

УДК: 555.46

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Авт. И.С.Астафурова, ст. преподаватель кафедры «Бухгалтерский учет и аудит» ВГУЭС

Судоремонтная промышленность традиционно считалась основной подотраслью машиностроения Приморского края, основная часть гражданских судов от маломерных до крупнотоннажных осуществляла ремонт в доках судоремонтных заводов г.Владивосток, г.Находка и п. Славянка. На сегодняшний день оставшаяся часть судов производит и крупный и мелкий ремонт на зарубежных верфях стран АТР, причем зачастую ремонт сильно изношенного флота из-за недостатка средств проводится только «косметический». При этом производственные мощности судостроительных 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 (ОАО «Владхлеб», ОАО «Ратимир» и т.д.) и довольно высокая конкурентоспособность их продукции позволяет предположить, что и судоремонтная промышленность города и края тоже может стать успешной при осуществлении стратегического управления. Для того, чтобы осуществить стратегическое управление предприятий судостроения необходимы крупные инвестиции, таких средств на сегодняшний день в крае нет, но для отдельных предприятий создание стратегических проектов, по

нашему мнению, может быть привлекательным и для российских и для зарубежных инвестиций.

Стратегические планы развития Приморского края и г.Владивостока позволяют актуализировать проблему стратегического управления и планирования развития в судостроении, это даст возможность администрации в рамках подотрасли способствовать возрождению и развитию судостроения и судоремонта в крае. Существование геополитических и социальных предпосылок возрождения стратегически значимого для Дальнего Востока судостроения является мотивом для проведения исследования состояния этой подотрасли, наличия стратегического менеджмента и планирования. Недостаток информации о стратегическом планировании на предприятиях судостроения позволяет предположить либо отсутствие его на предприятиях, либо отрицательные результаты его реализации.

Для создания практически значимой методологии стратегического планирования развития промышленного предприятия, следует, по нашему мнению, обозначить основные подходы к формированию портфеля стратегических альтернатив развития, в том числе и для предприятий судостроения и судоремонта, и предложить реальную методику создания такого портфеля с учетом ошибок, которые тормозят осуществление стратегического плана или мешают его осуществлению.

Понятие альтернативности [1] широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантными являются источники всех ресурсов, виды выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения. Альтернативными стратегиями являются стратегии, направленные на достижение одной общей цели различными путями.

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 отдаленного, так как предполагает консолидацию сил круга предприятий, что может быть достаточно трудоемким. 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, по нашему мнению, может включать следующие шаги: идентификацию существующей стратегии; конструирование одной или более матриц системы СЗХ (для ее 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 объемов 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; отображении необходимых денежных потоков 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; упрощенное применение техники может создать проблемы для предприятия, использующего вертикальную интеграцию или связанную диверсификацию.

Таблица 1 Типы несбалансированности системы СЗХ предприятия

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
1	2	3
Слишком много "проигрывающих"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	"Раздевание" (ликвидация) "Сбор урожая" в СЗХ - "проигрывающий" Приобретение "производителей прибыли" Приобретение "победителей"

1	2	3
Слишком много "знаков вопроса"	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	"Раздевание"/ликвидация/ "Сбор урожая" в выбранных "знаках вопроса"
Слишком много "производителей прибыли"	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение "победителей" Выращивание/развитие выбранных "знаков вопроса"
Слишком много развивающихся "победителей"	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильные рост и прибыль	"Раздевание" выбранных развивающихся "победителей" Приобретение "производителей прибыли"

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". Проведенные исследования показали, что предприятия могут иметь несбалансированные системы СЗХ, и позволили выделить различные типы такой несбалансированности, отраженные в таблице 1.

Осуществление оценки внутреннего состояния можно проводить с помощью оптимальной системы показателей – индикаторов. В качестве такой системы российские авторы предлагают систему индикаторов, которая большей частью содержит количественные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, хотя при этом выделяются и подходящие индикаторы для оценки работы, определяющие качественные показатели в оценке выпускаемой продукции и удовлетворенности потребителя [3].

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 (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 2.

Таблица 2 Взвешенная оценка стратегической силы предприятия

<b>Ключевые факторы успеха/мера силы</b>	<b>Рейтинговая оценка (балл), <math>x_i</math></b>	<b>Вес, <math>f_i</math></b>	$x_i \cdot f_i$
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

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

$$\bar{x}_{\text{стратегическая сила}} = \frac{\sum_1^n x_i \cdot f_i}{\sum_1^n f_i} = 1 \div 10 (\text{баллов}) \quad (1).$$

Кроме этого для оценки качественных показателей можно использовать

показатель синергии [2] – свойства предприятия, приводящего к приросту дополнительной энергии:  $I_{cn} = \sqrt[3]{I_{kn} \cdot I_{do} \cdot I_k}$  (2), где  $I_{cn}$  - синергический показатель,  $I_{kn}$  - индекс качества продукции,  $I_{do}$  – индекс комфортности,  $I_k$  – индекс делового общения (индексы определяются экспертами по десятибалльной шкале).

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия [1]. 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 объемы 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 [1]: *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 (рис.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

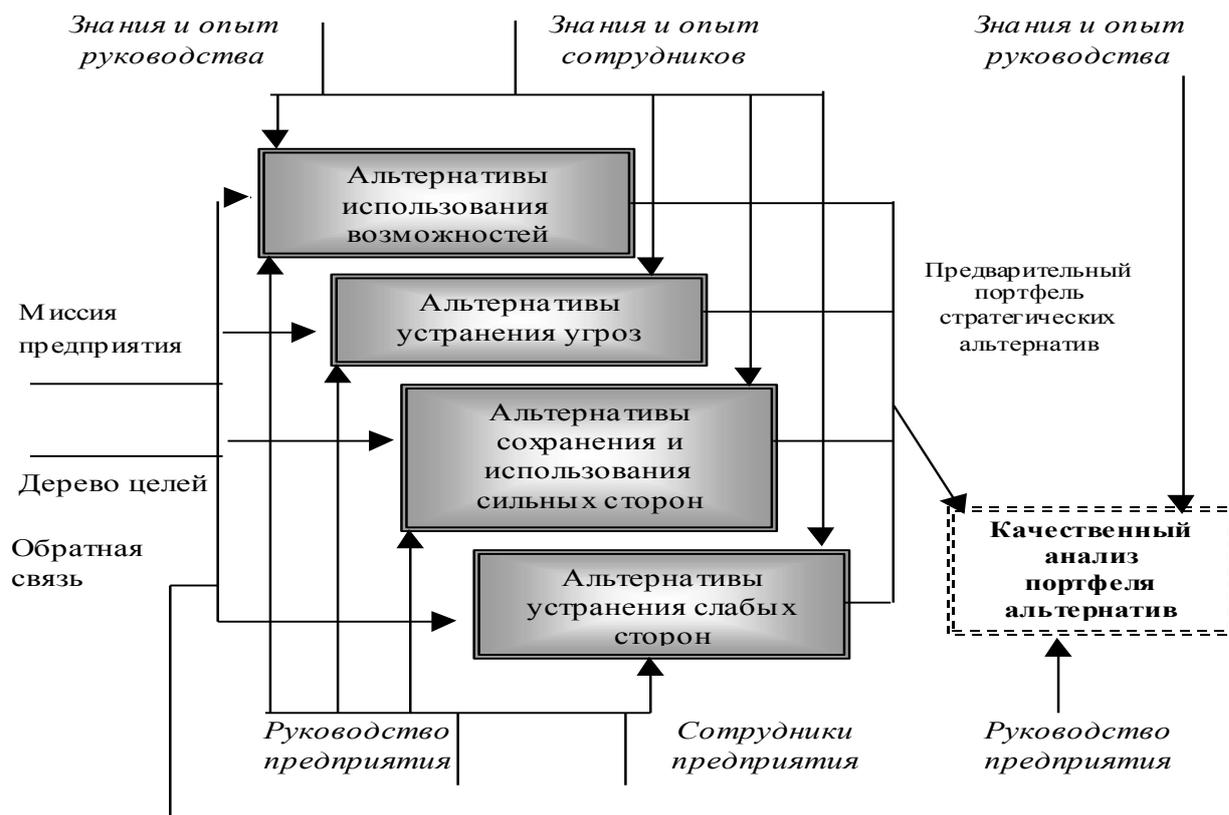


Рис.1 Формирование стратегических альтернатив

параллельно по каждому направлению. Необходимо руководствоваться только поставленными целями, а результаты стратегического 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 ставятся цели и возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей (не менее трех по каждой цели).

Список литературы:

1. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности, ж. «Менеджмент в России и за рубежом», №2, 2002
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог, ТРТУ, 2003
3. 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
4. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием, портал «Компьютерные информационные системы», 2004 г.