

УДК 338.2

РАЗРАБОТКА МАТРИЦЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННОЙ НА МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОМ ПОДХОДЕ

Е.П. ФИЛАТОВ

ФГБОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина», Иваново, Россия
E-mail: text_west@rambler.ru

Авторское резюме

Состояние вопроса: Основным недостатком существующих инструментов стратегического планирования является формирование стратегических решений на основе анализа небольшого количества показателей. Следствием данного недостатка является отсутствие связи между такими уровнями планирования, как стратегическое и тактическое. Поэтому при создании матрицы стратегических решений необходимо учитывать данные недостатки.

Материалы и методы: Инструмент стратегического планирования основан на многокритериальном и системном подходе. В связи с тем, что каждое предприятие существует в экономической среде, которая состоит из множества факторов, оказывающих воздействие на предприятие, формирование объективной стратегии должно строиться на анализе всех элементов среды.

Результат: Разработана матрица стратегических решений предприятия, учитывающая названные недостатки.

Вывод: Разработанная матрица позволяет выбрать стратегию на основе всеобъемлющего анализа среды предприятия в целях повышения объективности процесса формирования стратегии на предприятии.

Ключевые слова: матрица стратегий, выбор стратегии, стратегическое планирование.

DEVELOPING OF A MATRIX OF STRATEGIC DECISIONS ON THE BASIS OF MULTI-CRITERIAL APPROACH

E.P. FILATOV

Ivanovo State Power Engineering University, Ivanovo, Russia
E-mail: text_west@rambler.ru

Abstract

Background: The main flaw in the existing strategic planning tools is formation of strategic decisions based on analysis of small numbers of indicators. Also, this flaw leads to a lack of communication between strategic and tactical planning levels.

Materials and methods: Strategic planning tool is based on multi-criteria and systems approach. Each enterprise exists in economic environment, which consists of many factors affecting the enterprise. In this connection, formation of an objective strategy should be based on analysis of all the elements of the environment.

Results: An enterprise strategic decisions matrix taking into account the above mentioned flaws has been developed.

Conclusions: The matrix developed makes it possible to choose a strategy on the basis of a comprehensive analysis of the enterprise's environment with the purpose of making the process of strategy formation at the enterprise more objective.

Key words: strategy matrix, choice of strategy, strategic planning.

Не раз выдвигалась и доказывалась гипотеза о том, что экономика Российской Федерации существенно отличается от экономики других стран. В связи с чем многие матрицы и модели, выведенные западными учеными, показывают свою несостоятельность в отношении отечественных бизнес-процессов. Это обусловлено в первую очередь тем, что российская экономика представляет собой молодую рыночную структуру. Следовательно, для неё характерны нестабильность экономических процессов и возможность влияния неявных весомых факторов [1, 2]. В связи с этим в основе управления предприятием и стратегического планирования в частности должны лежать объективные стратегические управленческие решения, основанные на многокритериальном анализе среды предприятия. Таким образом, можно констатировать актуальность разработ-

ки методики и инструментария стратегического планирования, адаптированного для российской рыночной экономики.

В качестве инструмента стратегического планирования предлагается использовать матрицу стратегических решений. При ее формировании было принято решение выбрать в качестве основы классификацию факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность предприятия:

1) снижение временных издержек на оценку сложившейся ситуации (анализируются основные показатели групп факторов, а не вся совокупность);

2) формирование устойчивой взаимосвязи между такими элементами, как стратегическое, тактическое и оперативное управление (более детальное изучение той или иной группы классификации позволяет выявить положи-

тельные и отрицательные воздействия различных факторов на предприятие, и наоборот).

Применение классификации позволяет провести многофакторный анализ среды предприятия и, как следствие, подготовить стратегический план с максимальной степенью объективности. Данный аспект имеет наибольшее значение для малых промышленных предприятий, которые имеют высокую чувствительность к влиянию различных факторов, а также, обладая небольшой «подушкой безопасности», не имеют права на ошибку при проведении стратегического планирования.

В современной научной литературе используются различные классификации факторов, влияющих на предприятие [3]. Все они занимают достойное место в научной теории и практике, но имеют свои недостатки: одни не отражают полноту взаимосвязи предприятия и факторов (не характеризуется возможность и сила влияния предприятия на фактор); другие исключают вышеописанный недостаток, но в то же время имеют другой – в виде жесткой категоричности, т. е. деление факторов на «два лагеря», которое вызывает сложности ввиду неоднозначности воздействия некоторых факторов по отношению к предприятию.

Нами предложена следующая классификация: группировка факторов на три категории в зависимости от степени влияния на них предприятия (рис. 1). Первая категория – управляемые факторы, т. е. те факторы, на которые предприятие может оказать воздействие и получить адекватный, пропорциональный воздействию результат. Вторая категория – неуправляемые. Сюда следует относить факторы, неподвластные прямому влиянию предприятия. И третья категория – адаптивные факторы. К ним относятся факторы, состоянием которых нельзя четко управлять, но на них можно оказывать влияние, при этом пропорциональная зависимость между затратами на воздействие и результатом отсутствует.



Рис. 1. Классификация факторов

Данная классификация позволяет учесть специфику предприятия, а также степень взаимного влияния организации и факторов. Это является положительным аспектом, поскольку каждое предприятие имеет разные возможности и слабые места.

Анализ совокупности факторов предлагается осуществлять посредством метода экспертных оценок [4]. В качестве экспертов выступают сотрудники предприятия, на котором проводится исследование. Результатом ана-

лиза являются средневзвешенные оценки в интервале от 1 до 4 для каждой группы факторов. Для неуправляемой группы факторов значения от 1 до 2,5 означают «негативное влияние» данной группы факторов на предприятие, значения выше 2,5 до 4 – «благоприятное влияние». Значения для групп адаптивных и управляемых факторов следует разделять на три группы влияния: минимум (от 1 до 2), норма (выше 2 до 3), максимум (выше 3 до 4). Значимость группы управляемых факторов по сравнению с адаптивными должна быть выше. Обоснованием данного решения является предложенная нами иерархия потребностей организации, которая была разработана на основе экстраполяции сущности пирамиды Маслоу [5] на экономическую среду. Рассмотрим ее подробнее.

В экономической среде предприятие является сложным, искусственно созданным объектом. Поэтому оно имеет потребности, включающие в себя три уровня: функциональный, ресурсный и потребность в безопасности и независимости. Эти уровни можно представить схематично в виде пирамиды (рис. 2).



Рис. 2. Иерархия потребностей предприятия

Функциональный уровень заключается в формировании совокупности процессов, обеспечивающих полноценное функционирование предприятия и не противоречащих друг другу. Ресурсный уровень заключается в обеспечении предприятия всеми необходимыми ресурсами, а также в налаживании взаимоотношений с другими субъектами деятельности. Последнее необходимо вследствие того, что в экономической среде существование организации не возможно без взаимодействия с прочими субъектами. Основным направлением деятельности для удовлетворения потребности в безопасности и независимости является проведение разнообразных мероприятий, ориентированных на минимизацию воздействия окружающей среды.

Применяя иерархию потребностей организации к стратегическому планированию, предприятие предстает перед исследователем в виде совокупности процессов, протекающих между различными факторами. Сгруппировав факторы в соответствии с разработанной

классификацией и акцентировав внимание на рассмотренной выше пирамиде, можно заметить, что каждый уровень потребности организации соответствует определенной группе классификации. Функциональный – управляемой группе, ресурсный – адаптивной, потребность в безопасности и независимости – неуправляемой. Таким образом, приоритеты групп факторов будут соответствовать иерархии потребностей.

С точки зрения эффективности пирамида потребностей предприятия является логичной, поскольку при воздействии на управляемую группу факторов отдача будет большей, чем у других групп факторов. Следовательно, для получения максимальной выгоды необходимо в первую очередь обращать внимание на управляемую группу факторов. Однако не стоит упускать из виду и адаптивную группу, так как экономическая среда является совокупностью различного рода объектов и осуществление деятельности без взаимодействия между ними невозможно.

Поэтому при выборе стратегического решения необходимо продуманно расставлять приоритеты. Таким образом, можно выделить следующую последовательность стратегических решений при негативном и благоприятном влиянии неуправляемых факторов (рис. 3).



Рис. 3. Матрица стратегических решений

Для применения приведенной выше матрицы необходимо руководствоваться следующей последовательностью действий. После оценки групп факторов при равных значениях показателей для групп управляемых и адаптивных факторов приоритетными будут являться стратегические решения, направленные на воздействие на управляемые факторы. В случае, если показатели не равны друг другу, применяется стратегия повышения наименьшего показателя. Приведем пример. После проведения оценки групп факторов были получены следующие показатели: 1) неуправляемые = 2; управляемые = 1,5; адаптивные = 1,5. Так как управляемая группа имеет более высокий приоритет по сравнению с адаптивной, то в данном случае будет выбрана стратегия «приспособление или сворачивание»; 2) неуправляемые = 3; управляемые = 3,5; адаптивные = 2,5. В данном случае будет выбрана стратегия «лоббирование». Рассмотрим подробнее стратегические решения:

а. приспособление или сворачивание – необходимо детально изучить управляемую группу факторов. В случае, если низкие показатели являются следствием влияния неуправляемых факторов, необходимо выявить

данные взаимосвязи и приложить усилия для их минимизации, в противном случае – рекомендовано свернуть данную деятельность;

б. стабилизация – необходимо оказывать умеренное влияние на адаптивную группу факторов в целях создания условий для стабильного функционирования предприятия;

в. удержание позиции – необходимо регулировать управляемую группу факторов в целях удержания занимаемого конкурентного положения;

г. вытеснение с рынка – необходимо оказывать влияние на адаптивную группу факторов в целях создания условий для формирования доминирующего конкурентного положения;

д. совершенствование – необходимо провести анализ и регулирование управляемой группы факторов в целях стабилизации деятельности и достижения оптимальной конкурентоспособности предприятия;

е. повышение управляемости – необходимо выявить наиболее управляемые элементы адаптивной группы в целях дальнейшего, максимально эффективного влияния на них;

ж. наращивание оборотов – необходимо развивать управляемую группу факторов для достижения максимальной конкурентоспособности и рыночной доли;

з. лоббирование – оказание влияния на адаптивную группу факторов в целях извлечения максимальной выгоды;

и. стратегия лидерства – предполагает, что предприятие располагает всеми условиями для развития и увеличения масштабов деятельности.

Рекомендуется использовать последовательно стратегии «б», «г» и «е», «з» соответственно при негативном и благоприятном влиянии неуправляемых факторов.

Следует отметить, что на данный момент большинство существующих матриц и моделей стратегического планирования предлагают выбирать стратегию, которая будет носить рекомендательный характер. То есть они не исследуют причин возможно низких результатов деятельности предприятия и, как следствие, не предлагают путей для выхода из сложившейся ситуации. Предложенная нами матрица нейтрализует эти недостатки посредством учета степени воздействия предприятия на факторы, характеризующиеся взаимным влиянием, за счет использования анализа конкурентного рыночного положения.

Список литературы

1. Ромашова И. Особенности российской экономики // Биржа + финансы. – 2008. – № 15. URL: <http://www.birzhaplus.ru/fin/?37104> (дата обращения 25.10.2011)
2. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс] // Мастерство. – 2002 – URL: <http://www.economic-lib.ru/biznes-29/6.htm> (дата обращения 20.10.2011)

3. **Филатов Е.П.** Анализ классификаций факторов, влияющих на деятельность предприятия // Экономика и управление: тез. докл. науч.-техн. конф. – Иваново, 2011. – С. 33–35.

4. **Основы** экономического и социального прогнозирования / под ред. В.И. Мосина, Д.К. Круга. – М.: Высш. шк., 1985. – 200 с.

5. **Ламбен Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. – С. 74–75.

References

1. **Romashova, I.** Osobennosti rossiyskoy ekonomiki [Features of the Russian economy] in *Birzha + finansy*, 2008, issue 15. URL: <http://www.birzhaplus.ru/fin/?37104>

2. **Dracheva, E.L., Yulikov, L.I.** Menedzhment [Management] in *Masterstvo*, 2002. URL: <http://www.economic-lib.ru/biznes-29/6.htm>

3. **Filatov, E.P.** Analiz klassifikatsiy faktorov, vliyayushchikh na deyatel'nost' predpriyatiya [Analysis of the classification of factors influencing the activity of the company], in *Ekonomika i upravlenie* [Economics and management], Ivanovo: ISPU, 2011, pp. 33–35.

4. **Osnovy** ekonomicheskogo i sotsial'nogo prognozirovaniya [Basis of economic and social forecasting], Moscow: Vysshaja shkola, 1985, 200 p.

5. **Lamben, Zh.-Zh.** Strategicheskiy marketing [Strategic marketing], Saint-Petersburg: Nauka, 1996, pp. 74–75.

Филатов Егор Павлович,
ФГБОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
начальник отдела компьютерных средств обучения факультета экономики и управления,
телефон (4932) 39-92-18,
e-mail: text_west@rambler.ru