# *трехмерная модель развития предприятия в условиях кризиса*

## *модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях кризиса*

**Трифонова Е.Ю.**
*д-р экон. наук, доцент кафедры организации и планирования промышленных предприятий, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*
trifonova.elen@gmail.com

**Коновалов Ю.А.**
*аспирант кафедры экономики народного хозяйства, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского*
Palanic@mail.ru

Аннотация

*В статье речь пойдет о модели трех компетенций, определяющих концепцию стратегического планирования. Новизна этой модели заключается в том, что при выборе стратегии принимается во внимание такой параметр, как компетенции кризиса, не учитываемый ни одной из классических портфельных моделей. Представленная авторами модель является трехмерной и позволяет промышленным предприятиям комплексно проанализировать текущую ситуацию и занять адекватную стратегическую позицию.*

***Ключевые слова:*** стратегическое планирование, стратегия развития, стратегии в условиях кризиса, стратегический анализ, промышленное предприятие, модель трех компетенций, сбалансированная система показателей

Мировой финансовый кризис 2008 года поставил под сомнение вопрос о необходимости долгосрочного стратегического планирования на предприятии. В настоящее время непредсказуемость влияния внешних условий в отдаленной перспективе зачастую сводит все планирование на предприятии на оперативный уровень.

Однако речь идет не о прекращении осуществления стратегического планирования вообще, а о смене акцентов срочности планирования и временных рамках пересмотра выбираемой стратегии. Возникает сложность определения периода регу-

лярности пересмотра ключевых параметров, позволяющих сделать эффективный стратегический выбор. Кроме того, появляется проблема выбора той или иной модели стратегического планирования именно в условиях кризиса, чтобы в полном объеме удовлетворить требования собственников компании.

### *«Модель трех компетенций»*

Классические портфельные модели стратегического планирования (матрица МакКинси, матрица Бостонской консалтинговой группы и мн. др. [1, 2, 3]) при выборе той или иной стратегической позиции компании отслеживают два параметра. Указанные модели не способны предоставить эффективного решения о выборе стратегии в условиях кризисных явлений, а именно с учетом мирового финансового кризиса.

Авторами настоящей статьи предложена методика выбора стратегии организации на основе трехмерной матрицы, получившей название «модель трех компетенций». Данная модель нацелена на формирование и совершенствование процесса стратегического планирования промышленных предприятий. Кроме того, она позволяет решить проблему учета кризисных явлений путем введения в систему составляющей (оси координат), характеризующей компетенции кризиса.

Представленная в настоящей статье модель трех компетенций затрагивает в первую очередь предприятия нефтехимической отрасли, поскольку были определены ключевые факторы мирового финансового кризиса, оказывающие наибольшее влияние именно на эту отрасль. Вместе с тем следует отметить, что данная модель применима и для других отраслей с учетом определенных корректировок.

Графически модель изображена на рис. (*см. на с. 54*). Данная модель представлена в качестве проекции по трем осям: К1, К2 и К3 в форме куба и имеет размерность 2 × 2 × 2, то есть выделяется восемь различных вариантов стратегического поведения организации.

***в настоящее время непредсказуемость влияния внешних условий в отдаленной перспективе зачастую сводит все планирование на предприятии на оперативный уровень***

### *Внутренние компетенции (параметр К1)*

Ось К1 носит название «внутренние компетенции» и по своей сути характеризует внутренние сильные и слабые стороны предприятия. Оценку данного

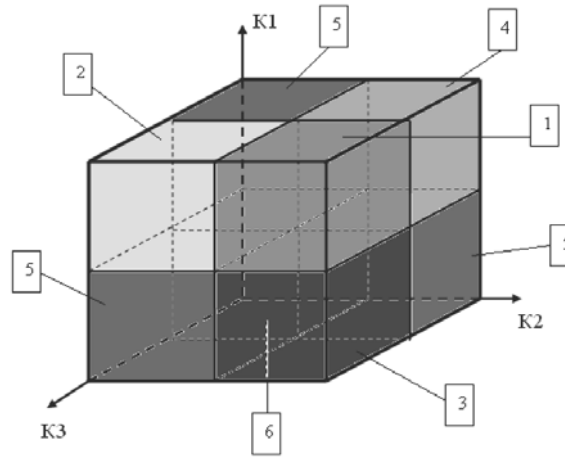



*Рис.* Модель трех компетенций

параметра предполагается проводить на основе четырех перспектив сбалансированной системы показателей (авторы концепции – Д. Нортон и Р. Каплан [4]).

Таким образом, выделяются четыре группы оценки параметра К1:

1) финансовое состояние предприятия;
2) рыночная позиция организации;
3) внутренние процессы;
4) нематериальные активы.

В *табл.* (*см. ниже*) представлена методика расчета параметра К1.

Графа «вес группы» заполняется путем распределения 10 баллов среди перечисленных во второй

*Таблица*

**Расчет параметра К1 «внутренние компетенции»**

| № п/п | Группа показателей | Вес группы (∑=10) | Оценка | | | | | | | | | | Результат (оценка х вес группы) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 1 | Финансовое состояние предприятия | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Рыночная позиция организации | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Внутренние процессы | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Нематериальные активы | | | | | | | | | | | | |
| | **Итого** | **10** | | | | | | | | | | | ∑=К1 |

графе групп показателей в соответствии с тем, как происходит расстановка приоритетных целей по этим группам на конкретном предприятии. Затем в графе «оценка» ставится отметка напротив того значения, которое соответствует данной организации на основе экспертного метода. Графа «результат» содержит в себе значение произведения веса группы на оценку. Сумма значений в строках «результат» являет собой результирующее значение параметра К1, которое фиксируется на графической трехмерной модели.

***любая организация являет собой систему со своими индивидуальными особенностями и идентифицирующими ее отличительными факторами***

### *Внешние компетенции (параметр К2)*

Горизонтальная ось К2 носит название «внешние компетенции» и отражает возможности для предприятия и угрозы со стороны окружающей среды. Любая организация являет собой систему со своими индивидуальными особенностями и идентифицирующими ее отличительными факторами. В свою очередь, данная микросистема (организация) является частью макросистемы – общества, региона, страны. Взаимодействие этих двух систем с неповторимыми сложными механизмами взаимоотношений обнажает с одной стороны возможности организации и угрозы с другой. Оценка этого взаимодействия и должна быть спроецирована на оси К2.

Предполагается выделить 4 основные группы факторов, которые бы в полной мере смогли охарактеризовать так называемые внешние компетенции организации:

1) влияние экономико-политической ситуации в стране, регионе, районе;
2) возможности развития рынка сбыта продукции и конкурентная ситуация;
3) технологическое превосходство и ноу-хау в отрасли;
4) влияние социальных и экологических факторов.

Расчет параметра К2 проводится по такой же методике, что расчет и параметра К1 с применением 10-балльной шкалы оценок.

Графа «вес группы» заполняется в соответствии со значимостью данной группы для всей отрасли, а оценки ставятся по каждой группе показателей для конкретного предприятия. Результат рассчи-

тывается аналогично расчету для К1. Таким образом, на основе проведенных расчетов, суммируя значения результатов по каждой группе показателей, получаем числовое значение параметра К2.

### *Компетенции кризиса (параметр К3)*

Ось К3 под названием «компетенции кризиса» показывает влияние кризисных явлений непосредственно на отрасль, в нашем случае нефтехимическую.

Для оценки ситуации по данному направлению выделим четыре параметра:

1) влияние на рентабельность производства изменения уровня цен на нефть;

2) влияние изменения курса национальной валюты на финансовые показатели деятельности предприятия;

3) степень изменения капитализации компании в зависимости от котировок ее акций на фондовом рынке;

4) влияние на деятельность компании антикризисной политики государства.

Расчет параметра К3 аналогичен расчету параметров К1 и К2.

Таким образом, после подсчета всех трех параметров К1, К2 и К3, значения которых отмечаются на соответствующих осях предложенной модели, проекция параметров попадает в один из восьми «кубов» трехмерной матрицы.

### *Модели трех компетенций*

Трехмерная модель стратегического развития подразумевает классификацию стратегий в соответствии с цифровым обозначением кубических фигур (проекций):

– *сектор 1* соответствует стратегии активации и стабилизации;

– *сектор 2* говорит о том, что компания нуждается в стратегии концентрации и дифференциации;

– *сектор 3* предполагает выбор стратегии модернизации и оптимизации;

– *сектор 4* требует стратегии консолидации;

– *сектор 5* (на рис. их три) означает выбор стратегии, связанной с реструктуризацией;

– *сектор 6* соответствует стратегии ликвидации.


***Литература***

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. Олве Н.-Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.

Таким образом, использование модели трех компетенций дает возможность промышленным предприятиям, в частности предприятиям нефтехимической отрасли, выбрать наиболее перспективную стратегию развития с учетом всех значимых факторов, которые могут повлиять на компанию в условиях мирового финансового кризиса.

Как было указано ранее, модель является универсальной, то есть незначительная ее доработка позволит использовать ее для промышленных предприятий различных отраслей национальной экономики. Изменению в этом случае будут подвержены ключевые факторы параметра К3, отражающие влияние кризиса на каждую конкретную отрасль.

***pn***

***...модель трех компетенций является унифицированной, то есть незначительная ее доработка позволит использовать ее для промышленных предприятий различных отраслей экономики***

***Trifonova E.Yu.***
*Dr. of Econ. Sci., Associate professor, Chair of Organization and Planning of Industrial Enterprises, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*

***Konovalov Yu.A.***
*Post-graduate student, Chair of Economics of National Economy, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod*

**Model of Choosing a Strategy of Industrial Enterprise in the Crisis Conditions**

Abstract

*The article discusses the model of three competencies - the concept of strategic planning. The novelty of this model is that when choosing a strategy, such parameter as the competence of the crisis is taken into account. This parameter is not considered in any of the classical portfolio models. The authors present a three-dimensional model which allows the industries to comprehensively analyze the current situation and take an adequate strategic position.*

***Keywords:*** strategic planning, development strategy, strategy in crisis conditions, strategic analysis, industrial enterprise, model of three competencies, balanced scorecard