

Методология разработки стратегической матрицы состояний среды

© 2009 И.С. Штапова

кандидат экономических наук, доцент

Филиал Ростовского государственного экономического университета «РИНХ»,
г. Георгиевск

В статье представлен подход к разработке стратегической матрицы в соответствии с системой качества и развития его состояний. В целях позиционирования предлагается использовать как отдельные показатели, характеризующие функционирование предприятия (рыночная доля и рентабельность активов), так и показатели, отражающие рыночную структуру (уровень рыночной концентрации и темп роста отраслевого рынка).

Ключевые слова: стратегическая матрица, уровень рыночной концентрации, рыночная доля, рентабельность активов, темп роста отраслевого рынка.

Огромный арсенал современных средств стратегического планирования и управления позволяет достаточно точно позиционировать предприятия в рамках отдельных рынков либо позиционировать конкретные виды деятельности в рамках каждого предприятия. Цель проведения таких действий - определение точной позиции бизнеса с целью разработки дальнейших стратегических действий. В то же время большинство из существующих моделей стратегического планирования в практической жизни предприятий в основном используются довольно редко. На наш взгляд, это связано со значительной трудоемкостью расчетов, сбором большого количества информации и использованием для оценки показателей субъективных мнений экспертов, что несколько снижает значимость получаемых результатов.

С целью разработки стратегической матрицы альтернатив действий отдельных предприятий, а также определения их текущего положения воспользуемся категориально-системной методологией, основанной на качественных характеристиках. Качественный анализ объекта - это система методов освоения целого как качественной определенности и реконструкции качества в теоретическую систему, дающая возможность описать, объяснить и предсказать кардинальные особенности существования и развития данного объекта, используя средства диалектики, системологии, кибернетики¹.

В системе качества выделяют триаду элементов (объект-качество, интерактивное качество, подкачество), которые развиваются по трем направлениям (прогресс, регресс, изогресс) и характеризуются четырьмя состояниями, что про-

является в жизненном цикле любого объекта. Объект-качество - это целостный объект, который подвергается дальнейшему анализу. Применительно к проводимому исследованию в качестве объекта выступает отраслевой рынок. Подкачество - это те элементы, которые передают основные содержательные характеристики изучаемого объекта. Интегративное качество - специфическая составляющая объекта исследования, с помощью которой достигается объединение подкачеств в основной объект. Носителями интегративного качества выступают отдельные предприятия, функционирующие на рынке, эффективность рыночной и производственной деятельности которых формирует систему подкачеств в виде определенных количественных и качественных характеристик исследуемого объекта - отраслевого рынка. В соответствии с представленной триадой элементов качества происходит развитие системы:

1. Объект-качество обеспечивает развитие по горизонтали, когда уровень системной организации остается без существенных изменений. Это состояние изогресса, когда происходящие изменения не затрагивают системной сложности объекта, т.е. это достаточно стабильное состояние отраслевого рынка.

2. Интегративное качество традиционно предопределяет прогресс, развитие по восходящей, переход в новую среду, соответствующую более совершенной организации. При согласованном поведении подкачеств и интегративных качеств происходит синергетический эффект от их взаимодействия и появляется возможность прогрессивного движения, которое, как правило, происходит в виде определенных скачков. Следовательно, эффективные действия отдельных предприятий (носителей интегративного качества)

¹ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования: Учеб. пособие. М., 1998.

предопределяют изменения количественных и качественных характеристик отраслевого рынка (подкачеств объекта), что в свою очередь приводит к новому скачку развития отрасли, а в ряде случаев и к росту экономики страны в целом.

3. Если связь интегративного качества и подкачеств ослабевает, а также утрачивается их взаимодействие с внешней средой, происходит регресс - распад целостности с возможным сохранением нескольких объектов, обладающих более простыми свойствами. Так называемые "затухающие" отрасли тому пример, в конечном счете численность продавцов на таких отраслевых рынках становится все меньше, а в дальнейшем происходит их вливание в новые сферы деятельности.

В рамках отраслевых рынков, национальной и мировой экономики эти уровни развития достаточно наглядно прослеживаются в виде цикличности развития, когда относительно стабильное состояние экономики может смениться экономическим ростом, отражающимся в значительном росте ВВП, что наглядно видно на примере новых индустриальных стран, либо резким снижением макроэкономических показателей, что в настоящее время наблюдается во всех странах как последствие существующего финансового кризиса.

В каждом цикле развития возможны четыре состояния (низкодифференцированное, конкуренции, роста и упадка), которые присущи любому объекту. На наш взгляд, именно такой подход будет приемлем для описания отраслевого рынка с целью позиционирования предприятия и разработки стратегических альтернатив. Охарактеризованные состояния цикла развития могут выступать в этом случае как поля стратегической матрицы. Таким образом, стратегическая матрица будет разбита на четыре основных квадранта, в каждом из которых объект, его подкачества и интегративные качества будут надлежащим образом взаимодействовать (рис. 1).

Рассмотренные поля состояний, на наш взгляд, могут использоваться как стратегические матрицы. Поскольку существующее положение предприятий, а тем более возможные стратегические направления обусловлены существующей отраслевой структурой, постольку в качестве параметров, лежащих в основе построения матрицы, предлагается использовать две группы показателей (параметров), представляющих подкачества такого объекта исследования, как отраслевой рынок.

Первая группа - показатели, отражающие деятельность предприятия при сложившейся рыночной структуре. Прежде всего, это рыночная доля, отображающая фактическое рыночное положение

фирмы, возможность воздвигать стратегические барьеры входа, оказывать влияние на другие фирмы и в целом на рыночную структуру.

Другой немаловажный показатель, характеризующий эффективность деятельности предприятия, - показатель рентабельности. К числу показателей, отражающих структуру рынка и определяющих его результативность, относится отдача на капитал². Этот показатель достаточно широко используется для отражения связи "структура рынка - результативность". В рамках традиционного отечественного подхода к оценке и анализу основных технико-экономических показателей его аналогом служит показатель эффективности использования совокупного капитала (доходность, рентабельность капитала), определяемый как отношение суммы чистой прибыли к среднегодовой сумме совокупного капитала. Данный показатель, по мнению Л.А. Бен-стайна, отражает эффективность деятельности предприятия лучшим образом, так как учитывает доходность всех активов независимо от источников их формирования³.

Вторая группа показателей, используемых в предлагаемой модели стратегического планирования, отражает в совокупности рыночную сторону стратегической матрицы. Это фактор, более всего характеризующий рыночную структуру, т.е. показатель рыночной концентрации. На наш взгляд, данный показатель обязательно должен учитываться, если в моделях присутствует показатель рыночной доли, поскольку в большинстве случаев последняя не позволяет сделать определенных выводов о роли отдельной фирмы в формировании рыночной структуры и соотношении сил между конкурентами. По аналогии, в качестве показателя, определяющего текущее состояние рынка и его эффективность, можно использовать показатель темпа роста рынка, что дает возможность сделать вывод о динамике и интенсивности происходящих на рынке изменений, а также определить стадию жизненного цикла отрасли, что позволит соответствующим образом скорректировать набор стратегических альтернатив.

Таким образом, стратегическое поле матрицы будет образовано четырьмя осями, две из которых относятся непосредственно к предприятию и определяют положение предприятия на рынке относительно других участников (рыночная доля) и эффективность его функционирования

² Закон РФ от 22 марта 1991 г. № 948-1 "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".

³ Разумов В.И. Категориально-системная методология в подготовке ученых: Учеб. пособие / Вступ. ст. А.Г. Теслинова. Омск, 2004.

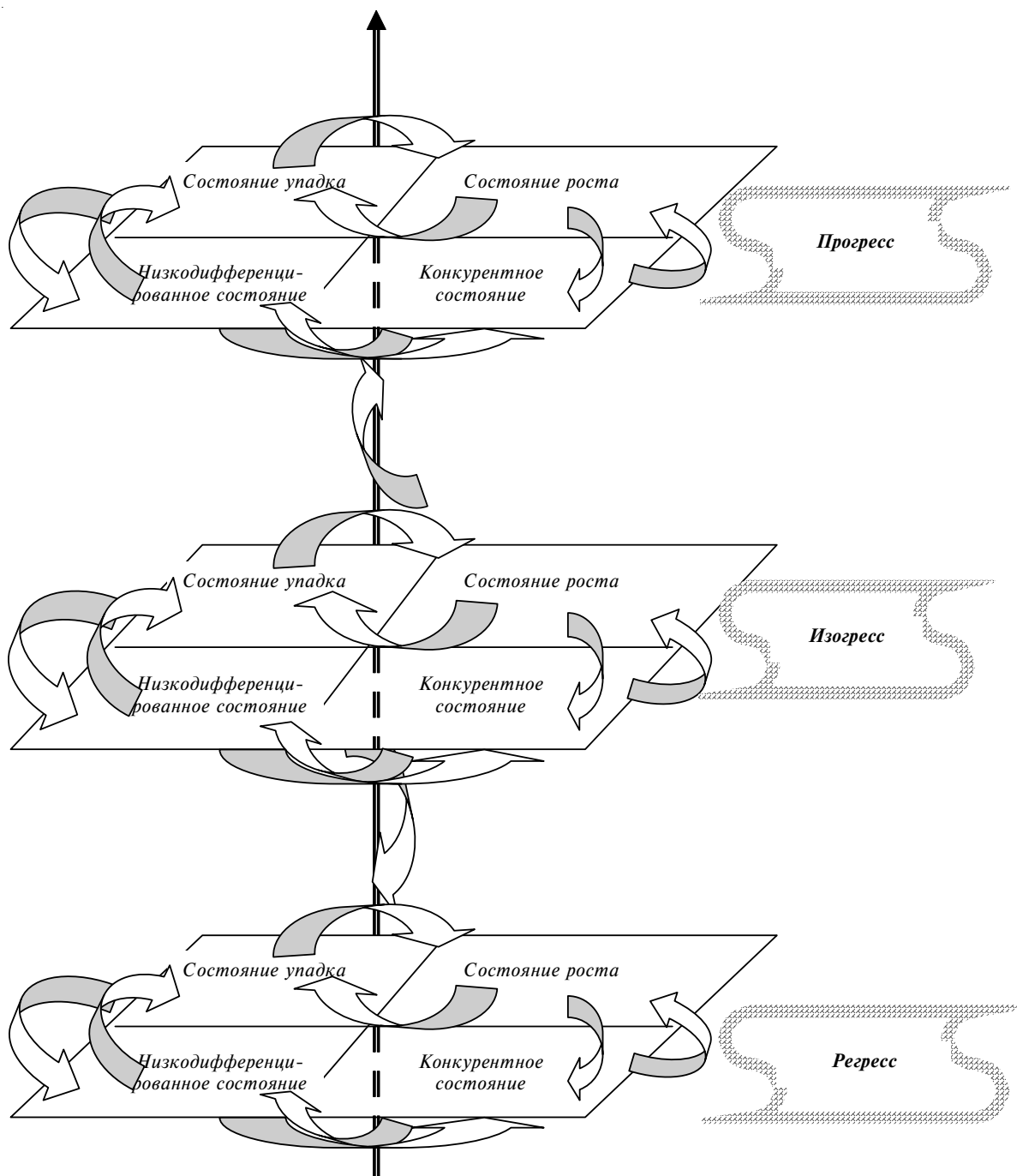


Рис. 1. Взаимосвязь циклов и состояний развития объекта

ния (рентабельность), две других оси - сложившуюся отраслевую структуру (уровень концентрации рынка) и эффективность его развития (темп роста рынка) (рис. 2):

Четыре указанные характеристики будут образовывать поле матрицы, причем направленность осей соответствует традиционному подходу к построению фигур, в которых существует градация от наименьшего к наибольшему, следовательно, две оси абсцисс будут направлены вправо, две

оси ординат - влево. Оси-ординаты соответствуют количественным характеристикам отраслевой структуры, а оси-абсцисс - качественным.

Низкодифференцированное состояние отраслевого рынка соответствует низким значениям как количественных, так и качественных характеристик отраслевого рынка (нижний левый угол стратегической матрицы). Это достаточно нестабильное состояние, переходное из одного цикла развития в другой. Рыночная доля как анализи-

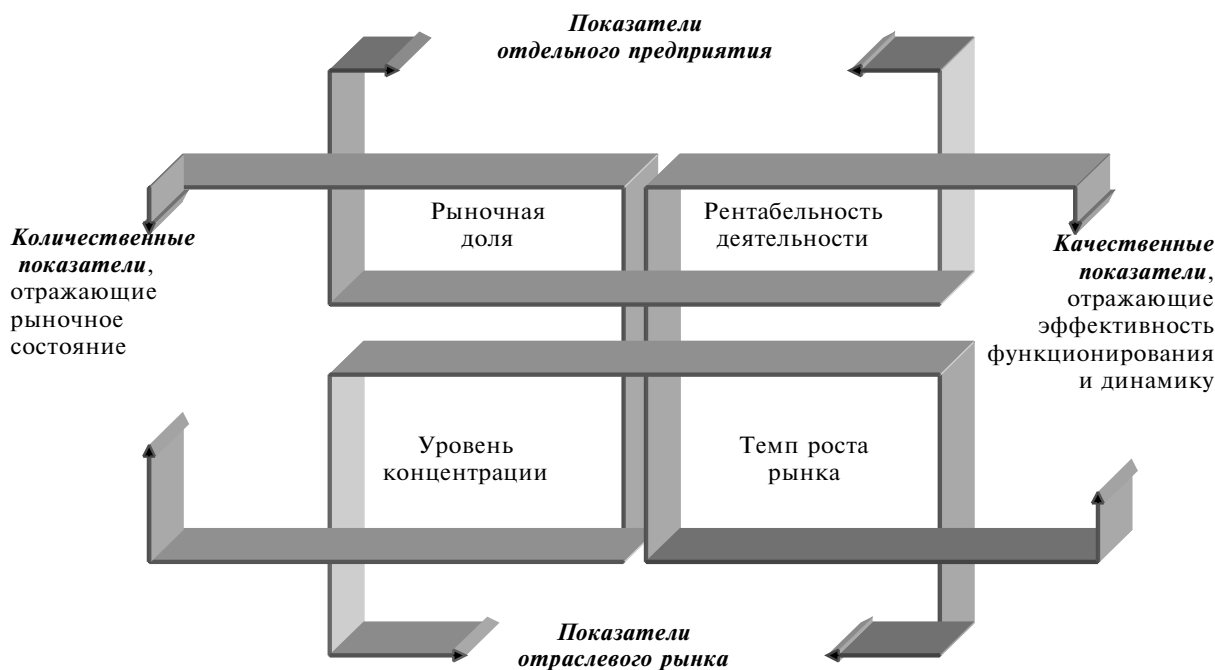


Рис. 2. Взаимосвязь показателей стратегической матрицы

руемой фирмы, так и фирм-конкурентов достаточно низка, рынок переживает состояние стагнации и упадка, а показатели эффективности деятельности фирмы также находятся значительно ниже нормативного либо среднеотраслевого уровня. Это самое “непривлекательное” состояние отраслевого рынка из возможных четырех.

Квадрант матрицы, находящийся в верхнем левом углу, соответствует, на наш взгляд, состоянию упадка. Вызвано это тем, что при достаточно высоких значениях рыночной доли и концентрации качественные характеристики эффективности деятельности предприятия, как правило, находятся ниже среднего уровня, а сам рынок также переживает состояние спада объемов реализации. Сохранение динамики таких процессов может привести к низкодифференцированному состоянию и изменению качественных параметров объекта.

Нижний правый угол стратегической матрицы может рассматриваться как конкурентное состояние, поскольку рыночные доли основных участников рынка достаточно низки или находятся на среднем уровне, рыночная конкуренция явно присутствует, поскольку уровень концентрации недостаточно высок. Кроме того, отраслевой рынок находится в состоянии относительной стабильности или роста, что стимулирует участников рынка к проведению достаточно активных рыночных усилий по завоеванию и укреплению своих рыночных позиций.

Верхний правый квадрант стратегической матрицы будет соответствовать состоянию рос-

та, так как все рассматриваемые характеристики имеют достаточно высокие значения. Рыночное и производственное состояние исследуемого предприятия стабильно и эффективно, рынок растет, а фирма занимает на нем достаточно прочную позицию, “поддерживаемую” одними из лучших отраслевых показателей рентабельности.

Количественные оси предполагают нахождение точного значения соответствующего показателя и изменяются в интервале от нуля до ста, при этом предполагается равная градация (табл. 1):

Выбор этих значений в качестве пороговых отнюдь не случаен. Так, о воздействии фирмы на рынок можно говорить, если ее рыночная доля составляет порядка 20-25%, следующий интервал 25-50%, соответственно, позволяет сделать вывод о достаточной рыночной силе фирмы, хотя последняя не может быть признана доминирующей в большинстве стран. В границы следующего интервала 50-75% попадают фирмы, которые, согласно действующему законодательству, могут быть признаны как доминирующие (рыночная доля свыше 65%), последний интервал значений однозначно позволяет определить фирму как лидера с высоким значением рыночной доли.

Традиционно по уровню концентрации выделяют три основных типа рынка: высококонцентрированные, умеренно концентрированные и низко концентрированные⁴. Однако основных типов рыночных структур в традиционных эко-

⁴ Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. 7-е изд., испр. Минск, 2002.

Таблица 1. Градация количественных осей

Изменение интервала количественных осей, %	Ось 1 Рыночная концентрация	Ось 2 Рыночная доля
0 - 25	Низкая	Низкая
25 - 50	Незначительная	Средняя
50 - 75	Умеренная	Значительная (доминирующее положение)
75 - 100	Высокая	Высокая

Таблица 2. Градация качественных осей

Изменение интервала оси 3, %	Ось 3 Темп роста рынка	Изменение интервала оси 4, %	Ось 4 Рентабельность активов предприятия
Отрицательные значения - 0	Отсутствует (снижение)	Отсутствует	Отсутствует
0 - 10	Низкий	0 - среднее значение	Низкая
10 - 20	Средний	выше среднего	Средняя
Свыше 20	Высокий	высокое	Высокая

номических исследования рассматривается четыре, поэтому указанные интервалы значений позволяют лучшим образом разграничить типологию рынков в зависимости от уровня концентрации. В качестве расчетных значений в этом случае лучше использовать традиционный показатель трехдольного коэффициента концентрации (CR_3), поскольку интервальные значения индекса Херфиндаля-Хиршмана предполагают крайне неравномерное распределение интервала значений, что значительно затрудняет его использование в целях построения стратегической матрицы.

Качественные показатели осей имеют несколько иную градацию (табл. 2).

Для установления интервальных значений по оси 3 использовались данные методики построения БКГ, когда границей относительно высоких и относительно низких темпов роста принято считать 10%-ное увеличение объема рынка в год⁵. Соответственно, в качестве следующего шага взято значение 20% роста объема рынка в год, которое является критериальным для определения очень высокого темпа роста. Для оси 4 в качестве установления середины оси использовано среднеотраслевое значение рентабельности активов. Аналогично значение следующего интервала в обоих направлениях - в размере установленного шага, что позволяет охарактеризовать рентабельность активов предприятия как высокую, среднюю и низкую. В то же время в ряде случаев расчет показателя рентабельности активов рассчитать не представляется возможным, что будет соответствовать первому интервальному значению данной оси.

Существующие позиции определяют возможные направления движения предприятия в бу-

дущем. Исходное поле матрицы в зависимости от уровня градации осей разбито на 16 квадрантов, причем каждому состоянию отраслевого рынка соответствует 4 квадранта, отражающие возможные различия в положении хозяйствующих субъектов в рамках одного и того же состояния отраслевого рынка. В соответствии с установленными значениями четырех осей предлагаемая матрица стратегического планирования будет выглядеть следующим образом (рис. 3).

Для нахождения стратегической позиции предприятия на поле предлагаемой матрицы необходимо следующее:

- 1) по оси 1 - определить фактическое значение уровня концентрации исследуемого отраслевого рынка;
- 2) по оси 2 - определить фактическое значение рыночной доли анализируемого предприятия;
- 3) по оси 3 - выбрать зону, в которую попадает значение рассчитанного показателя темпа роста рынка;
- 4) по оси 4 - выбрать зону, в которую попадает рассчитанное значение показателя рентабельности;
- 5) провести линии, соединяющие параллельные оси в выбранных точках (зонах);
- 6) найти их точку пересечения, которая и будет определять позицию анализируемой фирмы на стратегическом поле матрицы.

Например, уровень концентрации - 30%, рыночная доля фирмы - 15%, темп роста рынка - 115% (третья зона оси 3), рентабельность фирмы - 18% (третья зона оси 4) (рис. 4).

Для попадания в какую-либо область из 16 возможных необходимо наличие у предприятия определенного набора анализируемых характеристик. Нами были проанализированы все их возможные сочетания и выявлены характерные черты для каждой из позиций (табл. 3).

⁵ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.

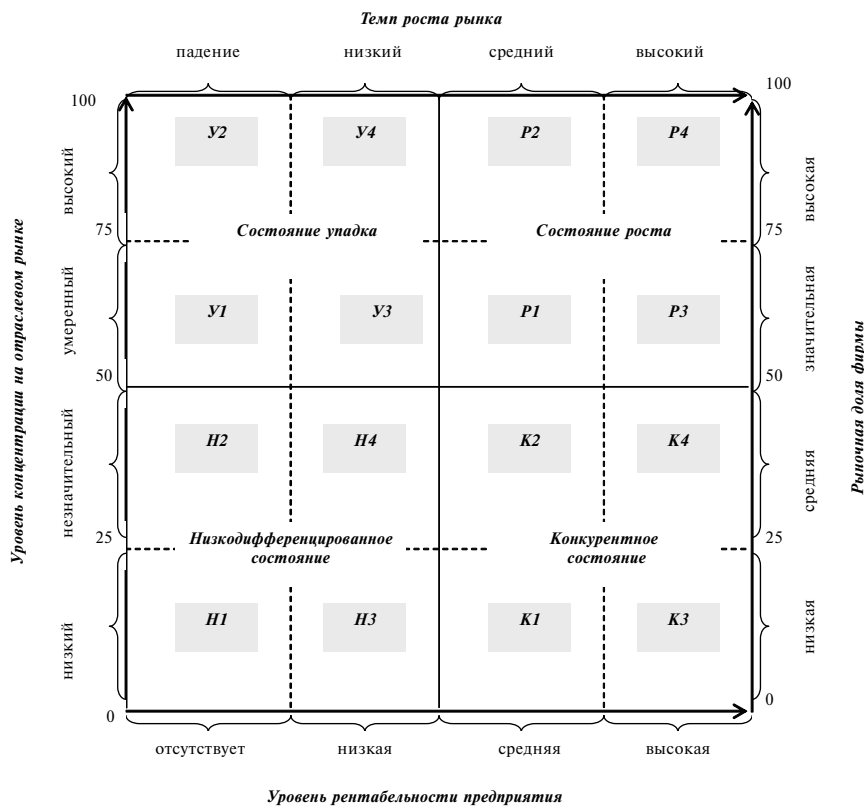


Рис. 3. Матрица стратегического планирования

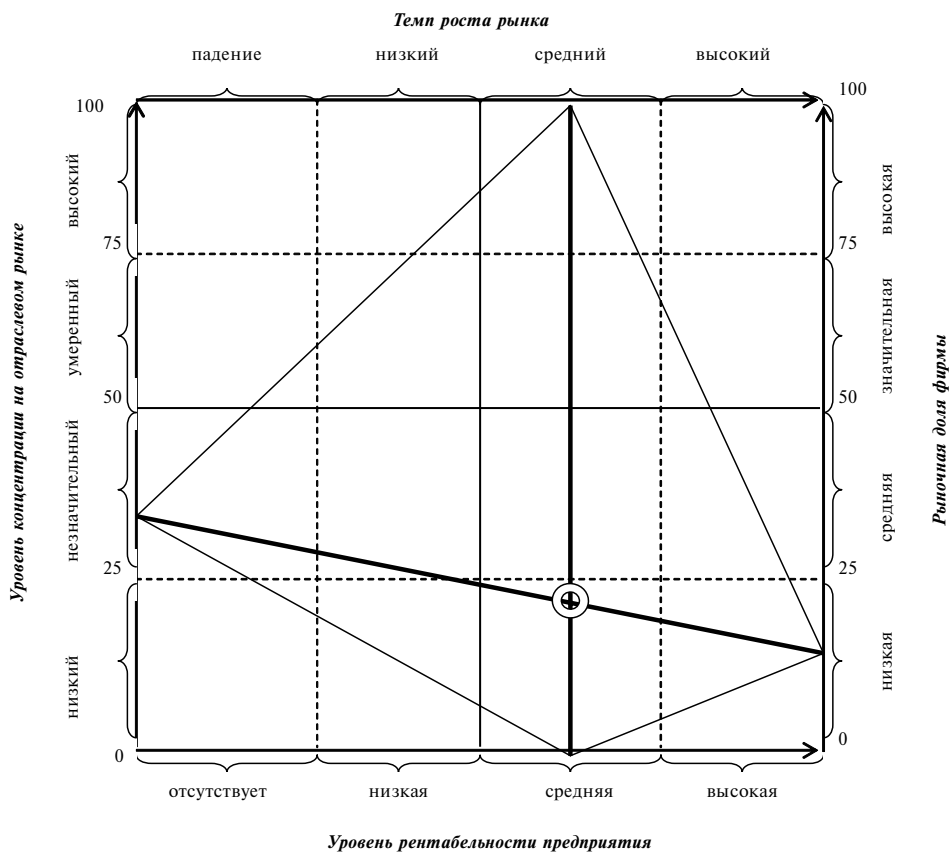


Рис. 4. Позиционирование предприятия

Таблица 3. Сравнительная характеристика основных позиций стратегической матрицы

Стратегическая область	Конкурентная позиция
Низкодифференцированное состояние рынка	
H1	Слабая неэффективная фирма, явный аутсайдер, действующая на рынке монополистической конкуренции, находящаяся в любом состоянии, кроме интенсивного роста
H2	Слабая или средняя неэффективная фирма на рынке с высоким уровнем конкуренции, переживающем состояние стагнации или спада
H3	Слабая или средняя фирма с низким уровнем эффективности, действующая на рынке монополистической конкуренции
H4	Слабая или средняя фирма с невысоким уровнем эффективности, действующая на рынке монополистической конкуренции или олигополии
У1	Средняя фирма с низкой или отсутствующей эффективностью, действующая на снижающем объеме реализации олигополистическом рынке
У2	Достаточно крупная фирма высококонцентрированного рынка, переживающего состояние упадка
У3	Достаточно сильная конкурентная позиция доминирующей фирмы на олигопольном рынке, находящаяся в состоянии стагнации или падения
У4	Доминирующая фирма монопольного рынка, находящегося в состоянии стагнации
Конкурентное состояние	
K1	Среднеэффективная слабая фирма, действующая на конкурентном рынке
K2	Слабая фирма растущего рынка с неустойчивым положением
K3	Слабая высокоэффективная фирма, действующая на растущем рынке
K4	Достаточно сильная высокоэффективная фирма на быстрорастущем или среднерастущем рынке
Состояние роста	
P1	Достаточно крупная фирма, действующая на рынке олигополии или монополии со средними темпами роста
P2	Лидер, действующий на растущем средними темпами монопольном рынке
P3	Доминирующая эффективная фирма на быстрорастущем олигополистическом или монопольном рынке
P4	Явный лидер с наилучшими внутренними и рыночными показателями, действующий на монополизированном рынке

Возможные направления движения фирмы, как правило, связаны с улучшением или стабилизацией существующей позиции, что подразумевает направленность действий (рыночных усилий) по перемещению в более благоприятный участок поля матрицы, а соответственно, вправо или вверх. Возможные стратегические усилия, т.е. выбор определенной стратегии в каждом случае, могут быть представлены с учетом состояния рынка, а также особенностей рыночного положения и функционирования отдельных предприятий⁶.

Таким образом, изучение основных характеристик отраслевого рынка позволяет не только определить его тип, выявить основных по уровню рыночной силы конкурентов, но и использовать данные выводы в целях позиционирования предприятия и разработки альтернативных стратегических решений по повышению рыночной власти, созданию и реализации конкурентных преимуществ фирм.

Предлагаемая стратегическая матрица, на наш взгляд, обладает рядом положительных качеств:

1) основывается на категориально-системной методологии, что позволяет рассматривать позиционирование и развитие предприятия и отдельных его сфер с позиции развития систем;

2) учитывает как характеристики самого предприятия, так и анализируемого отраслевого рынка;

3) предлагаемые характеристики для построения матрицы достаточно легко определяются, не требуют трудоемких расчетов;

4) для построения матрицы используются легкодоступные статистические данные, что позволяет повысить оперативность расчетов, так как на получение необходимых значений показателей не потребуется большого отрезка времени;

5) весьма объективна, поскольку не оперирует субъективными мнениями экспертов;

6) достаточно наглядна и легка в построении;

7) может быть преобразована в "портфельную" матрицу, что позволит позиционировать отдельные виды экономической деятельности предприятия с учетом его внутренних характеристик и характеристик отраслевого рынка.

⁶ Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: В 2 т. / Пер. с англ. под ред. А.Г. Слущкого. СПб., 1999.