

УДК 338.540.12

Македон В.В.

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики промышленности
и организации производства
Украинского государственного химико-технологического университета*

МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: АНАЛИЗ И МЕТОДОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ

Статья рассматривает вопросы практического применения матричных методов анализа рынка при определении стратегии предприятия. Определены ключевые параметры выбора матричного инструмента и условия проявления его недостатков. Сформулированы условия выбора стратегии предприятием после аналитического исследования рынка на основе портфельного подхода.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, сегментация рынка, матричный метод, портфельный подход, стратегическая бизнес-единица, конкурентоспособность.

Македон В.В. МАТРИЧНІ МЕТОДИ В СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: АНАЛІЗ І МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ

Стаття розглядає питання практичного застосування матричних методів аналізу ринку при визначенні стратегії підприємства. Визначені ключові параметри вибору матричного інструменту і умови прояву його недоліків. Сформульовано умови вибору стратегії підприємством після аналітичного дослідження ринку на основі портфельного підходу.

Ключові слова: підприємство, стратегія, сегментація ринку, матричний метод, портфельний підхід, стратегічна бізнес-одиниця, конкурентоспроможність.

Makedon V.V. THE MATRIX METHODS IN STRATEGIC MANAGEMENT: ANALYSIS AND APPLICATION METHODOLOGY

The article examines the questions of matrix methods practical application of market analysis at determination of enterprise strategy. Was certain the key parameters of matrix instrument choice and condition of display of his defects. Laid down condition choice of strategy an enterprise after analytical market research on the basis of portfolio approach.

Keywords: enterprise, strategy, market segmentation, matrix method, portfolio approach, strategic business unit, competitiveness.

Постановка проблемы. Современная ситуация в экономике, связанная с продолжающимся переходом к рыночным условиям ведения хозяйства, свободной конкуренции, требует привлечения и рационального использования финансовых, материальных, интеллектуальных и трудовых ресурсов на национальном, локальном и региональном уровнях. Актуальнее становятся задания нахождения и отбор тех движущих сил, которые бы активно влияли на эффективность и ускорение производства, обмен материальных благ и радикальную перестройку системы управления на макро- и микроуровнях. Переход к новой методологии стратегического управления – это творческий подход, расширенный поиск, научные исследования и практическая реализация. Значительную роль в этом процессе играет и изучение зарубежного опыта относительно теории стратегий и внедрение практики накопления фундаментальных и практических знаний относительно стратегического управления.

Анализ последних исследований и публикаций. Поскольку анализ портфеля бизнесов является одним из важнейших инструментов стратегического управления, то его исследованием, наряду с аналитиками, занимаются и специалисты по менеджменту. Соответственно, портфельный анализ как один из методов стратегического анализа и управления освещается иностранными и отечественными учеными: И. Ансоффом, Б. Бенсуссаном, Б. Витом, Л. Гевличем, Дж. Кенни, М. Ковени, р. Майером, К. Меллахи, В. Пастуховой, М. Робертсом, Дж. Салонелом, А. Стриклендом, А. Томпсоном, А. Тридедом, К. Фляйшнером, Дж. Фринасом, А. Шепардом и другими.

Цель статьи предопределена тем, что она раскрывает взаимозависимость отдельных частей бизнеса и дает представление о том, что стратегический портфель как единое целое существенно отличается от простой суммы его частей. С помощью анализа

портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денежных средств, возобновление или прекращение отдельных видов деятельности предприятия.

Изложение основного материала исследования. Целью портфельного анализа является оценка товарно-рыночных возможностей промышленного предприятия, взаимосвязи между отдельными видами его деятельности. Результат этого вида анализа дает ответ на вопрос, какими видами деятельности следует заниматься, какой должна быть структура этих видов деятельности. Самыми употребляемыми методами оценивания качества видов деятельности предприятия в практике стратегического управления являются модели, представленные в виде матриц, где каждый сектор бизнеса (хозяйственное подразделение) графически позиционируется на полях двух- или трехмерной аналитической матрицы [1]. Наиболее известными методами являются матрицы Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group») (портфельная матрица БКГ – матрица «рост–доля рынка»), матрица «McKinsey–General Electric» («привлекательность–конкурентоспособность»); модель портфельного анализа по методу «Shell-DPM» (матрица «отраслевая привлекательность–конкурентоспособность»); матрица фирмы «Arthur D. Little» (ADL/LC), в основе которой лежит концепция жизненного цикла отрасли (хозяйственной единицы); матрица И. Ансоффа, трехмерная схема Абея [2, с. 120–122].

Матрица может быть построена на основе пары показателей, которые характеризуют стратегические позиции. Построение матрицы помогает сравнить стратегические бизнес-единицы (далее – СБЕ) или продукты (товары) по таким критериям, как темп роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и другие [3].

Наиболее простым и распространенным является метод Бостонской консалтинговой группы – так называемая матрица «рост-доля рынка», которая строится следующим образом: горизонтальная ось показывает долю (часть) рынка, которую занимает каждый продукт или СБЕ. Доля рынка определяется в матрице как отношение доли рынка бизнес-единицы к доле рынка конкурирующего рыночного лидера.

Если показатель относительной доли рынка (далее – ОДР) рыночного лидера больше единицы, в том числе ОДР=2, то доля рынка рыночного лидера в двое больше, чем у ближайшего конкурента. Если же ОДР<1, то доля рынка бизнес-единицы меньше, чем у лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует значительные денежные потоки, то есть показатель ожидаемого денежного потока. Это положение основывается на кривой опыта (эффект корпоративной агломерации) [4, с. 136].

Вторая переменная – темп роста отраслевого рынка (далее – ТРО), который основывается на прогнозах продаж продукции отрасли и связан с анализом жизненного цикла отрасли. Темп роста отрасли 10% является пределом разделения между быстрым и медленным ростом ($0 < \text{ТРО} < 10$ – медленный; $10 < \text{ТРО} < n$ – быстрый). После нанесения значений двух переменных по вертикали – ОДР, горизонтали – ТРО и разделению плоскости на четыре части получают матрицу, пример которой приведен на рисунке 1 [9].

Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт в соответствии с описываемыми выше переменными (ОДР и ТРО) попадают в один из квадратов матрицы. Графически позиции продукта (товара) или бизнес-единицы отображают кругом, диаметр которого пропорционален объему продаж данного продукта. При этом все товары или бизнес-единицы дифференцируются по четырем группам: «трудные дети» (вопросительные знаки), «звезды», «дойные коровы», «собаки», каждая из которых имеет свои характерные особенности.

Благодаря проведенному анализу можно проследить за развитием каждой СБЕ во времени и разработать определенные стратегии. Для «звезд» – сохранение лидерства; для «собак» – выход с рынка или низкая активность; для «вопросительных знаков» – инвестирование и выборочное развитие; для «дойных

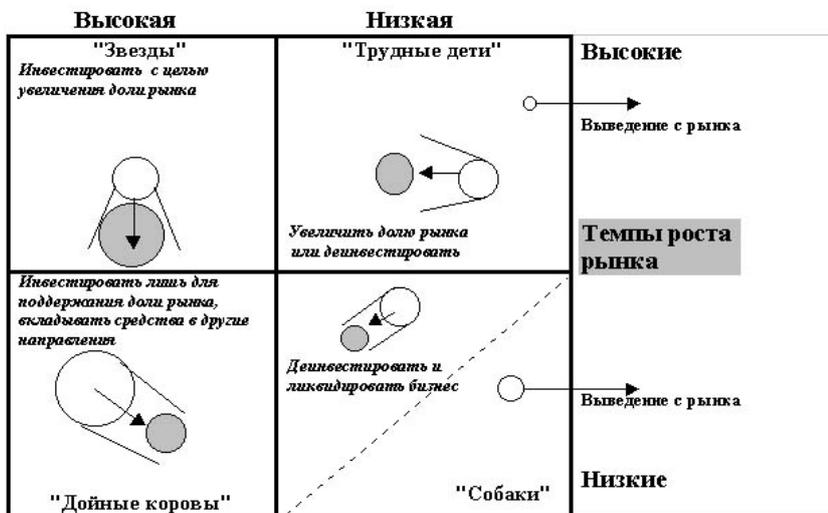


Рис. 1. Матрица «БКГ» существующего и прогнозируемого состояния портфеля промышленного предприятия

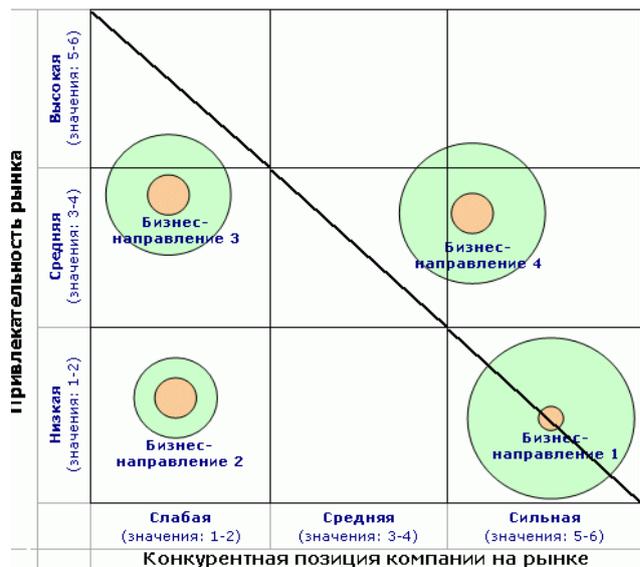


Рис. 2. Матрица «McKinsey–General Electric» (матрица «привлекательность–конкурентоспособность»)

коров» – получения максимальной прибыли и стабильная генерация денежного потока [6, с. 264].

Однако, несмотря на важность рассмотренного метода анализа, который соединил рыночные факторы деятельности предприятия с финансовыми аспектами ведения хозяйства, он имеет и ряд недостатков, которые отмечаются в исследовании В. Пастуховой [8]. К ним относят следующие: матрица оценивает критерии как «низкий–высокий», хотя множество хозяйственных подразделений работают на рынках со средними темпами роста, распределение бизнес-направлений на четыре составляющие является упрощенным, при этом не учитывается состояние отрасли и жизненный цикл СБЕ, эффект «кривой опыта» нельзя применить ко всем отраслям, невозможность пользоваться предложенными критериями.

Альтернативный подход, который ликвидирует ряд недостатков рассмотренной матрицы, предложен компанией «General Electric» в сотрудничестве с консалтинговой фирмой «McKinsey» в виде матрицы «привлекательность–конкурентоспособность». Это девяти-клеточная матрица, расположенная в двумерной системе координат – отраслевой привлекательности и возможности позиции в конкуренции конкретного бизнеса [7, с. 103; 8]. Конкурентоспособность СБЕ определяется по таким показателям как: размер и доля рынка; прибыльность в сравнении с конкурентами; знание потребителя и рынка; возможность конкуренции по ценам и по качеству; конкурентные силы и слабости; технические возможности (рис. 2).

Не принимая во внимание значительные преимущества матрицы «McKinsey–General Electric» над матрицей «БКГ» (использование более широкого круга показателей, комплексных критериев, что дает возможность детально характеризовать позицию СБЕ на рынке и др.), следует отметить наличие недостатков,

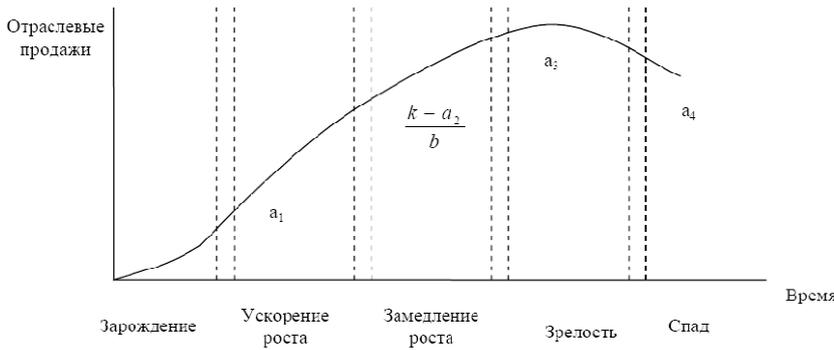


Рис. 3. Стадии жизненного цикла отрасли (хозяйственной единицы), традиционный сценарий

которые частично идентичны с матрицей «БКГ», а именно: рыночные параметры рассматриваются в статике, конкурентоспособность СБЕ оценивается поверхностно, дает общие рекомендации относительно направлений развития отдельных СБЕ.

Наиболее пригодной и эффективной для стратегического анализа промышленного предприятия, которую можно применить для формирования «портфеля стратегий» и оптимальной диверсификации как на корпоративном, так и на уровне отдельных хозяйственных

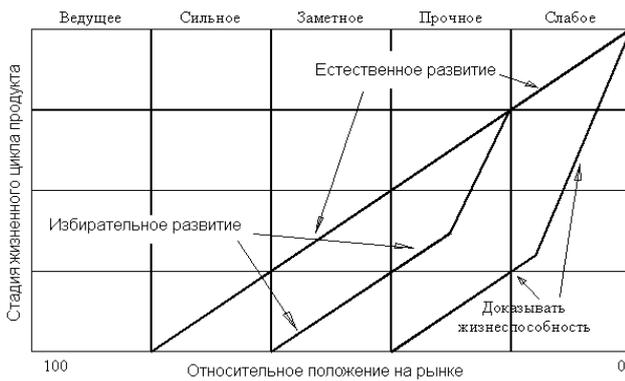


Рис. 4. Матрица ADL/LC

единиц, является модель, предложенная аналитиками Ч.В. Хофером и Д. Шенделом и развития консалтинговой группой «Артур Д. Литтл» (Arthur D. Little), которая получила название модели «ADL/LC» [9; 10]. В основе модели лежит концепция жизненного цикла (далее – ЖЦ) отрасли (аббревиатура LC является сокращением Life-Cycle – жизненный цикл), которая в своем развитии проходит такие стадии, как зарождение, рост или развитие, зрелость, старение (упадок) (рис. 3).

Надо учесть, что соответствующим стадиям отвечают самые вероятные функции, которые описывают динамику показателей (конкурентных пре-

имуществ) хозяйственной единицы на каждой из стадий (табл. 1) [11, с. 107].

В силу этого анализ отдельного вида бизнеса промышленного предприятия необходимо осуществлять с учетом указанных стадий жизненного цикла, на которой он может находиться.

С изменением стадий ЖЦ изменяется конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. СБЕ могут занимать одну из 5-ти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, стойкую или слабую (иногда выделяется шестая позиция – нежизнеспособная, которая рассматривается нечасто). Для того чтобы определить конкурентное положение в соответствующей стадии развития отрасли, каждый сектор бизнеса анализируется отдельно. Соединения двух параметров – 4 стадий жизненного цикла и 5 конкурентных позиций – формируют так называемую матрицу ADL, которая содержит 20 клеток (рис. 4.) [9, с. 169; 11].

Позиция конкретного вида бизнеса изображается на матрице рядом с другими видами бизнеса предприятия, в зависимости от которой предлагается набор стратегических решений. Однако, кроме отражения положения всех видов бизнеса, каждая клетка матрицы имеет соответствующую аналитическую нагрузку: ассоциируется с определенным уровнем прибыльности и величиной потока денежных

Таблица 1

Функции, которые отображают динамику показателей на разных стадиях ЖЦ

Этап ЖЦ	Обозначение функции	Уравнение функции	Вид кривой, которая описывает функцию
Зарождение	Комбинированная функция экспоненциальной степени	$y = e^{at} x t^b$	
Ускорение роста	Экспоненциальная функция	$y = a x e^t$	
Замедление роста	Вторая функция Торнквиста	$y = \frac{k \times (t+a)}{t+b}$	
Зрелость	Парабола	$y = a + bt - ct^2$	
Спад	Прямая	$y = a - bt$	

средств; определяет стратегическое решение относительно получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций; они являются основой цепочки «естественный выбор → специфический выбор → уточнение стратегии». Кроме отражения конкретной позиции СБЕ и выбора оптимальной стратегии, модель ADL может продемонстрировать финансовый вклад СБЕ в корпоративный портфель, сбалансированность которого определяется относительно распределением финансовых индикаторов по оси жизненного цикла.

Модель ADL может применяться как для определения фактической конкурентной позиции каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла отрасли, где он функционирует, так и для сбалансирования корпоративного хозяйственного портфеля и выбора оптимальной стратегии.

В стратегическом анализе вклад каждого вида бизнеса, позиционирующего по разным стадиям жизненного цикла и их рентабельности в вышеописанной модели, применяются так называемые RONA-графы, которые схематически изображают рентабельность чистых активов (RONA) и уровень реинвестиций средств (внутреннего перераспределения) внутри хозяйственного портфеля промышленного предприятия (рис. 5.).

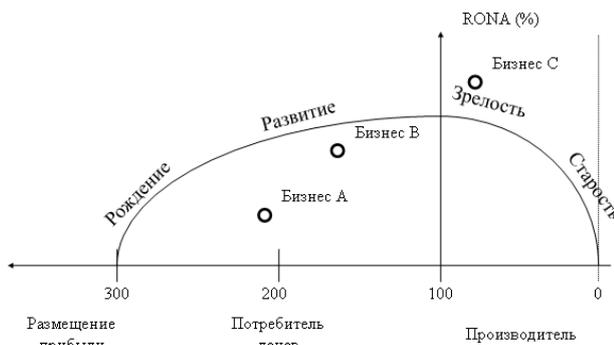


Рис. 5. RONA-граф в стратегическом менеджменте

В сбалансированном хозяйственном портфеле разные виды бизнеса должны быть во всех четырех типичных категориях (генератор денежных средств, потребитель средств, инвариант средств, отрицательное внутреннее перераспределение). RONA-граф предусматривает, что в сбалансированном портфеле поток денежных средств, который генерируется, должен быть равным или превышать поток денежных средств, который используется. Адекватная прибыльность рассматривается как уровень прибыльности, которая отвечает корпоративным целям [11, с. 102–103].

Надо отметить, что модель является довольно схематической и может подтолкнуть неопытных менеджеров к принятию механических и поверхностных стратегических решений. Невзирая на это, модель ADL/LC – это чрезвычайно мощный и полезный инструмент стратегического анализа и принятия управленческих решений.

Выводы из проведенного исследования. Главными преимуществами существующих матричных методов стратегического анализа являются: комплексное исследование бизнес-единиц (стратегических хозяйственных подразделений), простота и наглядность представления возможных стратегий, в большинстве случаев – конкретные варианты стратегий, акцент на качественной стороне анализа. Среди основных недостатков стоит отметить статичный характер моделей, ограниченное количество позиций, показателей, стратегий. Большинство моделей ориентировано для применения на корпоративном уровне.

Матричные методы играют важную роль в стратегическом анализе, но кажущаяся простота матричных методов обманчива, поскольку все они требуют полной и надежной информации относительно состояния рынка, сильных и слабых сторон предприятия и его основных конкурентов. В связи с этим построение матриц должно сопровождаться дальнейшей работой по сегментации рынка, сбору информации, которая в большинстве случаев в настоящее время отсутствует в необходимой форме и объеме.

Использование методов портфельного анализа является необходимым и важным моментом в осуществлении стратегического анализа, который позволяет: получить обобщенную картину хозяйственного портфеля, определить функции, рынки, положение и взнос каждого вида бизнеса в хозяйственный портфель промышленного предприятия, рассмотреть и разработать оптимальные стратегии для каждого вида деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : [монографія] / Л.Л. Гевлич. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. – 199 с.
2. Mellahi K. Global Strategic Management / [K. Mellahi, J.G. Frynas, P. Finlay]. – UK: Oxford University Press, 2005. – 395 p.
3. Ковени М. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / [М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
4. Фляйшнер К.С. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К.С. Фляйшнер, Б.Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И.М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.
5. Kenny G. Strategic Planning and Performance Management. Develop and Measure a Winning Strategy / G. Kenny. – UK: Elsevier Butter worth Heinemann, 2005. – 264 p.
6. Wit V. Strategy Synthesis. Resolving strategy. Paradoxes to Create Competitive Advantage / V. Wit, R. Meyer. – UK: Thomson Learning, 2005. – 469 p.
7. Роберт М. Новое стратегическое мышление: просто о сложном / М. Роберт. – М.: Поколение, 2006. – 320 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : [монографія] / В.В. Пастухова. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой, 12-е издание. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
10. Трідід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : [монографія] / О.М. Трідід. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 364 с.
11. Saloner G. Strategic Management / [G. Saloner, A. Shepard, J. Podolny]. – USA: John Wiley&Sons, Inc., 2001. – 442 p.