

УДК 656.612.004.67.001.7 (571.63)

Астафурова И.С., Полищук П.С.

Основные подходы к формированию портфеля стратегических альтернатив развития судоремонтного предприятия

Principal approach to organization of portofolio of strategical alternatives for ship-repair company

Стратегической целью развития рыбохозяйственного комплекса Приморского края является создание условий для перехода с зарубежных рынков судоремонтных услуг на береговые предприятия Приморья. Достижение целей связано с рисками нежелательного развития событий при реализации планов стратегических преобразований предприятий судоремонтного комплекса. В статье предлагается методический подход к оценке масштабов риска на базе интегральной (комплексной) оценки.

Ключевые слова: *предприятия судоремонта, предпочтения потребителей судоремонтных услуг, рыбодобывающие*



The strategy of the ship repair industry in Primorye is the reorientation of the fishing fleet from the foreign markets of shipbuilding and the ship repair services to domestic ones. On the way to the goal, some risks could appear due to the possible undesirable reorganizations of the ship repair enterprises. Systematic approach for these risk estimation is proposed on the base of integral comprehensive evaluation.

Key words: *ship-repairing enterprises, consumer preferences, fishing and transportation company, SWOT – analysis, cost of a ship repairing service*

Приморский край является стратегически важным регионом для России. Рост значимости восточного сектора России и стратегии крупного российского бизнеса в этом районе требует осознания того факта, что в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и, прежде всего в Северо-восточной Азии (СВА), формируется новый центр мировой экономики и политики, который потенциально по своим масштабам и объему финансовых, производственных, сырьевых, энергетических и информационных ресурсов значительно превышает Европейский Союз (ЕС). Ядром центра является СВА, где тесно переплетаются и сталкиваются интересы крупнейших мировых держав – США, Китая, России, Японии и группировки стран АСЕАН. [4]

АСТАФУРОВА Ирина Сергеевна, к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (г. Владивосток). **E-mail:** Irina.Astafurova@vvsu.ru

ПОЛИЩУК Павел Сергеевич, Главный инженер по судоремонту в представительстве компании «AZIA SHIPPING HOLDINGS LTD» во Владивостоке. **E-mail:** pavel_130975@mail.ru

По описанной выше причине одна из самых актуальных задач для предприятий судоремонта края – реализация планов, определяющих и обеспечивающих их стратегические преобразования. Наличие стратегических планов – один из способов снижения рисков инвестирования, это относится и к предприятиям судоремонта.

На территории Приморского края расположено по одним источникам предприятий судоремонта – 27, по данным, собранным в 2010 – 38, а предприятий, являющихся потребителями услуг – около 200. Опрос, проведенный исследователями Тихоокеанского Государственного университета экономики и управления в 2006 г., 74 респондентов, являющихся потребителями услуг судоремонта, показал, что хотя большая их часть, 67,5%, предпочитали осуществлять ремонт судов во Владивостоке, тем не менее, почти 38% респондентов отдали предпочтение зарубежным докам и верфям. Основанием первого выбора являлась удовлетворенность качеством услуг, предлагаемых Приморскими предприятиями судоремонта: основная оценка качества услуг по 5-балльной шкале – 4 балла (около 70% респондентов оценили именно так эту категорию уровня качества), около 22% – 3 баллами. Сроками выполнения ремонта удовлетворены более 70% респондентов, их устраивала продолжительность ремонта от 1 до 1,5 месяцев, отмечены как важные – комплекс услуг, предлагаемых предприятиями и даваемых гарантийные обязательства. Сокращение количества судов и конкурентные преимущества зарубежных судоремонтников привели к сокращению загрузки производственных мощностей судоремонтных предприятий в Приморском крае до 30-35%.

Как показывает практика, такая ситуация продолжает сохраняться и до сегодняшнего дня, но существует опасность, связанная с учётом этих преимуществ Приморских судоремонтников иностранными судоремонтными фирмами и компаниями. В условиях мирового финансового кризиса, изменения приоритетов потребителей судоремонтных услуг в Приморском крае, можно сделать вывод о неудовлетворённости ремонтом судов рыбодобывающих и транспортных компаний на предприятиях края.

Несколько иная ситуация сложилась на конец 2010 года. Предварительный анализ на примере стоимости корпусных работ на верфях Китая, Южной Кореи и России на основе прайс-листов судоремонтных компаний позволяет сделать следующие выводы: стоимость ремонта 1 м² обшивки судна на верфях Китая в 5 раз, а в Южной Корее почти в полтора раза ниже, чем стоимость таких же работ на Приморских судоремонтных предприятиях. Значительная разница в стоимости может представлять собой зависимость от качества ремонта, при этом сравнение стоимости механического ремонта Приморскими судоремонтниками и на Азиатских верфях даёт положительную картину для Приморских предприятий.

Предпочтения пользователей судоремонтных услуг на сегодняшний день представляют собой следующий перечень:

1. короткие сроки ремонта;
2. гарантия качества предоставляемых услуг и использование «системы менеджмента и качества» на предприятии;
3. доступные цены с предоставлением предварительной сметы на ремонт;
4. опыт работы с данным предприятием;
5. широкий спектр услуг;
6. предоставление базы ремонта в чётко указанное судовладельцем время с фиксированной доковой позицией.

Сильными сторонами Приморских судоремонтников являются:

- Гарантии качества предоставляемых услуг;
- Сроки ремонта;
- Предоставление технической и отчётной документации в соответствии с требованиями РМРС;
- Предоставление скидок и рассрочки оплаты или расчёта производимой продукцией;
- Высокое качество производства судовых систем и механизмов российскими специалистами.

Обследование менеджеров высшего и среднего звена предприятий судоремонта выявило следующие слабые стороны и угрозы [3, с. 36] для услуг, предоставляемых судоремонтными предприятиями Приморского края: несоответствие затрат и сложившегося уровня цен, ограниченность финансовых ресурсов, несовершенство системы сбора и обработки информации, привлечение контрагентов и посредников, устаревшее оборудование, неблагоприятная правительственная и региональная политика, уменьшение емкости целевых рынков, усиление конкурентного давления судоремонтных предприятий на Азиатских верфях, изменение предпочтений потребителей.

Почти 67% респондентов на первое место поставили неэффективную систему управления, сложившуюся на предприятии. Скоринговый (шкальный) анализ ключевых показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность, показал, что обследованные предприятия (более 34% от общего числа предприятий) относятся либо к группе предприятий особого внимания, так как имеется риск при взаимоотношениях с ними, либо к группе предприятий высочайшего риска, практически неплатежеспособных, либо к предприятиям, являющимся практически банкротами. Основная часть предприятий (более 90%) относится к группе предприятий особого внимания, что говорит о том, что предприятия ещё не безнадёжны с точки зрения их преобразований в соответствии со «Стратегией развития» (См. Таблица 1).

Судоремонтная промышленность традиционно считалась основной подотраслью машиностроения Приморского края, основная часть гражданских судов от маломерных до крупнотоннажных осуществляла ремонт в доках судоремонтных заводов г. Владивостока, г. Находка и п. Славянка. На сегодняшний день оставшаяся часть судов производит и крупный и мелкий ремонт на зарубежных верфях стран АТР, причём зачастую ремонт сильно изношенного флота из-за недостатка средств проводится только «косметический». При этом производственные мощности судоремонтных заводов Приморья простаивают и изнашиваются, не выполняя своего основного предназначения, а соответствующие финансовые потоки идут мимо федерального и регионального бюджетов, пополняя зарубежную казну.

Успешное развитие предприятий пищевой промышленности Приморья и довольно высокая конкурентоспособность их продукции позволяет предположить, что и судоремонтная промышленность города и края тоже может стать успешной при осуществлении стратегического планирования. Для того, чтобы осуществить планирование стратегических преобразований предприятий судоремонта необходимы крупные инвестиции, таких средств на сегодняшний день в крае нет, но для отдельных предприятий создание стратегических проектов может быть привлекательным и для российских и для зарубежных инвесторов.

Стратегические планы развития Приморского края и г. Владивостока позволяют актуализировать проблему стратегического управления и планирования развития в судоремонте, это даст возможность администрации в рамках подотрасли способствовать возрождению и развитию судоремонта в крае. Существование геополитических и соци-

Таблица 1
Результаты опроса менеджеров по оценке проблем, мешающих предприятиям судоремонта эффективно работать

Показатель	Удельный вес респондентов
Неэффективная система управления	66,67%
Недостаток финансовых средств	58,33%
Несоответствие затрат предприятия и сложившихся рыночных цен	41,67%
Накопленные долги перед бюджетом	33,33%
Накопленные долги перед персоналом	33,33%
Накопленные долги перед поставщиками	16,67%
Накопленные долги перед кредитором	16,67%
Недостаток квалифицированных специалистов	16,67%
Несовершенство системы сбора и обработки информации	16,67%
Отсутствие опыта продвижения продукции	8,33%
Неурегулированность отношений с собственниками	8,33%

Источник: рассчитано автором на основе анкетирования менеджеров высшего и среднего звена судоремонтных предприятий.

альных предпосылок возрождения стратегически значимого для Дальнего Востока судоремонта является мотивом для проведения исследования состояния этой подотрасли, наличия стратегического менеджмента и планирования.

Ограниченность ресурсов вынуждает предприятие формировать портфель стратегических альтернатив [1], который может содержать стратегии для промышленных кластеров, отдельного предприятия или отдельных стратегических зон хозяйствования (СЗХ) самого предприятия. Организация стратегического планирования на уровне промышленных кластеров является уровнем будущего, хотя и не очень отдалённого, так как предполагает консолидацию сил круга предприятий, что может быть достаточно трудоёмким. На уровне целого предприятия может быть недостаточно финансовых или человеческих ресурсов, поэтому на современном этапе рациональным может быть создание портфеля стратегических альтернатив только для СЗХ [2].

Процедура оценки принятой предприятием стратегии может включать следующие шаги: идентификацию существующей стратегии; конструирование одной или более матриц системы СЗХ (для её анализа); оценку и сравнение долговременных привлекательностей каждой СЗХ; оценку и сравнение конкурентной силы предприятия в каждой СЗХ; ранжирование СЗХ по истории их деятельности (стадиям эволюции) и перспективам; оценку каждой СЗХ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для предприятия; ранжирование СЗХ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СЗХ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, «раздевание», «сбор урожая», ликвидация); определение состояния диверсификации в целом на предприятии (соотношение объёмов продаж в СЗХ, в целом по предприятию, текущей прибыли в них); оценку значимости для предприятия расширения или сужения базы диверсификации; оценку соотношений связанных и несвязанных СЗХ в системе предприятия; тенденции развития предприятия в российских рамках

и при интернационализации бизнеса; результаты последних действий по развитию ключевых СЗХ и/или усилению существующих позиций в бизнесе; действия по дополнению портфеля новыми СЗХ; действия по сокращению слабых и непривлекательных СЗХ; оценку пропорций инвестиций в СЗХ; оценку эффективности управления предприятием по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ.

Неоспоримые преимущества техники стратегического планирования для СЗХ заключаются в возможности для менеджеров: анализировать последствия преобразований; отображать необходимые денежные потоки между отдельными СЗХ; высшему руководству предприятия правильно распределять ресурсы; выработать концепции баланса системы СЗХ, идентифицировать нынешнюю структуру СЗХ и оптимизировать долгосрочную прибыльность (сбалансированная система СЗХ – сила предприятия, а несбалансированная – его слабость).

Однако техника СЗХ может привести и к определенным «ловушкам»: большое число СЗХ может создать проблемы информационной перегрузки для руководства фирмы (на практике это происходит, если число СЗХ приближается к 40-50), а, следовательно, и слабые общие решения; могут возникать конфликты финансовых приоритетов СЗХ и всего предприятия; упрощённое применение техники может создать проблемы для предприятия, использующего вертикальную интеграцию или связанную диверсификацию.

Сбалансированная система СЗХ должна содержать в основном «победителей» и развивающихся «победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного малых «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей». Проведённые исследования показали, что предприятия могут иметь несбалансированные системы СЗХ; они позволили нам выделить различные типы такой несбалансированности, отраженные в таблице 2.

В качестве источников информации могут использоваться мнения экспертов и специалистов предприятия, мнения экспертов и специалистов предприятий, образующих промышленные кластеры, мнения специалистов других предприятий отрасли, анализ деятельности предприятий отрасли, анализ деятельности прямых конкурентов, анализ деятельности лидирующих предприятий в России и за рубежом, годовые отчеты предприятий, печатные издания отрасли, различные исследования, в том числе, например, опросы потребителей, библиотеки.

Для выполнения комплексной оценки стратегической силы предприятия в целом и отдельных его СЗХ, а также конкурентов предприятия можно предложить взвешенную оценку, основанную на расчете средневзвешенной и представленной в таблице 3.

Оценка ключевых показателей производится на основе экспертной оценки по десятибалльной шкале, причём стратегическая сила каждого предприятия (исследуемого предприятия и его системы СЗХ, его конкурентов) определяется по известной формуле:

Кроме этого для оценки качественных показателей можно использовать показатель синергии [3] – свойства предприятия, приводящего к приросту дополнительной энергии:

где I_{cn} – синергический показатель, I_{kn} – индекс качества продукции, $I_{до}$

$$\bar{x}_{\text{стратегическая сила}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} = 1 \div 10 \text{ (баллов)}$$

Таблица 2
Типы несбалансированности системы СЗХ предприятия

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «проигрывающих»	<ul style="list-style-type: none"> • Неадекватные финансовые потоки • Неадекватная прибыль • Неадекватный рост 	<ul style="list-style-type: none"> • «Разделение» (ликвидация) • «Сбор урожая» в СЗХ – «проигрывающий» • Приобретение «производителей прибыли» • Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	<ul style="list-style-type: none"> • Неадекватные финансовые потоки • Неадекватная прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> • «Разделение»/ликвидация • /«Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	<ul style="list-style-type: none"> • Неадекватный рост • Излишние финансовые потоки 	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение «победителей» • Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерные запросы средств • Чрезмерные усилия в управлении • Нестабильный рост и прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> • «Разделение» выбранных развивающихся «победителей» • Приобретение «производителей прибыли»

Источник: данные получены авторами при анкетировании менеджеров судоремонтных предприятий.

– индекс комфортности, I_k – индекс делового общения (индексы определяются экспертами по десятибалльной шкале).

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернатив-

$$I_{cn} = \sqrt[3]{I_{cn} \cdot I_{до} \cdot I_k}$$

ных направлений развития предприятия [5]. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования: определяются временные рамки, ресурсы, источники и объёмы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

Целями предприятия могут быть использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самого предприятия, и, в соответствии с этим, генеральная стратегия предприятия должна состоять из следующих четырех направлений его деятельности: стратегия использования возможностей внешней среды; стратегия устранения угроз внешней среды; стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия; стратегия ликвидации слабых сторон предприятия.

В соответствии с этим рассматривается система, описывающая формирование портфеля стратегических альтернатив и взаимосвязи отдельных составляющих (См. Рисунок 1). Как видно из этого рисунка, процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов: 4 – по формированию альтернатив и пятый – по качественному анализу портфеля, причем первые четыре являются самой ответственной и трудоемкой работой.

Формирование альтернативных стратегий основывается на результатах предыдущего этапа («Миссия предприятия» и «Дерево целей») и проводится параллельно по каждому направлению. Необходимо руководствоваться только поставленными целями, а результаты стратегиче-

Таблица 3

Взвешенная оценка стратегической силы предприятия

Ключевые факторы успеха / мера силы	Рейтинговая оценка (балл), x_i	Вес, f_i	$x_i * f_i$
Качество /исполнение продукта	1-10	0,1	0,1-1
Репутация/имидж	1-10	0,1	0,1-1
Материалы /стоимость	1-10	0,05	0,05-0,5
Технологическое искусство	1-10	0,05	0,05-0,5
Производственные мощности	1-10	0,05	0,05-0,5
Маркетинг /распределение	1-10	0,05	0,05-0,5
Финансовые ресурсы	1-10	0,1	0,1-1
Относительная стоимостная позиция	1-10	0,25	0,25-2,5
Способность конкурировать по цене	1-10	0,25	0,25-2,5

ского анализа при этом затрагиваться не должны. Только в этом случае сформированный портфель будет максимально полным. Непосредственное влияние на формирование портфеля стратегических альтернатив оказывают только параметры (факторы) внутренней среды предприятия, знания и опыт руководства и сотрудников предприятия, чем ниже уровень этих факторов, тем ниже качество портфеля альтернатив. В разработке альтернативных стратегий помимо руководства должны быть задействованы и другие сотрудники предприятия.

В результате у руководства предприятия должен быть предварительный портфель альтернативных стратегий, который подлежит последующему качественному анализу. Качественный анализ предварительного портфеля проводит руководство предприятия и принимает решение о том, будет ли он окончательным или же подлежит доработке. Для этого предварительный портфель должен быть проанализирован на соответствие определенным критериям, а именно:

Количество альтернативных стратегий: неограниченно; Полнота портфеля: портфель должен содержать исчерпывающий список предлагаемых альтернатив; Независимость предлагаемых стратегий: альтернативные варианты должны быть неполучаемыми друг из друга и независимыми друг от друга;

– Соответствие стратегий поставленным целям: предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей. Если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше параметров, осуществляется обратная связь для приведения его в соответствие с указанными параметрами.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив является окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий, по каждой из которых

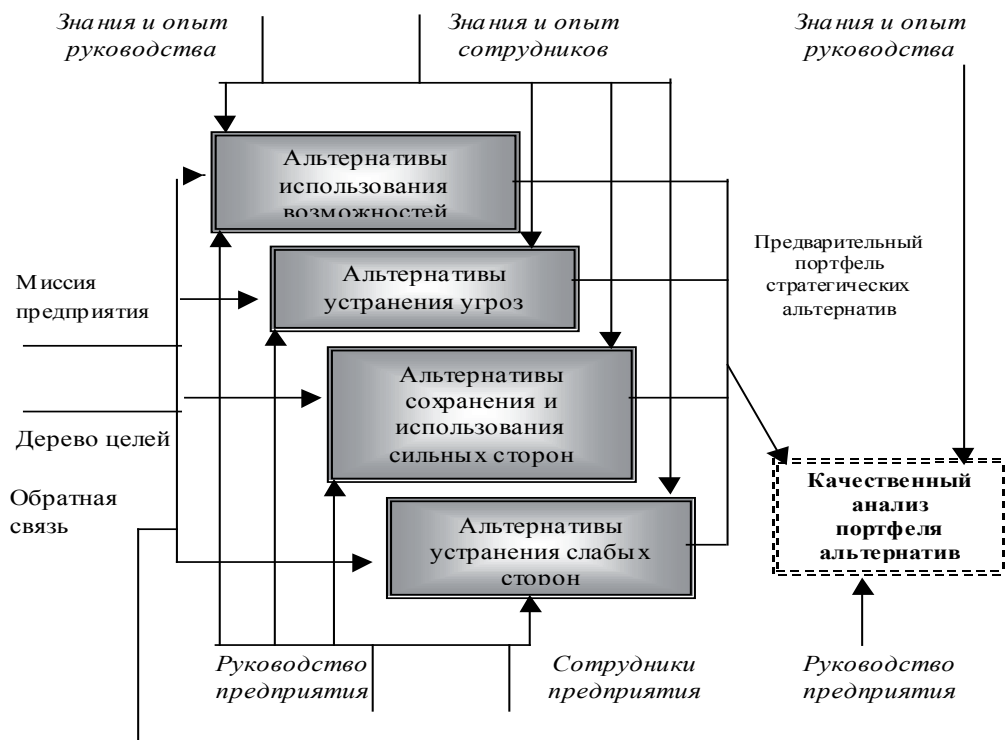


Рис. 1. Формирование стратегических альтернатив

ставятся цели и возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей (не менее трёх по каждой цели).

На практике часто бывает так, что даже самые хорошие стратегические планы предприятие не может реализовать, предприятие не получает желаемого эффекта. Среди руководителей предприятий существует мнение, что достаточно обратиться к консультантам и реальная стратегия будет разработана. Это принципиальная ошибка, стратегию предприятие должно разработать само. Консультанты должны помогать организовать процесс разработки и реализации стратегии, но не более того. В подготовке решения обязательно должны принимать активное участие те, кто потом будет это решение реализовывать, т.е. в разработке стратегии должны активно принимать участие практически все менеджеры предприятия. Основная цель этого – обеспечение успешной работы в условиях рыночной экономики. Средство достижения цели – реструктуризация предприятия, заключающаяся в осуществлении комплекса мероприятий по приведению предприятия в соответствие с выработанной стратегией развития его функциональных структур: улучшение управления, повышение эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, рост производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности.

Формирование стратегического плана на основе стратегической диагностики оптимального набора фактических данных о финансово-хозяйственной деятельности самого предприятия и его партнеров, составляющих промышленные кластеры. Кроме этого самыми важными отправными точками являются создание соответствующей корпоративной культуры высшего, функциональных и т.д. звеньев менеджмента

выбор миссии и целей предприятия, соответствующих целям стратегического планирования.

Проведя сравнение Азиатского и Российского рынков судоремонтных услуг, на примере Приморского края, можно выделить основные проблемы, требующие решения: стоимость судоремонтной услуги (удобная ценовая политика) и качество её представления; неспособность на современном этапе конкурировать с Азиатскими верфями и возможность оказывать отдельные услуги по ремонту механизмов (сроки исполнения, профессионализм работников).



Литература

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 2004. Электронный ресурс. URL: <http://www.aup.ru/books/m92/> [Дата обращения: 24.04.11].
2. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2.
3. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием, М.: Высшая школа, 2002.
4. Титаренко М.Л. Россия – Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: Электронный ресурс. URL: <http://www.info@fkpi.ru/>
5. Хорев А.И., Воронин В.П. и др. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием. // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 3.