

УДК 332.135 (332.145)
DOI: 10.17223/19988648/39/2

В.В. Каргинова, С.В. Тишков, А.П. Щербак

СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПРИ БАЛАНСЕ ИНТЕРЕСОВ: ОТ ЦЕПОЧКИ К СЕТИ

Обеспечение устойчивого роста отраслей предполагает концентрацию добавленной стоимости. Инструментом этого может выступать стратегия кластера. Было осуществлено исследование рыбохозяйственной деятельности Карелии. Предложены методический и методологический подходы к формированию отраслевых стратегий. Показаны деструктивное влияние сценарного подхода и более быстрый рост добавленной стоимости при использовании эффекта коннерации. Приведены примеры корректировок административных процедур.

Ключевые слова: регион, стратегия, комплексное развитие, метод сценариев, дорожная карта, привлечение инвестиций, рыбохозяйственная деятельность, Республика Карелия.

Введение

В качестве одной из задач, стоящих перед региональной стратегией развития определенной отрасли экономики, можно рассматривать устойчивое и расширенное воспроизводство региональной экономической системы путем преобразования существующей цепочки создания стоимости в сеть создания стоимости. При этом разработка данной стратегии и плана мероприятий по ее реализации предполагает необходимость проведения комплексного исследования основных показателей деятельности, обеспечить согласование интересов всех субъектов, вовлеченных в его деятельность, и спрогнозировать ключевые социально-экономические параметры, предопределяющие эффективность данной отрасли экономики. Успешное решение вышеуказанных задач во многом осложняется в силу рассеянности необходимых знаний и опыта среди большого числа экспертов, а также отсутствия отработанных инструментов построения взаимодействия между ними. Кроме того, зачастую стратегии разрабатываются органами власти и не учитывают интересов представителей бизнес-структур, при этом бизнес-структуры рассматриваются в качестве одних из основных исполнителей. Вышеизложенные факторы приводят к низкой эффективности принятых стратегий развития, а иногда и вовсе к невозможности их реализации. Это делает актуальным нахождение и построение новых методических подходов к консолидации сетей создания стоимости путем принятия стратегии развития, предполагающей формирование регионального кластера.

Теория: цепочка создания стоимости vs. сеть создания стоимости

Понятие «цепочка ценностей» было введено Майклом Портером для комплексного изучения отдельных составляющих хозяйственной деятельности организации, направленного на определение и закрепление конкурентных

преимуществ данной деятельности [1]. В дальнейшем, отмечая необходимость учета взаимозависимости и взаимосвязи, существующей между хозяйствующими субъектами различных отраслей, М. Портер стал анализировать системы накопления стоимости [2].

Подход М. Портера получил дальнейшее развитие в работах Артура А. Томпсона и Алонзо Дж. Стрикленда [3], которые рассматривали создание стоимости отдельными хозяйствующими субъектами, а также Петера Гиббона [4], Гари Джереффи [5], Рафаэля Каплински [6], Майка Морриса [7], Филиппа Рэйкса, Майкла Фрииса Йенсена, Стефано Понте [8], уделивших внимание формированию стоимости при взаимодействии различных хозяйствующих субъектов друг с другом. Стоит отметить, что Г. Джереффи было введено понятие «глобальные товарные цепочки», которые предполагают изучение совместного создания стоимости хозяйствующими субъектами различных стран [5]. Российские ученые рассматривали построение цепочек стоимости применительно к отдельным отраслям экономики, в частности, перерабатывающим (см., например, [9]) и топливно-энергетическим [10].

Адам Бранденбургер и Барри Нейлбафф предложили перейти от изучения цепочек создания стоимости (рис. 1) к сетям создания стоимости (рис. 2), предполагающим рассмотрение взаимодействий не только между поставщиками материалов, производителями готовой продукции и ее продавцами, но и с фирмами-комплементорами, производящими и реализующими сопутствующие товары, увеличивающие ценность продукции изучаемого хозяйствующего субъекта. Кроме того, в отличие от анализа цепочек создания стоимости, сети создания стоимости направлены не только на поиск оптимального варианта распределения стоимости между всеми участниками производственно-хозяйственной деятельности, но и на определение способа повышения ее суммарной величины. Таким образом, происходит сочетание конкуренции и кооперации («конперация») [11].

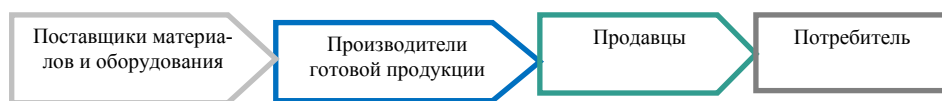


Рис. 1. Схема цепочки создания стоимости
Источник: составлено авторами.

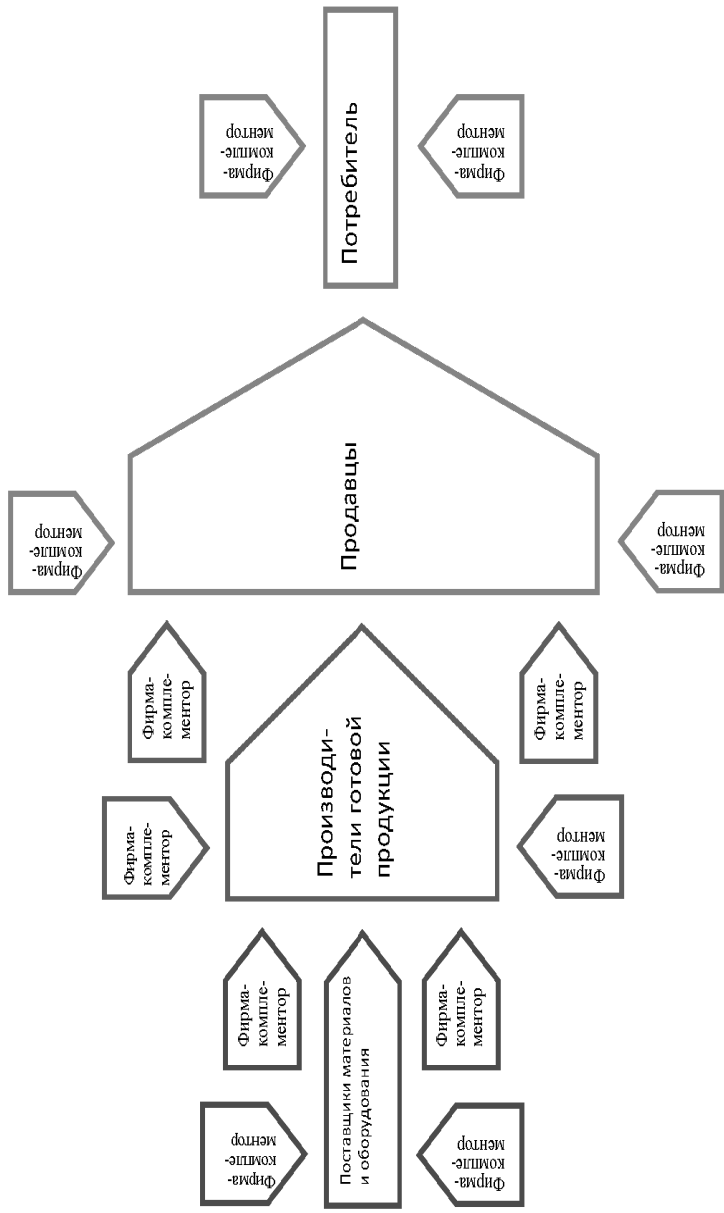


Рис. 2. Схема сети создания стоимости
 Источник: составлено авторами.

Методология выбора варианта организации сети создания стоимости

Майкл Портер отмечал, что, рассматривая конкурентные преимущества одной фирмы по сравнению с другой, правильнее анализировать цепочки создания полной величины стоимости, а не добавленной стоимости [1]. Однако проведенные ранее исследования, в частности основанные на пищевой промышленности Оренбургской области, показали, что в рамках кластера существует различие между величиной добавленной стоимости, созданной конкретным хозяйствующим субъектом, и величиной получаемой им прибыли. При этом при управлении для эффективной организации деятельности целесообразно ориентироваться именно на показатель добавленной стоимости, а не на прибыль [12].

С точки зрения авторов, в рамках изучения приращения капитала региональной экономической системы в качестве ключевого показателя должно выступать приращение добавленной стоимости, а не промежуточная стоимость какого-либо продукта.

С учетом этого при сопоставлении различных вариантов организации сетей создания стоимости в качестве показателей, их характеризующих, могут выступать:

- доля добавленной стоимости в суммарной стоимости вовлеченных в производство активов;
- отношение величины прибыли к общей величине добавленной стоимости;
- отношение начисленной заработной платы к общей величине добавленной стоимости;
- отношение суммы начисленных налогов к общей величине добавленной стоимости.

На основе данных показателей из имеющихся альтернативных вариантов построения сети создания стоимости может быть выбран оптимальный. В рамках этой работы оптимальная сеть создания стоимости предполагает максимально возможную степень удовлетворения интересов хозяйствующих субъектов и государства, а именно их максимальное благосостояние. При этом благосостояние отдельного хозяйствующего субъекта (не кластера) определяется величиной прибыли, государства – как суммой поступивших налогов, так и числом занятых в экономике, финансовой устойчивостью предприятий, поскольку именно эти показатели определяют распределение доходов государства, в частности, необходимость оказания помощи наименее состоятельным субъектам.

Механизм разработки и принятия стратегических документов

Построение сети добавленной стоимости в рамках региональной отрасли экономики предполагает разработку стратегии ее развития.

Стратегия и план мероприятий по ее реализации – это перечень необходимых действий для достижения долгосрочных целей и задач (Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона [13], Артур А. Томпсон, Алонзо Дж. Стрикленд [3], Раис Ахметович Фатхутдинов [14], Альфред Д. Чандлер [15]), что предпола-

гает определение правил принятия решений (Игорь Ансофф [16], Анатолий Тимофеевич Зуб [17]).

Особенность стратегии создания регионального рыбохозяйственного кластера в том, что ее объектом одновременно является регион, отрасль и хозяйствующий субъект, а целью – выстраивание и согласование интересов всех этих трех стейкхолдеров через моделирование нового качества деловой среды и развитие производственной и вспомогательной инфраструктур в регионе.

При этом в рамках составления стратегии для выбора стратегической альтернативы из перечня возможных могут использоваться такие методы, как:

- 1) экспертный опрос, в частности направленный :
 - на анализ политических, экономических, социальных и технологических характеристик внешней среды (PEST-анализ),
 - анализ сильных, нейтральных и слабых факторов регионального развития (SNW-анализ),
 - анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития региона (SWOT-анализ) (см. подробнее [18]);
- 2) мозговой штурм, или фрирайтинг, метод Дельфи, деловые игры, целью которых является составление наиболее полного перечня имеющихся стратегических альтернатив;
- 3) метод сценариев, предполагающий прогноз характеристик системы на основе определения их текущих значений.

Стоит отметить, что в настоящее время большинство стратегий разрабатывается на основе последнего метода – метода сценариев. При этом в стратегию в лучшем случае включаются два сценария развития: инерционный и инновационный [19]. В частности, инерционный и инновационный (целевой) сценарии развития предусмотрены в рамках Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года. В Стратегию развития рыбопромышленного комплекса Камчатского края до 2025 года включены три сценария развития: инерционный, неустойчивый и инновационно-кластерный.

При этом на региональном уровне отмечается формальное использование метода сценариев, а именно составление сценариев на основании факторов, выделенных на федеральном уровне, в то время как в рамках регионов определяющее влияние на инерционное или инновационное развитие могут оказывать прочие существующие особенности. Причем, что удивительно, целевые показатели региональных и федеральных стратегий часто разнятся [20]. Так, например, Стратегия развития рыбопромышленного комплекса Камчатского края до 2025 года при инновационно-кластерном сценарии развития предусматривает объем добычи рыбы в 2020 г. 1 300–1 400 тыс. т, Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации в отношении Камчатского края – 1 100 тыс. т.

В силу того, что механизм разработки и принятия стратегических документов развития в рамках ключевых отраслевых комплексов еще в полной мере не отработан после принятия Федерального закона Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», представляется необходимым выработать общие принципы

согласования данных документов. Для наиболее полной реализации функции целеполагания целесообразно синхронизировать процессы составления стратегий федеральных и региональных уровней. При этом разработке стратегии должно предшествовать принятие на федеральном уровне доктрины, устанавливающей основные направления развития отраслевого комплекса. С учетом того, что приближенность к объекту исследования позволяет более корректно определить ключевые показатели стратегии, разработка региональных стратегий должна предшествовать разработке федеральных. При этом для предотвращения оппортунистических действий со стороны органов власти, в частности включения в стратегию заведомо заниженных показателей, достижение которых требует минимум усилий, должны быть определены общие критерии данных показателей. Авторам представляется, что согласование ключевых показателей каждой региональной стратегии в уполномоченном федеральном органе будет трудоемкой процедурой, значительно тормозящей принятие данной стратегии. Однако существование общих критериев ключевых показателей и проверка корректности ключевых показателей региональных стратегий выборочно при их принятии и (или) при составлении федеральной стратегии путем объединения региональных, с одной стороны, облегчит процедуру определения этих показателей, а с другой – снизит вероятность включения в стратегию их заведомо заниженной величины.

По мнению авторов, значение ключевых показателей региональных стратегий должно предполагать превышение темпов роста данных показателей в годы реализации стратегии по сравнению с предшествующим ей периодом времени, аналогичным по продолжительности.

В качестве основных направлений критики, отмечаемых применительно к сценарному подходу, можно назвать субъективность сделанных экспертных оценок [21]. Кроме того, по мнению авторов, в условиях высокой неопределенности и нестабильности характеристик системы отклонение от разработанных сценариев развития неизбежно, что делает невозможным практическую реализацию составленных стратегий. Также действия экономических субъектов будут основываться на вероятностной оценке того или иного сценария. При этом поскольку их оценки будут носить субъективный характер, то включение различных сценариев в отраслевую стратегию приведет к еще большей неупорядоченности поведения экономических субъектов и, как следствие, всего экономического пространства. Хаотичность действий экономических субъектов сделает невозможным сотрудничество между ними и существенно замедлит появление эффективных институтов регулирования.

С учетом этого предлагается следующий подход к формированию отраслевой стратегии на уровне региона, предполагающий:

1) обеспечение необходимой полноты информации для оценки имеющихся стратегических альтернатив путем активного использования деловых игр и методов мозгового штурма;

2) поиск, разработку и включение инструментов и институтов, направленных :

- на повышение результатов финансово-хозяйственной деятельности не только субъектов рассматриваемой отрасли, но и прочих субъектов, которые

могут усилить конкурентные преимущества акторов рассматриваемой отрасли (построение сетей создания стоимости),

- обеспечение и поддержание требуемых параметров экономического пространства, в рамках которого будет реализовываться стратегия;

3) стандартизация инструментов и институтов путем их закрепления в соответствующих формах (нормативно-правовых актах, организационно-правовых формах и т.д.).

В этом случае предлагаемый подход можно трактовать как результат приложения стратегии Кайдзен к региону и отрасли (дополнение стабилизирующего цикла PDCA «планируй-делай-проверяй-воздействуй» циклом совершенствования SDCA «стандартизуй-делай-проверяй-воздействуй») [22].

Опыт Республики Карелия в подготовке стратегии развития рыбохозяйственной деятельности

Отметим, что в Республике Карелия получен уникальный опыт разработки стратегии развития рыбохозяйственной деятельности в рамках организации сотрудничества всех лиц, заинтересованных в успешном функционировании данной отрасли. Указанный документ был составлен в октябре–декабре 2015 г. Федеральным государственным бюджетным учреждением науки «Институт экономики Карельского научного центра РАН» совместно с некоммерческим партнерством «Общество форелеводов Карелии».

Для консолидации и выявления факторов («узких мест»), препятствующих успешному развитию, состоялся ряд рефлексивно-проектировочных семинаров, в которых приняло участие более 120 ученых, предпринимателей, представителей органов государственной власти и местного самоуправления, бюджетных учреждений и некоммерческих организаций. В рамках семинаров проходил обмен мнениями и оценками, проведен совместный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и рисков и, что самое важное, составлен контур будущего кластера, сформирован набор необходимых мероприятий, которые будут способствовать успешному развитию данного вида деятельности в будущем.

Рефлексивно-проектировочные семинары проводились при участии фонда поддержки инновационных проектов «Новое измерение», и их успешность, помимо широкого круга участников, определялась используемыми методами («мозговой штурм», рамочный анализ и т.д.), обеспечением участников необходимым фактологическим и статистическим материалом для работы в группе, а также многократным тестированием проекта стратегии. Обеспечение участников семинаров материалом осуществлялось со стороны Министерства сельского, рыбного и охотничьего хозяйства Республики Карелия и некоммерческого партнерства «Общество форелеводов Карелии». Это дало возможность оценить сопоставимость данных, а также согласовать проблемное поле и направления стратегического развития. После каждого семинара, с учетом высказанных пожеланий и замечаний, проект стратегии дорабатывался.

Согласование интересов в рамках сети создания стоимости рыбохозяйственной деятельности Республики Карелия

Для иллюстрации увеличения степени удовлетворенности интересов хозяйствующих субъектов и государства при организации сети добавленной стоимости приведем пример подобной сети, разработанной в отношении форелевых хозяйств Республики Карелия.

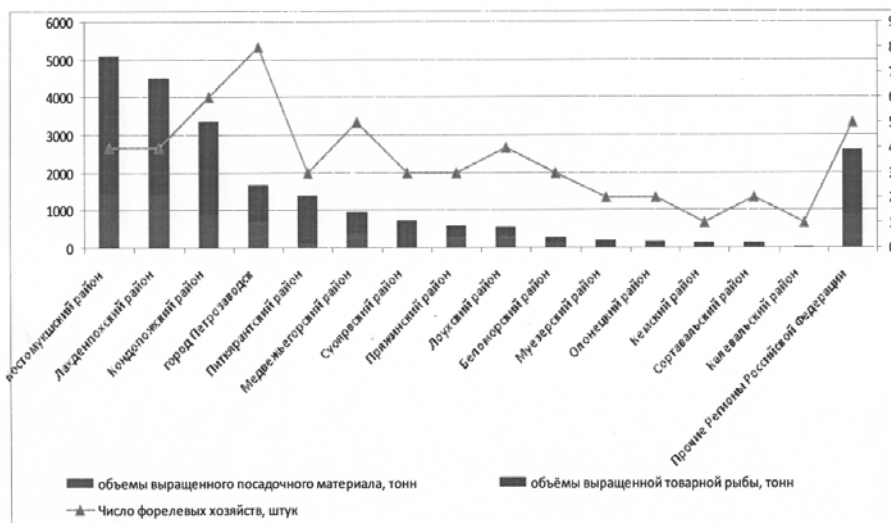


Рис. 3. Объемы выращенной форели форелевыми хозяйствами Республики Карелия и число форелевых хозяйств в регионе за 2014 г.

Источник: составлено авторами по данным НП «Общество форелеводов Карелии».

В настоящее время рыбохозяйственные предприятия Республики Карелия осуществляют практически исключительно только выращивание форели. В 2014 г. в регионе действовало 56 форелевых хозяйств, объем выращенной форели форелевыми хозяйствами Республики Карелия составил 22 447 т (рис. 3). Необходимое оборудование и корма закупались за рубежом.

У форелевых хозяйств отсутствуют мощности, позволяющие производить глубокую переработку рыбы и выпускать широкий ассортимент товаров конечного потребления. Более крупные производители имеют собственные цеха потрошения, поэтому их конечная продукция – потрошенная рыба в ящиках со льдом. Малые производители не имеют ни цехов для потрошения, ни складов и продают непотрошеную рыбу со спущенной кровью. При этом и крупные форелевые хозяйства, и малые работают не напрямую с розничными сетями, а с оптовыми продавцами и крупными дистрибьюторскими фирмами. Многие из них также продают форель не в розничную сеть, а прочим оптовым фирмам и торговым домам. Наличие нескольких (двух-трех) торговых посредников увеличивает цену реализации для конечных потребителей до 25%. В связи с этим актуальным вопросом становится развитие в регионе производственной и рыночной инфраструктуры отрасли.

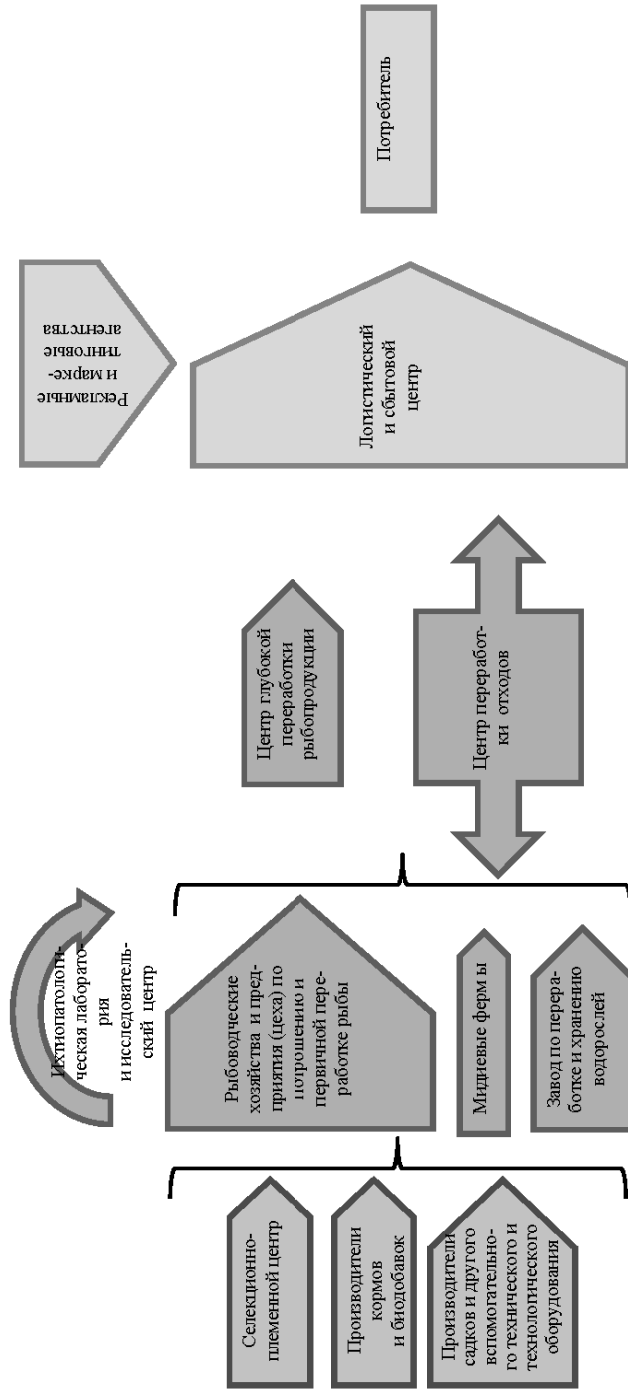


Рис. 4. Сеть создания стоимости рыбохозяйственной деятельности Республики Карелия
 Источник: составлено авторами.

В ходе разработки стратегии развития рыбохозяйственной деятельности Республики Карелия для данного вида деятельности была предложена сеть создания стоимости (рис. 4).

Было определено, что в настоящее время форелевые хозяйства производят только 13,7% потенциально возможной добавленной стоимости. Увеличение данного показателя требует системного решения вышеуказанных проблем и организации на территории региона сети создания стоимости. Комплексность стоящих задач обосновывает необходимость использования кластерного подхода для обеспечения сотрудничества и кооперации, реализации сравнительных преимуществ, снижения барьеров входа на рынок. Кластерный подход в сравнении с отраслевым характеризуется большей интеграцией хозяйствующих субъектов, их локализацией, устойчивостью и долгосрочным характером связей. В отличие от территориально-производственного комплекса, кластер предусматривает рыночные отношения и ориентирован на конечного потребителя.

Открытие собственного селекционно-племенного центра, производства кормов, садков и другого вспомогательного технического и технологического оборудования для рыбоводной деятельности снизит зависимость от экспортируемых посадочного материала, рыбной муки и рыбного жира, средств технического оснащения, что особенно актуально с учетом их удорожания вследствие существующей девальвации.

Наличие ихтиопатологической лаборатории и исследовательского центра даст возможность проводить диагностические, противоэпизоотические, лечебно-профилактические и ветеринарно-санитарные мероприятия на территории Республики Карелия, а не в центральных регионах Российской Федерации, что существенно сократит транспортные расходы и время, требуемое для проведения данных мероприятий.

Комплексный центр глубокой переработки рыбной продукции расширит ассортимент и снизит риски ее реализации. При этом стоимость рыбной продукции, подвергнутой глубокой переработке, может в разы превышать стоимость продукции, полученной в результате только ее первичной переработки (потрошения). В частности, в ноябре 2015 г. в Республике Карелия средняя цена потрошенной форели в ящиках со льдом, включая НДС, составила 350–380 руб. за килограмм, филе форели слабосоленой – 1 200 руб. за килограмм.

Создание единой логистической и дистрибьюторской сети позволит осуществлять реализацию продукции предприятий отрасли как в Республике Карелия, так и в других субъектах Российской Федерации, причем высокого качества, за счет минимального использования транзитных складов и по более низкой цене благодаря снижению издержек из-за сокращения цепочки оптовых фирм и торговых домов (возможно уменьшение цены реализации для конечных покупателей до 25%).

Цех переработки рыбных отходов снизит издержки на коммунальные ресурсы (например, топливо) и повысит прочие доходы, получаемые в результате реализации продукции из отходов. Кроме того, наличие данного цеха позволит соблюдать установленные экологические нормативы по обращению с отходами.

Создание и продвижение бренда рыбохозяйственного кластера Республики Карелия снизит частные маркетинговые издержки каждого карельского производителя при одновременном увеличении их общей доли на российском и зарубежном рынках за счет повышения лояльности потребителей. Благодаря этому будет возможно значительно увеличить существующие объемы производства (свыше 100 тыс. т в год) и при необходимости увеличить цену реализации продукции для конечных потребителей до 5%, что, например, приведет к 26 руб. дополнительной выручки от реализации каждого килограмма охлажденной радужной форели с учетом существующих средних цен по Российской Федерации.

При этом вовлекаемые и предполагаемые к строительству производственные мощности можно использовать для открытия мидиевых ферм (в частности, в Беломорском районе Республики Карелия), завода по переработке и хранению водорослей. Через отлаженную логистическую и дистрибьюторскую сеть может осуществляться реализация прочей продукции карельских производителей.

В отношении каждого экономического агента сети создания стоимости рыбохозяйственной деятельности Республики Карелия были определены показатели его деятельности (таблица).

Доля показателей деятельности групп субъектов в общей величине по сети создания стоимости, %

Группа субъектов	Необходимая величина активов	Создаваемая добавленная стоимость	Получаемая прибыль	Выплачиваемая заработная плата	Выплачиваемая сумма налогов
Поставщики материалов и оборудования	27,4	28,5	29,1	2,5	28,3
Производители готовой продукции	70,3	69,2	68,2	95,8	68,9
Продавцы	2,3	2,3	2,7	1,6	2,7
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник: составлено авторами с учетом минимальной торговой наценки для конечных потребителей.

Проведенное исследование показало, что переход от деятельности только по производству и первичной обработке (потрошению) форели к сети создания стоимости в форелеводческом бизнесе требует увеличения активов, вовлеченных в данную отрасль экономики, на 48,5%, что приведет к повышению:

- величины создаваемой добавленной стоимости на 50,1%;
- величины получаемой хозяйствующими субъектами прибыли на 53,1%;
- сумм выплачиваемой заработной платы на 28,5%;
- сумм собираемых налогов на 48,5%.

При этом оптимальная сеть создания стоимости, с учетом существующих ресурсных и рыночных ограничений, предполагает:

- увеличение доли добавленной стоимости в суммарной стоимости вовлеченных в производство активов на 1,1%;
- увеличение отношения величины прибыли к общей величине добавленной стоимости на 1,9%;
- снижение отношения начисленной заработной платы к общей величине добавленной стоимости на 14,4%;
- снижение отношения суммы начисленных налогов к общей величине добавленной стоимости на 1,1%.

Таким образом, разработанный вариант сети создания стоимости по сравнению с текущим положением в регионе, когда функционирует лишь отдельный ее элемент – форелевые хозяйства, поставляющие оптовым продавцам непотрошеную или потрошеную рыбу – позволит повысить благосостояние как частных хозяйствующих субъектов, так и государства. Причем текущий вариант использования активов предполагает максимально возможный доход для государственных структур. При функционировании сети создания стоимости их общий доход увеличится, однако отдача от каждого рубля привлеченных инвестиций снизится. Увеличение как в абсолютном, так и в относительном выражении произойдет только для частных инвесторов.

План мероприятий по реализации стратегии развития

Отметим, что в отношении построенной сети создания стоимости должен быть определен перечень необходимых инвестиционных проектов, реализация которых позволит создать (трансформировать) хозяйствующие субъекты, производящие и реализующие сопутствующие товары и (или) оказывающие сопутствующие услуги таким образом, чтобы результаты их деятельности действительно увеличивали ценность продукции рассматриваемой отрасли экономики. Данные проекты должны быть систематизированы и включены в единую дорожную карту (рис. 5).

В настоящее время некоторые региональные стратегии включают в себя ряд проектов, требующих реализации, однако данные проекты проработаны недостаточно хорошо. В частности, не определен положительный эффект для всех сторон, заинтересованных в реализации проектов, что значительно затрудняет их презентацию и поиск инвесторов. Кроме того, разработка проектов не сопровождается исследованием факторов, ограничивающих или тормозящих возможность их реализации (см., например, Стратегию развития рыбопромышленного комплекса Камчатского края до 2025 г.). В частности, такими факторами могут выступать существующие технические проблемы (сложность подключения к электрическим или коммунальным сетям и др.) или институциональные барьеры, отсутствие совершенной нормативно-правовой базы (длительность административных процедур при предоставлении участков для размещения хозяйственных объектов или необходимой инфраструктуры и др.).

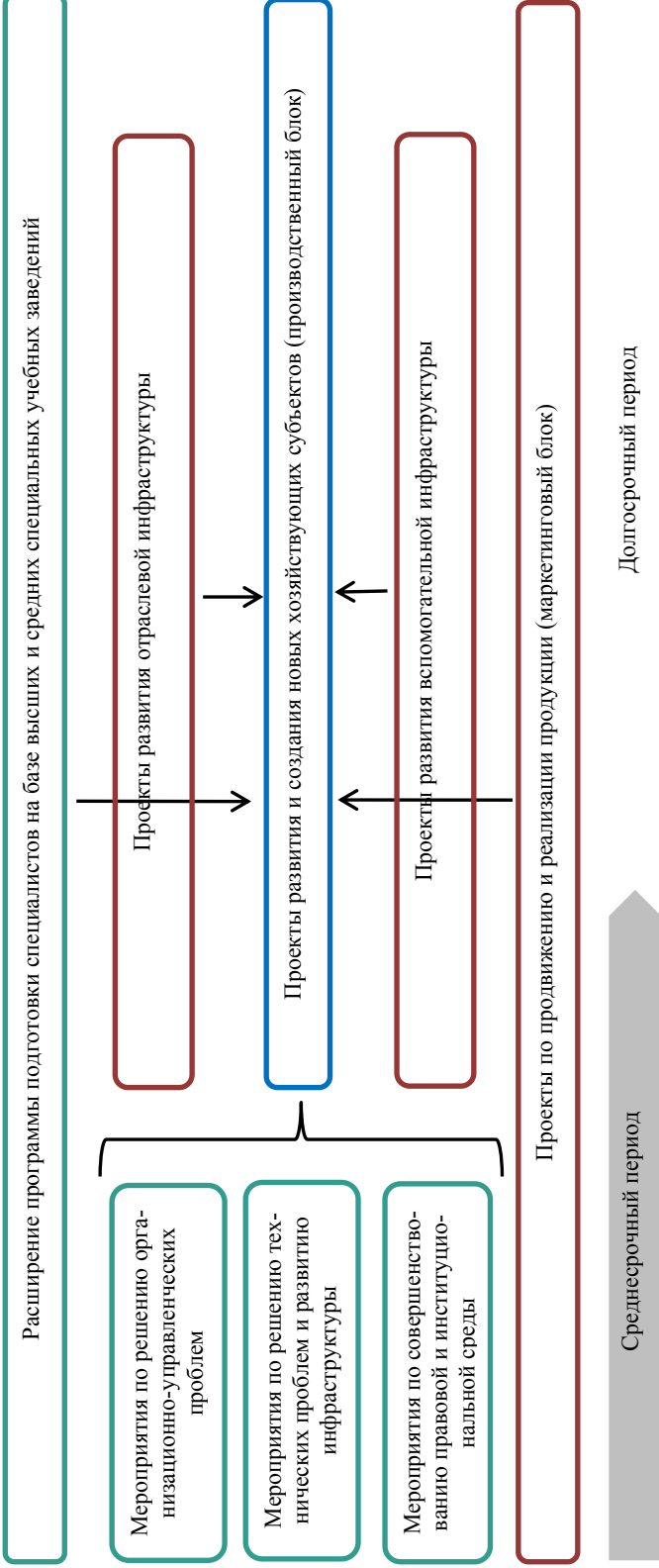


Рис. 5. Схема дорожной карты стратегии развития отрасли в регионе
 Источник: составлено авторами.

Для каждого из выявленных факторов необходимо разработать перечень мероприятий по их решению. Так, в Республике Карелия наиболее перспективные рыболовные участки расположены в рамках земель лесного фонда, при этом вблизи со многими из них отсутствуют дорожные и коммунальные сети. Для строительства требуемых инфраструктурных объектов необходим перевод лесных земель в нелесные, однако длительность и сложность существующей административной процедуры часто останавливают инвесторов. В результате имеющиеся водные ресурсы используются не в полном объеме, доходы частных производителей и государства уменьшаются. Для решения данной проблемы необходимо подготовить соответствующим комитетом Законодательного Собрания Республики Карелия проект федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и вынести Законодательным Собранием Республики Карелия данный проект на рассмотрение в Государственную Думу Российской Федерации.

Подобные мероприятия также должны быть включены в дорожную карту. Их реализация будет способствовать повышению и поддержанию требуемого качества экономического пространства, что, в свою очередь, позволит обеспечить выпуск максимального объема производимой продукции, в отношении которой у покупателей существует платежеспособный спрос.

Заключение

Стоит отметить, что в рамках работы над стратегией развития рыбохозяйственной деятельности Республики Карелия был выявлен наиболее перспективный механизм привлечения инвестиций в капиталоемкие отрасли экономики – это выработка совместной стратегии действий государства и бизнеса путем заключения соответствующих соглашений. В настоящее время для повышения инвестиционной привлекательности региона законодательно для инвесторов была предусмотрена возможность получения государственной поддержки путем заключения инвестиционных соглашений с Правительством Республики Карелия или иным органом исполнительной власти региона (ст. 2 Закона Республики Карелия от 5 марта 2013 г. № 1687-ЗРК «О государственной поддержке инвестиционной деятельности в Республике Карелия»). Однако в данных соглашениях было невозможно учесть отраслевые особенности каждого вида деятельности, решить систематические проблемы региона и обеспечить синхронизацию действий всех экономических субъектов.

Использование предложенного авторского подхода к формированию региональной стратегии развития определенной отрасли экономики позволит обеспечить переход от существующих цепочек создания стоимости к сетям создания стоимости и, следовательно, повысит величину создаваемой стоимости и обеспечит устойчивое развитие данной отрасли. Описанный порядок согласования региональных и федеральных стратегий развития будет способствовать комплексному развитию всей национальной экономики. Успешный опыт Республики Карелия по разработке стратегии развития рыбохозяйственной деятельности может быть применен другими регионами для привлечения инвесторов в капиталоемкие отрасли экономики и обеспечит переход к инновационному развитию.

Литература

1. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
2. Porter M.E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School, 1998. 485 p.
3. Thompson A.A., Strickland A.A. *Strategy and policy: Concepts and cases*. Georgetown: Irwin Dorsey, 1981. 865 p.
4. Gibbon P. Upgrading primary production: A Global Commodity Chain Approach // *World Development*. 2001. Vol. 29, № 2. P. 345–363.
5. Gereffi G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks // *Commodity Chains and Global Capitalism*, ed. by G. Gereffi M. Korzeniewicz. London: Praeger, 1994. P. 95–122.
6. Kaplinsky R. Spreading the Gains from Globalisation: What can be learned from value chain analysis? // *Journal of Development Studies*. 2000. Vol. 37, № 2. P. 117–146.
7. Kaplinsky R., Morris M. Governance Matters in Value Chains. *Developing Alternatives // Developing Alternatives*. 2003. Vol. 9, № 1. P. 11–18.
8. Raikes F., Friis-Jensen M., Ponte S. Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique // *Economy and Society*. 2000. Vol. 29, № 3. P. 390–417.
9. Авдашева С.Б., Буданов И.А., Голиков В.В. и др. Модернизация российских предприятий в цепочках создания стоимости (на примере трубной и мебельной промышленности России) // *Экономический журнал ВШЭ*. 2005. № 3. С. 361–377.
10. Вдовин А.Н. Формирование цепочек создания стоимости продукции предприятий топливно-энергетического комплекса России // *Экономический анализ: теория и практика*. 2011. № 44. С. 23–28.
11. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1997. 304 p.
12. Андреева Т.В., Ермакова Ж.А. Добавленная стоимость в системе анализа цепочки производства продукции // *Вестн. Оренбург. гос. ун-та*. 2011. № 10. С. 242–248.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business Review Press, 2004. 454 p.
14. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический менеджмент*. М.: Дело, 2008. 448 с.
15. Chandler A.D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
16. Ansoff I. *Strategic management*. New York: Wiley, 1979. 236 p.
17. Зуб А.Т. *Стратегический менеджмент: Теория и практика*. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
18. Николаев И., Точилкина О. Стратегии и программы развития регионов (сравнительный анализ) // *Общество и экономика*. 2006. №7/8. С. 269–287.
19. Смирнов Е.П. Стратегия развития регионов: теория, практика и новые подходы // *Региональная социология в России: Сборник материалов социологических исследований / отв. ред. В.В. Маркин*. М.: Экслибрис-Пресс, 2007. 480 с.
20. Симонова Т.А. Особенности формирования отраслевых прогнозов в рыбохозяйственном комплексе Камчатского края // *Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер. «Экономика»*. 2013, № 2. С. 155–162.
21. Феофанов К.А. О сценарном подходе к прогнозированию // *Социологические исследования*. 2008. № 5. С. 67–74.
22. Imai M. *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill, 1986. 260 p.

Karginova Valentina V., Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences (Petrozavodsk, Russia). E-mail: vkarginowa@yandex.ru

Tishkov Sergey V., Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences (Petrozavodsk, Russia). E-mail: insteco_85@mail.ru

Scherbak Anton P., Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences (Petrozavodsk, Russia). E-mail: scherbaka@mail.ru

THE STRATEGY OF CREATIONG VALUE IN THE BALANCE OF INTERESTS: FROM CHAIN TO NET

Keywords: region, strategy, integrated development, scenario method, road map, attraction of investments, fisheries activity, Republic of Karelia.

Sustainable growth of industries supposes the concentration of added value. The instrument of this can be a cluster strategy. The research of fishery activity of Karelia was carried out. Methodological approach to the formation of sectoral strategies is suggested. The destructive influence of the scenario approach and the faster growth of value added are shown when using the effect of the combination. Examples of administrative procedures adjustments are given.

References

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985, pp. 557.
2. Porter M. E. *On Competition*. – Boston: Harvard Business School, 1998, pp. 485.
3. Thompson A. A., Strickland A. A. *Strategy and policy: Concepts and cases*. Georgetown: Irwin Dorsey, 1981, pp. 865.
4. Gibbon P. *Upgrading primary production: A Global Commodity Chain Approach // World Development*. 2001. Vol. 29. № 2. pp. 345-363.
5. Gereffi G. *The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks // Commodity Chains and Global Capitalism*, ed. by G. Gereffi M. Korzeniewicz. London: Praeger, 1994, pp. 95-122.
6. Kaplinsky R. *Spreading the Gains from Globalisation: What can be learned from value chain analysis? // Journal of Development Studies*. 2000. Vol. 37. № 2, pp. 117-146.
7. Kaplinsky R., Morris M. *Governance Matters in Value Chains. Developing Alternatives // Developing Alternatives*. 2003. Vol. 9. № 1, pp. 11-18.
8. Raikes P., Friis-Jensen M., Ponte S. *Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Somparison and Sritique // Economy and Society*. 2000. Vol. 29. №3, pp. 390-417.
9. Avdasheva S.B., Budanov I.A., Golikov V.V. and others. *Modernizatsiya rossiyskikh predpriyatii v tsepochkakh sozdaniya stoimosti (na primere trubnoy i mebelnoy promyshlennosti Rossii) // Ekonomicheskij zhurnal VSHE*. 2005. № 3, pp. 361-377.
10. Vdovin A. N. *Formirovaniye tsepochek sozdaniya stoimosti produktsii predpriyatii toplivno-energeticheskogo kompleksa Rossii // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*. 2011. №44. pp. 23-28.
11. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday, 1997. pp. 304
12. Andreyeva T.V., Yermakova ZH.A. *Dobavlenaya stoimost v sistemeanaliza tsepochni proizvodstva produktsii // Bulletin Orenburgskogo State University*. 2011. № 10, pp. 242-248.
13. Kaplan R.S., Norton D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. – Boston: Harvard Business Review Press, 2004, pp. 454.
14. Fatkhutdinov R.A. *Strategicheskij menedzhment*. M.: Delo, 2008, pp. 448.
15. Chandler A.D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. pp. 463.
16. Ansoff I. *Strategic management*. New York: Wiley, 1979. 236 p.
17. Zub A. T. *Strategicheskij menedzhment: Teoriya i praktika*. Moscow: Aspekt Press, 2002, pp. 415.
18. Nikolayev I., Tochilkina O. *Strategii i programmy razvitiya regionov (sravnitelnyy analiz) // Obshchestvo i ekonomika*. 2006. № 7/8, pp. 269-287.
19. Smirnov Ye. P. *Strategiya razvitiya regionov: teoriya, praktika i novyye podkhody // Regional sociology in Russia: A collection of materials sociological research*, edited by Markin V.V. Moscow: Ekslibris-Press, 2007, pp. 480.
20. Simonova T. A. *Osobennosti formirovaniya otraslevykh prognozov v rybokhozyaystvennom komplekse Kamchatskogo kraya // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Ser.: Ekonomika*. 2013, №2, pp. 155-162.
21. Feofanov K. A. *O stsenarnom podkhode k prognozirovaniyu // Sociological research*. 2008. №5, pp. 67-74.
22. Imai M. *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill, 1986, pp. 260.

Karginova V.V., Tishkov S.V., Shcherbak A.P. *Strategiya sozdaniya stoimosti pri balanse interesov_ ot tsepochni k seti [The strategy of creating value in the balance of interests: from chain to net] . Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics*, 2017, no 39, pp. 24–39.