остается всегда, например, контролирующая функция. Выделяют в науке несколько дисциплин, занимающихся трудом человека на производстве: нормирование и охрана труда (труд в сельском хозяйстве применительно к аграрной сфере производства), эргономика – наука о возможностях человека, школа человеческих отношений, которая изучает потребности работников. Главные достижения науки эргономики состоят в оптимизации рабочего места, создании комфортных рабочих условий, минимизации лишних движений. Школа человеческих отношений основывает все свои изыскания на основе мотивации работника. Что, как и когда надо сделать, чтобы работник почувствовал себя лучше, нужнее, чтоб заинтересовать его в труде, так как, исходя из положений данной теории, заинтересованный работник работает лучше, эффективнее, быстрее, точнее, внимательнее и т.д. Здесь, конечно, затрагиваются вопросы производственной психологии, что выход за рамки настоящей работы. Отметим, что причины, заставляющие человека работать очень сложны, но их определение способно дать достаточно серьезный источник повышения производительности труда, именно поэтому необходимо изучать данный аспект на производстве. В рамках нормирования труда производится анализ рабочего времени (школа научного менеджмента) производится научный анализ задач, причем человек-работник рассматривается примерно также как машина, выполняющая определенные действия. Недостаток данной теории очевиден и состоит в том, что не учитывается психология человека и его возможности. Однако отметим, что данная дисциплина также необходима на производстве, так как именно она дает возможность планировать весь производственный процесс. В любом случае, все указанные дисциплины необходимо изучать, помнить и применять комплексно на производстве, так как каждая из них имеет рациональное зерно для организации производственного процесса.

В Толковом словаре Даля дается такое определение слову «структура» - устройство, строение, состав, строй, склад. В теории управления структура имеет следующее определение – отражение совокупности составных частей и устойчивых связей между ними. Структура состоит из совокупности составных частей, как следует из определения. Составными частями структуры являются звенья и ступени. Звено структуры (см. рис. 5 выделено штрихом) это обособленное подразделение, выполняющее определенную функцию или набор функций.

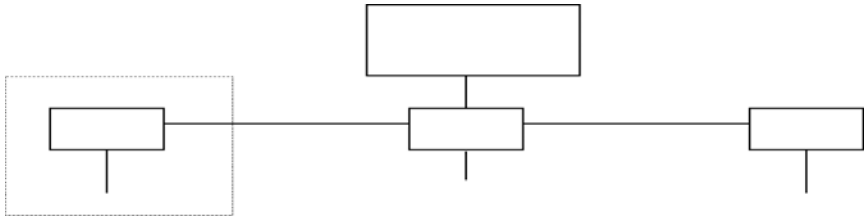


Рис. 5. Звено структуры

Степень структуры (см. Рис. 6 выделено штрихом) это совокупность звеньев структуры, находящихся на одном иерархическом уровне.

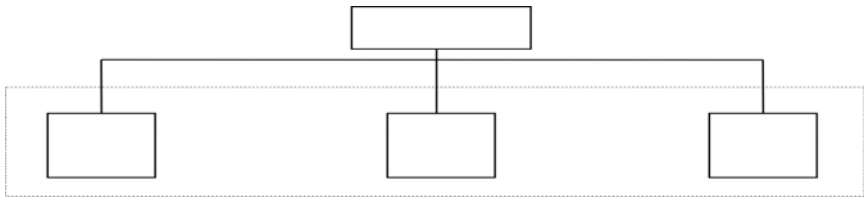


Рис. 6. Степень структуры

Производственная структура – это совокупность отраслей и устойчивых связей между ними. Под отраслями в данном случае следует понимать сферы деятельности организации, в которых она занята, например, сварка металла, сборка металла (механическая обработка) и штамповка.

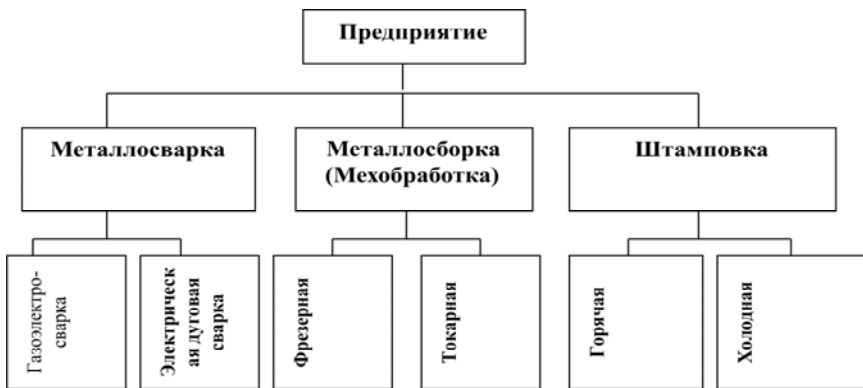


Рис. 7. Производственная структура организации