

Организационно-методические подходы к формированию стратегических планов на основе SWOT-анализа

И.С. Астафурова,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Международного бизнеса и финансов», Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41, 1511 ауд.; e-mail: Irina.Astafurova@vvsu.ru)

Аннотация. В статье описывается предварительная работа по формированию стратегических планов и дифференцированный подход к процессу стратегического планирования на основе качественных показателей, характеризующих результаты SWOT-анализа для судоремонтных предприятий, на актуальную перспективу. Представлены практически значимые подходы к формированию отдельных аспектов реализации стратегических планов на микроуровне.

Abstract. The paper describes the preliminary work on the development of strategic plans and differentiated approach to the strategic planning process based on qualitative indicators of the results of the SWOT-analysis for the shipyards, in the current term. Presents significant practical approaches to the formation of certain aspects of the implementation of strategic plans at the micro level.

Ключевые слова: сравнительная матрица, дифференцированный подход, SWOT-анализ, качественный показатель, взаимосвязь качественных и количественных показателей, судоремонтное предприятие, поэтапный мониторинг.

Keywords: comparative matrix, differentiated approach, SWOT-analysis, qualitative indicator, the relationship of quality and quantity, ship repair company, a phased monitoring.

В условиях перехода отечественной экономики на инновационный и социально-ориентированный путь развития особенно значимыми становятся вопросы обеспечения устойчивого развития как страны в целом, так и отдельных её отраслей. Важная роль при этом отводится первичным звеньям экономики – организациям. Данное направление является актуальным для Приморского края и города Владивостока, так как город приобретает новый статус – свободного порта, что служит дополнительной стимулирующей основой для дальнейшего развития промышленных предприятий края и города. В условиях этого сценария экономический рост стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) создаёт для дальневосточных российских регионов несколько возможностей, среди которых можно выделить задачи использования высоких технологий и активное участие России в едином экономическом азиатском пространстве в соответствии со «Стратегией развития Приморского края до 2025 г.» [1]. Такая ситуация выявила ряд дискуссионных и актуальных проблем, носящих как теоретический, так и прикладной характер и имеющих чрезвычайно важное значение для устойчивого функционирования и развития промышленных предприятий. Из этого следует необходимость создания условий, предполагающих изменение структуры инвестиционного спроса на товары и сервисные услуги, формирующиеся на промышленных предприятиях Приморского края и Дальневосточного региона в целом.

Основопологающим в сценарии экономического роста Дальнего Востока является формирование и реализация соответствующих стратегических планов для хозяйствующих субъектов с учётом современных проблем развития промышленного комплекса на Дальнем Востоке России, конкретных методов государственного регулирования - от прямого директивного вмешательства до льготного кредитования или поэтапного субсидирования [2].

Низкий уровень конкурентоспособности стратегически значимых производств на Дальнем Востоке, особенности воздействия глобальной экономики на рынки, приводящие к изменению содержания конкуренции и конкурентоспособности, требует дополнительных усилий по выработке концепции развития Дальнего Востока. Актуальной задачей в такой ситуации является создание инструментария для формирования и реализации стратегических планов хозяйствующих субъектов, требующих определённой организации. Структурная модель управления реализацией планов отражает определённую последовательность [3]: процесса (действия), этапов жизненного цикла плана, каждого этапа плана, в формировании команды исполнителей на каждом этапе жизненного цикла плана.

Стратегические планы, ориентированные на улучшение работы предприятия, содержат:

- Формулировку стратегической цели (целей) хозяйствующего субъекта, перечень качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта целеполагания, их нор-

мативы и значения на определенный момент времени;

- Процесс формирования массива задач для достижения цели (целей) с обязательным дифференцированием для участников, разработкой системы мотивации организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;

- Предварительный обзор и анализ внутренней и внешней среды, оценку потенциала и возможностей хозяйствующего субъекта;

- Разработку и формирование стратегических альтернативных планов, выбор варианта на базе экспертизы команды специалистов, создание внутренних административных обеспечивающих систем;

- Формирование программы для решения задач стратегического плана: выбор объекта – участника, разработка алгоритма достижения поставленных задач на основе индикативного подхода, мониторинг по достижению индикаторов стратегического планирования по уровням стратегических зон хозяйствования (подразделения, выполняющие полный цикл по производству отдельного вида продукции или услуги);

- Отчёт и заключение по результатам реализации стратегического плана. При условии невыполнения результатов определяется степень достижения целей, выяснение причин нарушения, корректировка результатов функционирования предприятия с использованием сопроводительного менеджмента.

Каждая из представленных позиций – процесс дифференцированный, так как требует разработки комплекса действий. Эти действия логично выстраиваются в актуальные позиции, отражающие смысл достижения желаемого результата. Реализация стратегического плана базируется на результатах оценки внутренней и внешней среды, мониторинге достижения индикаторов планируемых значений. Анализ и мониторинг сопровождают не только количественные, но качественные (описательные) показатели. Если оценивать количественные показатели, то здесь существует проблема, связанная с нехваткой специалистов-менеджеров в области использования программного обеспечения учёта хозяйственных операций по Международной системе финансовой отчётности (МСФО). Эта система позволяет получить максимально прозрачную, надёжную, сопоставимую и высококачественную информацию о результатах деятельности хозяйствующих субъектов в сравнении с другими субъектами или провести оценку результатов деятельности различных периодов самого субъекта [4].

Опираясь на предлагаемый подход анализа и оценки рисков инновационного проекта [5], следует отметить, что одним из проблемных мест процесса реализации стратегического пла-

на является методика оценки качественных показателей, так как предлагаемый некоторыми авторами подход должен быть профессионально подготовлен, здесь существует несколько стандартных проблем [6]:

- получение информации от экспертов, её регистрация и обработка;

- формирование необходимых для оценки качественных показателей, шкал;

- разработка мероприятий менеджмента для всего комплекса отклонений.

Очень значительным моментом организационно-методического подхода в формировании стратегических планов хозяйствующего субъекта является формирование команды исполнителей, среди которых создатели, независимые эксперты, разработчики, руководители всех уровней, оценочная группа, служба планирования и координации управления реализацией планов. Такой подход предполагает создание инструментария для реализации плана, позволяющего на всех этапах контролировать ситуацию и корректировать с помощью определённых мероприятий менеджмента на всех уровнях предприятия.

Можно рассмотреть в качестве примера подход к оценке качественных показателей на базе матрицы SWOT-анализа для судоремонтных предприятий Приморского края, составленной с использованием официальных источников. Представление матрицы SWOT-анализа для судоремонтных предприятий позволяет проследить изменения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для судоремонтных предприятий в 2010, 2013 и 2016 годах, связать, оценить и обобщить родственные позиции этой оценки (Таблица 1), сделать определённые обобщения для промышленных предприятий города Владивостока и Приморского края [6,1]. Так, например, позиция «Сильные стороны» отражает преемственность в требованиях Российского морского судоходства, высокого качества услуг судоремонта и государственной поддержки модернизации, технического перевооружения, но появилась и новая позиция, связанная с новым статусом города, что даёт очень важные преимущества для края и города – облегчённый таможенный режим.

Основные позиции «Слабых сторон» претерпели значительные изменения, теперь важные задачи в этом пункте анализа – создание команды экспертов, обеспечение действенного контроля использования инвестиций в промышленность края, а отсюда создание баз данных (БД) проектов потенциальных инвесторов и их оценка. Это позволяет сделать вывод и предложение о создании или использовании специальных структур, выполняющих соответствующую экспертную оценку, проектирующих и создающих БД, целенаправленно их использующих.

Сравнительная матрица при проведении SWOT - анализа услуг, предоставляемых судоремонтными предприятиями Приморского края 2010, 2013 и 2016 годы.

Сильные стороны		
1 2010	2 2013	3 2016
1. Гарантии качества предоставляемых услуг 2. Сроки строительства судна 3. Предоставление технической и отчётной документации в соответствии с требованиями РМРС (Российский морской регистр судоходства) 4. Предоставление скидок и расщелчки оплаты или расщелта 5. Высокое качество производства судовых систем и механизмов российскими специалистами	1. Условия государственного финансирования 2. Создание высокотехнологичной продукции 3. Техническое перевооружение на исследовательских и испытательных комплексах 4. Предоставление технической и отщелтной документации в соответствии с требованиями РМРС (Российский морской регистр судоходства) 5. Предоставление скидок и расщелчки оплаты или расщелта производимой продукщелции	1. Облегщелченный таможенный режим для свободного порта 2. Продолжение программы технического перевооружения и высокотехнологичной продукции на исследовательских и испытательных комплексах в соответствии с требованиями РМРС (Российский морской регистр судоходства) 3. Государственная поддержка модернизации 4. Предоставление налоговых льгот для новых проектов
Слабые стороны		
1 2010	2 2013	3 2016
1. Несоответствие затрат и сложившегося уровня цен 2. Ограниченность финансовых ресурсов 3. Несовершенство системы сбора и обработки информации 4. Привлечение контрагентов 5. Устаревшее оборудование	1. Проблема с квалифицированными кадрами 2. Устаревшие технологические и проектные решения 3. Высокий уровень физического и морального износа основных фондов 4. Недостаток концептуальной проработанности реализуемой модели модернизации 5. Недостаточное внимание к возможностям развития государственно-частного партнерства, партнерства научного и экспертного сообщества	1. Конкуренция с соседними китайскими и японскими верфями 2. Отсутствие команды экспертов, оценивающих значимость и необходимость проектов потенциальных инвесторов 3. Недостаточность контроля использования инвестиций по прямому назначению 4. Отсутствие баз данных проектов потенциальных инвесторов и их экспертной оценки
Возможности		
1 2010	2 2013	3 2016
1. Выход на новые рынки 2. Рост емкости целевых рынков 3. Интеграция 4. Диверсификация 5. Создание новых технологий 6. Планирование загрузки доков и причальной стенки	1. Формирование патентной монополии 2. Повышение инвестиционной привлекательности судостроения 3. Дальнейшая интеграция 4. Создание новых технологий 5. Планирование загрузки доков и причальной стенки	1. Использование особого правового и налогового режима для бизнеса и инвесторов после придания Владивостоку статуса свободного порта в судостроении и судоремонте 2. Построение новой логистики и инфраструктуры для загрузки доков и причальной стенки 3. Создание наблюдательного совета для координации работы инфраструктур 4. Предоставление инвесторам понятной и единой системы поддержки 5. Инвестиции китайского бизнеса в развитие транспортного комплекса Приморья на основе бизнес-планирования
Угрозы		
1 2010	2 2013	3 2016
1. Неблагоприятная правительственная и региональная политика 2. Уменьшение емкости целевых рынков 3. Усиление конкурентного давления судоремонтных предприятий на Азиатских верфях 4. Изменение предпочтений потребителей	1. Высокий уровень таможенной и налоговой нагрузки 2. Недостаток наработанных логистических и иных схем в сфере гражданского судостроения 3. Усиление конкурентного давления судостроительных предприятий на Азиатских верфях 4. Снижение стоимости постройки судов в Китае и Южной Корее	1. Отсутствие возможности работать в беспошлинном режиме из-за задержек Федеральной таможенной службы РФ по работе с подзаконными актами 2. Дискриминационное отношение властей к инвесторам 3. Неблагоприятное изменение стоимости постройки судов в Китае и Южной Корее

Достижение определённых результатов в позиции «Слабые стороны» позволит уменьшить отрицательное влияние конкуренции верфей стран АТР. Всё такой же актуальной задачей является недостаточность инженерных квалифицированных кадров. Позиция «Возможности» демонстрирует однозначный переход к использованию облегщённого таможенного режима и других льгот с рекомендациями создания инфраструктур, осуществляющих стратегическое бизнес-планирование на базе системы поддерж-

ки. Система поддержки достаточно многогранное понятие, взаимодействующее с организацией работы инфраструктур, их контролирующими и обеспечивающими гарантии в инвестиционной деятельности зарубежных партнёров. Основное в позиции «Угрозы» - определённые риски в работе с иностранными инвесторами и изменения в работе зарубежных конкурентов, которые могут быть уменьшены за счёт определённых изменений в работе государственных структур.

Решение проблемы для оценки качественных показателей предлагается с созданием инструментария, который позволит получить информацию от эксперта, специалиста по формированию Баз данных, содержащих перечень и нормативные значения ключевых индикаторов, как для количественных, так и для качественных показателей, а, затем её обработать по созданным шкалам. Проблему получения и использования информации можно решать с помощью довольно несложных процедур - создания файла Приложения Windows Excel. На отдельных листах книги создать все необходимые компоненты (шкалы, матрицы оценки, созданные с учётом особенностей хозяйствующего субъекта, инструкции по заполнению матриц и т.д.), а затем получить оценку экспертами используемых качественных индикаторов из матрицы SWOT-анализа, которую также можно создать с учётом особенностей хозяйствующего субъекта. Отдельные позиции этого процесса представлены в Таблицах 2 и 3 и сформированы по рекомендациям экспертов [6] на базе матрицы, представленной в Таблице 1.

Таблица 2

Пример результатов получения информации от экспертов по оценке слабых сторон проекта

Показатель	Частота проявления (вероятность)	Размеры отклонений в баллах
1. Конкуренция с соседними китайскими и японскими верфями	0,95	4
2. Отсутствие команды экспертов, оценивающих значимость и необходимость проектов потенциальных инвесторов	0,12	8
3. Недостаточность контроля использования инвестиций по прямому назначению	0,54	4
4. Отсутствие баз данных проектов потенциальных инвесторов и их экспертной оценки	0,83	5

Очевидно, что результаты получения информации следует обработать, предварительно зарегистрировав и создав макеты расчётных таблиц для её обработки. Позиции таблицы 2 формируются на основе экспертной оценки с использованием соответствующих шкал: частота проявления - «Вероятность наступления собы-

тия», размеры отклонений в баллах (существенность оцениваемого фактора) - «Интегральная оценка фактора», которые создаются разработчиками модели управления реализацией стратегических планов. Такой подход позволяет получить итоговую оценку соответствующего показателя «Итоговой взвешенной оценки слабых сторон» (\bar{X}), рассчитанного по формуле:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (1)$$

где x_i - размеры отклонений существенности по отдельному фактору, p_i - вероятность проявления отклонения. Значение итоговой взвешенной оценки более 4,5, это означает, что масштабы отклонений незначительные (таблица 3). На базе произведённых расчётов итоговой оценки по соответствующей шкале выполняются рекомендации мероприятий менеджмента, сформированные экспертами по шкале «Комплексная оценка показателей «слабых сторон» с комментариями по характеристике и масштабам отклонений.

Шкала, представленная в таблице 3, корректируется экспертами по мере необходимости. Очевидно, что на основе выполненных оценок должен быть разработан и сформирован Банк рекомендаций по мероприятиям менеджмента, позволяющим корректировать нежелательные отклонения. Рекомендации по мероприятиям менеджмента – процедура достаточно трудоёмкая, но стандартный комплект мероприятий содержит экономические методы, которые используют мониторинг ключевых показателей (индикаторов), выделенных для отслеживания реализации конкретного проекта. Для каждого проекта обязательно составление каталога индикаторов и их целевых значений, представление шкалы существенности масштабов отклонений, связанной с определёнными мероприятиями [7]: отказом от ненадёжных партнёров, страхованием, созданием специальных структур, распределением ответственности, диверсификацией видов деятельности, сбыта и поставок, инвестиций, мониторингом внутренней и внешней среды, активным целенаправленным маркетингом, прогнозированием и т.д.

Таблица 3

Примерная шкала для оценки «Слабых сторон» матрицы SWOT для 2016 г.

Значение интегральной оценки	Масштабы отклонений	Характеристика	Мероприятия менеджмента
1	2	3	4
9-10	катастрофические	Влияние всех факторов на процесс является негативным.	Решение формируется только при наличии страхования (хеджирования) каждого отклонения или на основе уклонения от мероприятия, связанного с масштабом отклонения
8-9	Очень высокие	Влияние около 90% факторов является негативным.	Решение может формироваться только после глубокой аналитической работы специалистов высокого класса на основе диссипации (разделения отклонений), диверсификации (распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения).

7-8	Умеренные	Около 75% факторов негативно влияют на процесс.	Решение может формироваться после аналитической работы специалистов предприятия с использованием страхования и пополнения информации о процессе, распределение отклонений во времени и пространстве между участниками проекта (подразделениями предприятия или членами промышленного кластера).
5-7	Заметные	«Пятьдесят на пятьдесят» – половина факторов положительно влияет на процесс, половина отрицательно.	Решение формируется с использованием принципов лимитирования расходов, кредитования, хеджирования на основе фьючерсных контрактов с банками и распределением расходов в пространстве и во времени
3-5	Незначительные	Около 25% факторов отрицательно влияют на процесс.	Решение формируется при условии сохранения уровня отклонения с использованием собственных резервных фондов и самострахования, контроллинга процесса реализации.
1-3	Практически отсутствуют	Влияние более 90% факторов является положительным.	Решение принимается с использованием детального мониторинга процесса по ключевым индикаторам.

Предлагаемые организационно-методические подходы к проведению SWOT-анализа носят, как уже было отмечено, рекомендательный характер, но основные этапы формирования позиций матрицы этого анализа базируются на определённых официальных документах: стратегии развития хозяйствующего субъекта от макро - до микро-уровня, официальных правовых порталов и т.д. Обобщая позиции изложенного материала в статье, следует отметить основные компоненты, сопровождающие организационно-методические подходы формирования и реализации стратегических планов для качественных индикаторов:

- определение миссии хозяйствующего субъекта (смысла преобразований, предназначения с определённой ориентацией) с формулированием цели (целей) и задач для нижележащих уровней;
- предварительный обзор и анализ внутренней и внешней среды, оценка потенциала хозяйствующего субъекта;
- разработка и формирование стратегических альтернативных планов, выбор варианта на базе экспертизы команды специалистов;
- формирование программы для решения задач стратегического плана от выбора объекта – участника до достижения значений индикаторов стратегического планирования по уровням хозяйствования с корректировкой результатов на базе сопроводительного менеджмента;
- формирование отчёта и заключения по результатам реализации стратегического плана;
- оценка результатов реализации стратегического плана.

Формирование стратегических планов и их реализация на основе мониторинга представлены с использованием определённых шкал и выполненных экспертами оценок. Такой подход позволяет руководителям всех уровней хозяйствующего субъекта принимать оперативные решения с учётом рекомендательных мероприятий

менеджмента, сформированных специалистами-экспертами.

Библиографический список:

1. Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года. <http://primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/development/strategy/pk-25.php>.
2. Осипов В.А., Астафурова И.С., Жилина Л.Н., Проблемы развития судостроительно-судоремонтного комплекса Дальнего Востока России. монография. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. - 219 с.
3. Астафурова И.С. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли. М: Экономика и предпринимательство, № 1 (ч.2), 2014 г. с. 591-596
4. Василенко М.Е., Шумик Е.Г. Основные различия отражения основных средств в РСБУ и МСФО. Проблемы современной экономики. 2015. №1 (53). с.353-356
5. Попов А.В., Плотников А.Н., Плотников Д.А. Анализ и оценка рисков инновационного проекта: методические разработки и практические рекомендации. Экономика и предпринимательство, № 9 (ч.1), 2015 г., с.790-796
6. Астафурова И.С. Интеграция науки и бизнеса – актуальная основа для повышения конкурентоспособности предприятий судостроительной и судоремонтной отраслей Дальневосточного региона. Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-1 (41-1). с. 841-846.
7. Астафурова И.С. Совершенствование организации и методов оценки рисков стратегии развития судоремонтных предприятий (на примере Приморского края) диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 133 с. / Владивосток, 2006
8. <http://www.vvsu.ru/ddmsp/DataFileDownload.asp?FileID=11822>