

УДК 330.42

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ СООБЩЕСТВ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ В ИТ

ПОНОМАРЕНКО МАКСИМ ОЛЕГОВИЧ,

аспирант, Государственный университет управления, Москва, Россия

E-mail: unit-00@list.ru

АННОТАЦИЯ

В условиях современного рынка для получения прибыли в долгосрочном временном периоде организации крайне важно быть конкурентоспособной, устанавливая прочные связи с партнерами на взаимовыгодных условиях. Сильный бренд, определяющий услугу или товар, является одним из факторов, который предоставляет организации конкурентное преимущество. В связи с этим большое влияние в современном мире получают организации, основанные на принципах сообществ добавленной стоимости. Сообщество добавленной стоимости – это экономическая структура, представляющая собой бренд-организацию и окружающую ее разветвленную сеть бизнес-партнеров, которые формируют цепочку создания добавленной стоимости. Грамотное управление такой организацией способно принести значительную финансовую прибыль. Сообщества добавленной стоимости развиваются аналогично целостной организации с некоторыми поправками.

В статье рассмотрена модель развития сообществ добавленной стоимости, которая учитывает основные значимые параметры данной структуры в целом (стоимость бренда, размер транзакционных издержек, размер сообщества добавленной стоимости), а также особенности ИТ-отрасли (проектная и командная работа).

Для разработки и исследования модели развития сообществ добавленной стоимости использовались методы математического моделирования, системного, регрессионного и математического анализа функций, а также дифференцирование и сбор статистических данных.

Результатом анализа модели развития сообществ добавленной стоимости стало формирование рекомендацией по управлению ИТ- организацией. Конкретные выводы были сделаны путем анализа деятельности крупнейших ИТ-организаций России: «ВКонтакте» и Yandex.

Ключевые слова: сообщество добавленной стоимости; ИТ-организация; бренд; транзакционные издержки; моделирование.

IT ORGANIZATIONS MANAGEMENT BASED ON DEVELOPMENT MODEL VALUE ADDED COMMUNITIES

MAXIM O. PONOMARENKO,

graduate student of the State University of Management, Moscow, Russia

E-mail: unit-00@list.ru

ABSTRACT

In the conditions of the modern market for receiving profit in the long-term temporary period it is extremely important for the organizations to be competitive, establishing strong connection with partners. The strong brand defining services or products is one of the factors which provide competitive advantage. In this regard a great influence is received by the organizations based on the principles of value added communities. Value added community is the economic structure representing a brand organization and the surrounding it business

partners. Proper management of such an organization can bring significant financial profit. Value added community develops similarly usual organization but with some amendments.

The article describes a model of developing value added communities. This model is based on the main relevant parameters of the value added communities as a whole (the value of the brand, the size of transaction costs, the size of value added community), and some IT industry's features (project work, teamwork).

Methods of mathematical modeling, the system, regression and mathematical analysis of functions, as well as differentiation and statistics were used in designing of model of developing value added communities.

The article presents advises for managing the IT organization based on the model of developing value added communities.

Keywords: value added communities; IT organization; brand; transaction cost; modeling.

Уникальное преимущество организаций в рамках изменяющегося рынка и ввиду усиленной конкуренции — необходимость в современном мире. Этой необходимостью становится бренд, определяющий услугу или товар на рынке предложений. Поэтому важной становится и «стоимость бренда», определяющая добавочную стоимость услуги или продукта. В условиях современной глобализированной экономики большее значение с точки зрения обеспечения занятости и развития имеет не сам конечный продукт, являющийся объектом международной торговли, а результаты деятельности компаний, участвующих в создании этого продукта [1]. Сегментация рынка изменяет существующие бизнес-модели, стимулирует возникновение сообществ добавленной стоимости [2]. На сегодняшний день этот процесс присущ любой отрасли рынка, а значит, модель развития сообществ добавленной стоимости будет крайне востребована как для рынка в целом, так и для его сегментов, и количество организаций, приверженных данной модели, будет неуклонно увеличиваться.

Модель снижения издержек за счет централизованного производства теряет свою актуальность на арене мирового рынка. Вместо этого стала популярной модель снижения издержек за счет централизации сбыта [3]. В связи со снижением роста прибыли организаций, которые использовали традиционные бизнес-модели (ориентация на производителя и на канал продвижения продукта), назревшей необходимостью наращивания скорости бизнес-процессов и их способностью быстро реагировать на изменения на рынке, организации постепенно все меньше и меньше

опираются на физический капитал. Их стратегия заключается в передаче составляющих производственного процесса, связанных с физическим капиталом, внешним структурам и в распределении их по цепочке поставщик — потребитель [4].

Сообщество добавленной стоимости — это экономическая структура, представляющая собой бренд-организацию и окружающую ее разветвленную сеть бизнес-партнеров, которые формируют цепочку создания добавленной стоимости [5]. Конкуренция и сотрудничество интегрируются в сложное конкурентное партнерство [6].

Сообщества добавленной стоимости (СДС) развиваются аналогично целостной организации с некоторыми поправками. Эти поправки зависят от факторов, характеризующих границы эффективности сообщества добавленной стоимости. Среди таких факторов можно выделить следующие:

- силу бренда;
- транзакционные издержки;
- размер СДС.

Транзакционными издержками (*transaction cost*) являются затраты ресурсов для планирования и контроля за выполнением обязательств, взятых на себя компаниями-партнерами, в процессе распределения поля деятельности сообщества добровольной стоимости. В основе теории транзакционных издержек лежит предположение, что любое действие в экономическом плане так или иначе связано с затратами. Ключевой задачей расчета транзакционных издержек является учет эффективности экономических операций, которые проводятся в определенных институциональных

рамках. В случае сообществ с добавленной стоимостью речь идет о способностях компании-интегратора максимально результативно планировать и реализовывать экономические цели СДС [7].

Достижение основной цели сообщества добавленной стоимости — максимизации прибыли осуществляется посредством увеличения количества партнерских организаций, входящих в состав СДС, и передачи им максимального объема затратных производственных функций. При этом существует ряд ограничений в виде транзакционных издержек, масштабы которых будут расти по мере увеличения количества партнерских организаций в составе сообщества добавленной стоимости. В общем виде модель развития СДС представляет собой оптимизационную задачу, которая позволяет решить поставленную проблему поиска границ сообщества добавленной стоимости. Необходимо найти такой размер СДС, при котором прибыль сообщества добавленной стоимости будет максимальной с учетом уровня транзакционных издержек.

Деятельность СДС специфична для отраслей, в которых они работают. Для уточнения модели развития СДС было принято решение ограничиться только IT-отраслью. Для современных IT-организаций характерны два фактора: проектная работа и работа в командах. Из сотрудников организации составляются команды, которые выполняют различные проекты. В одном проекте могут работать несколько команд, каждая из которых выполняет свою функцию [8].

При этом в IT-отрасли схема производства, традиционная для других отраслей, заменяется проектами. Конечный продукт/услуга формируется в результате завершения проекта. При этом сам проект может быть отдан на аутсорсинг и выполняться другой организацией [9].

В этом случае можно допустить, что в рассматриваемой модели организации на аутсорсинге (производители в сообществе добавленной стоимости) эквивалентны внутренним отделам в организации. Это возможно в результате применения метода аналогии, при котором два параметра сравнимы друг с

другом при наличии у них схожих признаков и функций. Единицей расширения СДС является проект. Следовательно, размер сообщества добавленной стоимости в IT-отрасли эквивалентен количеству его проектов (функциональных единиц).

Таким образом, модель развития сообществ добавленной стоимости будет выглядеть следующим образом:

$$Pr(a) = \frac{S}{p_0} * p_1 * B(a) - (K(a) - \sum_{i=1}^n E_i - G(a)) - S * \frac{r_d}{100} * \frac{T}{360} \Rightarrow \max_a,$$

где $Pr(a)$ — прибыль СДС, руб., которая стремится к своему максимуму при изменении a (\max_a); a — количество компаний, входящих в СДС, шт.; p_0 — затраты на создание продукта, руб.; p_1 — цена продажи продукта, руб.; S — стартовые инвестиции в проект, руб.; $B(a)$ — наценка за счет бренда как зависимость от количества компаний, входящих в СДС, %; $K(a)$ — издержки контроля как зависимость от количества компаний, входящих в СДС, руб.; E_i — снижение издержек по отдельному фактору учета опыта команд, руб.; $G(a)$ — снижение издержек за счет схожести проектов IT-организации, руб.; r_d — банковская ставка процента; T — период реализации проекта, месяцы [10].

Спецификация модели развития СДС на данных крупнейших в мире IT-организаций и применение методов регрессионного анализа показали, что существует наименее эффективное количество функциональных элементов в IT-организации: 19 элементов. Увеличение и уменьшение их количества приведет к повышению стоимости бренда. Предсказательная сила модели составляет 37,3%. Таким образом, модель ограниченно достоверна и имеет высокую погрешность вне точки наиболее неэффективного количества функциональных элементов.

Основной задачей разработанной модели развития сообществ добавленной стоимости является проведение анализа состояний IT-организаций с целью выработки последующей эффективной стратегии развития.

С одной стороны, модель развития сообществ добавленной стоимости выступает в качестве средства оценки стоимости бренда. На сегодняшний момент существует немало методов оценки бренда:

- затратный метод;
- метод рыночного сравнения;
- метод ранжирования;
- метод роялти;
- метод дисконтирования денежных потоков [11].

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, но универсального не существует. К преимуществам же нового метода можно отнести фактор простоты расчетов и использование новых показателей. Новый метод не претендует на звание основного, но он позволяет взглянуть на проблему под новым ракурсом.

С другой стороны, модель развития сообществ добавленной стоимости служит средством для классификации бренд-организаций. Анализ показателей зависимости стоимости бренда от количества функциональных единиц позволяет выделить три группы брендов в зависимости от их положения относительно наименее эффективной точки — 19 функциональных единиц.

Первая группа включает бренды, находящиеся на максимально возможном расстоянии относительно точки неэффективности. В данном случае максимально возможное расстояние достигается в значении 1. Например, к брендам с одной функциональной единицей относятся: *Facebook*, *QQ*, *Paypal*, *Xbox*, *Amadeus*.

Вторая группа брендов в зависимости от их положения относительно наименее эффективной точки максимально к ней приближена, причем сама группа может быть разделена на тех, кто не достиг 19 функциональных единиц, и тех, кто преодолел границу, но находится в непосредственной близости. Основное отличие данных подгрупп в том, что организации, не достигшие точки минимальной эффективности, завышают наценку на бренд, а достигшие — занижают [12]. Первая категория при этом испытывает большие риски, связанные с конкурентоспособностью цен, что

при определенных рисках позволяет применить метод «фланговой атаки высокой ценой» [13], а вторая категория брендов, наоборот, имеет логически обоснованную возможность применить «фланговую атаку низкой ценой». Так, к первой категории организаций, которые не достигли порога в 19 функциональных единиц, могут быть отнесены такие IT-организации, как *Lenovo*, *Acer*, *Sun*. Ко второй категории организаций, преодолевших данную границу, относятся *Fujitsu* и *Norton*.

Третья группа брендов — это организации, имеющие наибольшее число функциональных единиц: *Google*, *Amazon.com*, *Yahoo!*, *Apple*, *Microsoft*.

В зависимости от положения бренда относительно точки максимальной неэффективности организации имеют возможность разработать эффективную маркетинговую стратегию с учетом оценки наценки на бренд — завышенной или заниженной, от которой во многом зависит выбор методов реализации маркетинговой стратегии [14].

С учетом всех выполненных расчетов и полученных значений в рамках формирования модели развития сообществ добавленной стоимости можно графически изобразить табличную схему управленческих решений IT-организации, которая представлена в *таблице*.

Метод «фланговой атаки» означает, что маркетинговые действия должны проводиться в том сегменте, где еще нет конкурентной среды.

Метод «партизанских атак» означает, что маркетинговые действия должны проводиться в небольшом по размерам или объемам сбыта сегменте рынка, который организация была бы в состоянии защитить. Необходимо стать самой сильной организацией среди самых слабых организаций.

Метод «атаки на себя» означает укрепление позиций за счет новых серий успешного продукта [15].

Схема принятий решений на основе модели развития сообществ добавленной стоимости рассмотрена на примере российских IT-брендов *Yandex* и «ВКонтакте».

Yandex — крупнейший игрок рынка поисковых систем, который входит в топ-3 по

Схема управленческих решений IT-организации

Тип организации	Основные характеристики	Рекомендуемые управленческие решения
I группа	<ul style="list-style-type: none"> • Лидеры на рынке • Ограниченная емкость рынка • Сложности с расширением 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимо соблюдать баланс на рынке • Рекомендуется применять фланговые атаки наряду с объединением организации с дружественными организациями
II группа	<ul style="list-style-type: none"> • Завышают брендовую наценку • Риски, связанные с конкурентоспособностью продукции 	• Метод «фланговой атаки высокой ценой»
	<ul style="list-style-type: none"> • Занижают брендовую наценку 	• Метод «фланговой атаки низкой ценой»
III группа	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность практически без риска завышать наценку на бренд 	<ul style="list-style-type: none"> • «Фланговые атаки» • «Партизанские атаки» • «Атаки на себя»

многим дополнительным сервисам. Организация относится к III группе (организации, имеющие максимальное количество проектов). Основным конкурентом организации является *Google*, который имеет большое число проектов и большую стоимость бренда. Выбор стратегии *Yandex* заключается в ограничении количества проектов. Наценка на бренд за счет качества предоставляемых услуг растет существенно быстрее, нежели затраты *Yandex* на контроль проектов, за счет чего организация развивается и занимает устойчивое положение на рынке как по основному продукту, так и по вспомогательным.

«ВКонтакте» — самая крупная социальная сеть России. Организация относится к I группе (организации, имеющие 1 проект). Она создает и запускает в рамках основного проекта намного меньше сервисов, приложений, обновлений и дополнительных функций, нежели ее основной конкурент — социальная сеть *Facebook*. При этом прибыльность и популярность социальной сети «ВКонтакте» на территории России выше, чем у западного аналога. На момент увеличения количества сервисов и усложнения интерфейса западным аналогом «ВКонтакте» данных сервисов внедрять не стала, чем и обеспечила себе текущее положение на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ворожихин В. В.* О сущности и проблемах стратегического управления // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 3.
2. *Минс Г., Шнайдер Д.* Метакапитализм и революция в электронном бизнесе. М.: Альпина Паблшер, 2001. 280 с.
3. *Пономаренко М. О.* Оценка транзакционных издержек в сообществах добавленной стоимости (СДС) // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 2.
4. *Перская В. В.* Использование потенциала глобальных цепочек стоимости в целях развития реального сектора экономики // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 2.
5. *Белов В.* Метакапитализм и B2B // URL: <http://www.webmasterpro.com.ua/articles/article24.html>.
6. *Мешкова Т. А., Моисеичев Е. Я.* Мировые тенденции развития глобальных цепочек создания добавленной стоимости и участие в них России // Вестник Финансового университета. 2015. № 1.
7. *Пономаренко М. О.* Ключевые вопросы создания Сообщества Добавленной Стоимости (СДС) // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 3.
8. *Блинов А. О., Рудакова О. С.* Механизм стратегического управления организациями в условиях неопределенности // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 3.
9. *Смирнов В. В.* Стратегическое планирование трудовых ресурсов в технологическом цикле // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 3.

10. Пономаренко М.О. Разработка модели и механизма создания Сообщества Добавленной Стоимости (СДС) // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 4.
11. Skorobogatyy I.I., Chinjeva D.A. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки // Маркетинг в России и за рубежом. № 4. 2003. 17 с.
12. Данько Т.П. Управление маркетингом. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2009.
13. Барнетт Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход. СПб.: Питер, 2000.
14. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
15. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2003.

REFERENCES

1. Vorozhikhin V.V. On the Subject and Problems of Strategic Management [O sushhnosti i problemah strategicheskogo upravlenija] // Economics, Taxes & Law. 2015. № 3 (In Russ.).
2. Mins G., Shnajder D. Metakapitalizm and the revolution in e-business [Metakapitalizm i revoljucija v jelektronnom biznese]. M.: Al'bina Pabliher, 2001. 280 p. (In Russ.).
3. Ponomarenko M. O. Evaluation of transaction costs in the Value Added Communities [Ocenka tranzakcionnyh izderzhkek v soobshhestvah dobavlennoj stoimosti (SDS)] // Vestnik Universiteta (State University of Management). 2014. № 2 (In Russ.).
4. Perskaya V.V. Using the Potential of Global Value Chains for Development of the Real Economy [Ispol'zovanie potenciala global'nyh cepochek stoimosti v celjah razvitija real'nogo sektora jekonomiki] // Economics, Taxes & Law. 2015. № 2 (In Russ.).
5. Belov V. Metakapitalizm and B2B [Metakapitalizm i B2B] // URL: <http://www.webmasterpro.com.ua/articles/article24.html>.
6. Meshkova T.A., Moiseichev E.J. Global Value Chains: world trends and the Russia's involvement [Mirovye tendencii razvitija global'nyh cepochek sozdaniya dobavlennoj stoimosti i uchastie v nih Rossii] // Bulletin of the Financial University, 2015. № 1 (In Russ.).
7. Ponomarenko M.O. Key issues of creating the Value Added Communities [Kljucheveye voprosy sozdaniya Soobshhestva Dobavlennoj Stoimosti (SDS)] // Vestnik Universiteta (State University of Management). 2014. № 3 (In Russ.).
8. Blinov A. O., Rudakova O. S. The Mechanism of the Strategic Management of Enterprises under Uncertainty [Mehanizm strategicheskogo upravlenija organizacijami v uslovijah neopredelennosti] // Economics, Taxes & Law. 2015. № 3 (In Russ.).
9. Smirnov V.V. Strategic Planning of Human Resource in the Technological Cycle [Strategicheskoe planirovanie trudovyh resursov v tehnologicheskom cikle] // Economics, Taxes & Law. 2015. № 3 (In Russ.).
10. Ponomarenko M. O. Development of model and mechanism for establishing the Value Added Communities [Razrabotka modeli i mehanizma sozdaniya Soobshhestva Dobavlennoj Stoimosti (SDS)] // Vestnik Universiteta (State University of Management). 2014. № 4 (In Russ.).
11. Skorobogatyy I.I., Chinjeva D.A. Comparative analysis of existing methodologies to assess the cost of the brand [Srvnitel'nyj analiz sushhestvujushhih metodik ocenki stoimosti torgovoj marki] // Marketing v Rossii i za rubezhom. № 4. 2003. 17 p. (In Russ.).
12. Dan'ko T.P. Marketing Management. 3rd edition [Upravlenie marketingom. 3-e izd., pererab. i dop.] M.: Infra-M, 2009 (In Russ.).
13. Barnett Dzh., Moriarti S. Marketing communications. Integrated approach [Marketingovyе kommunikacii. Integrirovannyj podhod]. SPb.: Piter, 2000 (In Russ.).
14. Azoev G.L. Competition: analysis, strategy and practice [Konkurencija: analiz, strategija i praktika]. M.: Centr jekonomiki i marketinga, 1996 (In Russ.).
15. Rajs Je., Traut Dzh. Marketing Wars [Marketingovyе vojny]. SPb.: Piter, 2003 (In Russ.).