

ПОСТРОЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ДОБАВОЧНОЙ ЦЕННОСТИ КАК МЕТОД ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В Постановлении Кабинета Министров Украины от 12 сентября в 2011 г. № 1130 „Об утверждении Государственной программы развития внутреннего производства” обращается внимание на то, что основную роль в обеспечении прогрессивного экономического развития имеет система стратегического управления и создание условий для перехода к стратегическому управлению.

Переход к стратегическому управлению необходимо осуществлять с учетом мирового опыта [1, с. 15].

В последние годы в вопросах стратегического управления исследователи все чаще стали обращаться к опыту Востока, где несомненный интерес вызывают философия и принципы стратегического управления всемирно известной фирмы Toyota.

Большинство применяемых сегодня управленческих инструментов не обладают той глубиной и той результативностью, что присуща подходу Toyota. Главная проблема в его освоении — в необходимости всеобщего понимания, разделения этих принципов каждым сотрудником [2, с. 10].

Анализ последних исследований и публикации, в которых начато решение проблемы и на которые опирается автор.

Деятельность Toyota на протяжении уже многих лет характеризуется следующими показателями:

- объем прибыли, а также рыночная капитализация компании превышают соответствующие совокупные показатели всех ближайших конкурентов (GM + Ford + Chrysler);
- темпы прироста прибыли превышают рост продаж в среднем вдвое (налицо систематический рост рентабельности);
- рост продаж Toyota существенно превышает динамику ее основных конкурентов.

Природу этого успеха объясняет процесс, разработанный в Toyota, который включает пять этапов:

- определение ценности для потребителя;
 - выстраивание последовательного потока создания этой ценности;
 - обеспечение непрерывности этого потока;
 - обеспечение „вытягивания” от заказчика;
 - стремление к совершенству [3, с. 36].
- Этот процесс отражает ценностный аспект иннова-

ционного цикла, в завершающей стадии которого, в момент купли – продажи, добавочная ценность, приданная какому либо товару самим ходом процесса, превращается в добавочную стоимость. Добавочную ценность в ходе обмена получает покупатель. Добавочную стоимость получает продавец [4, с. 110]. и по цепочке выложенной потоком создания добавочной ценности возвращает её в исходный пункт инновационного цикла, на стадию организационного проектирования.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается данная статья.

В современной практике стратегического планирования достаточно широко применяется метод построения цепочки добавочной стоимости.

Цепочка создания добавочной стоимости является предметом организационного проектирования, и рисунок 1 отражает ожидания проектировщиков от капитализации добавочной ценности.

Однако, модель на рисунке 1 содержит методическую ошибку: вектор создания добавочной стоимости на самом деле является вектором создания добавочной ценности.

Проектированию подлежат не только внутренние компоненты бизнес процессов организации, но и взаимоотношения этих элементов с компонентами внешней среды. Эти отношения также должны формировать добавочную ценность и вот почему речь идет уже не просто о цепи создания добавочной ценности, а о сети невидимых звеньев создания такой ценности [6, с. 7].

Проблема заключается в том, что любые неточности на этапе определения ценности для потребителя и выстраивания последовательного потока создания добавочной ценности приводят к существенному снижению эффективности всей системы хозяйствования.

Формулирование целей статьи (постановка задачи)

Целью статьи является фиксация основных процедур построения цепочки добавочной стоимости, для решения задач устойчивого развития организации, региона и страны в целом.

Основной материал исследования с полным обоснованием полученных результатов.

Государственной программой развития внутреннего производства предусмотрено стимулирование увели-



Рис.1. Цепочка создания добавочной стоимости [5, с. 1].

чения численности поголовья и производительности крупного рогатого скота, свиней, овец, коз [1, с. 14]. То есть, созданы предпосылки для того, чтобы рынок кормов был расширяющимся и острота конкурентной борьбы, с риском перехода в борьбу на выживание, была снижена.

Общую тенденцию на рынке кормов можно охарактеризовать, как уход от соломы, которая имеет низкие показатели по содержанию кормовых единиц и витаминов.

Производители кормов концентрируют внимание на растениях, которые содержат много протеина и каротина. На первом месте здесь бобовые травы, убранные в период бутонизации, а из злаковых – в фазе начала выколашивания. Очень ценную муку дают смешанные сеяные травы и травы с естественных лугов, особенно заливных. Компоненты смесей подбираются близкими по скороспелости. Хорошую травяную муку производят из тростника, ботвы, корнеклубнеплодов, отходов овощеводства, из хвои и других зеленых растений (вика с овсом, люпин, люцерна, клевер, козлятник, крапива), которые содержат много протеина, витаминов и мало клетчатки.

Травяная мука – продукт искусственного обезвоживания, один из эффективных способов консервирования зеленых кормов, который обеспечивает максимальную сохранность питательных веществ.

Травяная мука, добавленная свиньям в количестве 10% к суточному рациону, способствует увеличению прироста суточной массы на 9%. Ее добавка цыплятам в количестве 4% к суточному рациону увеличивает прирост массы на 50% по сравнению с приростом массы цыплят, не получающих такой добавки. Особенно сильно повышает биологическую активность животных и птиц травяная мука, скормленная зимой. Она способствует более полному использованию животными питательных веществ, заключенных в грубых кормах и концентратах [7, с. 1].

Технология искусственного обезвоживания для

сена включает в себя следующие операции: выращивание, покос, подсушивание, просушивание.

Товарное сено имеет влажность 12 – 14% и рыночную стоимость при продаже навалом – 800 грн/т.

Добавочные усилия производителя на упаковку сена в тюки или рулоны вознаграждаются увеличенными ценами до 1100 – 1400 грн/т.

В отличие от производителей сена, производители травяной муки направляют свои усилия на иной участок технологического цикла и перед высушиванием выполняют две дополнительные операции: помол и гранулирование. В результате, в 1 кг искусственно обезвоженных трав содержится 0,7 – 0,9 корм. ед. (в 2 раза больше, чем в хорошем сене), 120 – 150 г переваримого протеина, 200 – 300 мг каротина (в 15 раз больше, чем в сене) [7, с. 1].

Рынок достаточно адекватно капитализирует добавочную ценность кормов: цена травяной муки в г. Славянск Донецкой области – 3000 грн/т, в Харькове – 4200 грн/т. То есть, цена травяной муки выше цены сена в 2,73 – 3,00 раза.

Если принять, что удвоение цены напрямую связано с удвоением количества кормовых единиц, то на долю каротина приходится 0,73 – 1,00 части.

Количество каротина в травяной муке во многом зависит от продолжительности подсушивания свежескошенной травы: за каждые 2 – 3 часа сушки теряется 5 – 10% каротина.

Попытки исключить процедуру подсушивания из технологического процесса приводят к непомерным тратам энергоресурсов на помол.

Для компенсации этих затрат нужно изменить состав сырья, из которого производится травяная мука.

Речь идет о топинамбуре. Топинамбур или земляная груша (*Helianthus tuberosus* L. – подсолнух клубненосный) – многолетнее растение, которое содержит инулин и пектин.

Таблица 1

**Структура финансовых потоков малого предприятия
по производству травяной муки и витаминных добавок**

Наименование показателей	Сумма грн.
Доходы от реализации:	
Травяной муки	101640,0
Витаминных добавок	34100,0
Всего	135740,0
Переменные затраты	
Затраты на регистрацию ЧП	34,0
Зарплата	33600,0
Сырьё, материалы	48400,0
Электричество	4180,0
Транспортные издержки	6480,0
Итого:	92694,0
Постоянные затраты	
Ед. налог	1200,0
Единый соц. взнос	4722,0
Услуги связи	2880,0
Коммунальные услуги	3840,0
Амортизация оборудования	9130,0
Реклама	5140,0
Итого:	26912,0
Всего затрат:	119606,0
Прибыль:	16134,0

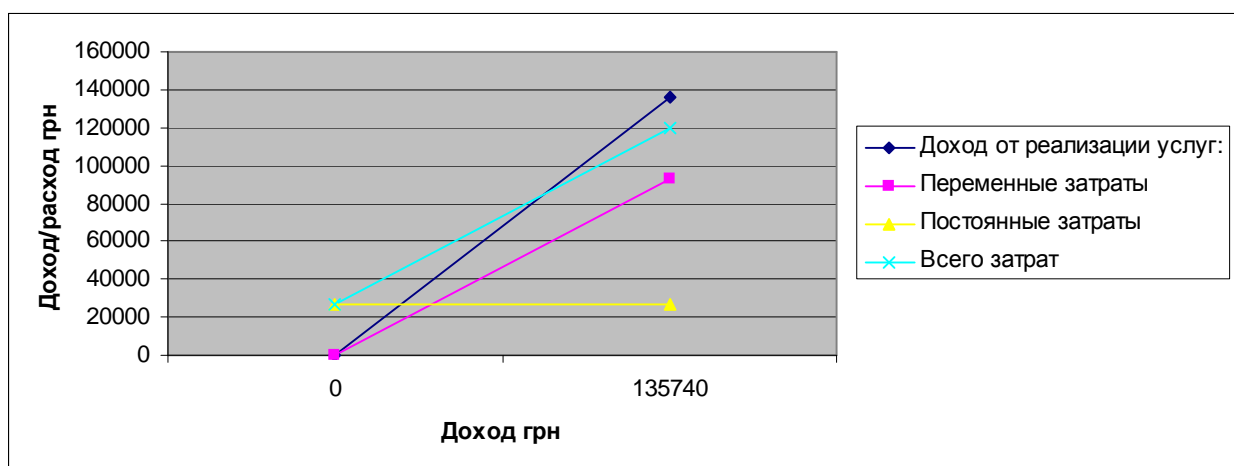


Рис. 2. Точка безубыточности при производстве травяной муки – 100 кг/час

Матрица потоков добавочных ценностей и стоимостей

№ п/п	Наименование технологических операций	Добавочная ценность \$		Добавочная стоимость#	
		Единица измерения	Коли- чество	Единица измерения	Коли- чество
1	Помол	Корм.ед./т	0,4	Грн/т	1600
2	Отжим	Каротин мг/т	200	Грн/т	800
3	Выпаривание	кВт.ч/т	500	Грн/т	210

Выход спирта из 1 т листостебельной массы топинамбура составляет 50,0 – 83,2 л, а из 1 т клубней – 70 – 132 л. Надземная масса дает в пересчете на 1 га 3 – 4 т спирта, а клубни – 3 – 7 т. Таким образом, выход спирта из топинамбура в 1,5 – 3,7 раз выше выхода спирта при переработке сахарной свеклы, картофеля, зерна кукурузы, пшеницы, ячменя, сахарного тростника.

С поля свежескошенный топинамбур поступает сперва на мельницу, затем на отжим в центрифугу. При исходной влажности сырья – 75% и кондиционной влажности – 14%, из каждой тонны свежескошенного топинамбура, получается 140 кг травяной муки и 610 кг сока.

Сок сливается в бродильные чаны, где превращается в брагу для перегонки в этиловый спирт. После выпаривания спирта при температуре около 80°C, остается около 500 кг жидкости насыщенной каротином, пектином, витаминами.

Исходя из условий рыночного равновесия, цена витаминных добавок может колебаться в пределах 500 – 900 грн/т.

Следует обратить внимание на то, что цепочка создания добавочной ценности по линии „топинамбур – травяная мука, витаминная добавка” открывает возможности для выхода на этот рынок субъектов малого предпринимательства.

Производство оборудования для приготовления кормов сориентировано на производительность 1000 кг/час. Соответственно, стоимость комплекса составляет не менее 1000000 грн, что делает его недоступным для малого предпринимательства.

Цепочка создания добавочной ценности с развилкой, делает рентабельным производство уже при производительности оборудования в 100 кг/час (см. таблицу 1). Бюджет проекта в данном случае не превышает 100 тыс. грн.

Побочный продукт переработки топинамбура – этиловый спирт оказывает на цену скрытое влияние, обеспечивая экономию энергоресурсов при высушивании и выпаривании, поэтому ни в структуре цены, ни структуре издержек не отражается.

Тем не менее, именно этот компонент обеспечивает стабильную работу малого предприятия, на что указывает анализ точки безубыточности (Рис. 2).

Одна из особенностей цепочки создания добавочной ценности по линии „топинамбур – этиловый спирт” состоит в том, что измерителем добавочной ценности выступают показатели энергоэффективности и экологии.

Тимирязев К. А. указывал на топинамбур как на „одну из самых интенсивных полевых культур” и отмечал, что потребление солнечной энергии на образование органического вещества (в частях) составляет у него 1/180, тогда как у ржи, овса (зерно, солома, корнеплоды) – 1/80.

Один гектар топинамбура способен поглощать из воздуха за год 6 т углекислого газа, а 1 га леса – 3 – 4 т. Если 1 га леса может обеспечить дыхание кислородом 30 человек, то топинамбур в 1,5 – 2,0 раза больше. В связи с этим, а также учитывая стойкость к кислотным дождям, считают целесообразным включать топинамбур в зеленые насаждения вокруг промышленных городов с сильной загазованностью воздуха.

Во Франции, Мали, Германии, Бразилии, США, Канаде, Южной Корее рассматривают и практикуют использование спирта в качестве моторного топлива. Для интеграции в клуб цивилизованных стран, где доля альтернативных источников энергии в энергетическом балансе приближается к 20% (в Украине около 1%), достаточно спроектировать еще одну цепочку создания добавочной ценности по линии „солнечная энергия – выпаривание – этиловый спирт – моторное топливо” и целенаправленно тиражировать её.

В связи с тем, что Государственной программой развития внутреннего производства предусмотрено стимулирование использования возобновляемых источников энергии и альтернативных видов топлива [1, с. 11], есть основания полагать, что взаимодействие сельскохозяйственного и энергетического секторов даст необходимый синергетический эффект.

Синергетический эффект, как известно, лучше всего проявляется в сетевых организационных формах – в кластерах, где функционирует сеть потоков добавочных ценностей и стоимостей.

Таким образом, чтобы получить своеобразный экономический геном кластера, достаточно „собрать” исследованные выше цепочки создания добавочных ценностей в матрицу потоков добавочных ценностей и стоимостей (см. табл. 2).

Важно обращать внимание на направление потоков, которые обозначены стрелочками.

Для обеспечения непрерывности этих потоков принимается пакет согласованных управленческих решений стратегического масштаба.

Выводы:

1. Актуальность совершенствования системы стратегического управления связана с задачами обеспечения прогрессивного экономического развития Украины.

2. Большой глубиной и результативностью отличается процесс, разработанный в фирме Toyota.

3. Этот процесс отражает ценностный аспект инновационного цикла, который содержит два встречных потока: первый выстроен цепочкой создания добавочной ценности; второй – цепочкой капитализации этой ценности в виде добавочной стоимости.

4. Цепочка создания добавочной ценности опирается на технологический процесс производства какого либо продукта или услуги.

5. Добавочная ценность является результатом дополнительных усилий по изменению базового технологического процесса.

6. Целесообразность изменений определяется готовностью потребителя платить за результаты дополнительных усилий.

7. Совокупность цепочек создания добавочных ценностей в виде матрицы потоков добавочных ценностей и стоимостей, служит информационной основой для принятия согласованных управленческих решений стратегического масштаба.

Литература

1. **Постанова** КМУ від 12 вересня 2011 р. N 1130 „Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва” // Урядовий кур’єр. – 2011. – № 212 (12 листопада). – С. 9 – 16.
2. **Баранов А.** Зачем нам это дао? / А. Баранов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 12 с.
3. **Джеффри Лайкер.** Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира : пер. с. англ. / Джеффри Лайкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
4. **Т. Ф. Бережна** Проектування фінансових потоків в кластері / Т. Ф. Бережна, С. А. Полковников // „Часопис економічних реформ” наук.-виробн. журнал. – 2011. – № 1, С. 109 – 114.
5. **Електрон.** ресурс. – Режим досту-

па : www.investadviser.com.ua%2Ffiles%2Fimage003-550.gif&p=36]. 6. **Колисник М.** Генетика добавочной стоимости [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : http://images.yandex.ua/yandsearch?text=%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%8D%D1%82%D0%BE&stype=simage&img_url= 7. **Заготовка** и производство травяной муки [Электрон. ресурс]. – Режим доступа : <http://www.agroserver.ru/agro.h12.ru>.

Полковников С. А. Побудова ланцюжка створення додаткової цінності як метод ухвалення управлінських рішень

У статті досліджуються питання побудови ланцюжків додаткової цінності, як методу ухвалення стратегічних управлінських рішень. Як документ для ухвалення пакету узгоджених управлінських рішень пропонується матриця потоків додаткових цінностей і вартостей.

Ключові слова: стратегічне управління, додаткова цінність, додаткова вартість, ланцюжок, потік, технологічний процес, технологічна операція.

Полковников С. А. Построение цепочки создания добавочной ценности как метод принятия управленческих решений

В статье исследуются вопросы построения цепочек добавочной ценности, как метода принятия стратегических управленческих решений. В качестве документа для принятия пакета согласованных управленческих решений предлагается матрица потоков добавочных ценностей и стоимостей.

Ключевые слова: стратегическое управление, добавочная ценность, добавочная стоимость, цепочка, поток, технологический процесс, технологическая операция.

Polkovnikov S. A. Construction of chainlet of creation of additional value as method of making administrative decisions

The questions of construction of chainlets of additional value are explored in the article, as a method of making strategic administrative decisions. As a document for adopting the package of the concerted administrative decisions the matrix of streams of additional values and costs is offered.

Key words: strategic management, additional value, additional cost, chainlet, stream, technological process, technological operation.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2012

Прийнято до друку 23.05.2012