

МАТРИЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ В СИСТЕМЕ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье раскрыто содержание экономико-управленческой диагностики деятельности предприятия, рассматриваемой в контексте осуществления результативного управления. Предложен матричный инструментарий в системе обоснования стратегических решений.

Ключевые слова: управление, экономико-управленческая диагностика, матрица позиционирования, стратегические решения.

В общем виде стратегическое управление представляет процесс создания и реализации стратегии предприятия на основе постоянного контроля и оценки внешних и внутренних изменений в среде его функционирования с целью стабилизации или усиления существующего положения и эффективной работы в условиях нестабильности внешней среды. При этом основным инструментом при позиционировании предприятий и выборе стратегических решений и, соответственно, экономико-управленческой диагностики являются матрицы (модели) стратегического планирования.

Для разработки стратегической матрицы оценки позиционирования предприятия в целях обоснования выбора стратегического решения об эффективном его развитии предлагается использовать подход, основанный на оценке положения предприятия в системе матричных координат.

В качестве параметров, лежащих в основе построения матрицы, предлагается использовать четыре группы показателей, представляющих соответственно четыре подсистемы, характеризующие возможности развития предприятия: конкурентные преимущества; уровень развития внутреннего потенциала; уровень финансово-экономической прочности; уровень развития потенциала взаимодействия с внешней средой. Основные показатели, характеризующие процессы выделенных областей применительно к предприятиям нефтяного комплекса (НК), представлены в табл. 1.

Это показатели, характеризующие рыночную результативность деятельности предприятия при сложившейся рыночной структуре – рыночная доля, определяющая фактическое рыночное положение предприятия, возможность оказывать существенное влияние на другие предприятия и в целом на рыночную структуру; показатели, характеризующие результативность всей производственно-хозяйственной деятельности, т. е. рентабельность активов, капитала, деятельности предприятия в целом; показатели, отражающие ресурсные возможности предприятия обеспечивать производство конкурентоспособной продукции, а также конкурентные преимущества предприятия и производимой им продукции.

* © Гауф Е.В., 2010

Гауф Евгений Владимирович (kafedra.finans@mail.ru), кафедра менеджмента Самарского государственного экономического университета, 443090, Россия, г. Самара, ул. Сов. Армии, 141.

Таблица 1

Показатели формирования стратегической матрицы позиционирования предприятия

Оценочные параметры принятия стратегических решений		
Уровень развития потенциала взаимодействия с внешней средой	Потенциал взаимодействия с поставщиками	Степень зависимости от поставщиков
		Возможности конкурентного давления со стороны поставщиков
		Возможности диверсификации источников поставок
	Потенциал взаимодействия с покупателями	Разветвленность сети покупателей
		Возможности развития экспортной сети
		Возможности использования товаров-заменителей
	Интенсивность отраслевой конкуренции	Возможности конкурентного давления со стороны покупателей
		Интенсивность конкурентной борьбы
		Доля рынка
		Степень интеграции основных конкурентов
		Стадия жизненного цикла отрасли, продукции
	Степень зависимости от макроэкономических факторов	Входные барьеры
		Выходные барьеры
		Глобализация отрасли
		Экономические тенденции развития отрасли
		Макроэкономические факторы спроса
	Взаимодействие с обществом	Технологические тенденции развития отрасли
		Изменение в законодательстве и государственной политике
		Степень рискованности в развитии отрасли
Уровень развития внутреннего потенциала	Уровень развития систем управления	Социальная ответственность бизнеса
		Экологическая безопасность хозяйствования
		Нормативно-правовая чистота развития бизнеса
	Уровень развития производственного потенциала	Сбалансированность организационной структуры
		Развитость механизмов информационного обеспечения
		Эффективность корпоративного управления
		Степень вертикальной интеграции
		Уровень развития новых и зрелых месторождений
		Производительность труда
	Уровень развития маркетингового потенциала	Производительность добычи и переработки
		Промышленная безопасность
		Развитие передовых производственных технологий
	Уровень развития логистического потенциала	Инвестиционная активность
		Разветвленность сбытовой сети
		Узнаваемость и дизайн продукции
	Степень влияния рыночной конъюнктуры на уровень цен	
	Степень централизации управления логистической цепью	
	Доля производственных мощностей, выполняющих логистические функции	

Уровень финансово-экономической прочности	Деловая активность	Степень подверженности сезонным и циклическим колебаниям
		Уровень операционного рычага
		Уровень финансового рычага
	Рентабельность предприятия	Рентабельность хозяйственной деятельности
		Рентабельность капитала
		Стоимость компании
	Направления движения денежных средств	Соотношение постоянных и переменных операционных затрат
		Интенсивность инвестиционной деятельности
	Финансовая	Финансовая устойчивость

При таком подходе стратегическое поле матрицы будет образовано четырьмя осями, две из которых относятся к характеристике внутреннего потенциала предприятия и потенциала его взаимодействия с внешней экономической средой, две другие оси определяют положение предприятия на рынке относительно развития конкурентных преимуществ и финансово-экономической прочности (рис. 1).

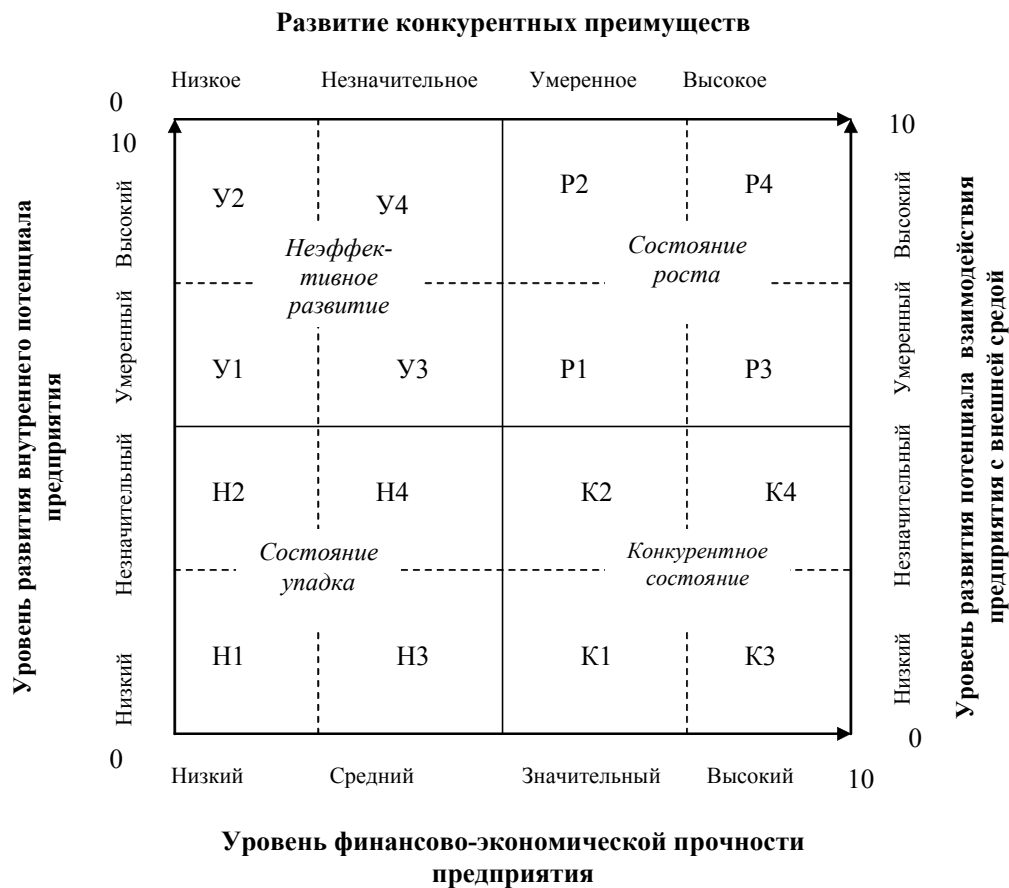


Рис. 1. Матрица позиционирования при принятии стратегических управленческих решений

Полученные поля могут быть охарактеризованы следующим образом:

Состояние упадка – достаточно нестабильное состояние, переходное из одного цикла развития в другой, соответствует низким значениям как количественных, так и качественных характеристик развития предприятия (нижний левый угол стратегической матрицы).

Неэффективное состояние развития – достаточно высокие значения развития внутреннего потенциала и потенциала взаимодействия с внешней экономической средой, в то время как финансовые характеристики эффективности деятельности предприятия находятся ниже среднего уровня, что в значительной степени обусловлено низкими показателями конкурентных преимуществ.

Конкурентное состояние – достаточно высокие значения конкурентных преимуществ обеспечивают высокие значения финансовых показателей, но уровню развития потенциала внутреннего и взаимодействия с внешней экономической средой не уделяется достаточного внимания. Однако данная ситуация стимулирует предприятие к проведению достаточно активных рыночных действий по завоеванию и укреплению своих рыночных позиций.

Состояние роста, когда рыночное и производственное состояние исследуемого предприятия стабильно и эффективно, рынок развивается, а предприятие занимает на нем достаточно прочную позицию.

Исходное поле матрицы в зависимости от уровня градации осей разбито на 16 квадрантов, причем каждому состоянию развития предприятия соответствует 4 квадранта, отражающие возможные различия в положении хозяйствующих субъектов в рамках одного и того же состояния.

Для определения стратегической позиции предприятия необходимо определить фактическое значение уровня концентрации исследуемого отраслевого рынка и рыночной доли анализируемого предприятия; выбрать зоны, в которые попадают рассчитанные значения показателей, провести линии, соединяющие параллельные оси в выбранных точках (зонах); найти их точку пересечения, которая и будет определять позицию анализируемого предприятия на стратегическом поле матрицы (рис. 2).

Показатели, лежащие в основе построения матрицы, не являются однородными. В качестве инструмента, позволяющего производить их объединение, предлагается использовать следующий методический подход, включающий несколько этапов.

1. Анализ показателей в неоднородной системе единиц измерения, этот этап необходим для подтверждения достоверности проведения исследований.

2. Осуществляется экспертная оценка показателей на основе результатов, полученных на этапе 1.

3. Определяется средняя оценка, аккумулирующая мнения экспертов по формуле

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{m},$$

где P_i – средняя оценка показателя; P_j – оценка каждого эксперта; m – число экспертов.

Оценка экспертов по каждому показателю P_i может принимать целочисленные значения от 0 (наихудшая оценка) до 10 (наилучшая). В случае средней оценки, а также при отсутствии сформированного мнения эксперты выставляют оценку 5. Когда у экспертной группы нет необходимых для ответа сведений, показатель можно не принимать в расчет, но тогда необходимо распределить все показатели между весами других показателей пропорционально их значению.

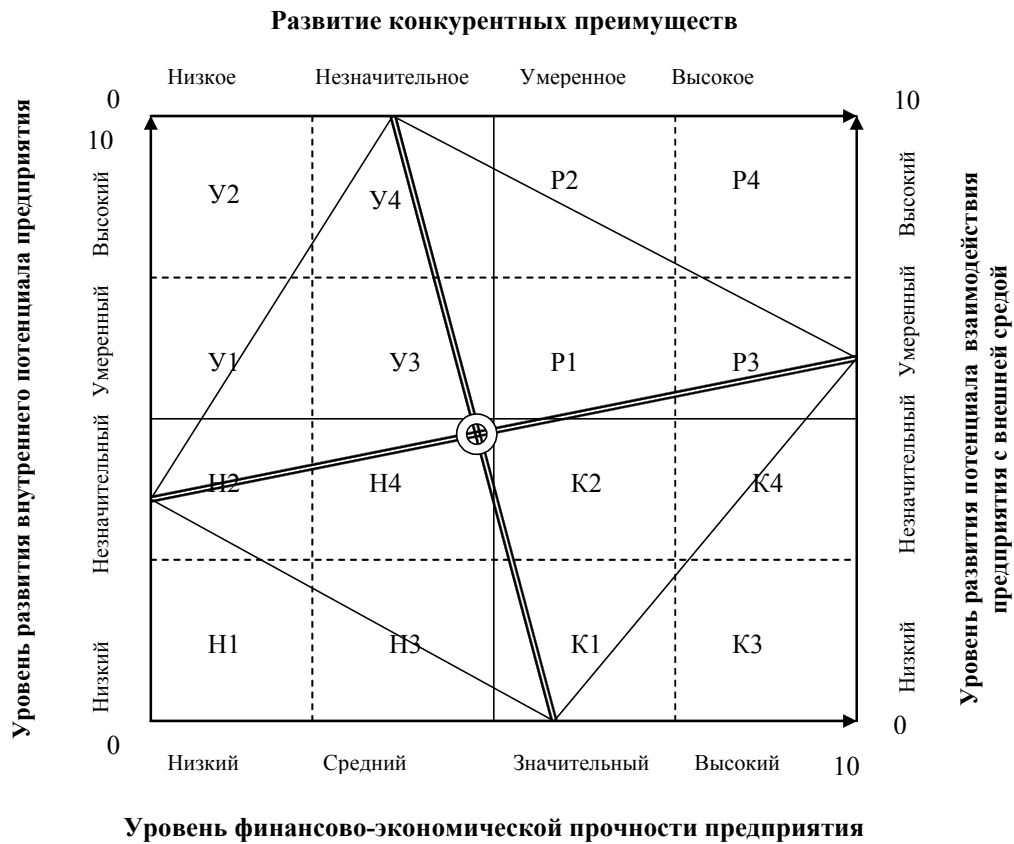


Рис. 2. Положение предприятия на матрице позиционирования

Находится средневзвешенная оценка для каждого элемента $P_{\text{ВЗВЕШ}}^{\text{ЭЛ}}$ в блоке по формуле

$$P_{\text{ВЗВЕШ}}^{\text{ЭЛ}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \times R_i^{\text{ЭЛ}})}{\sum_{i=1}^n R_i^{\text{ЭЛ}}},$$

где $R_i^{\text{ЭЛ}}$ — вес каждого показателя в оценке элемента; n — число показателей.

Находится средневзвешенная оценка для каждого блока $P_{\text{ВЗВЕШ}}^{\text{БЛОК}}$ по формуле

$$P_{\text{ВЗВЕШ}}^{\text{БЛОК}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_{\text{ВЗВЕШ}}^{\text{ЭЛ}} \times R_i^{\text{БЛ}})}{\sum_{i=1}^n R_i^{\text{БЛ}}},$$

где $R_i^{\text{БЛ}}$ — вес каждого элемента в оценке блока.

На основе значений оценок делаются выводы о показателе уровня:

низкая оценка (от 0 до 4);

средняя оценка (от 4 до 7);

высокая оценка (от 7 до 9);
очень высокая оценка (от 9 до 10).

Далее можно строить матрицу в соответствии с полученными значениями по блокам.

Возможные направления развития предприятия, как правило, связаны с улучшением или стабилизацией существующей позиции, что предусматривает направленность действий по перемещению в более благоприятный участок поля матрицы, соответственно, вправо или вверх. Выбор определенной стратегии в каждом случае может быть представлен с учетом состояния развития предприятия и внешнего по отношению к предприятию макро- и микроэкономического пространства, что может найти отражение в виде набора альтернативных стратегических решений для каждой области позиционирования (совокупность оборонительных и наступательных стратегий, стратегий конкуренции и диверсификации, стратегий, учитывающих ситуацию на рынке и положение предприятий на нем).

Данная методика позиционирования может быть преобразована в «портфельную матрицу» стратегического планирования, целью построения которой является определение позиций отдельных бизнес-единиц или видов продукции промышленного предприятия и возможных инвестиционных решений. При этом сущность показателей остается прежней, однако в качестве вклада учитывается доля отдельного товара или вида экономической деятельности в суммарном выпуске продукции предприятия, а в качестве рентабельности – рентабельность отдельных видов продукции. Основной целью такого построения является выбор перспективных видов продукции с учетом внутренних факторов эффективности на основе показателей доли и рентабельности внешних факторов, выражаемых как степень интенсивности развития рынка и уровня его конкуренции. Полученное расположение отдельных видов продукции предопределяет возможные направления принятия решения относительно ассортиментного набора для предприятия (табл. 2) [1]. Поскольку расчеты весьма просты, то процедура такого рода позиционирования может проводиться достаточно часто, например поквартально, с целью корректировки ассортиментной и финансовой политики предприятия.

Стратегическая матрица обладает целым рядом положительных качеств: 1) базируется на основе учета общесистемных факторов развития предприятия, что позволяет рассматривать позиционирование и развитие предприятия и отдельных его сфер с позиции развития систем; 2) основывается как на исследовании характеристик развития самого предприятия, так и анализируемого отраслевого рынка и внешнего экономического окружения в целом; 3) индикаторы, необходимые для построения матрицы, достаточно легко определяются и не требуют трудоемких расчетов; 4) при формировании матрицы применяются легкодоступные статистические данные, что позволяет повысить оперативность расчетов, т. к. на получение необходимых значений показателей не потребуется большого отрезка времени; 5) результативная информация является объективной, достаточно наглядной и легкой в построении [1].

Таким образом, предлагаемый методический подход позволяет определить не только тип анализируемого рынка, выявить важнейших по уровню рыночной силы конкурентов, определить факторы, обуславливающие их рыночную позицию, но и, самое главное, использовать данные выводы в целях позиционирования предприятия и разработки альтернативных стратегических решений по повышению рыночной власти, созданию и реализации конкурентных преимуществ предприятия.

Альтернативные стратегические решения по областям

Область	Позиция вида бизнеса		Стратегические решения
Низкодифференцированное состояние			
Н1	Зона аутсайдера вида бизнеса		Свертывание. Инвестиции должны быть остановлены
Н2			Свертывание или частичное свертывание. Инвестиции должны быть остановлены или ограничены
Н3			Зона риска
Н4	Продолжить с осторожностью, выборочные инвестиции		
Состояние упадка			
У1	Зона риска		Частичное свертывание с переливом денежной наличности в более перспективные виды
У2	Зона риска	Генератор денежной наличности	Частичное свертывание
У3	Конкурентные позиции		Выборочное инвестирование с целью перемещения в У4
У4			Выборочное инвестирование, повышение рентабельности
Конкурентное состояние			
К1	Конкурентные позиции с долей риска		Осторожное инвестирование. Усиление конкурентных преимуществ. Перемещение в область К2
К2			Осторожное инвестирование. Усиление конкурентных преимуществ, повышение рентабельности
К3	Конкурентные позиции		Увеличение объемов производства с целью продвижения в область К4, наращивание рыночной доли. Дополнительное инвестирование
К4			Увеличение объемов производства, наращивание рыночной доли. Дополнительное инвестирование
Состояние роста			
Р1	Очень сильная конкурентная позиция		Дополнительное инвестирование. Увеличение доли и рентабельности. Перемещение в область Р2
Р2	Лидеры бизнеса		Дополнительное инвестирование, повышение рентабельности
Р3	Очень сильная конкурентная позиция		Значительное увеличение объемов производства, дополнительное инвестирование. Передвижение в область Р4
Р4	Лидеры бизнеса		Увеличение объемов производства, дополнительное инвестирование. Удержание или увеличение доли

Библиографический список

1. Штапова И.С. Стратегические решения фирм: теоретические и практические аспекты. Георгиевск: РГЭУ «РИНХ», 2009.

*E.V. Gauf**

**MATRIX TOOLS OF THE ECONOMIC-ADMINISTRATIVE
IN THE SYSTEM OF SUBSTANTIATION OF THE POLICY DECISION**

In the article the content of economic-administrative diagnostics of the activity of the enterprise considered in the context of realization of effective administration. Matrix tools in the system of substantiation of the policy decision are suggested.

Key words: administration, economic-administrative diagnostics, matrix of positioning, strategic decisions.

* *Gauf Evgeniy Vladimirovich* (kafedra.finans@mail.ru), the Dept. of Management, Samara State Economic University, Samara, 443090, Russia.