

Оцінка стратегії інтеграційного розвитку льонопереробних підприємств

Вступ. У останні роки спостерігаються позитивні зрушення в інвестиційній політиці щодо льонарської галузі. Слід відзначити, що в льонарстві з'явилися нові формування — асоціації та компанії, які вже контролюють процеси вирощування, первинної переробки та реалізації готової продукції з льону. Ці організаційно-правові структури, з метою забезпечення швейних та канатних виробництв сировиною, будували взаємовідносини з сільгосппідприємствами на основі кредитування льоносіючих господарств (виділяли кошти для закупівлі мінеральних добрив, насіння, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин). При цьому сировину в сільськогоспідприємствах закуповують за договорами із завчасно обумовленими цінами. До нових формувань у льонарстві, які інвестували льонопереробництво в Україні, належать такі асоціації та компанії: «Льон Полісся» та «Брусилів-льон» (на Житомирщині), «Чернігівський льон» і «Продлайн» (на Чернігівщині та Сумщині), агрофірма «Буковина» (у Чернівецькій області), «Сумська лляна компанія» (у Сумській області).

Проте на результати виробництва кінцевого продукту суттєво впливає характер економічних відносин між швейними, переробними підприємствами та підприємствами — виробниками сировини. Утворення таких організаційних структур має створити взаємовигідні умови співпраці учасників виробництва, переробки та реалізації продукції для задоволення потреб населення у готових до використання високоякісних виробів з льону.

Постановка завдання. Незважаючи на важливість даної проблеми, вона залишається недостатньо розробленою як у методологічному, так і практичному аспектах. Існуючі підходи до регулювання взаємовідносин між виробниками сировини, переробними підприємствами та підприємствами з пошиття лляного одягу не забезпечують розподілу рівновеликого прибутку на вкладений капітал. Сільськогосподарські товаровиробники втрачають значну частку прибутку, в створенні якого брали участь. Ринкова ситуація в Україні вимагає створення ефективніших взаємовідносин між усіма учасниками виробництва кінцевої продукції. Розв'язання зазначеної проблеми на основі взаємовигідної співпраці учасників інтеграції набуває пріоритетного значення. Отже, виникає необхідність оцінки стратегії інтеграційного розвитку на основі інтегрального показника діяльності утворення підприємств.

Рішення. Для адекватної оцінки вибраної стратегії може бути використаний механізм бенч-маркетингу, тобто співставлення показників ефективності загалом підприємств до і після інтеграції. Це дає можливість виявити

уразливі й раціональні сторони вибраної стратегії інтеграційного розвитку в льонарстві, визначити шляхи удосконалення, проаналізувати економічну ефективність об'єднання з вірогідними додатковими партнерами з інтеграційного утворення.

Для аналізу необхідності формування інтеграційного утворення та оцінки діяльності цієї групи підприємств після об'єднання можна використати інтегральну модель оцінки діяльності підприємств, із деякою адаптацією до льонарства, яка, на думку автора статті, придатна для вітчизняних підприємств. Оскільки об'єднання є складною організованою системою, що об'єднує багато підсистем, система показників діяльності організації має забезпечити комплексність підходу.

Через те, що економічна ситуація не є стабільною (зміни законодавства, системи оподаткування, безвідповідальність постачальників, споживачів тощо), для отримання об'єктивної оцінки ситуації, що склалася, вважається за необхідне провадити аналіз за такими напрямками діяльності підприємства (див. рисунок).

Використання великої кількості показників у даній моделі зумовлено перехідним станом управлінської діяльності об'єднання та нестабільним оточуючим середовищем, в якому працює підприємство, і характерне для моделей Tableau de Bord.

Водночас розглянуті групи показників пропонується пов'язати із стратегією підприємства і об'єднати в структуру, що схожа на BSC-модель. Це дасть змогу швидко вирішувати питання стратегічного планування, підвищити мотивацію працівників об'єднання, швидко реагувати на зміни, що відбуваються під час інтеграції.

Інтегральний показник D діяльності об'єднання підприємств відображає реальний стан підприємства, динаміку його розвитку порівняно з попередніми періодами і може використовуватися для експрес-діагностики стану об'єднання, доцільності подальшої інтеграції з новими учасниками утворення[1].

Інтегральний показник D, на думку автора статті, є універсальним, відображає будь-які зміни у діяльності об'єднання, спирається на фінансові та нефінансові показники діяльності формування, тобто є інформативним інтегральним показником діяльності об'єднання для менеджерів вищих рівнів управління.

Основні переваги D-моделі:

- ◆ Репрезентативність
- ◆ Охоплення найважливіших аспектів діяльності підприємств
- ◆ Чутливість до змін, що відбуваються на підприємстві
- ◆ Можливість коригування коефіцієнтів переваг для кожного конкретного підприємства

Основні недоліки D-моделі:

- ◆ Інтегральний показник D інформує, що в об'єднанні відбулися зміни (позитивні чи негативні), проте не відповідає на запитання, які саме галузі діяльності кожного окремого підприємства піддалися змінам (для цього необхідно опуститися на рівень нижче, аналогічно до процедури, що відбувається у Tableau de Bord)
- ◆ Необхідність обчислення достатньої великої кількості показників
- ◆ Необхідність корегування коефіцієнтів переваг для кожного конкретного об'єднання

$$D = K_1 \prod_{i=1}^R I(v_{1i}) + K_2 \prod_{i=1}^R I(v_{2i}) + K_3 \prod_{i=1}^R I(v_{3i}) + K_4 \prod_{i=1}^R I(v_{4i}) + K_5 \prod_{i=1}^R I(v_{5i}) + K_6 \prod_{i=1}^R I(v_{6i}) + K_7 \prod_{i=1}^R I(v_{7i}) + K_8 \prod_{i=1}^R I(v_{8i}) \quad (1)$$

де K_1-K_8 — коефіцієнти вагомості показника;

$I(v_{ij})$ — індивідуальний індекс показника, розраховують за формулою:

$$I(v_{ij}) = \frac{v_{ij1}}{v_{ij0}} \quad (2) \quad \begin{array}{l} \text{де } v_{ij1} \text{ — аналізована групи показників підприємств} \\ \text{після об'єднання;} \\ v_{ij0} \text{ — аналізована групи показників підприємств до об'єднання.} \end{array}$$



Індекси використано для оцінки через те, що різних груп показників багато і розрахунок середніх значень має сенс тільки для групи однорідних показників (наприклад, окремої групи фінансових).

Розглядаючи практичну реалізацію економіко-математичної моделі діяльності об'єднання, слід врахувати, що для забезпечення репрезентативності оцінки діяльності для кожної з восьми груп показників, поданих на рисунку, необхідно обчислювати коефіцієнти вагомості.

$$Kn = \frac{\sum_{j=1}^8 p_{nj}}{\sum_{i=1}^8 \sum_{j=1}^8 p_{\Sigma}} \quad (3)$$

де $\sum_{j=1}^8 p_{nj}$ — суми переваг для конкретної групи показників;

$\sum_{i=1}^8 \sum_{j=1}^8 p_{\Sigma}$ — загальна сума переваг.

Дані показники формували з матриці переваг груп показників $P=(p_{ij})$, $i=1, \dots, 8$; $j=1, \dots, 8$. Елемент матриці p_{ij} матриці P визначає кількісну перевагу i -ої групи показників над j -ою. При цьому $p_{ij} = 1$, якщо $i=j$; та $p_{ij}=p_{ji}^{-1}$ (за умови переваги кількісних оцінок до об'єднання).

Матриця P для льонопереробної галузі має такий вигляд:

$$P = \begin{pmatrix} n_{11} & n_{81} \\ \dots & \dots \\ n_{18} & n_{88} \end{pmatrix} \quad (4)$$

На основі отриманих коефіцієнтів вагомості будують модель оцінки інтегрального показника доцільності інтеграції D .

Визначення коефіцієнтів вагомості $p_{11} \dots p_{88}$ має провадитися експертним шляхом методом попарних порівнянь за критерієм оцінки можливого стану групи всіх аграрних, переробних та швейних підприємств, що можуть входити до складу інтегрального агропромислового утворення (до об'єднання і після нього). При цьому якісні оцінки необхідно переводити у кількісні за критерієм переваги одного показника над іншим. Так, якщо рівень переваги порівнюваних груп показників до і після об'єднання був однаковий, покладали значення кількісної оцінки 1. Якщо рівень переваги групи показників після об'єднання був небагато вищий рівня переваги до інтеграції, покладали значення кількісної оцінки 2. Якщо рівень переваги об'єднаних підприємств був досить істотним, порівняно з сумою окремих суб'єктів господарювання, покладали значення кількісної оцінки 3. Якщо рівень переваги показників інтегрованих структур був небагато вищий рівня переваги до об'єднання, покладали значення кількісної оцінки 4.

У разі переваги групи показників до інтеграції над об'єднаними структурами критерії оцінки виставляли аналогічно за умови використання ступеню -1 .

Як експертів (для опитування думки про перевагу інтеграції в галузі), необхідно обирати фахівців, які знайомі з галуззю і обіймають посаду не нижче головного інженера чи заступника директора заводу, а також провідних науковців.

До вимог відбору експертів належать такі положення:

- ◆ Експерти мають мати достатню кількість інформації для обґрунтування оцінки
- ◆ Відповіді на кожне запитання (оцінки) можуть бути обґрунтовані експертами
- ◆ Поставлені запитання мають надавати можливість кількісного виразу відповіді

Опитування має провадитися в два етапи: на першому — експертам пропонують виставити оцінку (від 1 до 4) про вплив на діяльність інтеграції показників, які наведено на рисунку. На другому — визначити: чи матиме від цього користь організація або ні (оцінка + чи —). Виявлення переважних суджень надає змогу зблизити точки зору експертів. Задля цього провадитиметься визначення оцінок переваг, виставлених експертами про стан підприємств, що беруть участь в інтеграції у галузі, за середньоарифметичною формулою з округленням до цілого [2].

Аналогічним чином для льонопереробних підприємств обчислюють коефіцієнти вагомості для кожної групи показників.

При цьому для визначення необхідності інтеграції підприємств галузі слід застосувати таку шкалу оцінок інтегрального показника необхідності стратегічного розвитку об'єднання, яку подано далі.

Шкала оцінок показника доцільності інтеграції

Діапазони якісної оцінки	Доцільність інтеграційного розвитку підприємств галузі
$2 \geq D_i \geq 1,5$	Доцільна інтеграція (підвищення показників діяльності кожної окремої структури в об'єднанні та самого об'єднання)
$1,5 > D_i \geq 1$	Можлива інтеграція (підвищення загального розвитку об'єднання та деяких окремих підприємств)
$1 > D_i \geq 0,5$	Малоймовірна інтеграція (погіршення показників діяльності окремих структур за умови стабільності показників діяльності об'єднання)
$0,5 > D_i \geq 0$	Недоцільна інтеграція (погіршення показників діяльності всіх структурних підрозділів об'єднання і самої організації)

Загальний коефіцієнт оцінки доцільності інтеграції відповідає залежності, вказаній у формулі (1).

ВИСНОВКИ

Важливу роль у процесі реалізації стратегії інтеграційного розвитку відіграє інформація про хід інтеграційного процесу, стан діяльності в об'єднанні. Вільний доступ до такої інформації осіб, що беруть участь у реалізації даної стратегії, забезпечить чіткіше спрямування управлінських зусиль, завдяки чому підвищуються її шанси бути реалізованою у заплановані терміни.

Варто зауважити, що здебільшого у практиці роботи вітчизняних підприємств льонопереробної галузі така інформація зосереджується в руках вищого менеджменту об'єднання, центральних офісів компанії. Це у багатьох випадках спричиняє не тільки погіршення оперативності та ухвалення коригуючих рішень, а й призводить до хибних рішень, оскільки відірваність від місця виникнення події не дає змоги виявити усі обставини, щоб окреслити проблему і вірно визначити шляхи та методи її розв'язання.

Основним наслідком оцінки інтегрального показника стратегічного розвитку є інформація, що закладається у стратегічні плани формування. В рамках інтегральної стратегічної політики необхідно розробити підходи до створення моделі стратегії інтеграційного розвитку.

Отже, узагальнюючи основні причини, які спричинили кризовий стан галузі, дійшли висновку, що одним з виходів з цієї ситуації є об'єднання аграрних підприємств з переробними та визначення їхніх сильних та слабких сторін за допомогою інтегрального показника, що забезпечить стратегічні напрями розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. — Луганськ. Вид-во СНУ ім. В. Даля. — 2004. - 192с.
2. Наумов О.Б. Стратегія розвитку сировинної бази текстильної промисловості. — Херсон: Олд-плюс; 2005 — 384с.

Содержано 07.09.2007