

Олена Х. Давлетханова, Валерія Р. Шаймухаметова

СУТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

У статті уточнено суть стратегії виробництва сільськогосподарської продукції. Досліджено підходи до формування ефективної стратегії на підприємствах АПК. Деталізовано задачі стратегії виробництва сільськогосподарської продукції та обґрунтовано їх специфічність в залежності від кількості напрямів діяльності підприємства та його розміру.

Ключові слова: *стратегія, виробництво продукції, прибуток, унікальність, ланцюг створення вартості.*

Елена Х. Давлетханова, Валерия Р. Шаймухаметова

СУТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

В статье уточнена суть стратегии производства сельскохозяйственной продукции. Исследованы подходы к формированию эффективной стратегии на предприятиях АПК. Детализировано задачи стратегии производства сельскохозяйственной продукции и обосновано их специфичность в зависимости от количества направлений деятельности предприятия и его размера.

Ключевые слова: *стратегия, производство продукции, прибыль, уникальность, цепочка создания стоимости.*

Olena Kh. Davletkhanova, Valeriya R. Shaymukhametova

ESSENCE AND CHARACTERISTICS OF FORMATION OF PRODUCTION STRATEGIES ON AGRIBUSINESS ENTERPRISES

The article specifies the essence of the strategy of agricultural production. Approaches to the formation of an effective strategy for agricultural enterprises are researched. Objectives of the agricultural production strategy are detailed and their specificity depending on the number of activities of the company and its size, are substantiated.

Keywords: *strategy, production, profit, uniqueness, value chain.*

Постановка проблеми. Зовнішнє середовище, в якому нині функціонують підприємства АПК, все більше стає якісно іншим, характеризуючись швидкою мінливістю та постійно зростаючим рівнем невизначеності, а отже, ризику. У таких умовах все більше керівників констатують факт, що стратегічне управління є реальним засобом досягнення поставлених цілей, дозволяючи підприємству забезпечити отримання прибутків і збільшити його вартість, проте на практиці обмежуються локальними змінами, надаючи перевагу оперативній діяльності ніж стратегічним рішенням. Така "непопулярність" стратегічного управління на підприємствах АПК пояснюється нерозумінням керівництва потреби в цьому, через відсутність швидкого відчутного результату; незвичністю форми діяльності; складністю оцінки ефекту та часу, коли він настане; важкістю визначення критеріїв оцінки діяльності персоналу, що займається стратегічною діяльністю; дефіцитом ресурсів (кваліфікованих працівників, фінансів, інформації тощо). До того ж багато керівників вважають, що краще працювати взагалі без стратегічного плану, чим мати невірний стратегічний план.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного управління присвячені наукові праці багатьох вітчизняних [1-6] і зарубіжних [7-10] дослідників. Серед наукових публікацій щодо формування стратегії підприємства важливими є теоретичні розробки Л. Фаєя і Р. Ренделла [7], які, визначаючи головні атрибути стратегії, постулюють, що "стратегія будь-якого підприємства має ставити дві цілі: закладати основу для майбутніх успіхів і допомагати функціонувати краще інших на сьогоднішній конкурентній арені". О. Дуброва [1] акцентує увагу на важливості комплексного бачення процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії, що сприятиме оптимальному використанню наявного стратегічного потенціалу підприємства. Обґрунтуванню теоретико-методологічних, методичних та практичних аспектів формування стратегії на сільськогосподарських підприємствах присвячені розробки Ю. Кулинича [3], Р. Морозова [4] та інших.

Невирішені частини проблеми. На фоні збагачення економічної науки

розробками теоретичного і прикладного характеру в галузі стратегічного управління, концептуальні аспекти формування конкурентної стратегії виробництва продукції на підприємствах АПК з врахуванням специфічності галузі сільського господарства залишається поза увагою, що обумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є розкриття суті та систематизація теоретичних аспектів і методичних підходів до формування стратегії виробництва продукції на підприємствах АПК.

Основні результати дослідження. У вітчизняній літературі термін "стратегія" характеризується як "...загальний, усесторонній план досягнення цілей" [5], "модель поведінки компанії на певному етапі її життєвого циклу або її стратегічної господарської одиниці, ...спрямована на досягнення поставленої цілі при заданому обсязі ресурсів і умовах зовнішнього середовища" [4]. Водночас, таке формулювання є надто узагальненим і не визначає ролі та призначення стратегії в управлінні підприємством з боку практики.

У зарубіжній літературі "стратегію" визначають як "...свідомий вибір специфічного комплексу дій для виробництва унікальної вартості, ...досягнення стійкої максимальної ефективності" [7, 9], особливо акцентуючи на тому, що стратегія має забезпечувати підприємству виробництво власних унікальних товарів і послуг способом, що відрізняється від способів конкурентів.

Задача стратегії – чітке представлення яку вартість створюватиме підприємство та як буде присвоюватися частина цієї вартості, а саме визначення яким чином формуватимуться доходи і витрати підприємства у порівнянні із доходами та витратами конкурентів і який зв'язок доходів і витрат з діями, що утворюють "ланцюг формування вартості" (конфігурація економічних функцій або економічних процесів, спрямованих на створення вартості для споживача). Завдяки цьому стратегія виконує роль 1) інструмента виробітку та реалізації завдань виробничого, економічного, організаційного, науково-технічного та соціального характеру; 2) важеля, що регулює діяльність підприємства поки поставлені цілі не будуть досягнуті; 3) засобу зв'язку підприємства із зовнішнім

ринковим середовищем.

Як зазначалося, будь-яка оптимальна стратегія покликана визначати унікальну траєкторію діяльності підприємства. На стабільних прогнозованих ринках таких переваг можливо досягнути завдяки або унікальності використання ресурсів, або стабільної ринкової позиції. На складних динамічних ринках, яким притаманна непередбачуваність (особливо сучасний ринок аграрної продукції), саме невизначеність можливо і необхідно використовувати як сприятливу перспективу, потенціал конкурентної переваги (табл. 1).

1. Підходи до формування стратегії на підприємствах АПК

	Стабільний прогнозований ринок		Непрогнозований ринок
	стабільна ринкова позиція	унікальність використання ресурсів	
Стратегічна логіка	досягнення кращої ринкової позиції	укріплення унікальності використання ресурсів	використання можливостей, спричинених непередбачуваністю ринку
Джерело переваги	унікальна, ціннісна позиція із системою тісно інтегрованих видів діяльності	унікальні, ціннісні ресурси, які не підлягають копіюванню	ключові процеси та унікальні правила ведення бізнесу
Стратегічні кроки	– визначення привабливого ринку – знаходження захищеної позиції – зміцнення і захист позиції	– вироблення бачення – формування ресурсів – зміцнення на всіх ринках	– "стрибок у хаос" – продовження руху – використання можливостей – набуття стійкості
Тривалість переваги	стійка	стійка	непередбачувана
Ризики	велика складність змінити позицію при зміні умов	довготривалість процесу формування нових ресурсів при зміні умов	надмірна захопленість експериментами із потенційними можливостями

Авторська розробка.

Стратегія виробництва сільськогосподарської продукції спрямована на збільшення прибутку – валового (на реалізовану продукцію), питомого (на одиницю ресурсів) і, головне, на інвестований капітал. Основними складовими

формування прибутку підприємства є ціна продукції та послуг і витрати на їх виробництво.

Зовнішніми чинниками, які впливають на створення і розподіл вартості [10], є інтенсивність рівня конкуренції на ринку, ринкова "влада" споживачів і постачальників, загрози появи на ринку товарів-субститутів та нових гравців-конкурентів (табл. 2). Стратегію виробництва продукції в такому разі можна розглядати як знаходження підприємством унікальної траєкторії розвитку, при якому вплив зазначених факторів був би мінімальним.

2. Вплив зовнішніх факторів на формування прибутку підприємства

Фактор	Вплив на прибутковість	Характеристика впливу
Конкуренція	зниження ціни збільшення витрат	При гострій конкуренції створювана вартість передається споживачам у вигляді зниження ціни або втрачається шляхом збільшення додаткових витрат
Ринкова влада споживачів	зниження ціни	Використання могутніми споживачами власної позиції для зниження ціни. Юридичні (промислові) та фізичні (індивідуальні) споживачі більш чутливі до цін, якщо продукція недиференційована; недешева (дорога) по відношенню до інших витрат; не має наслідків для власної діяльності
Ринкова влада постачальників	збільшення витрат	Використання могутніми постачальниками власної позиції для стягнення більш високих цін за власну продукцію або для укладання більш вигідних для них умов поставок
Субститути	зниження ціни	Формування межі прибутковості через вплив на криву попиту
Нові гравці-конкуренти	зниження ціни	

Розроблено за даними [10].

Внутрішніми чинниками впливу на створення і розподіл вартості є можливість стягувати з споживача відносно більшу ціну, ніж конкуренти, лише пропонуючи одночасно унікальний та більш ціннісний продукт, та відносно нижчі витрати на виробництво продукції у порівнянні із конкурентами через менші операційні витрати та/або більш ефективне використання капіталу. В

такому разі стратегією виробництва є зрушення відносної ціни та/або відносних витрат на користь підприємства – формування унікального "ланцюга створення вартості".

Основними ланками ланцюга створення вартості сільськогосподарської продукції є:

- НДДКР (генетико-селекційні роботи; розробка технологій виробництва продукції; підбір сільськогосподарських машин і агрегатів, добрив і засобів захисту рослин в залежності від агрокліматичних умов; підбір обладнання та устаткування, способів утримання, типів годівлі, засобів захисту тварин тощо);
- управління ланцюгом поставок (придбання необхідних ресурсів у постачальників; продаж готової продукції);
- виробничий процес (виконання технологічних операцій, а також допоміжних та обслуговуючих процесів);
- маркетинг і збут.

При побудові ланцюга створення вартості основна увага має приділятися питанню чи створюється максимальна вартість для споживача при виконанні якихось особливих дій або дій, які не виконують конкуренти, забезпечуючи підприємству отримання максимальних доходів від використання ресурсів (доходів на інвестований капітал). Це передбачає розв'язок таких задач: 1) досягнення балансу вигід і витрат, оскільки стратегія пов'язує зовнішній вплив із внутрішніми факторами; 2) відповідність і узгодженість усіх дій на всіх ланках ланцюга створення вартості, оскільки вартість кожної дії або витрати на неї впливають на виконання наступних дій.

У сучасних умовах прискореного темпу змін і динамічності ринків формування стратегії виробництва продукції передбачає гнучкість, можливість швидкого переналаштування, як реакцію особливо на зміни попиту та події на інвестиційному та інноваційному ринках. Поряд з цим в умовах невизначеності досить важливим залишається принцип сталості, оскільки саме сталість і наступність зміцнюють репутацію підприємства та його відносини із споживачами. Таким чином, стратегія має бути настільки стабільною, щоб

гарантувати підприємству найкращу діяльність.

На аграрному ринку функціонують підприємствами з різною кількістю напрямів діяльності (однопродуктові – садівничі господарства, свино-, птахоферми тощо; багатопродуктові – рослинництво, яке передбачає багатоплановість культур через дотримання сівозміни, рослинництво + тваринництво тощо) і різних розмірів (малі фермерські господарства, агрохолдинги тощо).

Задачею стратегії однопродуктового сільськогосподарського підприємства є визначення: яка саме продукція буде вироблятися та за якою технологією; за якою схемою постачатимуться матеріальні ресурси; як забезпечуватимуться бізнес-процеси технікою (придбання власного чи наймання спеціалізованого транспорту); що буде готовою продукцією та за якими каналами вона реалізовуватиметься; якщо продукція зберігатиметься або перероблятиметься, то у власних чи орендованих сховищах, переробних цехах тощо; чи можлива вертикальна або горизонтальна інтеграція (наприклад, із переробним заводом тощо); за якими схемами залучатимуться фінансові ресурси (власні кошти, кредити, випуск акцій, придбання ресурсів з відстрочкою платежу) тощо і, головне, яким чином підприємство буде досягати переваг над конкурентами, забезпечуючи власну унікальну пропозицію вартості.

Стратегія багатопродуктового сільськогосподарського підприємства має визначати продуктовий портфель в цілому, тобто поряд із стратегіями, аналогічними стратегії однопродуктового підприємства для кожної продукції – вектор розвитку в межах кожного напрямку діяльності, – в ній визначаються: модель поєднання галузей; напрями діяльності, від яких слід відмовитися, а які мають з'явитися; проект диверсифікації виробництва, за яким зменшуються господарські ризики та забезпечується ефект синергії; схема розподілу ресурсів тощо.

Незалежно від розміру сільськогосподарського підприємства стратегія виробництва продукції має гарантувати отримання результату, особливо це стосується своєчасного забезпечення матеріально-технічними ресурсами

(системи захисту, зволоження ґрунту, годівлі тощо). Основною задачею стратегії виробництва продукції для малих за розміром підприємств є питання чи організовуватися у кооперативи (постачальницькі, збутові тощо), а для великих – пошук нових ринків збуту, особливо експортних, з довгостроковими угодами.

Висновки. Стратегія виробництва продукції – це модель створення унікальної вартості, що забезпечує підприємству досягнення стійкої максимальної ефективності на основі поєднання комплексу дій щодо мінімізації впливу зміни факторів зовнішнього середовища та формування унікального "ланцюга створення вартості". На прогнозованих ринках традиційно застосовують стратегії унікального використання ресурсів або стабільної ринкової позиції, на непрогнозованих – використання непередбачуваності. Основними задачами при формуванні оптимальної стратегії виробництва на підприємствах АПК є досягнення: 1) унікальної пропозиції вартості; 2) адаптації ланцюга створення вартості; 3) балансу вигід і витрат; 4) відповідності і узгодженості усієї системи діяльності; 5) стабільності.

1. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Дуброва // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – №8. – 2010. – Доступ до ресурсу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>.

2. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – №42. – С. 297-303.

3. Кулинич Ю. М. Стратегічний вибір напрямів розвитку молочних підприємств / Ю. М. Кулинич // Вісник МСУ. Економічні науки. – 2013. – Т. XVI. – №1-2. – С. 135-140.

4. Морозов Р. В. Концептуальні засади формування стратегії розвитку галузі рисівництва / Р. В. Морозов // Вісник ЖНАЕУ. – 2012. – №1(30). – Т. 2. – С. 286-293.

5. Організація управління аграрною економікою. Монографія / М. Ф. Кропивко, В. П. Немчук, В. В. Россоха та ін.; За ред. М. Ф. Кропивка. –

К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 420 с.

6. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / А. П. Наливайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокимова та ін. ; За ред. д-ра екон. наук, проф. А. П. Наливайка. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

7. Управление стратегией на уровне рынка / Л. Фазй, Р. Рэнделл // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М. : Альпина Паблишер. – 2002. – С. 23-64.

8. Хвостенко П. В. Разработка модели реализации стратегии организации / П. В. Хвостенко // Проблемы современной экономики. – 2011. – №4. – С. 142-146.

9. Magretta, J. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. – Harvard Business Review Press, 2011. – 256 p.

10. Porter, ME. "Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors". – New York: The Free Press, 1980. – 33 p.