

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.27.14.091

## Методология цепочек создания ценности в условиях цифровой трансформации организаций

**Масленников Валерий Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;  
e-mail: factorium02@yandex.ru

**Воронин Николай Дмитриевич**

Аспирант,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
117997, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;  
e-mail: voronin.nickolay@mail.ru

### Аннотация

В условиях цифровой трансформации экономики, а также тенденций ее деглобализации происходит формирование новых потоков поставок продукции, исследование которых требует рассмотрения генезиса теории цепочек создания ценности, позволяющего сформулировать ее особенности в новейших условиях. В статье рассмотрены основные этапы становления и развития теории создания ценности, которая получила широкое распространение в теории и практике инструментами ведения бизнеса: повышения эффективности бизнеса (по М. Портеру), стратегического управления (по А.А. Томпсону-мл. и А.Дж. Стрикленду III), способом управления компанией на основе системы сбалансированных показателей (по Д. Нортону и Р. Каплану). Теория создания ценности доказала свою состоятельность в условиях изменения глобального рынка (либерализация мировой торговли, развитие оффшоринга и аутсорсинга, снятие заградительных торговых барьеров, изменение налоговых режимов), в результате которых произошло развитие и увеличение числа многонациональных предприятий, эффективное управление бизнес-процессами которых достигалось через воздействие на глобальные цепочки создания ценности (по Г. Джереффи). Авторы статьи актуализируют теорию цепочки создания ценности применительно к цифровой трансформации организаций, различая поток создания ценности от цепочки создания ценности, и указывая на влияние цифровых инструментов на процессы создания ценности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Масленников В.В., Воронин Н.Д. Методология цепочек создания ценности в условиях цифровой трансформации организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 6А. С. 738-749. DOI: 10.34670/AR.2023.27.14.091

### Ключевые слова

Цепочка создания ценности, цифровая трансформация, управление, поток создания ценности, конкурентоспособность бизнеса, организационный цикл, жизненный цикл, цепочка поставок, бизнес-процессы, глобальные цепочки создания ценности.

## Введение. Постановка проблемы

В условиях цифровой трансформации экономики, а также тенденций ее деглобализации происходит формирование новых потоков поставок продукции, исследование которых требует рассмотрения генезиса теории цепочек создания ценности, позволяющего сформулировать ее особенности в новейших условиях.

В экономике, основанной на создании реальных ценностей – товаров и услуг – происходят существенные изменения в организации цепочек поставок и связанных с ними финансовых и информационных потоков, а также правового регулирования. В традиционной модели бизнеса, цепочка создания ценности включает несколько этапов: снабжение, производство, маркетинг, продажи и обслуживание клиентов. Однако, в эпоху цифровой трансформации, эти этапы испытывают изменения под воздействием цифровых инструментов, внедряемых в процессы создания ценности, например, применение электронных площадок и платформ для заказа и доставки сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих материалов для каналов B2B, или маркетплейсов для продажи по каналам B2C.

Цифровые технологии внедряются также в технологические процессы создания товара или оказания услуги, например таких, как 3D-печать или автоматизированное производство посредством интернета вещей.

Использование цифровых каналов и инструментов маркетинга, таких как социальные сети, поисковая оптимизация (SEO) и контент-маркетинг, меняют способы, которыми компании привлекают и взаимодействуют с клиентами.

Внедрение электронной коммерции и онлайн-платежей приводит к новым способам, которым компании реализуют свои продукты или услуги. Онлайн-магазины, мобильные приложения и другие цифровые платформы могут предоставлять удобные способы покупки для клиентов. Цифровое обслуживание клиентов позволяет применить цифровые инструменты, такие как чат-боты, онлайн-консультации и самообслуживание, изменяющие способы, которыми компании обслуживают своих клиентов.

В целом следует отметить, что цифровая трансформация предоставляет компаниям новые возможности для оптимизации и улучшения цепочек создания ценности, а также для создания новых моделей бизнеса, основанных на цифровых технологиях. Это позволяет компаниям стать более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке.

Вместе с тем, следует отметить, что одновременно с цифровой трансформацией цепочек создания ценности компании ведут поиск наиболее результативных способов управления. Для решения этой задачи требуется теоретическое осмысление взаимодействия организационно-участниц процессов создания ценности.

Одной из базовых методологий является концепция цепочек создания ценности. Рассуждая о конкурентных преимуществах отдельно взятой компании и способах выявления таких преимуществ, Майкл Портер в 1985 году пришел к идее рассмотрения эффективности функционирования компании через цепочки создания ценности (value chain). «Цепочка создания ценности разбивает компанию на стратегически важные для нее виды деятельности с тем, чтобы осмыслить динамику издержек, а также существующие и потенциальные источники дифференциации. Компания получает конкурентное преимущество путем осуществления таких стратегически значимых видов деятельности наиболее дешевым либо эффективным способом по сравнению с конкурентами» [Porter, 1985].

Другими словами, цепочка создания ценности есть совокупность последовательных процессов, формирующих конечную потребительскую стоимость производимых компаний

продуктов, товаров или услуг.

Представляется, что трансформация цепочек создания ценности остается главным фактором конкурентоспособности организации.

### Основная часть

Концепция цепочек создания ценности разделяет стратегические (основные) виды деятельности компании и вспомогательные виды деятельности компании (табл. 1), которые способствуют повышению эффективности основных видов деятельности, а именно управленческие процессы: закупки и технологические исследования, разработка продуктов, управление человеческими ресурсами, создание корпоративной инфраструктуры и др.

**Таблица 1 - Стратегические (основные) виды деятельности компании, объединенные в цепочку создания ценности (по М. Портеру)**

Наименование	Характеристика
Входящая логистика (Inbound logistics)	Получение сырья, складирование и управление запасами и пр.
Текущая деятельность (Operations)	Все виды деятельности в процессе преобразования сырья в конечный товар или услуги
Исходящая логистика (Outbound logistics)	Доставка конечного продукта или услуги конечному пользователю и пр.
Маркетинг и продажи (Marketing and sales)	Все стратегии и мероприятия, направленные на побуждение потенциальных клиентов к покупке конечного продукта или услуги, включая выбор каналов сбыта, рекламу и ценообразование
Послепродажные услуги (Post-sale services)	Все виды деятельности, направленные на улучшение потребительского опыта, такие как обслуживание клиентов, ремонт или техническое обслуживание

Источник: подготовлено Ворониным Н.Д.

Следовательно, основная деятельность компании по созданию ценности формирует поток создания ценности в виде преобразования исходных ресурсов в продукт или обслуживания клиента, а вспомогательные виды отражаются в бизнес-процессах, обеспечивающих скорость, стоимость и качество потока. Такое понимание важно для исследования мест изменений – потока или бизнес-процессов, происходящих в результате цифровой трансформации.

Представляется, что наибольшей цифровой трансформации подвергается поток создания ценности, а применение цифровых инструментов в бизнес-процессах в настоящее время значительно отстает. Поэтому можно отметить, что изменения в бизнес-процессах становятся решающим фактором в конкурентоспособности бизнеса.

При этом, важной составляющей концепции цепочек создания ценности является не просто разбиение деятельности компании на отдельные виды деятельности в цепочке создания ценности, но их представление в качестве обособленных (хотя и взаимосвязанных) процессов, определяющих масштабы, стоимость и качество конечного товара. Это означает, что поток создания ценности не ограничивается рамками одной организации, но охватывает жизненный цикл продукта (услуги): от ценностного предложения до вывода из потребления (эксплуатации).

Дальнейшее развитие концепции цепочек создания ценности проявилось в выделении организационного и жизненного циклов бизнеса [Масленников, Крылов, 2006]. Под организационным циклом понимается совокупность функциональных характеристик продукта (услуги), формы и способы организация производства, механизмы доступа к ресурсам

(техническим, кадровым, финансовым), а также процессы управления и организационные структуры.

Под жизненным циклом продукта понимаются этапы «существования» продукта: НИОКР, дизайн, закупки, производство, продажи, сервисное обслуживание, утилизация.

Одним из компонентов создания ценности с точки зрения логистики является цепочка поставок (supply chain). Совет профессионалов в области управления цепочками поставок (CSCMP) предлагает рассматривать два аспекта цепочки поставок [CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary, www]:

- Взаимоотношения между различными компаниями, возникающие в области поставок необработанного сырья и заканчивающиеся в области поставок готовой продукции конечным потребителям.
- Материальные и информационные обмены в потоках от приобретения сырья до доставки готовой продукции конечному потребителю, при которой все поставщики товаров, услуг, а также конечные потребители выступают звеньями в цепочке поставок.

Предложенная М. Портером теория цепочек создания ценностей была воспринята А.А. Томпсоном-мл. и А.Дж. Стриклендом III [Thompson, Strickland, 1995], которые гармонично ее имплементировали в контекст теории стратегического управления. Выводы названных авторов относительно цепочек создания ценностей выходят за пределы предложенной М. Портером концепции и развивают ее, объединяя цепочку создания ценности с добавлением стоимости и активами [Томпсон, Стрикленд, 1998, 175].

А.А. Томпсоном-мл. и А.Дж. Стриклендом III также отмечено, что для наиболее эффективного ведения бизнеса необходимо учитывать не только цепочки создания ценностей своей фирмы, но и поставщиков, а также компаний-конкурентов. В частности, поставщики или дистрибьюторы могут иметь чрезмерно высокий уровень издержек или размер прибыли, подвергающий риску конкурентоспособность компании, даже если внутри самой фирмы затраты на ее хозяйственную деятельность достаточно конкурентоспособны [там же, 176].

По мнению указанных авторов наиболее важное практическое значение анализ цепочки ценностей имеет для выявления соотношения позиции фирмы и ее конкурентов в отношении издержек [там же, 183]. В результате издержки организации на каждом этапе создания ценности увеличиваются или сокращаются под влиянием двух типов факторов: структурных – экономия на масштабах производства, эффект кривой опыта, технологические требования, интенсивность капиталовложений, широта товарного ассортимента, и исполнительных – улучшение компетенций персонала, обеспечение качества продукта и производственного процесса, повышение организационных возможностей по выводу нового продукта на рынок, использование существующих мощностей, эффективность работы с поставщиками и/или клиентами с целью снижения своих издержек.

Для более глубокого понимания цепочки создания ценности необходимо отделять собственно цепочку создания ценности от потока создания ценности. Будучи наследником концепции *filière*, первоначально разработанной французскими учеными (подробнее [Raikes, Jensen, Ponte, 2000]), поток создания ценности представляет собой процесс непрерывно совершающихся мероприятий по повышению ценности товара для конечного потребителя.

В 1992-1996 годах конструкция цепочки создания ценности была интерпретирована Д. Нортоном и Р. Капланом для адаптации к разработанной ими системе сбалансированных показателей [Kaplan, Nortron, 1996]. С этой целью авторы выделили в стоимостной цепочке бизнес-процессов три основных бизнес-процесса: инновации, операции и послепродажное обслуживание. Инновационный процесс заключается в изучении компанией возникающих

и/или скрытых потребностей клиентов с последующей разработкой таких продуктов и услуг, которые удовлетворили бы этим потребностям. Операционный процесс состоит из производства и поставки товаров и услуг заказчику. Послепродажное обслуживание замыкает стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов и являет собой непосредственное удовлетворение потребностей конечного потребителя.

Д. Нортон и Р. Каплан представляют цепочку создания ценности в виде волн, где длинной волной является процесс инноваций (по сути, НИОКР, процесс выявления и формирования потребности потребителя), короткой волной является процесс операций (процесс производства отвара или услуги, а также процесс формирования добавленной стоимости); процесс послепродажного обслуживания также является длинной волной [там же].

Следующий этап концепции цепочки создания ценности определялся влиянием тенденций глобализации. Следствием этого стало понятие глобальных цепочек создания ценности (global value chain), одним из основоположников которой принято считать Г. Джереффи [Gereffi, 1994].

Глобальные цепочки создания ценности (ГЦСЦ) и их составляющие – глобальные цепочки поставок (ГЦП) – отражают международное расширение концепции цепочек создания ценности, отвечающее растущему явлению глобальной фрагментации производства – тому факту, что бизнес-функции и производственная деятельность в цепочке создания ценности все чаще выполняются компаниями, расположенными в разных странах.

Снижение издержек по потоку добавления ценности являлось одним из основных факторов, способствовавших расширению ГЦСЦ до последнего времени. Такие издержки включают в себя издержки, с которыми сталкиваются компании в процессе перемещении товаров или услуг от места их производства до конечных потребителей. Либерализация мировой торговли за последние несколько десятилетий значительно снизила издержки, связанные со снижением пошлин и нетарифными торговыми барьерами. Благоприятный торговый климат, по мнению Дж. Кляйнерт, соответствовал росту офшорной и аутсорсинговой деятельности, использованию импортных промежуточных ресурсов и торговле промежуточными товарами [Kleinert, 2003].

Три гипотезы объясняют эти явления:

1. *Гипотеза аутсорсинга*, представленная в работах Р. Феенстра и Г. Хэнсона, утверждает, что компании в промышленно развитых странах стратегически реагируют на растущую конкуренцию импорта из стран с низкой заработной платой, перемещая трудоемкие этапы своего производственного процесса в зарубежные страны с избытком рабочей силы и более низкой заработной платой [Feenstra, Hanson, 1996].

2. *Гипотеза сети многонациональных предприятий (МНП)*, разработанная Т. Андерсоном и Т. Фредриксоном, утверждает, что увеличение торговли промежуточными товарами связано с ростом внутрифирменной торговли в рамках торговых сетей МНП между филиалами МНП в зарубежных странах и странах происхождения, а также с материнскими компаниями [Anderson, 2000].

3. *Гипотеза глобальных ресурсов*, сформулированная Дж. Раухом, утверждает, что более широкому использованию импортных ресурсов способствует международная интеграция, факторы которой, такие как миграция, близость, бывшие колониальные связи и общий язык, помогают достичь наилучшего соответствия между покупателями и продавцами [Rauch, 1999].

Стоит согласиться с группой ученых, которые связывают доказательства и аргументы вышеуказанных гипотез в отношении мотивов и благоприятных факторов для развития МЦСЦ с фундаментальными изменениями в производственных процессах [Jones, 2019]. Традиционное понимание производства для внешней торговли заключается в том, что компании специализируются на производстве конкретных конечных товаров или услуг с нуля внутри

одного государства, с последующим экспортом таких товаров или услуг. Такое взаимодействие похоже на сложную сетевую структуру, составные части которой, в свою очередь, делятся на несколько этапов, включая производство в разных странах, которые связаны горизонтально, вертикально и диагонально [Henderson, 2002]. При этом отдельные компании или страны специализируются на некоторых этапах производственно-торгового процесса, не охватывая последовательно все этапы [Hummels, 1998].

Такая внутрипродуктовая специализация возможна только в случае, если различные этапы производственного процесса физически разделены и доступны для торговли, что стало возможным благодаря технологическим изменениям [Grossman, 2006]. Повышение производительности и экономия затрат за счет масштабирования способствуют созданию компаний, ориентированных на производство комплектующих деталей. Международная фрагментация производственных процессов реализуется в аутсорсинге и офшоринге, и создает вертикальную внутриотраслевую международную торговлю компонентами и незавершенными изделиями, при этом значительная доля этой торговли приходится на МНП [Andreff, 2009].

Представляют интерес представление конфигураций в мировом распределении продукции, предложенные Р. Болдуином и Э. Венайблс: «пауки» и «змеи» [Baldwin, 2013]:

- «Паук»: относится к нескольким конечностям (частям), соединяющимся вместе, чтобы сформировать тело (сборку), являясь либо самим конечным продуктом, либо компонентом.
- «Змейка»: относится к последовательно перемещающимся товарам, где на каждом этапе создается прибавочная стоимость.
- «Паукозмей»: отражает то, что большинство производственных сетей представляют собой сложную смесь этих двух конфигураций.

Между тем, конкретная конфигурация компании (по вышеуказанным моделям) влияет на расположение производства, а также на взаимодействие между фирмами.

Лин Джонс и др. предлагают следующую классификацию аналитических подходов к ГЦСЦ [Jones, 2019] представлена ниже (табл. 2).

**Таблица 2 - Основные аналитические подходы к мировым цепочкам создания ценности**

Наименование	Описание	Методы измерения
Управление цепочкой поставок	Структура бизнес-анализа с точки зрения фирмы (как фирма может повысить конкурентоспособность в контексте ГЦСЦ).	Специальная бизнес/отраслевая экспертиза
Исследование рынка или товара	Углубленный анализ ГЦСЦ с точки зрения перспективы отрасли, например распределение стоимости по цепочке поставок, ключевые игроки, основные характеристики цепочки создания ценности и т. д.	Исследование фирм на микроуровне; уточнение Широкой экономической категории согласно статистике продаж
Концепция «входа-выхода»	Количественный анализ с макроэкономической точки зрения с применением таблиц «входа-выхода» для измерения специализации страны в глобальных производственных сетях и ее участия в ГЦСЦ.	Торговля прибавочной стоимостью (TiVA) на основе межгосударственных таблиц «входа-выхода»
Другие аналитические подходы	Применение моделей общего и частного равновесия, а также гравитационных моделей для анализа, связанного с ГЦСЦ	Отраслевые или корпоративные данные; торговая статистика; межгосударственные таблицы входа-выхода и т.д.

Источник: подготовлено Ворониным Н.Д. по материалам [там же]

Исследование показывает, что рассмотренные подходы к концепции цепочек создания ценности, так или иначе (с помощью различных способов и методов измерения эффективности цепочки) направлены на совершенствование одного или нескольких следующих направлений:

- Модернизация бизнес-процессов: повышение эффективности внутренних бизнес-процессов с тем, чтобы они были значительно лучше, чем у конкурентов, как внутри отдельных звеньев цепочки создания ценности (например, увеличение оборачиваемости запасов, снижение брака продукции), так и между звеньями в такой цепочке, например, более частые, меньшие по объемам и своевременные поставки.
- Модернизация продукта: создание новых продуктов или улучшение существующих продуктов быстрее, чем у конкурентов. Это предполагает изменение процессов разработки новых продуктов как внутри отдельных звеньев цепочки создания ценности, так и во взаимоотношениях между различными звеньями такой цепочки.
- Функциональная модернизация: увеличение добавленной стоимости за счет изменения набора видов деятельности, осуществляемых внутри компании (например, передача на аутсорсинг функций бухгалтерского учета, логистики и проверки качества продукции) или перераспределение отдельных функций в рамках звеньев в цепочке создания ценности, например, из области производства в область дизайна.
- Модернизация самой цепочки: переход к новой цепочке создания ценности, например, тайваньские фирмы перешли от производства транзисторных радиоприемников к калькуляторам, телевизорам, компьютерным мониторам, ноутбукам и к смартфонам.

Следует отметить, что отечественная доктрина достаточно своевременно воспринимает концепцию цепочек создания ценности, и в нулевых-десятих годах появляются труды С.Б. Авдашевой, И.А. Буданова, В.В. Голиковой, А.А. Яковлева, О.У. Юлдашевой, С.В. Никифоровой, С.Ю. Полонского и иных ученых по данной тематике [Юлдашева, Никифорова, Полонский, 2007; Полонский, Юлдашева, 2005].

Интерес российских исследователей к цепочкам создания ценности, возникший в начале 21 века, не прекращается до сих пор, о чем свидетельствует недавняя монография Сафиуллина А.Р. и В.В. Галаутдиновой [Сафиуллин, 2021].

Выше рассмотрены отдельные концепции в отношении международных цепочек создания ценности, вызванных глобализацией. В настоящее время имеет место обратная тенденция – деглобализация – которая также в значительной степени меняет устоявшееся представление о цепочках создания ценности. Мы наблюдаем распад существующих цепочек поставок, которые влияют на бизнес-процессы внутри компании. Эти изменения носят качественный характер, что предполагает появление новых цепочек создания ценности на месте ранее существовавших.

Развитие информатизации, использование инновационных технологий для управления цепочками создания ценности, распространение предприятий (или совокупности предприятий) полного жизненного цикла продукта требует изучения способов и особенностей управления такой цепочкой создания ценности, которая формируется несколькими компаниями (группой компаний).

Оценка эффективности бизнеса через анализ цепочки создания ценности, т.е. через процесс создания и движения потребительской стоимости получила свое развитие в процессно-стоимостной теории управления бизнесом [Масленников, Крылов, 2006]. Процессно-стоимостное управление ставит клиента (конечного потребителя) во главу угла и исходит из того, что бизнес-процессы призваны обеспечивать удовлетворение потребностей конечного потребителя продукта, товара или услуги. Процессно-стоимостной подход к управлению

бизнесом предполагает выстраивание такой системы менеджмента, которая ориентирована на анализ прибавочной стоимости товара на каждом этапе его становления (на каждом из звеньев цепочки стоимости).

Участники цепочки создания ценности взаимодействуют между собой на основании принципов кооперации и интеграции. При кооперативном взаимодействии предприятие в рамках группы компаний коммуницирует с иными предприятиями на основании обязательственных правоотношений, в то время как при интегративном взаимодействии предприятие встраивается в корпоративную структуру иной компании или группы компаний.

От степени вовлеченности той или иной компании в единую цепочку создания ценности (путем кооперации или интеграции) зависят и способы управления такими компаниями. Вместе с тем анализ таких особенностей подлежит дальнейшему исследованию научным сообществом.

Резюмируя вышеизложенное, представляется возможным выделить следующую хронологию развития цепочек создания ценности (табл. 3).

**Таблица 3 - Краткая хронология развития цепочек создания ценности**

Период	Ученые и наименование трудов	Краткая характеристика
1960-е	Национальный научно-исследовательский агрономический Институт (INRA), Международный научно-исследовательский агрономический центр (CIRAD)	Появление концепции <i>filière</i> сперва как инструмента для эмпирических сельскохозяйственных исследований, однако впоследствии позволившего разделить цепочку создания ценности и поток создания ценности.
1970-е – 1980-е	Hopkins, T.K. & Wallerstein, I. <i>Commodity Chains in the world-economy prior to 1800</i>	Появление термина «товарная цепочка» ( <i>commodity chain</i> ), который послужил основанием для последующей разработки концепций глобальных цепей производства и международных цепочек создания ценности.
1985	Porter, Michael E. <i>Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.</i>	Появление теории цепочек создания ценности. Идея рассмотрения эффективности деятельности компании через призму анализа стратегически важных для нее видов деятельности, анализ увеличения добавленной стоимости на каждом звене в цепочке.
1990-е	Arthur A. Thompson, jr & A.J. Strickland III. <i>Crafting &amp; Implementing Strategy.</i>	Развитие теории цепочек создания ценности. Акцент на необходимости учета не только цепочки создания ценностей своей фирмы, но и поставщиков, а также компаний-конкурентов; эффективность компании достигается путем снижения издержек в рамках цепочки создания ценности.
1996	Kaplan, Robert S., Nortron, David P. <i>The balanced scorecard: translating strategy into action.</i>	Адаптация теории цепочек создания ценности к системе сбалансированных показателей. Три основных бизнес-процесса в цепочке: инновации, операции и послепродажное обслуживание. Цепочка создания ценности в виде волн.
1990-е	G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), <i>Commodity Chains and Global Capitalism</i>	Появление теории международных цепочек создания ценности. Учет оффшоринга и аутсорсинга, анализ использования импортных промежуточных ресурсов и торговли промежуточными товарами.
2000-е	Kleinert, J. <i>Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks?</i> Feenstra, R., Gordon H. <i>Globalization,</i>	Развитие теории международных цепочек создания ценности. Появление гипотез аутсорсинга, сети многонациональных предприятий, глобальных ресурсов. Изучение конфигураций в мировом распределе-



Период	Ученые и наименование трудов	Краткая характеристика
	Outsourcing, and Wage Inequality. Anderson, T., Fredriksson T. Distinction between Intermediate and Finished Products in Intra-firm Trade. Rauch, J. Networks Versus Markets in International Trade. Baldwin, Richard, Venables. Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy.	нии продукции. Появление многочисленных аналитических подходов к изучению и эффективному использованию международных цепочек создания ценности.
2000-е – 2010-е	В.В. Масленников, В.Г. Крылов. Процессно-стоимостное управление бизнесом.	Развитие процессно-стоимостного подхода к управлению бизнесом. Организация управления не по звеньям, выполняющим функции, а по цепочке создания ценности, по которой формируются локальные финансово-экономические результаты.
2020-е	Оценка авторов статьи	Развитие теории цепочек создания ценности в условиях деглобализации и формирования новых потоков создания ценности. Анализ сложных цепочек создания ценности, в состав которых входит деятельность многих компаний. Влияние цифровой трансформации на формирование потоков создания ценности.

## Заключение

В результате анализа генезиса теории создания ценности, с учетом цифровой трансформации организаций, следует констатировать принципиальную возможность использования указанной концепции к современным реалиям.

Прежде всего, цифровая трансформация влияет на потоки создания ценности и организацию бизнес-процессов внутри организации, а также во взаимодействии между несколькими компаниями.

Цифровая трансформация позволяет компаниям оптимизировать и улучшать цепочки создания ценности, и создавать новые модели бизнеса, основанные на цифровых технологиях. Данные возможности делают компании, их использующие, более гибкими, эффективными и конкурентоспособными на рынке.

По мнению авторов, именно адаптация цифровых возможностей и их внедрение в формирование потоков и цепочек создания ценности создаст ключ к конкурентным преимуществам на рынке.

## Библиография

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 72-78.
2. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М.: ИНФРА-М, 2006. 283 с.
3. Полонский С.Ю., Юлдашева О.У. Организационное моделирование цепочки по созданию ценности для потребителя. СПб.: Инфо-да, 2005. 135 с.
4. Сафиуллин А.Р. Проектирование цепочки создания ценности при разработке стратегии конкурентоспособности компании. Нижний Новгород, 2021. 213 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С. 175.

6. Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2007. Вып. 2. С. 34-38.
7. Anderson T. Distinction between Intermediate and Finished Products in Intra-firm Trade // International Journal of Industrial Organization. 2000. 18 (5). P. 773-92.
8. Andreff W. Outsourcing in the New Strategy of Multinational Companies: Foreign Investment, International Subcontracting and Production Relocation // Papeles de Europa. 2009. 18. P. 5-34.
9. Baldwin R. Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy // Journal of International Economics. 2013. 90 (2). P. 245-54.
10. CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary. URL: [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)
11. Feenstra R.C., Hanson G. Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality // NBER. 1996. Working Paper 5424.
12. Gereffi G. (ed.) Who Gets Ahead in the Global Economy? // Industrial Upgrading, Theory and Practice. New York: Johns Hopkins Press, 2002. 109 p.
13. Gereffi G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks // Commodity Chains and Global Capitalism. London: Praeger, 1994. 334 p.
14. Gereffi G., Kaplinsky R. (eds.) The Value of Value Chains // IDSBulletin. 2001. Vol. 32. № 3.
15. Grossman G. The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore // The New Economic Geography: Effects and Policy Implications. 2006. P. 59-102.
16. Henderson J. et al. Global Production Networks and the Analysis of Economic Developmen // Review of International Political Economy. 2002. 9 (3). P. 436-64.
17. Hummels D. et al. Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade // FRBNY Economic Policy Review. 1998. 4 (2). P. 79-99.
18. Jones L. Global Value Chain Analysis: Concepts and Approaches // Journal of International Commerce and Economics. 2019. April.
19. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. 1996. 322 p.
20. Kleinert J. Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks? // Review of International Economics. 2003. 11 (3). P. 464-82.
21. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. NY, 1985. P. 33-34.
22. Raikes P. et al. Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique // Economy and Society. 2000. 29 (3). P. 390-417.
23. Rauch J.E. Networks Versus Markets in International Trade // Journal of International Economics. 1999. 48 (1). P. 7-35.
24. Thompson jr. A.A., Strickland III A.J. Crafting & Implementing Strategy. IRWIN, 1995. 672 p.

## **Methodology of value chains in the conditions of digital transformation of organizations**

**Valerii V. Maslennikov**

Doctor of Economics, Professor,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: factorium02@yandex.ru

**Nikolai D. Voronin**

Postgraduate,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
117997, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: voronin.nickolay@mail.ru

## Abstract

In the context of the digital transformation of the economy, as well as the trends of its deglobalization, new product supply flows are being formed, the study of which requires consideration of the genesis of the theory of value chains, which makes it possible to formulate its features in the latest conditions. The article considers main stages of formation and development of the theory of value creation, which is widely used in the theory and practice of doing business. Thus, the theory of value creation is a tool for improving business efficiency (according to M. Porter), a strategic management tool (according to A.A. Thompson Jr. and A.J. Strickland III), a way to manage a company based on a balanced scorecard (according to D. Norton and R. Kaplan). The theory of value creation has proved its worth in a changing global market (liberalization of world trade, offshoring and outsourcing development, removal of restrictive trade barriers, changes in tax regimes), which resulted in the development and increase in number of multinational enterprises, the effective management of business processes of which was achieved through impact on global value chains (according to G. Gereffi). The authors of the article update the value chain theory in relation to the digital transformation of organizations, distinguishing the value stream from the value chain, and pointing out the impact of digital tools on value creation processes.

## For citation

Maslennikov V.V., Voronin N.D. (2023) Metodologiya tsepochek sozdaniya tsennosti v usloviyakh tsifrovoi transformatsii organizatsii [Methodology of value chains in the conditions of digital transformation of organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (6A), pp. 738-749. DOI: 10.34670/AR.2023.27.14.091

## Keywords

Value chain, digital transformation, management, value stream, business competitiveness, product organization cycle, product life cycle, supply chain, business processes, global value chains.

## References

1. Anderson T. (2000) Distinction between Intermediate and Finished Products in Intra-firm Trade. *International Journal of Industrial Organization*, 18 (5), pp. 773-92.
2. Andreff W. (2009) Outsourcing in the New Strategy of Multinational Companies: Foreign Investment, International Subcontracting and Production Relocation. *Papeles de Europa*, 18, pp. 5-34.
3. Baldwin R. (2013) Spiders and Snakes: Offshoring and Agglomeration in the Global Economy. *Journal of International Economics*, 90 (2), pp. 245-54.
4. *CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Available at: [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx) [Accessed 05/05/2023]
5. Feenstra R.C., Hanson G. (1996) Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality. *NBER*, 5424.
6. Gereffi G. (ed.) (2002) Who Gets Ahead in the Global Economy? In: *Industrial Upgrading, Theory and Practice*. New York: Johns Hopkins Press.
7. Gereffi G. (1994) The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: *Commodity Chains and Global Capitalism*. London: Praeger.
8. Gereffi G., Kaplinsky R. (eds.) (2001) The Value of Value Chains. *IDS Bulletin*, 32, 3.
9. Grossman G. (2006) The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore. In: *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*.
10. Henderson J. et al. (2002) Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. *Review of International Political Economy*, 9 (3), pp. 436-64.
11. Hummels D. et al. (1998) Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade. *FRBNY Economic Policy Review*, 4 (2), pp. 79-99.
12. Jones L. (2019) Global Value Chain Analysis: Concepts and Approaches. *Journal of International Commerce and Economics*, April.

13. Kaplan R.S., Norton D.P. (2003) *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [The balanced scorecard: translating strategy into action]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
14. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*.
15. Kleinert J. (2003) Growing Trade in Intermediate Goods: Outsourcing, Global Sourcing, or Increasing Importance of MNE Networks? *Review of International Economics*, 11 (3), pp. 464-82.
16. Maslennikov V.V., Krylov V.G. (2006) *Protsessno-stoimostnoe upravlenie biznesom* [Process cost management of business]. Moscow: INFRA-M Publ.
17. Polonskii S.Yu., Yuldasheva O.U. (2005) *Organizatsionnoe modelirovanie tseppochki po sozdaniyu tsennosti dlya potrebitelya* [Organizational modeling of the value chain for the consumer]. St. Petersburg: Info-da Publ.
18. Porter M.E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. NY.
19. Raikes P. et al. (2000) Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique. *Economy and Society*, 29 (3), pp. 390-417.
20. Rauch J.E. (1999) Networks Versus Markets in International Trade. *Journal of International Economics*, 48 (1), pp. 7-35.
21. Safiullin A.R. (2021) *Proektirovanie tseppochki sozdaniya tsennosti pri razrabotke strategii konkurentosposobnosti kompanii* [Designing a value chain when developing a company's competitiveness strategy]. Nizhny Novgorod.
22. Thompson jr. A.A., Strickland III A.J. (1995) *Crafting & Implementing Strategy*. IRWIN.
23. Thompson jr. A.A., Strickland III A.J. (1998) *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI Publ.
24. Yuldasheva O.U., Nikiforova S.V., Polonskii S.Yu. (2007) Metodologiya organizatsii biznesa na osnove tseppochki po sozdaniyu potrebitel'skoï tsennosti [Methodology of business organization based on the chain of consumer value creation]. *Vestnik SPbGU. Ser. 8* [Bulletin of St. Petersburg State University. Series 8], 2, pp. 34-38.