

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ СУДОРЕМОНТНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере Приморского края)
PRINCIPAL APPROACH TO ORGANIZATION OF PORTOFOLIO OF
STRATEGICAL ALTERNATIVES FOR SHIP-REPAIR COMPANY
(PRIMORSKY REGION)

Астафурова Ирина Сергеевна, канд.экон.наук, доцент кафедры
«Бухгалтерский учет и аудит» Владивостокского государственного
университета экономики и сервиса, E-mail: Irina.Astafurova@vvsu.ru,

АННОТАЦИЯ

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.

Strategy of the ship-repairing enterprises in Primorye is re-orientation of fishing fleet from foreign markets of shipbuilding and ship repair services to domestic one. On the way to this goal, some risks could appear due to the possible undesirable re-organizations of the ship repair enterprises. Systematic approach for these risks estimation is proposed on the base of integral comprehensive evaluation.

Ключевые слова: стратегия, предприятия судоремонта, предпочтения потребителей судоремонтных услуг, рыбодобывающие и транспортные компании, SWOT – анализ, стоимость судоремонтной услуги, риск.

Key word: strategy, ship-repairing enterprises, consumer preferences, fishing and transportation company, SWOT – analysis, cost of a ship repairing service, risk.

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.[1]

По описанной выше причине одна из самых актуальных задач для предприятий судоремонта Приморского края – реализация планов, определяющих и обеспечивающих их стратегические преобразования, ведущие к восстановлению хозяйственной деятельности судоремонтных предприятий.

Для регионального развития необходимо зафиксировать и содержательно разделить две стратегии: стратегию выживания и развития, понимая, что между ними существует тесная связь [2]. Реализация таких стратегий – задача, требующая определённых инвестиций и стратегических планов.

Наличие стратегических планов – один из способов снижения рисков инвестирования. Поэтому целью исследования являются определённые рекомендации к использованию практически значимых методов формирования портфеля стратегических альтернатив, следует отметить, что такая цель является актуальной для любого предприятия, которое предполагает планирование своей хозяйственной деятельности на перспективу, включая судоремонтные.

Этапы риск-менеджмента позволяют актуализировать наиболее важные задачи для достижения цели:

- I Формирование стратегического дерева целей по направлениям стратегии (товарно-рыночная ресурсно-рыночная, технологическая, интеграционная, финансово-инвестиционная, социальная, реструктуризации);
- II Выбор направления стратегии;
- III Выявление рискообразующих факторов для каждого направления на основе экспертной оценки менеджеров разных уровней;
- IV Формирование информационной базы рисков на основе экспертной оценки менеджеров разных уровней и официальной информации по внешним рискам (уровень риска в баллах – значимость риска для стратегии, вероятность наступления – частота проявления), оценка качества информации;
- V Оценка рисков с использованием практически значимых IT-технологий (получение интегральной оценки и рекомендации по мероприятиям риск-менеджмента);
- VI Воздействие на риск, мониторинг и корректура управленческого решения.

Достижение этой цели отразилось в последовательности задач для оценки рисков нежелательного развития событий:

- сбор информации об объекте исследования по необходимому направлению стратегического планирования и её обработка;
- выявление слабых и сильных сторон хозяйствующего субъекта;
- формирование стратегического дерева целей по направлениям;
- формирование матрицы комплексной оценки рисков в достижении поставленных целей;
- окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий.

Ограниченность ресурсов вынуждает предприятие формировать портфель стратегических альтернатив, 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 часто недостаточно финансовых или человеческих ресурсов, поэтому на современном этапе рациональным может быть создание портфеля стратегических альтернатив только для СЗХ [3].

На территории Приморского края расположено по данным, собранным в 2010 – 40, а предприятий, являющихся потребителями услуг – около 200. Причём по видам хозяйственной деятельности очень небольшая их часть (около 18 %) оказывает полный комплекс судоремонтных услуг.

Опрос, проведенный исследователями Тихоокеанского Государственного университета экономики и управления, 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 даваемые гарантийные обязательства. Сокращение количества судов и конкурентные преимущества зарубежных судоремонтников привели к сокращению загрузки производственных мощностей судоремонтных предприятий в Приморском крае до 30-35%.

Таблица 1- Оценка проблем, мешающих предприятиям судоремонта работать эффективно

Показатель	Удельный вес респондентов в общем числе опрошенных, %
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%
другое	0,00%

Основные проблемы (таблица 1), мешающие предприятиям работать, респондентами названы:

- неэффективная система управления – 66,7%, эта проблема может указывать как на то, что нынешние руководители предприятий в своем большинстве не отвечают современным требованиям к менеджерам высшего звена, так и на несовершенство законодательной базы, мешающей эффективно осуществлять свою деятельность;
- недостаток финансовых средств – 58,3%, эта позиция еще раз подтверждает необходимость инвестирования предприятий судоремонта, для чего необходимо формирование стратегических планов развития, как отдельных предприятий, так и промышленных групп (кластеров), и оценка рисков их осуществления;
- несоответствие затрат предприятия и сложившихся цен на рынке - 41,7%, эта проблема может говорить как об устаревших технологиях, так и о недостаточных маркетинговых исследованиях рынка предложения и спроса на услуги судоремонта.

Ранжирование проблем позволяет сделать выводы о недостаточно квалифицированном менеджменте на большей части предприятий, дефиците средств и отсутствии маркетинга. Недостаток финансовых средств для осуществления преобразований на предприятии, поставленный респондентами на вторую позицию, позволяет сделать вывод о необходимости привлечения средств инвесторов, требующих определённых гарантий в виде наличия стратегических планов развития. Кроме этого, необходимо учесть и оценить - насколько риски опасны для данных планов. 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.

Предварительный анализ ситуации, сложившейся на конец 2010 года 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.

Судоремонтная промышленность традиционно считалась основной подотраслью машиностроения Приморского края, основная часть гражданских судов от маломерных до крупнотоннажных осуществляла ремонт в доках судоремонтных заводов городов Владивостока, Находки и посёлка 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.

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 неплатёжеспособных, 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».

Оценка основных ресурсных составляющих менеджерами предприятий судоремонта представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Коэффициент используемости аналитических процедур, выполняемых на предприятиях судоремонта Приморского края

Показатели по блокам	Число предприятий, рассчитывающих показатель, %
<i>Анализ производства и реализации продукции</i>	
- коэффициент ритмичности	25,00%
- показатели качества	58,33%
- коэффициент выполнения договорных обязательств	50,00%
- среднегодовая выработка	83,33%
- удельный вес новой продукции	0,00%
- удельный вес брака	8,33%
<i>Анализ использования трудовых ресурсов и заработной платы</i>	
- анализ обеспеченности трудовыми ресурсами	66,67%
- анализ изменения структуры трудовых ресурсов	16,67%
- коэффициент оборота по приему работников	16,67%
- коэффициент оборота по выбытию работников	16,67%
- коэффициент постоянства персонала	33,33%
- коэффициент темпа прироста производительности труда к заработной плате	58,33%
- экономический эффект от изменения производительности труда и роста заработной платы	58,33%
- производство товарной продукции на 1 рубль заработной платы	83,33%
- сумма чистой прибыли на 1 рубль заработной платы	50,00%
<i>Анализ использования основных производственных фондов</i>	
- коэффициент обновления	33,33%
- коэффициент выбытия	0,00%
- коэффициент прироста	16,67%
- коэффициент износа	58,33%
- фондовооружённость	33,33%
- фондоотдача	66,67%
- фондоемкость	25,00%
- коэффициент использования мощностей	25,00%
<i>Анализ использования материальных ресурсов и затрат</i>	
- удельный вес материальных затрат	75,00%
- удельный вес эксплуатационных затрат	50,00%
- материалоотдача	16,67%

Нетрудно увидеть, что основные направления представляют собой: живые ресурсы и средства и предметы труда, причём, большая часть оценок относится

к кадровой составляющей. Зная состояние экономических служб на предприятиях судоремонта, можно предположить, что большинство показателей производства и реализации продукции, использования основных производственных фондов рассчитываются достаточно формально.

«Стратегия социально-экономического развития Приморского края на период до 2025 года. Программа социально-экономического развития Приморского края до 2012 года» [4] позволяют актуализировать проблему стратегического управления и планирования развития в судоремонте, это даёт возможность в рамках подотрасли способствовать возрождению и развитию судоремонта в крае. Существование геополитических и социальных предпосылок возрождения стратегически значимого для Дальнего Востока судоремонта является мотивом для проведения исследования состояния этой подотрасли, наличия стратегического менеджмента и планирования.

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных 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.

Таблица 3 - Сравнительная матрица при проведении SWOT - анализа услуг, предоставляемых судоремонтными предприятиями Приморского края 2006 и 2010 г.г.

Сильные стороны	
2006	2010
1. Гарантии качества предоставляемых услуг 2. Расположение предприятия 3. Наличие комплекса услуг на одной территории 4. Наличие специального оборудования (наличие пирсовых стенок, плавучих доков) 5. Сроки ремонта 6. Сохранение коммерческой тайны 7. Сертификат ISO (серия международных стандартов)	1. Гарантии качества предоставляемых услуг 2. Сроки ремонта 3. Предоставление технической и отчётной документации в соответствии с требованиями РМРС (Российский морской регистр судоходства) 4. Предоставление скидок и рассрочки оплаты или расчёта производимой продукцией 5. Высокое качество производства судовых систем и механизмов российскими специалистами
Слабые стороны	
2006	2010
1. Недостаточно эффективный менеджмент 2. Несоответствие затрат и сложившегося уровня цен 3. Ограниченность финансовых ресурсов 4. Устаревшее оборудование 5. Недостаток квалифицированных специалистов 6. Несовершенство системы сбора и обработки информации 7. Привлечение контрагентов	1. Несоответствие затрат и сложившегося уровня цен 2. Ограниченность финансовых ресурсов 3. Несовершенство системы сбора и обработки информации 4. Привлечение контрагентов 5. Устаревшее оборудование 6. Компоновка и приобретение сменно-запасных частей
Возможности	
2006	2010
1. Выход на новые рынки 2. Рост емкости целевых рынков 3. Интеграция 4. Диверсификация 5. Создание новых технологий	1. Выход на новые рынки 2. Рост емкости целевых рынков 3. Интеграция 4. Диверсификация 5. Создание новых технологий 6. Планирование загруженности доков и причальной стенки

Угрозы	
2006	2010
1. Ликвидация 2. Уменьшение емкости целевых рынков 3. Неблагоприятная правительственная и региональная политика 4. Усиление конкурентного давления зарубежных компаний 5. Изменение предпочтений потребителей	1. Неблагоприятная правительственная и региональная политика 2. Уменьшение емкости целевых рынков 3. Усиление конкурентного давления судоремонтных предприятий на Азиатских верфях 4. Изменение предпочтений потребителей

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 [6]: *стратегия использования возможностей внешней среды; стратегия устранения угроз внешней среды; стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия; стратегия ликвидации слабых сторон предприятия.*

Классификация рисков с учетом степени значимости их последствий уникальна для каждого конкретного субъекта хозяйственной деятельности и зависит от целого ряда условий. Одной из самых важных задач риск-менеджмента является последовательный и систематизированный подход к оценке рисков, примером таких этапов может быть такая последовательность действий:

VII Формирование стратегического дерева целей по направлениям стратегии (таблица 4);

Таблица 4- Фрагмент стратегического дерева

Направление стратегии	Содержание
ТОВАРНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ От 70 до 90% - продукция одного типа
	▪ Лидерство в качестве профильной продукции
	▪ Сохранение охватываемого сектора товарного рынка
	▪ Концентрация усилий на завоевание потребителя, рекламе продукции, отношениях с конкурентами
РЕСУРСНО-РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ Ценообразование на базе уровня спроса
	▪ Формирование запаса ресурсов
	▪ Сохранение качества ресурсов
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ От 70 до 90% данного вида ресурсов поставляет 1 поставщик
	▪ Функционирование на основе системы базовых технологических процессов
	▪ Ориентация на удовлетворение текущих запросов рынка, подготовка технологии к будущим запросам рынка
	▪ Использование апробированных новейших технологий производства
ИНТЕГРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ Франчайзинг и группировка (обмен правами)
	▪ Создание промышленных кластеров
ФИНАНСОВО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ Диверсификация (расширение) источников внешних средств
	▪ Постепенное получение средств
	▪ Постепенное возвращение полученных средств
СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ	▪ Сохранение квалифицированных кадров
	▪ Внутригрупповая взаимозаменяемость работников
	▪ Частично дифференцированный коллектив
	▪ Максимальный патернализм

1	2
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стратегический тип предприятия, наличие явно выраженной комплексной социально-экономической стратегии предприятия ▪ Органическая структура, созданная на базе группировки по профессиональным и функциональным признакам ▪ Линейно-штабная структура (иерархическая структура на базе единоначалия со специальными подразделениями для подготовки решений)
СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Организационно-технологическая (сохранение технологических операций) ▪ Организационно-управленческая (смешанная перегруппировка функций управления) ▪ Реструктуризация прав и ответственности подразделений на базе финансовых отношений ▪ Реструктуризация активов (повышение эффективности использования активов) ▪ Реструктуризация коллектива (приведение состава коллектива к оптимальной структуре и количеству)

VIII Выбор направления и обозначение содержания стратегии (таблица 4);

IX Выявление рискообразующих факторов для каждого направления на основе экспертной оценки менеджеров разных уровней [3];

X Формирование информационной базы рисков на основе экспертной оценки менеджеров разных уровней и официальной информации по внешним рискам (уровень риска в баллах – значимость риска для стратегии, вероятность наступления – частота проявления, оценка качества информации;

XI Оценка рисков с использованием практически значимых IT-технологий (получение интегральной оценки и рекомендации по мероприятиям риск-менеджмента), например Приложения Excel (таблица 5);

XII Воздействие на риск, мониторинг и корректура управленческого решения.

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 недополучаемыми 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.

Таблица 5 Фрагмент матрицы комплексной оценки рисков для товарно-рыночной стратегии

Фактор	Частота проявления (вероятность)	Уровень риска в баллах	Характеристика риска	Масштабы риска
1. Завышенная оценка потенциальной длительности данного уровня спроса и роста спроса на услуги судостроения	0,9	9	Влияние фактора является негативным на 90%.	Очень высокие
2. Невозможность обеспечить лидерство по качеству услуг (сроки, гарантийные обязательства, технический уровень и уникальность)	0,9	8	Фактор на 75% негативно влияет на процесс.	Умеренные
3. Излишняя уверенность в том, что предприятие может решить большинство проблем, связанных со своим производством	0,5	4	Влияние фактора является положительным.	Практически отсутствуют
4. Завышенная оценка числа потенциальных рынков, на которые предприятие может выйти со своими услугами	0,3	5	Влияние фактора является положительным.	Практически отсутствуют
5. Завышенная оценка потенциальных финансовых возможностей у потенциальных потребителей	0,5	7	Фактор на 25% отрицательно влияет на процесс.	Незначительные
6. Завышенный расчет на частые повторные обращения к услугам предприятия	0,9	9	Влияние фактора является негативным на 90%.	Очень высокие

Мероприятия менеджмента для отдельных рисков, представленных в таблице достаточно ориентировочны, но позволяют менеджеру предприятия спланировать свои действия и предложить работу действия соответствующим подразделениям:

1. Решение может формироваться только после глубокой аналитической работы специалистов высокого класса на основе диссипации (разделения риска) между участниками проекта, диверсификации (распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения).
2. Решение может формироваться после аналитической работы специалистов предприятия с использованием страхования и пополнения информации о процессе, распределение риска во времени и пространстве между участниками проекта (подразделениями предприятия или членами промышленного кластера [5])
3. Решение принимается с использованием детального мониторинга процесса по ключевым индикаторам.

4. Решение формируется при условии сохранения риска с использованием собственных резервных фондов и самострахования, контроллинга процесса реализации.

5. Решение может формироваться только после глубокой аналитической работы специалистов высокого класса на основе диссипации (разделения риска) между участниками проекта, диверсификации (распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения).

6. Решение принимается с использованием детального мониторинга процесса по ключевым индикаторам.

Сформированный в приложении Excel файл, позволяет менеджеру выполнить последовательно следующие действия:

- ⇒ Ознакомиться с инструкциями по внесению информации в матрицы оценки рисков;
- ⇒ Внести информацию по параметрам: формирование реестра факторов, оцениваемых как риски; вероятность наступления события (частота наступления); уровень риска в баллах (от 1 до 10);
- ⇒ Получить оценку рисков по позициям: характеристика риска; масштабы риска;
- ⇒ Завершить оценку рисков на основе взвешенной интегрированной оценки по направлениям стратегии на основе: характеристики риска; масштабов риска и мероприятий менеджмента.

На основе такой оценки возможно выстраивание стратегического дерева целей с детализированным содержанием, перечнем факторов по направлениям, и, как следствие, формирование множества стратегических альтернатив. Результатом этапа разработки стратегических альтернатив является окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий, по каждой из которых 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 [7]. Консультанты должны помогать организовать процесс разработки и реализации стратегии, но не более того. В подготовке решения обязательно должны принимать активное участие те, кто потом будут 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 партнёров, 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 сравнения Азиатского и Российского рынка 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).

Список литературы:

1. Титаренко М.Л. Россия – Восток: рынки и сферы сотрудничества. Традиции и особенности деловой этики. Энциклопедия прогнозов: <http://www.info@fkpi.ru/>
2. Ф.Ф. Галлямов Базовые компоненты стратегии развития Приморского края в 21 веке, Владивосток, ж. Восточный базар, №58, май 2003, <http://www.bazar2000.ru/index.php?article=869>;
3. Р.М. Качалов, С.С. Кривошеев, С.А. Панов Ситуация хозяйственного риска: требования к операциональному описанию <http://www.KG RISK / Статьи / Ситуация хозяйственного риска Орёл, Консалтинговая фирма «Krisssgroup», 2011>.
4. Стратегия социально-экономического развития Приморского края на период до 2025 года. Программа социально-экономического развития Приморского края до 2012 года. Материалы II Тихоокеанского экономического конгресса, ж. «Деньги и кредит» №8, 2008, http://deita.ru/politics/primorskij-kraj_20.10.2008_116532_sergej-darkin-predstavil-strategiju-razvitija-primorskogo-kraja-do-2025-goda.html.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог, ТРТУ, 2003
6. Хорев А.И., Воронин В.П. и др. Мониторинговый анализ как информационная основа социально-экономического управления предприятием. ж. «Менеджмент в России и за рубежом», №3/2002
7. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием, портал «Компьютерные информационные системы», 2004 г.