

МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

В статье исследованы методы матричного анализа. Определены преимущества и недостатки основных матричных моделей, перспективы их использования.

У статті досліджено методи матричного аналізу. Визначено переваги та недоліки основних матричних моделей, перспективи їх використання.

There were investigated methods of matrix analysis in the article. Advantages and defects of matrix models and prospects of their utilization had been defined.

Ключевые слова: стратегический анализ, портфельный анализ, матрицы, параметры, факторы, матричные модели, бизнес-единицы.

Современные условия функционирования предприятий в Украине характеризуются высокой динамичностью внешней среды, что обуславливает необходимость использования в процессе стратегического анализа гибких инструментов, позволяющих своевременно и адекватно реагировать на изменения в экономике. В связи с этим, в условиях отечественных реалий (отсутствие надежных правовых гарантий, нестабильность законодательства, нехватка у предприятий собственных средств на развитие, низкий уровень деловой активности и технической оснащенности) использование методов матричного анализа приобретает особую актуальность.

Проблемам разработки теоретических основ и практических рекомендации применения методов матричного анализа посвятили свои труды такие зарубежные и отечественные ученые как: И.Ансофф, Е.Демьянова, В.Ефремов, Б.Карлофф, М.Портер, М.Саенко, А.Стрикленд, А.Томпсон, Д.Шендель, Д.Хассе, С.Хаттен, Т.Циганкова и др. Особая роль в развитии матричного анализа принадлежит коллективным исследованиям консалтинговых фирм McKinsey&Co, Arthur D.Little, BCG.

Одновременно следует отметить недостаточность исследований, направленных на совершенствование матричных методов при планировании стратегий хозяйственного портфеля предприятия.

Незавершенность научных разработок определяет цель данной статьи, которая состоит в выявлении основных параметров и характеристик современных методов матричного анализа, в установлении преимуществ и недостатков моделей с целью их дальнейшего использования в стратегическом анализе отечественных предприятий.

Исходным этапом стратегического управления предприятием является стратегический анализ, в частности, портфельный анализ. С помощью портфельного анализа руководство предприятия может оценить свою хозяйственную деятельность, обосновать целесообразность вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления деятельности и изъять

инвестиции из неэффективных хозяйственных подразделений. Для эффективной деятельности портфель предприятия должен быть сбалансированным, то есть содержать в себе как стратегические хозяйственные подразделения, которые ощущают потребность в средствах для дальнейшего развития, так и стратегические хозяйственные подразделения, которые имеют определенный избыток капитала.

С целью принятия взвешенных решений руководство должно осуществлять оценивание всех бизнес-единиц на предмет их соответствия корпоративной стратегии путем сопоставления прибыли и ресурсов, необходимых каждому стратегическому хозяйственному подразделению. Такое оценивание осуществляют с помощью матричного метода портфельного анализа. С помощью данного метода бизнес-единицы сравнивают по таким критериям, как темпы роста объемов реализации, относительная конкурентная позиция, доля рынка, привлекательность отрасли, стадия жизненного цикла товара и другим. При этом матрицы анализа бизнес-единиц сами по себе не являются инструментом принятия решений, поскольку лишь показывают состояние стратегических хозяйственных подразделений, которое необходимо учитывать при принятии решений.

Матричные методы нашли достаточно широкое применение в процессе построения и балансирования портфеля бизнесов за рубежом. Однако в отечественной практике стратегического анализа данные методы используются недостаточно полно.

Проведенные исследования показали, что наиболее используемыми являются следующие матричные методы: портфельная матрица *Boston Consulting Group* (матрица *BCG*), матрица *General Electric-McKinsey*, метод Дибба-Симкина, матрица *ADL/LC*, модель *Shell/DPM*, модель *Hofer/Schendel*, матрица Д. Абеля, модель Томпсона-Стрикленда, матрица *Hussey*, матрица Стейнера, матрица *MACS*.

Основные параметры и характеристики отдельных матриц обобщены в табл. 1.

Таблица 1

Основные параметры и характеристики отдельных матричных методов

Матрица	Основные характеристики	Формат матрицы	Показатели, по которым определяется позиция бизнес-единицы	
			Ось X	Ось Y
1	2	3	4	5
Boston Consulting Group (BCG)	Анализ темпов роста (прироста) и доли рынка	2x2	Относительная доля рынка	Темп прироста рынка
Расширенная концепция BCG		2x3		
General Electric - McKinsey	Анализ привлекательности рынка и конкурентоспособности	3x3	Конкурентоспособность бизнес-единицы	Привлекательность рынка (отрасли)
Дибба-Симкина	Анализ объемов реализации и финансового вклада в покрытие затрат	2x2	Выручка от реализации	Маржинальная прибыль

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Артура Д.Литтла (ADL/LC)	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного состояния на рынке	5x4	Конкурентная позиция бизнес - единицы	Стадия жизненного цикла отрасли
Shell/DPM	Анализ привлекательности капиталоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности	3x3	Сила позиции бизнеса	Привлекательность отрасли
Hofer/Schendel	Анализ эволюции рынка и конкурентной позиции	4x4	Конкурентная позиция бизнес - единицы	Стадия жизненного цикла отрасли
"Товар - рынок" (матрица Ансоффа)	Анализ стратегии относительно рынков и товара	2x2	Рынок	Товар
Томпсона-Стрикленда	Анализ темпов роста рынка и конкурентной позиции	2x2	Конкурентная позиция бизнес - единицы	Темпы роста рынка
Hussey	Анализ конкурентной позиции бизнес-единицы в динамике	-	Средний темп роста объемов реализации	Средний темп роста глобального спроса

Сравнительный анализ матричных методов стратегического анализа позволил выделить основные преимущества и недостатки методов, главную цель их использования (табл. 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки наиболее распространенных матричных методов

Матрица	Цель метода	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Boston Consulting Group (BCG) Расширенная концепция (BCG)	Выработка стратегии поддержки или возобновления баланса продуктового портфеля	-простота, доступность, наглядность; -возможность балансировать портфель бизнесов в плане финансирования, объединения видов деятельности; -дает возможность определить стратегии дальнейшего развития бизнес – единицы	-незначительное количество анализируемых факторов, значение которых переоценено; -игнорирование многих параметров, которые влияют на прибыльность бизнеса; -внимание акцентируется только на финансовых потоках, распределении инвестиций между СХП в соответствии с их позициями на матрице; -трудности, связанные с оценкой и определением масштабов рынка, рыночной доли предприятия и темпов роста рынка; -не учитывается взаимосвязь бизнес-единиц (синергетический эффект)
General Electric-McKinsey	Определение приоритетов для инвестирования	-более широкие возможности стратегического выбора в сравнении с матрицей BCG; -гибкость; - широта применения	-сложность выбора границ и масштабов рынка, большое количество критериев; -субъективность оценок; -статичный характер модели; -общий характер рекомендаций
Дибба-Симкина	Выявление приоритетных ассортиментных позиций, оценка структуры ассортимента и определение путей его оптимизации	-установление финансового вклада бизнес-единиц в покрытие затрат; -дает возможность сформировать оптимальный бизнес - портфель	-учитывает только два фактора; -существует определенная сложность в определении точной величины переменных и постоянных затрат отдельных бизнес-единиц; -рекомендованные стратегии требуют дальнейшего уточнения

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Артура Д.Литтла (ADL/LC)	Определение направлений диверсификации деятельности	-широкий диапазон выбора стратегий (24 уточненные стратегии ADL); -матрица полезна для высокотехнологичных отраслей, жизненный цикл товаров которых очень короткий	-матрица слишком схематична, поэтому требует творческих решений; -не дает рекомендаций относительно возможных стратегий для отраслей, жизненный цикл которых необходимо изменить
Shell/DPM	Определение направлений перераспределения денежных потоков	-объединяет качественные и количественные показатели в единую параметрическую систему; -больше внимания уделено количественным параметрам бизнеса; - большое количество переменных позволяет осуществить глубокий и системный анализ факторов	-сложность выбора из большого количества переменных наиболее значимых; -отсутствие критерия, по которому можно определить необходимое для анализа количество переменных; -сложность присвоения удельного веса переменным при конструировании шкал матрицы; -сложность в сравнении бизнес-единиц, относящихся к разным отраслям; -использование ограничивается капиталоемкими отраслями (химия, металлургия)
Hofer/Schendel	Определение типа бизнес - портфеля и его сбалансированности	-дает возможность определить идеальный бизнес- портфель	-приспособлена, в основном, для корпоративного бизнес- портфеля, взаимозависимых видов бизнеса
"Товар - рынок" (матрица Ансоффа)	Выбор стратегии бизнес-единицы в условиях растущего рынка	-простота; - наглядность	-учитывает только два фактора; - односторонняя ориентация на рост
Томпсона-Стрикленда	Выбор стратегии в зависимости от динамики роста рынка и конкурентной позиции бизнес-единицы	-гибкость; -комплексное рассмотрение бизнес-единиц	-учитывает только два фактора; - субъективность оценок; -отсутствие критерия, по которому можно определить необходимое для анализа количество переменных
Hussey	Определение эволюции конкурентной позиции бизнес- единицы на рынке	-возможность использования в динамическом режиме	-учитывает только два фактора; - отсутствие рекомендаций относительно конкретной стратегии; -односторонняя ориентация на рост

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 (за исключением модели Hussey), 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.

Список использованных источников:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб. : Питер, 1999. – 260 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. / Ю.Н. Лапыгин – М. : ИД «ИНФРА-М», 2007. – 450 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии. / А.А Томпсон, А.Дж. Стрикленд – М. : Банки и биржи, 1998. – 367 с.
5. Frank E. Revisiting strategic decision success Harrison-San Francisco State University. / E. Frank, M. Pelletier – Napa, California, USA, 1999. – 588 p.
6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru>.