

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РАЗВИТИЕ РЫБОЛОВНОГО ТУРИЗМА

Изучение возможностей диверсификации деятельности рыбодобывающих предприятий Азово-Черноморского бассейна требует использования «портфельно-ориентированного подхода» при определении направлений деятельности предприятий. Этот подход предусматривает определение: цели «портфеля» предприятия; сферы деятельности, перечня основных стратегических зон хозяйствования, степени и вида диверсификации «портфеля»; желаемого уровня баланса между разными направлениями деятельности в «портфеле».

Целесообразность использования «портфельного» анализа для решения поставленной проблемы обосновано в работах Шершньовой З.Е. [4], Гетьмана О.О., Шаповал В.М. [2], Ансоффа И. [1], Круглова М. И. [3]. Так, Шершньова З. Е. утверждает, что «портфельный» анализ и планирование дают возможность ранжировать стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) по степени их преимуществ и принимать решения о том, сколько СЗХ целесообразно обслуживать в определенный отрезок времени» [4, с. 282]. В работах И. Ансоффа даны рекомендации, определяющие порядок выделения СЗХ. Гетьман О.О., Шаповал В.М. предлагают методологический инструментарий проведения «портфельного» анализа, получения оценок привлекательности и перспективности СЗХ [2].

Цель статьи - выявление и оценка перспективных стратегических зон хозяйствования предприятий, обеспечивающих развитие рыболовного туризма.

«Портфельный» анализ и планирование дают возможность ранжировать стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) по степени их преимуществ и принимать решения о том, насколько стратегическую зону хозяйствования целесообразно обслуживать в данный отрезок времени. Он выполняется на уровне предприятия.

Типичным представителем рыбодобывающих предприятий прибрежного лова является рыболовецкий колхоз «Жемчужина моря». Он был создан одним из первых в Азово-Черноморском бассейне, основан на коллективной форме собственности, входит в состав Крымрыбакколхозсоюза, занимается типичными для аналогичных предприятий видами деятельности:

- добыча рыбы в прибрежных морях Украины всех промысловых видов рыб;
- переработка рыбного сырья и выпуск охлажденной, мороженой, соленой, копченой и консервированной продукции;
- производство сельскохозяйственной продукции (выращивание зерновых культур, откорм скота).

Таким образом, основными сферами деятельности предприятия являются:

- 1) промысловая деятельность (добыча морских объектов лова);
- 2) рыбоперерабатывающая деятельность;
- 3) сельскохозяйственное производство;
- 4) оказание услуг рыболовного туризма (предполагается).

Сегменты окружения фирмы, на которых реализуются (или планируется реализовать) данные сферы деятельности, на наш взгляд, можно рассматривать как отдельные стратегические зоны хозяйствования.

Описание общей структуры «портфеля» рыбодобывающих предприятий позволяет приступить к оценке привлекательности стратегических зон хозяйствования.

Авторы Гетьман О. О., Шаповал В. М. [2, с.19-21] предлагают определять ее по формуле:

$$\Pi = \alpha G + \beta R - \gamma T, \quad (1)$$

где G – оценка перспектив роста в СЗХ;

R – оценка перспектив рентабельности в СЗХ;

T – оценка нестабильности бизнеса;

α, β, γ – коэффициенты весомости, которые отражают индивидуальный подход предприятия к выбору рыночной стратегии хозяйствования,

$$\alpha + \beta + \gamma = 1.$$

Показатели G и R определяются по специальным шкалам балльных оценок факторов, которые влияют на эти показатели. Авторы методик предлагают десятибалльную шкалу интенсивности от -5 до + 5 в зависимости от направления смещения значения конкретного фактора [2, с. 20; 4, с. 278].

Балльные оценки отдельных факторов и системных критериев можно получить на основе экспертных методов оценки. Для этого были привлечены ведущие специалисты и ученые рыбной отрасли Крыма. Форма анкеты для оценки перспектив роста и рентабельности приведена в табл. 1.

Таблица 1

Анкета для оценивания изменений в прогнозируемом росте СЗХ

№ п/п	Факторы	Шкала для оценивания изменений
1	Темпы роста отрасли	-5... 0... +5 Снизятся Выростут
2	Динамика географического расширения рынка	-5... 0... +5 Уменьшится Увеличится
3	Темпы устаревания продукции	-5... 0... +5 Снизятся Выростут
4	Степень обновления продукции	-5... 0... +5 Снизится Повысится
5	Степень обновления технологии	-5... 0... +5 Уменьшится Увеличится
6	Уровень насыщения спроса	-5... 0... +5 Повысится Снизится
7	Государственное регулирование	-5... 0... +5 Усилится Ослабеет
	Общая оценка	Сумма влияния факторов ($\sum 1 \div 7$)

Была выполнена оценка системных критериев для четырех стратегических зон хозяйствования:

СЗХ – 1 – стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой осуществляется добыча рыбы;

СЗХ – 2 – стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой осуществляется переработка рыбного сырья;

СЗХ – 3 – стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой осуществляется сельское хозяйство;

СЗХ – 4 – стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой предполагается оказывать услуги рыболовного туризма (табл. 2, 3).

Таблица 2

Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ рыбколхоза «Жемчужина моря»

Факторы	СЗХ – 1	СЗХ – 2	СЗХ – 3	СЗХ – 4
1. Темпы роста отрасли	+ 2	+ 3	+ 2	+ 3
2. Динамика географического расширения рынка	0	+ 3	0	+ 4
3. Темпы устаревания продукции	0	+ 2	0	0
4. Степень обновления продукции	0	+ 3	0	+ 5
5. Степень обновления технологии	+ 1	+ 4	+ 2	+ 3
6. Уровень насыщения спроса	+ 2	+ 2	0	0
7. Государственное регулирование	-2	0	-1	+ 1
Общая оценка	+ 3	+ 15	+ 3	+ 16

С точки зрения перспектив роста наиболее привлекательной является стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой предполагается оказывать услуги рыболовного туризма. Почти также привлекательна СЗХ, в которой работают рыбообработывающие подразделения, так как спрос на готовую рыбную продукцию далек от насыщения. Добыча рыбы и сельскохозяйственного производства – это рынок сырья, которому присущ высокий уровень конкуренции, устоявшийся ассортимент, который определяется, в основном, возможностями окружающей среды.

Самой непривлекательной для предприятия с точки зрения перспектив рентабельности, по мнению экспертов, является СЗХ – 3, что подтверждают и практические результаты ведения этой деятельности.

Таблица 3

Оценка предсказуемых изменений рентабельности для СЗХ рыбколхоза «Жемчужина моря»

Факторы	СЗХ – 1	СЗХ – 2	СЗХ – 3	СЗХ – 4
1. Колебания рентабельности	-3	-2	-3	+5
2. Колебания объема продаж	-2	-1	-5	-4
3. Колебания цен	-3	-2	-3	-1
4. Цикличность спроса	+5	+5	+5	-5
5. Географическая концентрация рынка	1	0	0	-3
6. Обновление состава продукции	+5	-3	+5	-3
7. Время разработки новой продукции	0	-2	0	+2
8. Степень конкуренции	-2	-3	-2	+2
9. Конкуренция на рынке ресурсов	0	-3	-2	+2
10. Государственное регулирование	-3	0	-1	+3
Общая оценка	-2	-11	-6	-2

Нестабильность бизнеса в различных СЗХ была оценена экспертами в соответствии с рекомендациями используемой методики на уровне:

СЗХ – 1 – 5; СЗХ – 2 – 3; СЗХ – 3 – 4; СЗХ – 4 – 2.

Коэффициенты весомости α , β и γ оценены экспертами следующим образом: $\alpha = 0,3$; $\beta = 0,5$; $\gamma = 0,2$.

После получения всех необходимых оценок можно рассчитать итоговое значение привлекательности СЗХ по формуле (1):

$$\text{СЗХ} - 1 : 0,3 * 3 + 0,5 * (-2) - 0,2 * 5 = -1,1$$

$$\text{СЗХ} - 2 : 0,3 * 15 + 0,5 * (-11) - 0,2 * 3 = -1,6$$

$$\text{СЗХ} - 3 : 0,3 * 3 + 0,5 * (-6) - 0,2 * 4 = -2,9$$

$$\text{СЗХ} - 4 : 0,3 * 16 + 0,5 * (-2) - 0,2 * 2 = +3,4.$$

Для использования в портфельном анализе матричных моделей, необходимо определить также конкурентный статус каждой из СЗХ.

Конкурентный статус определяется множеством факторов успеха в конкуренции. Ключевые факторы успеха – это конкретные моменты в деятельности предприятия, на которые ему следует обратить основное внимание и в соответствии с которыми строить стратегию своей деятельности на рынке. Ключевые факторы, определяющие конкурентный статус для исследуемых предприятий и их оценка, представлены в табл. 4.

Каждый из факторов оценивался по десятибалльной шкале (за ноль принимались среднеотраслевые значения).

Конкурентный статус СЗХ предприятия определяется по формуле:

$$\text{КСП} = \sum_{j=1}^l \left[\beta_j \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i \cdot A_i}{\sum_{i=1}^k \alpha_i} \right], \quad (2)$$

где A_i – оценка i -го фактора в группе;

α_i – коэффициент весомости, который характеризует относительную значимость i -го фактора для отрасли и предприятия;

k – число факторов в группе;

β_j – коэффициент весомости, который характеризует относительную значимость j -ой группы для отрасли и предприятия;

l – число групп факторов;

i – текущий номер фактора в группе факторов;

j – текущий номер группы факторов.

Расчет КСП отдельных СЗХ показал, что самая слабая конкурентная позиция СЗХ – 3 = – 3,5.

Таблица 4

Оценка факторов конкурентного успеха СЗХ рыбколхоза «Жемчужина моря»

Факторы успеха на рынке	β_j	α_i	Оценка (-5;+5)		
			СЗХ - 1	СЗХ - 2	СЗХ - 3
1. Связанные с технологией:					
1.1. Способность к нововведениям в производстве	0,2	0,3	-1	-2	-5
1.2. Способность к разработке новой продукции		0,4	0	-2	-5
1.3. Внедрение новых технологий		0,3	-3	-2	-5
2. Связанные с производством:					
2.1. Эффективность производства с низкими затратами	0,3	0,2	0	-2	-3
2.2. Качество продукции		0,3	3	-2	-1
2.3. Высокая степень использования установленного оборудования		0,2	5	-3	0
2.4. Доступ к квалифицированной рабочей силе		0,3	-2	-3	-5
3. Связанные с товародвижением:					
3.1. Организованная сеть распределения продукции	0,1	0,4	-3	-2	-3
3.2. Наличие собственной сети розничной торговли		0,3	-5	-5	-5
3.3. Скорость доставки продукции		0,3	-1	-1	-1
4. Связанные с маркетингом:					
4.1. Эффективные способы продвижения продукции на рынке	0,2	0,4	-2	-2	-3
4.2. Ширина выбора товаров		0,3	0	-3	-3
4.3. Точное выполнение заказов потребителей		0,3	0	0	0
5. Связанные с квалификацией персонала:					
5.1. Разработка специалистами предприятия ноу-хау	0,1	0,4	-1	-3	-5
5.2. Способность быстрого перехода из сферы НИР к практической реализации		0,3	-5	-5	-5
5.3. Привлечение экспертов к разработке новых технологий		0,3	-5	-5	-5
6. Другие факторы:					
6.1. Удачное размещение	0,1	0,3	3	3	3
6.2. Позитивная реакция у покупателей		0,4	3	3	0
6.3. Большой рыночный сегмент		0,3	3	-2	-5

Конкурентный статус сектора добычи близок к среднеотраслевому значению ($KСП_{СЗХ-1} = -0,36$). Рыбообработка занимает среднее положение: $KСП_{СЗХ-2} = -2,09$.

Таким образом, конкурентный статус всего предприятия можно оценить как слабый, так все значения конкурентного статуса действующих зон ниже нуля, т.е. ниже среднеотраслевого.

После определения системных критериев (конкурентная позиция СЗХ и привлекательность СЗХ) можно использовать в качестве инструментов «портфельного анализа» матричные модели. Наиболее совершенной является девятисекторная модель, разработанная специалистами консалтинговой группы «Мак-Кинси», которая сотрудничала с известной фирмой «Дженерал Электрик» («GE – Mc Kinsey»). Эта матрица имеет трехмерную размерность. Обычно площади кругов, которые отображают СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы раскрывают контролируемую предприятием часть рынка.

Поскольку при оценках в баллах возможный разброс значений был от - 5 до + 5, то рекомендованными границами значений могут быть:

- низкая привлекательность СЗХ – слабый КСП – (- 5; - 2);
- средняя привлекательность СЗХ – средний КСП – (- 2; + 2);
- высокая привлекательность СЗХ – сильный КСП – (+ 2; + 5).

Выполненные выше расчеты позволяют построить матрицу «GE – Mc Kinsey» для рыбколхоза «Жемчужина моря» (рис. 1).

На основании матрицы «GE – Mc Kinsey» можно утверждать, что основные виды деятельности предприятия – добыча рыбы и переработка рыбного сырья находятся в позиции средний бизнес, для которой стандартным стратегическим решением было бы: определение растущих сегментов; выборочное инвестирование; сокращение в отдельных направлениях [1, с.289].

Учитывая особенности деятельности рыбодобывающих предприятий, следует наращивать усилия в стратегической зоне хозяйствования по добыче рыбы-сырца. Эта бизнес-единица является базовой, тесно связана с переработкой рыбного сырья и оказанием услуг рыболовного туризма.

Для ее укрепления необходимы инвестиции в обновление и модернизацию флота, оснащение его современной поисковой аппаратурой, совершенствование орудий лова.

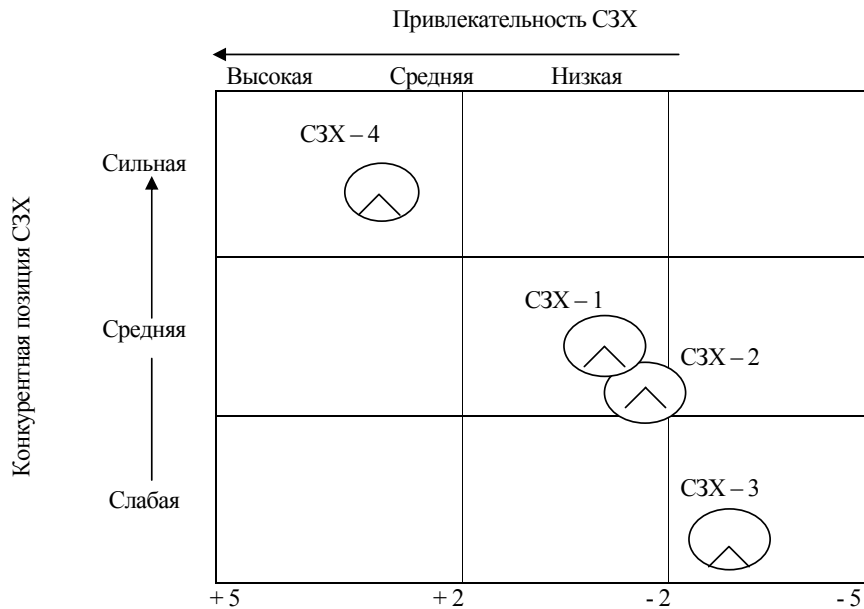


Рис. 1. Матрица «GE – Mc Kinsey» по СЗХ рыбколхоза «Жемчужина моря»

Перспективы развития данной бизнес-единицы определяются тем, что несмотря на негативное антропогенное воздействие, возможности по добыче отдельных пород рыб все еще далеко не исчерпаны. Стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой ведется переработка рыбного сырья, занимает более слабую позицию, чем добыча. Она находится на пределе перехода в слабый сектор. Как отмечалось ранее, главные проблемы этой бизнес-единицы заключаются в быстром устаревании имеющегося и высокой стоимости нового рыбоперерабатывающего оборудования, высокой ценовой конкуренции в период путины, отсутствии новых технологий рыбопереработки и, как следствие, убыточность данного вида деятельности.

Менеджмент предприятия должен искать пути решения проблем этой зоны хозяйствования, проводя разумную специализацию данного вида деятельности. Поскольку основными покупателями рыбного сырья в период путины являются рыбоперерабатывающие предприятия, чтобы повысить конкурентные позиции и повысить цены на продукцию, необходимо расширить разделку и заморозку рыбного сырья. Рыбоперерабатывающим предприятиям зачастую выгоднее покупать разделанное сырье, так как сама операция разделки трудоемка, возникает проблема отходов. Разделка свежей рыбы намного технологичнее, чем разделка размороженного сырья. Рыбные отходы необходимо либо перерабатывать, либо утилизировать, что вызывает дополнительные расходы и проблемы (производство рыбной муки из отходов – экологически грязное производство). Следует отказаться от глубокой переработки рыбного сырья, так как в этом сегменте рыболовецкие хозяйства не могут конкурировать с мощными рыбоконсервными заводами. Не уступая зачастую в качестве продукции, они не могут обеспечить такой же эффект масштаба, как рыбообрабатывающие заводы, проигрывают им в ценовой конкуренции.

Таким образом, для сохранения и укрепления позиции в рыбообработке рыбодобывающие предприятия должны усилить свои возможности по переработке мощными морозильными установками и механизированной (или ручной) разделкой рыбы-сырца.

Стратегическая зона хозяйствования, в рамках которой осуществляется сельскохозяйственное производство, находится в позиции аутсайдера: имеет и слабую конкурентную позицию, и низкую привлекательность бизнеса. Причины такого позиционирования рассмотрены нами ранее. Созданная в рамках плановой централизованной экономики, данная деятельность была призвана дополнить промысловую деятельность рыбодобывающих хозяйств в летний период. Несмотря на то, что хозяйствам были выделены сельскохозяйственные земли, минимальный набор специальной техники, деятельность этих подразделений всегда была убыточной. Поскольку сельскохозяйственное производство имеет очень слабые связи с добычей и переработкой рыбы, масштабы его невелики (особенно в животноводстве), целесообразно принять решение об уходе из этой зоны деятельности.

Таким образом, анализ позиционирования существующих стратегических зон хозяйствования рыбколхоза «Жемчужина моря» показал, что бизнес-единицы, соответствующие СЗХ, находятся в зрелом возрасте, занимают не самые сильные позиции.

Для балансирования набора СЗХ необходимо срочно создать новые бизнес-единицы, расширять виды деятельности хозяйств, чтобы обеспечить их равномерное развитие. Нами предлагается дополнить существующий набор СЗХ новым сегментом по оказанию услуг рыболовного туризма. Данный вид деятельности органично дополняет стратегические зоны хозяйствования по добыче и, отчасти, переработке рыбы. Между ними высок уровень синергизма. Уже сегодня в рамках деятельности по добыче, рыбодобывающие предприятия располагают многим из того, что необходимо для организации туристских услуг по рыбной ловле (плавсредства, прибрежные земли, квалифицированные кадры, квоты). Главной проблемой существующих СЗХ является их низкая доходность, а туризм, как известно, это сфера, где капитал быстро обращается и имеет высокую норму прибыли. Выполненная выше оценка привлекательности СЗХ по оказанию услуг рыболовного туризма имеет высокое значение (+ 3,4). Конкурентные позиции данной СЗХ также высоки, так как официально рыболовным туризмом в регионе никто не занимается, а, значит, конкуренция будет минимальна.

И, наконец, не исключено, что в условиях высокой промысловой нагрузки Азовское море может быть на несколько лет закрыто для промысловой работы. Об этом упорно говорят ученые биологи, ихтиологи. В такой ситуации рыболовный туризм станет основным видом деятельности рыбодобывающих предприятий в этом регионе.

Таким образом, «портфельный» анализ стратегических зон хозяйствования рыбодобывающих предприятий (на примере рыбколхоза «Жемчужина моря») позволил сделать выводы относительно привлекательности и конкурентного статуса СЗХ, определить их перспективы на основе анализа сильных и слабых сторон. Результаты анализа позволили дать рекомендации по оптимизации состава бизнес-единиц, что может быть положено в основу совершенствования бизнес-стратегии для каждой из них.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. - 416с.
2. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учеб. для ВУЗов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перераб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Рецензент докт. экон. наук, профессор В.А. Подсолонко

338.242.2

*Швед В.В., к.э.н., доцент,
Винницкий финансово - экономический университет*

ВИКИНОМИКА КАК НОВАЯ ВЕХА В УПРАВЛЕНИИ

Современный мир последние несколько лет пребывает в затянувшемся кризисе. Кризисе всеохватывающем и всеобъемлющем. О причинах его возникновения, алгоритмах развития и последствиях существования написаны сотни статей, как и предложены десятки методов борьбы с последствиями. Мнения разные, зачастую, совершенно полярные. Но все исследователи и ученые сходятся в одном – мир и экономика изменились и к своему прошлому состоянию уже никогда не вернуться.

Философские законы бытия предполагают поступательное развитие, но в управлении мы до сих пор опираемся на фундаментальную работу А. Маршалла «Экономикс», написанную еще в конце позапрошлого века. Все теории XX века в той или иной мере опираются на двойственность термина «экономикс», концентрируясь все же на классическом подходе политэкономии: экономика преследует единую цель - хозяйствование путем создания добавочной стоимости. И только институционализм смещает акценты с создания денег к созданию общества.

В последнее время все большую популярность набирает совершенно новое течение в экономике и управлении – «Викиномика». Отечественные ученые, к сожалению, пока не уделяют достаточного внимания данному направлению развития экономики.