



Dr. Anatoly Litvinov

JEL O 130

*Department of Accounting and Audit, Kharkiv Petro
Vasylenko National Technical University of Agriculture
(Kharkiv, Ukraine)
alitvinov@ukr.net*

THE RESOURCE POLICY OF THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

POLITYKA KSZTAŁTOWANIA ZASOBÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE ROLNYM

РЕСУРСНАЯ ПОЛИТИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Abstracts

The mutual relation of resource planning and resource policy of the agricultural enterprise was shown. The basic directions and approaches to the shaping of resource policy in the financial - economic mechanism of agricultural enterprises were substantiated. The feasibility of harmonizing agricultural enterprise resource policy with the principles of sustainable development was indicated. The result of such harmonization is not only expanded horizons of planning the agricultural enterprise's activities but also additional competitive advantages. The approaches to the shaping the agricultural enterprise resource policies are mutually exclusive. And each approach has its disadvantages. And this is possible to use the most strengths of each approach and expel disadvantages in some measure with the help of horizontal and vertical integration of agricultural production. The implementation of such programs is complicated by requirements of an individual approach and a high skill level management personnel in each case.

Keywords: *economy, agriculture, resources, resource politics, ERP.*

Streszczenie

W opracowaniu wykazano wzajemne powiązanie problematyki planowania zasobów i polityki zasobów przedsiębiorstwa rolnego. Wyjaśniono główne kierunki i czynniki kształtowania polityki zasobów w finansowo – ekonomicznym funkcjonowaniu przedsiębiorstw rolnych. Wskazano na możliwości harmonizacji polityki zasobów przedsiębiorstwa rolnego z zasadami zrównoważonego rozwoju. Efektem tej harmonizacji jest nie tylko poszerzenie horyzontów planowania gospodarstwa rolnego, ale także tworzenie dodatkowych przewag konkurencyjnych. Zbadano różne strategie w zakresie stosowania określonych polityk zasobów przedsiębiorstwa rolnego, z których niektóre wykluczają się wzajemnie. Każda z opisanych strategii posiadają swoje wady i zalety. Jednocześnie możliwe jest korzystanie z większości zalet różnych strategii i wyeliminowanie określonych wad w oparciu o metodę integracji poziomej i pionowej produkcji rolnej. Realizacja tego typu programów jest utrudniona przez fakt, że wymaga

Dr. A.Litvinov

indywidualnego podejścia i wysokich umiejętności kierownictwa.

Słowa kluczowe: *gospodarka, rolnictwo, zasoby, polityka zasobów, planowanie zasobów przedsiębiorstwa.*

Аннотация

Показана взаимосвязь ресурсного планирования и ресурсной политики сельскохозяйственного предприятия. Обоснованы основные направления и подходы к формированию ресурсной политики в системе финансово - экономического механизма сельскохозяйственного предприятия. Указано на целесообразность согласования ресурсной политики сельскохозяйственного предприятия с принципами концепции устойчивого развития. Результатом такого согласования является не только расширение горизонтов планирования сельскохозяйственного предприятия но и создание вследствие этого дополнительных конкурентных преимуществ. Подвергнутые анализу подходы к формированию ресурсной политики сельскохозяйственного предприятия являются взаимоисключающими. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. В то же время является возможным использовать наиболее сильные стороны каждого из подходов и нивелировать недостатки на основе вертикальной и горизонтальной интеграции сельскохозяйственного производства. Реализация подобных программ осложняется тем, что требует индивидуального подхода и высокого уровня квалификации управленческого персонала.

Ключевые слова: *экономика, сельское хозяйство, ресурсы, ресурсная политика, ERP.*

Актуальность. Вопросы ресурсной политики являются ключевыми для любого предприятия. Не является здесь исключением и сельское хозяйство. От способности предприятия привлекать необходимые для осуществления своей деятельности ресурсы при приемлемом уровне затрат зависит его существование. Высокий уровень конкуренции между производителями сельскохозяйственной продукции при ее реализации существенно ограничивает возможности повышения цен на нее. Также этому способствует однородный характер и стандартизация сельскохозяйственной продукции. Ее некоторые виды веками остаются неизменными, если не принимать во внимание некоторые флуктуации качества. В таких условиях конкурентное преимущество сельскохозяйственного предприятия, его перспективы успешного функционирования в долгосрочной пер-

спективе в значительной степени определяются уровнем затрат, понесенных на производство. Уровень затрат, в свою очередь, определяется тем, насколько эффективной сформирована ресурсная политика сельскохозяйственного предприятия. Поэтому вопросы ресурсной политики являются ключевыми для любого предприятия.

Не вполне удачный опыт экономического развития Украины на протяжении последних десятилетий, когда на словах декларируются ориентиры на рыночные экономические модели, а на деле вопросы доступа предприятий к ключевым ресурсам вместо основанной на рыночных концепциях ресурсной политики зачастую решаются путем их административного распределения и перераспределения лишней раз подтверждает обреченность любых попыток создания суррогатных, квазирыночных мо-

делей. И причиной этого, в первую очередь, является их неэффективность. Жертвами подобной неэффективности могут оказаться не только отдельные предприятия, но и целые отрасли и даже государства. В то же время, формирование и реализация эффективной ресурсной политики является залогом экономической эффективности.

Выделение нерешенных проблем. Термин "ресурсная политика" получил широкое распространение в банковской сфере (см. [1]). В то же время, в сельском хозяйстве чаще употребляется категория "ресурсный потенциал" в контексте управления им, его использования, эффективности и т.п. (см. [2]). Не подвергая сомнению обоснованность использования категории "ресурсный потенциал", отметим, что в условиях возвращения к естественному, рыночному укладу экономики, подход к ресурсам не только как к потенциалу, но и как к политике представляется вполне оправданным. Хотя и зачастую остается вне поля зрения современных исследователей. Тем более, что в условиях рыночной экономики ресурсы являются не только потенциалом, но и товаром, который имеет вполне конкретную цену. Точно так же, как свою цену имеет и произведенная продукция. Именно поэтому деятельность любого предприятия может быть представлена в виде финансовых моделей. А эффективность их функционирования может быть определена на основе финансово - экономических показателей.

В то же время, сельское хозяйство в силу своей специфики взаимодействует со средой обитания человека и эффективные с точки зрения финансово - экономических показателей решения по привлечению в производство ресурсов могут принести долговременные негативные эффекты в других аспектах, таких как, например, загрязнение окружающей среды, уничтожение и деградация биогеоценозов и т.д. В то же время, значительные усилия, направленные на сохранение и улучшение окружающей среды, связаны со значительными расходами и могут привести сельское хозяйство

предприятие к финансовому краху. Поэтому подход к ресурсному потенциалу сельскохозяйственного предприятия лишь с точки зрения его эффективного использования является ограниченным и не позволяет обеспечить его использование наилучшим образом в аспекте целей, стоящих перед сельскохозяйственным предприятием. В то же время, концепция ресурсной политики позволяет заполнить эти пробелы и согласовать вопросы эффективного привлечения и использования ресурсов с целями предприятия и ограничениями, накладываемыми задачами сохранения окружающей среды и социально-экономического развития территорий. Установить и поддерживать устойчивый баланс между этими задачами и прибыльной работой сельскохозяйственного предприятия.

Цель статьи. Обосновать основные направления и подходы к формированию ресурсной политики в системе финансово - экономического механизма сельскохозяйственного предприятия.

Основная часть. Деятельность любого предприятия, в том числе и сельскохозяйственного, состоит в том, чтобы привлечь ресурсы и путем осуществления некоторых действий преобразовать их в продукцию, пригодную для реализации на рынке. Однако, в отличие от других отраслей экономики, сельское хозяйство использует широчайший спектр ресурсов. В нем представлены и неконтролируемые силы природы, и биологические объекты, и человеческий капитал, и финансовые ресурсы, и объекты материальных и нематериальных активов. В то же время, сельское хозяйство является отраслью, где продукция возникает "из ничего". Когда посредством фотосинтеза из углекислого газа окружающего воздуха и частично из минеральных веществ, содержащихся в почвенном субстрате, в котором произрастает растение, создается биомасса, служащая основой сельскохозяйственной продукции. Это удивительное явление дало основания физиократам считать сельское хозяйство главной отраслью экономики в силу того,

что она – единственная, где создается стоимость 3. Впрочем, ничто не берется из ниоткуда. Именно поэтому вопрос ресурсов является ключевым для любой отрасли. И особенно – для сельского хозяйства.

В силу своей важности вопросы ресурсного обеспечения сельского хозяйства, ресурсного потенциала и его использования не были обделены вниманием исследователей. Они занимают важное место в работах А.И. Гуторова [4], В.С. Шебанина [5], В.И. Шияна [6], других видных экономистов. Концепция необходимости эффективного использования имеющихся ресурсов, которая проходит красной нитью через их работы не вызывает сомнений. В то же время существует комплекс проблем, связанных с достоверной оценкой как самих ресурсов, так и эффективности их использования. Например, если с оценкой стоимости вновь приобретенного трактора все более – менее понятно, то как быть с его стоимостью через год? Оценивать его с учетом ускоренного износа? Равномерного износа? Или быть может на основе производственного подхода? Рыночной стоимости? И как оценить дождь? Не меньше вопросов возникает и в связи с оценкой эффектов, получаемых в связи с использованием тех или иных ресурсов. И найти однозначный ответ на все эти вопросы чрезвычайно сложно, если вообще возможно.

Концепции ресурсной политики большее распространение, как уже было отмечено выше, получили в банковской сфере. Также некоторое развитие они получили в сфере государственного управления. Аналогичную ситуацию можно проследить и в сфере финансов. Сначала они возникли в контексте государства и, соответственно, государственных финансов. Однако их универсальный характер и широкие возможности приложения финансовых инструментов стали причиной распространения финансовых подходов, их масштабирования до уровня отраслей, предприятий и даже домохозяйств.

Предлагаемая к использованию в систе-

ме формирования эффективного финансово-экономического механизма концепция ресурсной политики предполагает множественный характер и стоящих перед предприятием проблем и подходов к их решению. Непосредственно под ресурсной политикой в контексте настоящей статьи предлагается понимать совокупность предусмотренных действий по управлению ресурсным потенциалом сельскохозяйственного предприятия, ориентированных на достижение стоящих перед ним целей применительно к конкретным условиям функционирования предприятия. То есть, некий свод правил или сценариев поведения в той или иной ситуации. Особенно следует отметить, что ресурсная политика, хотя и может быть оформлена в виде отдельного документа, требует постоянного подлаживания, адаптации к изменениям условий функционирования предприятия, к изменчивой рыночной ситуации, к возможным изменениям целей предприятия.

Таким образом, ресурсная политика выступает и как свод правил, и как процесс. Причем процесс этот рекурсивный по своей природе. То есть, можно условно выделить такие этапы цикла:

1. Формирование ресурсной политики.
2. Осуществление (реализация) ресурсной политики.
3. Анализ отклонений.
4. Разработка корректировок.

При этом, разработка корректировок, по своей сути, является формированием ресурсной политики (возвращение к этапу 1), которую будет необходимо осуществить (этап 2) и далее – все повторяется опять. Концепция ресурсной политики не находится в противоречии с гораздо более распространенной концепцией управления ресурсами, поскольку управление ресурсами производится в соответствии с определенными целями и задачами. В сфере управления ресурсами эти цели и задачи как раз и определяются ресурсной политикой. Даже, если на предприятии и отсутствует формальный документ, в котором фиксиру-

ются соответствующие положения.

В иерархии бизнес - процессов предприятия процессы, направленные на реализацию ресурсной политики выполняют вспомогательную или обслуживающую роль. Тем не менее, неудачная ресурсная политика может стать для предприятия источником серьезных финансовых проблем уже в ближайшей перспективе. Другой серьезной проблемой является необходимость осуществления затрат на формирование и сопровождение ресурсной политики предприятия. Таким образом, решение о целесообразности разработки и внедрения соответствующего комплекса мероприятий производится на основе оценки и сопоставления затрат и ожидаемого экономического эффекта. Следует понимать, что основная часть затрат, связанных с имплементацией ресурсной политики на уровне предприятия имеет характер условно - постоянных. Это означает, что более крупные и финансово - устойчивые предприятия имеют преимущество перед сравнительно небольшими. В то же время, сравнительно небольшие предприятия могут иметь более очевидную потребность в эффективной ресурсной политике. А ее отсутствие для некоторых из них может быть причиной и финансовых проблем, и проблемы роста.

Сегодня все большее распространение получают компьютеризованные системы ERP (Enterprise resource planning), которые позволяют в значительной степени автоматизировать не только сферу операций предприятия с ресурсами, но и широкий спектр прочих задач, стоящих перед управленческим звеном предприятия: бухгалтерский, складской и финансовый учет, подготовку отчетности, учет операций с контрагентами, учет персонала и т.д. Наряду с коммерческими предложениями таких крупных компаний как Oracle, SAP и прочих существует значительное число бесплатных систем с открытым кодом. Например, Odoo (используется в Auchan, Danone, Hyundai [7]), Opentaps (используется в Toyota, Honeywell [8]), Dolibarr, прочие.

Однако даже самая продвинутая компьютерная система не в состоянии компенсировать отсутствие или несовершенство бизнес - процессов предприятия. Менее гибкие из них будут вынуждать управленческое звено адаптировать свои процедуры к логике системы, более гибкие - позволят адаптировать свою логику под процессы предприятия. Поэтому, даже в условиях современного бурного развития информационных технологий, глубокого их проникновения в сферу управления предприятием, ключевым фактором, по - прежнему, остается квалификация управленческого персонала, его адекватность стоящим перед предприятием задачам. В то же время, использование современных технологических достижений позволяет освободить управленческий персонал от части рутинной работы, высвободив таким образом время для других задач, обеспечить его более полной и оперативной информацией и существенно облегчить аналитическую работу. Разработка и обоснование управленческих решений, как и прежде, остается в сфере ответственности управленца. А управленческие подходы, реализовываемые с помощью систем ERP должны быть сначала разработаны в системе ресурсной политики предприятия. Иначе системы ERP не обеспечат ожидаемого эффекта, а лишь создадут дополнительные сложности и расходы.

Вопросы ресурсной политики связаны с позицией предприятия в отношении концепции стабильного развития. В частности, принцип 3 данной концепции непосредственно указывает необходимость защиты окружающей среды для того, чтобы обеспечить возможность развиваться следующим поколениям 9. Однако, как демонстрируют приведенные данные (таблица 1), в Украине происходит постоянное увеличение потребления ресурсов сельскохозяйственными предприятиями. Это следует из стабильного повышения затрат сельскохозяйственных предприятий. Эти затраты как раз и являются опосредованным в денежной форме выражением потребленных в процессе осу-

ществления производства ресурсов. Численность населения, которое является конечным потребителем продукции сельского хозяйства и продуктов ее переработки

за аналогичный период стабильно понижалась (таблица 2).

Таблица 1. Динамика рентабельности сельскохозяйственной продукции и депозитные ставки

Год	Полная себестоимость с.-х. продукции, млн. грн.	Выручка от реализации с.-х. продукции, млн. грн.	Рентабельность, %	Средневзвешенная ставка по депозитам резидентов, %
2014	129230.5	162514.2	25.76	11.9
2013	105639.4	117443.6	11.17	10.9
2012	98693.0	118892.3	20.47	13.4
2011	73754.2	93680.2	27.02	8.1
2010	60382.8	73133.3	21.12	10.3
2009	51685.9	58805.9	13.78	14.0
2008	40704.4	46166.5	13.42	9.9

Подготовлено на основе данных Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua>) и Национального банка Украины (<http://www.bank.gov.ua>).

Подобные разнонаправленные тенденции подтверждают тезис об увеличении нагрузки на ресурсную базу. И в соответствии с принципами концепции устойчивого развития появляются основания для беспокойства о том, чтобы темпы увеличения потребления ресурсов не превышали темпов их воспроизводства (хотя бы в их возобновляемой части). Тем более, что рентабельность сельскохозяйственных предприятий имеет значительно более высокие темпы динамики по сравнению с депозитной ставкой в анализируемом периоде (табл. 1). Если на начало периода рентабельность была сопоставима с депозитной ставкой, то на конец - превышала ее более чем в 2 раза.

Такая ситуация является мощным экономическим мотивом для увеличения объемов сельскохозяйственного производства, неизменным спутником которого является увеличение потребления ресурсов.

Это подтверждается и фактическими данными (табл. 2). Согласно с которыми наблюдается устойчивое увеличение объемов производства валовой продукции как в целом по сельскому хозяйству, так и по сельскохозяйственным предприятиям в частности. Причем происходит это на фоне снижения численности населения, что может показаться несколько противоречивым. Однако подобная ситуация возможна в условиях, когда часть продукции экспортируется. Тем более, что мировая продовольственная проблема является предпосылкой для формирования благоприятной рыночной конъюнктуры на мировых рынках продовольствия. И одной из целей эффективной ресурсной политики является поиск баланса между краткосрочными финансовыми целями сельскохозяйственного предприятия и перспективами его долгосрочного успешного функционирования, в том числе - в интересах грядущих поколе-

ний.

Как уже было отмечено выше, реализация ресурсной политики осуществляется с помощью вспомогательных (обслуживающих, поддерживающих) бизнес - процессов. Поэтому сама по себе ресурсная политика, ее эффективность не могут быть целями

предприятия. Тем не менее, ресурсная политика имеет перед собой вполне однозначную задачу обеспечить реализацию целей сельскохозяйственного предприятия необходимыми для их достижения ресурсами.

Таблица 2. Динамика валовой продукции сельского хозяйства и населения Украины

Год	ВП сельского хозяйства, вся, млн. грн	ВП сельского хозяйства, предприятия, млн. грн	Население, чел.
2014	251438.6	139058.4	42929298
2013	252859.0	136590.9	45245894
2012	223254.8	113082.3	45553047
2011	233696.3	121053.7	45633637
2010	194886.5	94089.0	45778534
2009	197235.9	96273.6	45962947
2008	201564.0	101451.2	46143714

Подготовлено на основе данных Государственной службы статистики Украины (<http://www.ukrstat.gov.ua>)

Очевидно, что количество ресурсов, доступных к использованию сельскохозяйственными предприятиями в каждый определенный момент времени является конечной величиной. Особенностью, присущей сельскому хозяйству является то, что не за все эти ресурсы предприятие вступает в конкурентную борьбу на рынке. Ведь нельзя купить, например, дождливый день или месячную сумму температур. В то же время, существуют такие ресурсы, владение которыми определяет доступ к другим ресурсам. Так, например, географическое положение земельного участка в значительной мере определяет природно - климатические условия. А соответственно - и перечень сельскохозяйственных культур, видов и пород животных, которые могут быть включены в производственную программу предприятия. Некоторая часть ресурсов, используемых в сельскохозяйственном производстве является

возобновляемыми (например, солнечная энергия и углекислый газ для фотосинтеза), другая – сельскохозяйственной продукцией собственного производства (например, молоко для выпаивания телят). Цепочки превращений ресурсов в готовую для реализации продукцию могут быть достаточно сложными. И еще более сложными, если речь идет о конечном потребителе. Финансовые модели, которые получили всеобщее распространение, позволяют свести суть этих сложных процессов к приращению стоимости. Но при использовании только лишь этого подхода из внимания ускользают неденежные аспекты.

Приведем простой пример. Растениеводство является наиболее распространенной отраслью сельского хозяйства. Получение продукции растениеводства связано с обработкой земли. В результате данной обработки происходят эрозионные процессы, деградация земельных угодий. Еще

часть питательных веществ выносятся вместе с урожаем. То есть происходит снижение полезных качеств ресурса, его ухудшение. Объем же ресурса (площадь) остается неизменной. А с учетом того, что значительная часть сельскохозяйственной земли в силу исторических причин находится в пользовании у сельскохозяйственных предприятий на условиях аренды, то подходы, основанные на финансовых показателях просто не в состоянии обеспечить состав управленцев сельскохозяйственных управлений полной и адекватной информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Дальше - все просто: нет адекватной информации – нет качественных решений. Поэтому становится так важна информационная составляющая ресурсной политики, которая согласовывается с финансовыми и прочими целями предприятия.

Уже было отмечено, что часть ресурсов, используемых сельскохозяйственными предприятиями является возобновляемыми. И, зачастую, предприятие может контролировать процесс их возобновления. В качестве примеров можно привести уход за многолетними насаждениями в садоводстве, внесение удобрений, призванное компенсировать снижение плодородия почв в связи с выносом питательных веществ с урожаем, проч. Эти вопросы имеют прямое отношение к сфере ресурсной политики сельскохозяйственного предприятия. Таким образом, ресурсная политика оказывается тесно связанной с положениями устойчивого развития, сформулированными на конференции ООН в Рио - де - Жанейро в 1992 г. [9].

Можно выделить два наиболее общих типа ресурсной политики. Первый – это политика максимального самообеспечения предприятия необходимыми ресурсами и вторая - политика максимального привлечения ресурсов с рынка. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Покажем это в формате SWOT - анализа (метод описан, например, в [10]).

1. Политика самообеспечения.

S (сильные стороны):

- Автономность, отсутствие зависимости от внешних поставщиков.
- Максимальный контроль за качеством продукции на всех этапах ее производства.
- Многоотраслевое диверсифицированное производство, более стойкое к рыночным колебаниям.

W (слабые стороны):

- Длинные производственно - технологические цепочки и усложнение производственных взаимосвязей.
- Потребность в широком парке сельскохозяйственных машин, оборудования и необходимых объектах инфраструктуры.
- Более высокие требования к уровню квалификации управленческого персонала.
- Низкая динамика экономического роста.

O (возможности):

- Создание конкурентных преимуществ за счет большего продуктового ряда.
- Создание конкурентных преимуществ за счет организации сквозного контроля качества на протяжении всего цикла производства продукции.
- Более полное использование ресурсов за счет многоотраслевого характера, в т.ч. использования побочной продукции и отходов одних отраслей другими, снижение техногенной нагрузки на окружающую среду.

T (угрозы):

- Утеря конкурентных преимуществ в силу меньшей эффективности в сравнении с более специализированными предприятиями.
- Потеря экономической эффективности из - за проблем быстрой адаптации производственной программы к запросам рынка.
- Потеря экономической эффективности из - за проблем в управлении сложными и длинными производственными цепочками.
- Политика привлечения ресурсов со стороны.

S (сильные стороны):

- Высокая мобильность и гибкость производства.

- Низкий уровень квалификации управленческого персонала не является столь критичным.

- Упрощение организационной и производственной структур.

W (слабые стороны):

- Зависимость от рыночной конъюнктуры (и поставщиков, и покупателей), более высокие транзакционные издержки.

- Сложности в организации контроля качества на всей производственной цепочке - от сырья до конечного продукта.

- Более высокий уровень коммерческих рисков.

O (возможности):

- Специализация и концентрация усилий и ресурсов только на эффективных производствах и видах продукции.

- Построение коротких и эффективных производственных цепочек.

- Эластичная производственная программа - быстрая ее адаптация к потребностям рынка.

- Высокая динамика экономического роста.

T (угрозы):

- Неблагоприятная рыночная ситуация, как в сегменте поставщиков, так и в сегменте покупателей.

- Неблагоприятная ситуация на финансовых рынках (в случае пользования привлеченными финансовыми ресурсами).

- Неадекватное управление в случае темпов роста, превышающих ожидаемый уровень.

Рассмотрим теперь итоги SWOT - анализа более подробно. Итак, сильными сторонами политики самообеспечения являются автономность, отсутствие зависимости от внешних поставщиков. Такой подход предполагает ориентацию сельскохозяйственного предприятия на максимальное обеспечение производства собственными ресурсами: семенами и посадочным материалом, органическими удобрениями, кормами, подстилкой, биотопливом, прочим. Часть ресурсов, которая не производится на предприятии, все же приобретается у поставщиков. Это ГСМ,

минеральные удобрения, сельскохозяйственная техника, прочие. Подобный подход возможно реализовать при построении многоотраслевого сельскохозяйственного предприятия с длинными производственными цепочками и сложными внутривозвратными взаимосвязями. Сложные производственные системы более требовательны к уровню квалификации управленческого персонала, что ложится дополнительной нагрузкой на затраты предприятия, а в ряде случаев персонал соответствующего уровня квалификации может просто оказаться недоступен, что нашло отражение в соответствующих позициях слабых сторон и угроз.

В то же время, организация полного производственного цикла в пределах одного предприятия позволяет более тщательно подойти к организации сквозного контроля на каждом этапе, что в конечном итоге позволяет получить продукцию более высокого качества.

Еще одной сильной стороной является организация многоотраслевого сельскохозяйственного производства. А расширение продуктового ряда является классическим способом диверсификации рыночных рисков. Также большой продуктовый ряд создает дополнительные конкурентные преимущества при реализации произведенной продукции. Это также отражено в перечне сильных сторон и возможностей.

Среди слабых сторон указывается на увеличенные потребности в сельскохозяйственных машинах, оборудовании и объектах инфраструктуры. Данные потребности обусловлены многоотраслевым характером производства и соответствующими технологическими требованиями. В то же время, часть объектов позволяет совместное использование в разных отраслях (например, тракторы), что позволяет несколько снизить данный негативный эффект. Однако создание соответствующей материально - технической базы и организация ее эффективного использования предъявляет повышенные требования к квалификации управленческого персонала.

Последней в перечне слабых сторон является низкие темпы динамики экономического роста многоотраслевого сельскохозяйственного предприятия. Причиной этого является сложная производственная и организационно - экономическая структура.

Что касается возможностей, то уже обращалось внимание на создание конкурентных преимуществ за счет большего продуктового ряда и организации сквозного контроля качества. Дополнительно следует отметить возможности более полного использования ресурсов, когда побочная продукция и отходы одних отраслей могут быть использованы в качестве ресурсов другими. Это, в свою очередь, еще более усложняет производственные цепочки и накладывает дополнительные требования к квалификации управленческого персонала. В то же время, использование отходов одних отраслей другими позволяет снизить техногенную нагрузку на окружающую среду, а использование их в качестве возобновляемого энергетического ресурса позволяет снизить зависимость предприятия от поставщиков энергии и энергоносителей, что полностью согласовывается с целями политики, направленной на самообеспечение необходимыми ресурсами.

Рассмотрим теперь результаты SWOT - анализа политики, ориентированной на привлечение ресурсов со стороны. Среди сильных сторон этой политики следует отметить высокую мобильность и гибкость производства. Среди возможностей это находит отражение в специализации и концентрации усилий и ресурсов только лишь на эффективных производствах и видах продукции. Все необходимые для этого ресурсы закупаются на стороне. Подобный подход является весьма эффективным в рыночных условиях, когда необходимые ресурсы доступны к покупке. При этом на основе действия рыночных законов складывается система кооперации и разделения труда производителей. Результатом является более высокая эффективность

использования имеющихся ресурсов, производственной и экономической системы в целом. В то же время, высокие транзакционные издержки являются слабой стороной этой политики. В силу своих особенностей (на величину данных издержек, в частности, оказывает влияние налогообложение), транзакционные издержки не находятся в сфере контроля предприятия, что создает дополнительные риски и, в определенных случаях, может свести на нет положительный эффект всех остальных звеньев производственной цепочки.

Узкая специализация, сокращенная производственная программа, простые и короткие производственные цепочки меняют парадигму управления. В частности, от управленческого персонала при данном подходе не требуются ни обширные знания в специфике отрасли, ни опыт управления крупными коллективами и сложными производствами. А фрагментарные знания, связанные с производством того или иного продукта получить и легче, и дешевле. Затраты на оплату труда такого управленца также могут быть значительно меньшими. Сами управленцы могут быть привлечены из числа работников предприятия путем их селекции на основе результатов работы, участия в программах повышения квалификации и последующего продвижения по служебной лестнице. Упрощенная производственная и организационная структура позволяют таким сотрудникам справиться с поставленными задачами. В то же время, возникает значительный риск того, что в силу отсутствия надлежащей подготовки такие управленцы могут не справиться с управлением предприятием в случае динамических изменений рыночной конъюнктуры либо бурного экономического роста.

Среди слабых сторон данной политики также следует назвать сложности в контроле за качеством продукции на всех этапах ее производства. Объясняется это тем, что входящий контроль качества ресурсов производится по ограниченному количеству

параметров. Решается эта проблема целенаправленной работой по селекции поставщиков и установлении с ними долгосрочных партнерских отношений. На даже в подобном случае сельскохозяйственное предприятие остается подверженным влиянию рыночной конъюнктуры, что повышает его риски в сравнении с политикой самообеспечения ресурсами.

Теперь о возможностях. Эффект от специализации и концентрации сельскохозяйственного производства очевиден и понятен. Точно так же очевидным является и эффект от простых и коротких производственных цепочек. Следующей возможностью, которая заслуживает внимания, является эластичная производственная программа. Ведь если предприятие основную часть необходимых ресурсов привлекает с рынка, то значительная часть его затрат имеет условно - переменных характер. А это означает то, что объемы производства могут быть достаточно быстро изменены в любую сторону. В том числе, становится возможной экономическое развитие предприятия с высокими темпами динамики. В то же время, подобный подход существенно усложняет реализацию долгосрочных программ эффект от которых может быть получен лишь через 3-5 и более лет.

Также реализация подобной политики делает предприятие зависимым не только от неблагоприятной конъюнктуры на рынке покупателей сельскохозяйственной продукции, но и от конъюнктуры на рынке поставщиков необходимых ресурсов. Это повышает степень его уязвимости в сравнении с политикой ориентированной на самообеспечение. Впрочем, эффективной стратегией решения подобной ситуации может оказаться перемещение ресурсов в другую отрасль, где конъюнктура более благоприятна. Что по ряду причин будет весьма затруднительным в многоотраслевом сельскохозяйственном предприятии, выбравшем политику самообеспечения своей

деятельности необходимыми ресурсами.

Выводы. Ресурсная политика является важной составляющей экономической деятельности сельскохозяйственного предприятия. Включение данной категории в систему управления его ресурсным потенциалом обосновывается тем, что это позволит в большей мере согласовать цели предприятия между собой и с ограничениями внешней среды. Это позволит предприятию достигать своих целей при более эффективном использовании ресурсов. Разработка ресурсной политики в соответствии с критериями устойчивого развития (в той части, которую можно применить к предприятию) предполагает учет долгосрочных эффектов от ее реализации, что может стать основой для создания дополнительного конкурентного преимущества.

Следует различать ресурсную политику предприятия (*enterprise resource policy*) и планирование ресурсов предприятия (*enterprise resource planning*). Ресурсная политика является программой обеспечения достижения целей предприятия необходимыми ресурсами. Планирование ресурсов при этом производится в соответствии с данной политикой.

И политика самообеспечения и политика привлечения ресурсов с рынка имеет свои преимущества и недостатки. В то же время, объединение сельскохозяйственных предприятий на основе вертикальной и горизонтальной интеграции сельскохозяйственного производства позволяет объединить позитивные стороны этих политик и уйти от недостатков. Отдельные производства при этом выделяются либо в структурные подразделения существующих предприятий, либо в отдельные субъекты хозяйственной деятельности. Решение о предпочтении соответствующей организационной формы принимается в каждом конкретном случае отдельно на основе результатов тщательного экономического анализа ситуации.

Библиография:

1. Рудь І. Ю., Мартынюк А. С. Современное состояние и перспективы развития ресурсной базы коммерческих банков Украины // *Инновационная экономика*. – 2013. – №1. – С. 228-230.
2. Мацибора В. И. Эффективность использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий // *Научный вестник Национального университета биоресурсов и природопользования Украины*. Серия: Экономика, аграрный менеджмент, бизнес. – 2014. – № 200 (2) . – С. 176-182.
3. Кенэ Ф., Тюрго А.Р.Ж., Дюпон де Немур П.С. Физиократы. Избранные экономические произведения [предисл. П.Н. Клюкин; пер. с франц., англ., нем.]. – Москва: Эксмо, 2008. – 1200 с.
4. Гуторов А. І., Шарко І. О. Оценка земель и ресурсного потенциала в сельском хозяйстве: теоретические и практические подходы. Харьков: ХНАУ, 2012. – 254 с.
5. Шебанин В. С. Системное обновление и развитие материально-ресурсного потенциала сельского хозяйства (организационно-экономические аспекты). – М. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 276 с.
6. Шиян В. И., Шиян Д.В., Горкавый В. К. Формирование расходов и доходов на землях различного качества. – Харьков: ХГАУ им. В.В. Докучаева, 2000. – 122с. Odoo: Open source erp and crm. – <https://www.odoo.com>.
7. Opentaps.- <http://www.opentaps.org>.
8. United Nations. United Nations Conference on Environment and Development (UNCED): Drafts, Agenda 21.
9. Rio Declaration, Forest Principles, 3-14 June 1992, Rio de Janeiro. (A/Conf.151/4, Part I, English). United Nations, 1992.
10. Пирец Н. М., Гайдучок М. В. Использование swot-анализа для определения конкурентных преимуществ предприятия // *Экономический простор*. – 2013. – № 72. – С. 220-229.