

Ярема В.І., Шулла Р.С., Повідайчик М.М.

АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОПИЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА РИНКУ СИРОВИНИ ТА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ

В даній статті досліджуються альтернативні стратегії позиціонування підприємств лісопильної галузі на ринках сировини та готової продукції. Авторами доводиться, що між стратегіями поведінки на ринках сировини та готової продукції існує тісний взаємозв'язок. При цьому стратегії ринку продукції є, зазвичай, базовими, а стратегії позиціонування на ринку сировини – похідними. Запропоновано підхід до класифікації стратегій на ринку пиловочної сировини (стратегія стандартизації та диференціації розмірних параметрів закуповуваної сировини), які б дозволили лісопильним підприємствам мінімізувати собівартість готової продукції в конкретних умовах їх господарювання. Здійснено порівняльний аналіз альтернативних стратегій з виявленням їх позитивних та негативних сторін.

Ключові слова: стратегія диференціації, стратегія стандартизації (спеціалізації), лісопильне виробництво.

ВСТУП

Будь-яка стратегія підприємства в ринковому середовищі окрім програми дій містить також і систему цілей. Систему цілей підприємства в ринковому середовищі можна за критерієм часового аспекту розділити на дві групи: стратегічні цілі та оперативні цілі. Стратегічною ціллю підприємства в ринковому середовищі більшістю вчених-економістів визначається «виживання в довгостроковій перспективі». Ця абстрактно сформульована стратегічна ціль може бути більш детально конкретизована через поняття «потенціалу» підприємства як здатності генерувати прибуток в довгостроковій перспективі. Потенціал підприємства, в свою чергу, може характеризуватись через поняття «сильні сторони підприємства», які формують передумови для досягнення позитивних фінансових результатів. На відміну від цього оперативні цілі підприємством формуються на короткострокову та середньострокову перспективу. Серед оперативних цілей ключовою є отримання достатнього для розвитку підприємства рівня прибутку при постійному підтриманні необхідного рівня платоспроможності. Обидві групи цілей знаходяться у ієрархічному та, одночасно, конкуруючому взаємозв'язку: максимізація прибутку в короткостроковій перспективі не повинна відбуватись за рахунок підвищення ризику недосягнення стратегічної цілі.

Теоретичні підходи до вирішення проблеми формування стратегії підприємства описуються у наукових працях таких вчених як І. Лукінова, В. Пономаренко, В. Бабич, В. Герасимчук та ін. Серед

західних дослідників можна виділити Д. Харріса, О. Шмаленбаха, Д. Бьорнера, В. Кільгера та ін. Базові теоретичні та прикладні аспекти діяльності підприємств лісопильної галузі вивчають С. Агеев, Г. Козоріз, В. Любченко, С. Рикунін та ін. Проте питання розробки альтернативних стратегій поведінки підприємств лісопильної галузі на ринку сировини та ринку продукції є мало дослідженим і практично не висвітлюються у вітчизняній економічній літературі.

Метою даної статті є розвиток теорії стратегічного позиціонування підприємства на зовнішніх ринках (насамперед, ринку сировини та готової продукції), яка б враховувала галузеві особливості діяльності підприємства, зокрема, підприємств лісопильної галузі. Виходячи з зазначеної мети в статті авторами сформульовані наступні завдання дослідження:

- проаналізувати діючі та запропонувати власну класифікацію стратегій позиціонування лісопильних підприємств на ринках сировини та готової продукції;

- здійснити порівняльний аналіз альтернативних стратегій та виявити взаємозв'язок між альтернативними стратегіями ринку сировини та ринку готової продукції;

- сформулювати шляхи та перспективи подальшого удосконалення сучасної теорії стратегічного позиціонування підприємств лісопильної галузі на ринках сировини та продукції.

Для досягнення поставлених цілей в статті авторами використовувались загальнонаукові методи пізнання (індукції, дедукції, порівняння, діалектичний метод тощо), метод системного аналізу, класифікації та типізації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для характеристики альтернативних стратегій лісопильних підприємств на ринках продукції та сировини використаємо системний підхід. Будь-яке

© Ярема Василь Іванович, д.е.н., професор кафедри господарського права ДВНЗ «УжНУ», тел. 050-587-04-51
Шулла Роман Степанович, викладач кафедри обліку і аудиту ДВНЗ «УжНУ», тел. 095-159-02-91
Повідайчик Мар'яна Михайлівна, студентка 4-го курсу спеціальності «економіка підприємства» ДВНЗ «УжНУ», тел. 066-992-13-33

підприємство можна визначити як цілеорієнтовану, відкриту, соціо-технічну систему. Схематично її можна представити наступним чином:

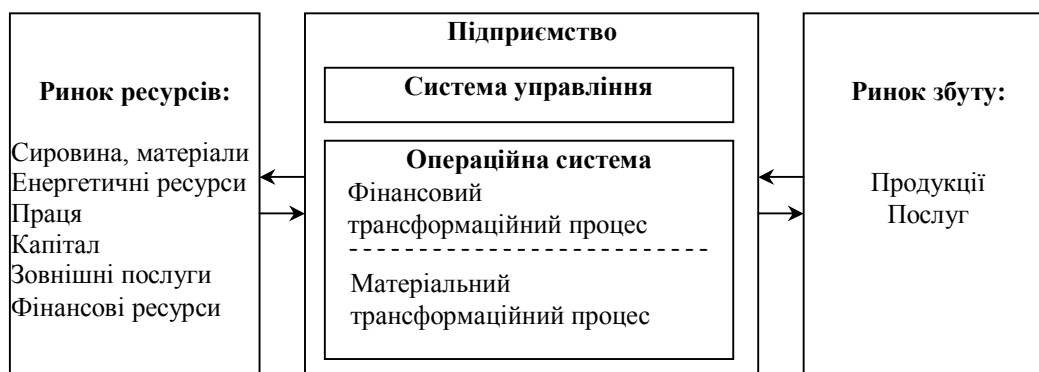


Рис. 1 Характеристика підприємства та його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем на основі системного підходу [2]

Структурними елементами системи «підприємство» виступають операційна система та система управління підприємства. Якщо в операційній системі виконуються базові бізнес-процеси над предметами праці (матеріальний та фінансовий трансформаційні процеси), то система управління спрямована тільки на управління (планування, контроль і аналіз, координація та регулювання) базових бізнес-процесів. Підприємство як відкрита система тісно пов'язано із зовнішніми ринками через матеріальні та фінансові потоки. На ринку ресурсів підприємство отримує необхідні для виробництва продукції та функціонування підприємства фактори виробництва, а на ринок ресурсів з боку підприємства надходить еквівалентна сума грошових коштів. Якщо вартість реалізованої продукції за певний проміжок часу перевищує вартість поточних на її виробництво та збут факторів виробництва, то підприємство отримає прибуток. При цьому не слід ототожнювати поняття прибутку та обсягу грошових ресурсів на поточному рахунку та в касі підприємства: поняття прибутку стосується матеріального трансформаційного процесу, а поняття грошових коштів – фінансового процесу. Зазвичай, матеріальні та фінансові процеси проходять в часі асинхронно.

На ринку збуту підприємство реалізує продукцію та надає послуги, отримуючи у вигляді компенсації еквівалентні по вартості грошові кошти від покупців. На ринку сировини у лісопильних підприємств існують наступні альтернативи щодо вибору розмірних параметрів пиловочної сировини: альтернативні групи діаметрів лісоматеріалів; альтернативні довжини лісоматеріалів.

В даній статті ми сконцентруємо увагу на аналізі не всього ринку ресурсів підприємств лісопильної галузі, а тільки на аналізі ринку сировини, тобто ринку, який в найбільшій мірі виражає галузеві особливості діяльності лісопильних підприємств.

Вхідною сировиною лісопильного виробництва є круглі лісоматеріали різних сортиментних груп, які піддаються класифікації на основі наступних критеріїв: порода, розмірні параметри та якісні

параметри круглих лісоматеріалів. На сьогоднішній день в торговельних відносинах на ринку круглих лісоматеріалів більшість суб'єктів підприємницької діяльності керуються ще радянськими нормативними документами: ГОСТ 9462-88, ГОСТ 9463-88 та низкою інших документів. Необхідно зазначити, що розмірно-якісні вимоги до пиловочної сировини згідно ГОСТ 9462-88, ГОСТ 9463-88 носять імперативний характер.

Продукцією лісопильного виробництва згідно ГОСТ 18288-77 є: пиломатеріали, заготовки, обпил, горбиль та шпали. Як і для круглих лісоматеріалів відповідний ГОСТ для лісопильної продукції регулює питання породного складу та розмірно-якісні параметри останньої. При цьому як на ринку ресурсів так і на ринку продукції лісопильні підприємства можуть у своїх двосторонніх відносинах з контрагентами формувати більш високі специфікаційні вимоги до якісно-розмірних характеристик круглих лісоматеріалів та лісопильної продукції, ніж це зазначено в ГОСТах. Пиломатеріали є основним видом лісопильної продукції. Вони в свою чергу за формою поперечного зрізу класифікуються на дошки, бруски та бруси.

В Україні на сьогоднішній день торгівля круглими лісоматеріалами відбувається на товарних біржах, при цьому агенти ринку в операціях купівлі-продажу керуються відповідними нормативними документами, які регулюють розмірно-якісні вимоги до лісоматеріалів. Так в ГОСТ 9462-88 та ГОСТ 9463-88 визначаються мінімальна та максимальна довжини круглих лісоматеріалів, а також вимоги до градації лісоматеріалів по довжині. Градація пиловочних сортиментів по товщині в ГОСТ 9462-88 та ГОСТ 9463-88 не регламентується, але визначається мінімальне значення діаметрів лісоматеріалів [1].

Коефіцієнт виходу обрізних пиломатеріалів за інших рівних умов залежить від діаметру колоди: із зростанням діаметру об'ємний вихід обрізних пиломатеріалів має тенденцію до збільшення. Окрім того негативний вплив пороків форми колоди (наприклад, кривизни) на об'ємний вихід обрізних пиломатеріалів за інших рівних умов має тенденцію до зменшення при збільшенні діаметру колоди. Тому

Як видно з рисунку, на ринку продукції у підприємств існують альтернативи щодо стратегії формування виробничої програми. З одної сторони лісопилне підприємство може спеціалізуватися на виробництві обмеженої кількості розмірних груп пиломатеріалів (стандартизація виробничої програми), а з іншої – при формуванні виробничої програми повністю адаптуватися до вимог покупців (виробництво пиломатеріалів необхідних розмірів на замовлення). Центральне місце займає стратегія виробництва пиломатеріалів декількох фіксованих довжин з наявністю можливості визначення покупцем поперечного перерізу пиломатеріалів. Кожна із стратегій має свої переваги і недоліки. Тому вибір стратегії поведінки підприємства залежить від індивідуальної ситуації кожного підприємства. Для малих та середніх підприємств більш характерною є стратегія виробництва на замовлення, а на великих лісопилних підприємствах досить часто зустрічається стратегія спеціалізації на виробництві обмеженої номенклатури розмірних груп пиломатеріалів. Так, виробнича програма одного з найбільш потужних підприємств лісопилної галузі Німеччини Pollmeier Massivholz GmbH & Co. KG, яке спеціалізується на виробництві букових пиломатеріалів, містить 42 розмірні позиції пиломатеріалів: 7 альтернативних товщин (від 23 до 64 мм) та 6 альтернативних довжин (від 1,85 до 3,35 м) [2]. Стандартизація виробничої програми дозволяє підприємству стандартизувати і технологічні процеси.

Організація поточного виробництва з використанням високопродуктивного та потужного обладнання (приєднані потужності лісопилного обладнання досягають сотень кВт на кожний окремий станок) дозволяє цьому підприємству використовувати переваги ефекту масштабу, який полягає в генеруванні значних сум періодичного маржинального прибутку за рахунок таких факторів як значний обсяг виробництва (понад 800 000 м³ пиломатеріалів за рік) та низьких маржинальних затрат на одиницю продукції (низькі енергетичні затрати за рахунок мінімізації часу холостого ходу в роботі технологічного обладнання та ефекту дегресії одиничної сили різання, а отже, і зниження питомих енергетичних затрат при зростанні швидкості подачі в процесі різання).

Стратегії на ринку продукції та ринку пиловочної сировини тісно корелюють: при повній або частковій стандартизації виробничої програми підприємству, очевидно, доцільніше закуповувати пиловочну сировину по довжині рівній або кратній стандартизованим довжинам виготовлюваних пиломатеріалів, а при виробництві на замовлення – закуповувати сировину за довжиною під конкретне замовлення або закуповувати ліс-довгомір фіксованої довжини з подальшим його оптимізаційним кряжуванням на пиловочні сортименти для конкретних замовлень.

Порівняльний аналіз стратегій лісопилних підприємств на ринку сировини наводиться в табл. 1.

Таблиця 1 Порівняльний аналіз стратегій закупівлі на ринку пиловочної сировини*

Ознака	Стратегії на ринку пиловочної сировини		
	Закупівля невеликої кількості довжин лісоматеріалів під стандартизовану (повністю або частково) виробничу програму	Закупівля лісу-довгоміру з метою його оптимізаційного кряжування на пиловочні сортименти під наявні замовлення	Закупівля лісоматеріалів під кожне окреме замовлення
Можливість випереджаючої закупівлі пиловочної сировини на основі прогнозу попиту на продукцію (дозволяє скоротити термін виконання замовлення; є важливою в літній період тимчасового призупинення лісозаготівлі деяких порід деревини в зв'язку із зниженням якісних характеристик останньої)	Так як підприємство спеціалізується на закупівлі декількох стандартних довжин лісоматеріалів, то існує можливість випереджаючої закупівлі пиловочника без наявності точної інформації щодо майбутнього попиту в розрізі кожної окремої позиції у виробничій програмі: достатньою є укрупнена інформація прогнозного характеру (яка може базуватись на екстраполяції минулого) щодо попиту на продукцію в розрізі груп пиломатеріалів, які виробляються з кожної стандартизованої довжини лісоматеріалів	Так як підприємство спеціалізується на закупівлі лісу-довгоміру фіксованої довжини, то існує можливість випереджаючої закупівлі пиловочника без наявності точної інформації щодо майбутнього попиту в розрізі кожної окремої позиції у портфелі замовлень: достатньою є укрупнена інформація прогнозного характеру (яка може базуватись на екстраполяції минулого) щодо попиту на продукцію в цілому по підприємству	Так як підприємство закуповує пиловочну сировину окремо під кожне замовлення, то можливість випереджаючої закупівлі пиловочника відсутня: підприємство знає «що придбавати» тільки після надходження специфікації від замовника. У випадку наявності у виробничій програмі довгострокових замовлень з регулярною періодичною закупкою продукції підприємство може під такі замовлення здійснювати випереджаючу закупівлю пиловочної сировини, базуючись на прогнозі попиту та інформації від покупця

Необхідність кряжування та обсяг втрат пиловочної сировини по довжині	Необхідність кряжування та обсяг втрат пиловочної сировини по довжині відсутні	Відбувається систематичне оптимізаційне кряжування пиловочної сировини, а обсяг втрат по довжині залежить від ступеню диференціації виробничої програми (а саме - наявності у виробничій програмі великої кількості позицій різних довжин)	Необхідність кряжування та обсяг втрат пиловочної сировини по довжині мінімальні: у випадку придбання партії пиловочної сировини під разове замовлення із-за неможливості точного прогнозу коефіцієнту об'ємного виходу може виникнути ситуація, коли частина придбаної під конкретне замовлення пиловочної сировини залишається невикористаною після виконання такого замовлення. Так як пиловочна сировина залежно від породи має певний термін зберігання, то при залежуванні пиловника на біржі сировини з плином часу може виникати необхідність його кряжування на коротші пиловочні сортименти для інших замовлень. Втрати по довжині є відносно незначними.
Характер планування закупівлі сировини	Періодичне планування для кожної розмірної групи пиловочної сировини (розмірна група формується на основі критерію довжини), спираючись на агреговану інформацію прогнозного характеру щодо попиту на продукцію в розрізі груп пиломатеріалів, які виробляються з кожної стандартизованої довжини лісоматеріалів	Періодичне планування, спираючись на агреговану інформацію прогнозного характеру (яка може базуватись на екстраполяції минулого) щодо попиту на продукцію в цілому по підприємству	Проектне планування (аперіодичне планування), спираючись на інформацію щодо окремого замовлення в момент його надходження на підприємство. У випадку наявності у виробничій програмі довгострокових замовлень з регулярною періодичною закупкою продукції підприємство може для таких замовлень здійснювати періодичне планування закупівлі пиловочної сировини, базуючись на прогнозі попиту та інформації від покупця
Кількість альтернативних схем розкрою розмірних груп пиловочної сировини	Значна кількість альтернативних схем розкрою в зв'язку з можливістю комбінування в поставі великої кількості позицій виробничої програми різних поперечних перерізів, які спільно виготовляються із пиловочної сировини одної розмірної групи	Надзвичайно велика кількість альтернативних схем розкрою, так як існує можливість комбінування в поставі всіх позицій виробничої програми різних поперечних перерізів	Відносно невелика кількість альтернативних схем розкрою, так як виробнича програма складається із гетерогенних по довжині замовлень, що знижує кількість альтернативних схем розкрою

*Розроблено авторами

Як видно з даних таблиці, найбільший ступінь автономності управлінських рішень в сфері постачання від управлінських рішень в сфері збуту характерна при використанні підприємствами лісопильної галузі стратегії стандартизації та стратегії закупівлі лісу-довгоміру. Використання ж стратегії диференціації передбачає повну ув'язку рішень в сфері постачання та збуту. Тому система планування в сфері постачання для перших двох стратегій характеризується як «періодичне планування», а для стратегії диференціації – як «проектне планування». Перевагою стратегії стандартизації в сфері постачання є скорочення тривалості циклу виконання замовлення (постачання

ресурсів – їх трансформація (виробництво продукції) – збут готової продукції) за рахунок використання при виконанні замовлень пиловочної сировини зі складу, що має, в свою чергу, позитивний маркетинговий ефект (більш швидке в порівнянні з конкурентами задоволення потреб покупців). Але цій стратегії притаманні такі недоліки як достатньо високий обсяг іммобілізованого в залишках пиловочної сировини оборотного капіталу (страховий запас сировини, який формується на основі прогнозу), що призводить до так званих «опортуністичних» витрат (альтернативних витрат). Для стратегії диференціації, навпаки, характерним є збільшення тривалості циклу виконання замовлення, так як

сировина закуповується і постачається на підприємство тільки після отримання специфікації на готову продукцію від покупця. Але з іншої сторони і позитивним при стратегії диференціації є відсутність необхідності підтримання страхового запасу пиловочної сировини, що призводить до зменшення обсягу іммобілізованого оборотного капіталу.

ВИСНОВКИ

Для більшості підприємств Закарпатської області, які можна віднести до класу малих та середніх, характерним є виробництво продукції на замовлення.

Найбільшу питому вагу в собівартості лісопильної продукції займають матеріальні затрати [1], тому в умовах диференціації виробничої програми для економії матеріальних затрат лісопильним підприємствам доцільно переслідувати стратегію закупівлі пиловочної сировини як за обсягом так і за розмірними параметрами виключно під конкретне замовлення: довжина придбаних лісоматеріалів повинна дорівнювати або бути кратною довжині виготовлюваних з них пиломатеріалів. Придбавати пиловочні сортименти певної довжини спільно під декілька замовлень або специфікаційних позицій лісопильним підприємствам доцільно тільки у тому випадку, якщо довжина пиломатеріалів таких замовлень рівна або кратна довжині пиловочних сортиментів, що придбаваються.

Якщо ж переслідувати стратегію закупівлі лісу-довгоміру з фіксованою довжиною під всю виробничу програму, то на стадії кряжування лісу або торцювання пиломатеріалів для підприємства існує висока ймовірність отримання значних матеріальних

втрат, які, зазвичай, не вдається компенсувати в повній мірі навіть у випадках комплексної переробки деревини. Головною передумовою використання стратегії закупівлі лісу-довгоміру лісопильними підприємствами є широка виробнича програма, яка включає велику кількість специфікаційних позицій різних довжин: в цій ситуації за рахунок включення в оптимізаційні розрахунки по розкрою пиловочної сировини і операції кряжування можна досягти прийнятних значень матеріальних втрат. В іншому ж випадку, очевидно, більш прийнятною є стратегія диференціації при закупівлі пиловочної сировини. На нашу думку, запорукою економічного успіху для малих та середніх підприємств є, насамперед, мінімізація відходів в основній діяльності - виробництві лісопильної продукції.

Серед перспектив подальшого розвитку дослідженої авторами проблеми можна виділити наступні:

- ув'язка запропонованих стратегій позиціонування з системою оперативного планування, що передбачає розробку альтернативних економіко-математичних моделей оптимізації маржинального прибутку в рамках обраної стратегії;

- удосконалення систем стратегічного планування та побудованих в їх рамках систем оперативного планування за рахунок впровадження сучасних комп'ютерних технологій, які б дозволили скоротити час економічних розрахунків з метою більш оперативної оцінки альтернативних стратегій позиціонування підприємства на ринках сировини та готової продукції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калитеевский Р.Е. Лесопиление в XXI веке: технология, оборудование, менеджмент / Р.Е. Калитеевский. – Профи-Информ. – Санкт-петербург, 2005. – 474 с.
2. Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд. ПиК. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

Одержано 07.03.2014 р.