

ПОИСК СКРЫТЫХ ВОЗДЕЙСТВИЙ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Жесткова Елена Сергеевна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления
МГУ имени А.А. Кулешова, Могилев, Беларусь
k-eur-mgu@msu.by

В работе рассматривается применение метода анализа матриц инцидентов при проведении SWOT-анализа.

Ключевые слова: методы стратегического менеджмента, менеджмент, SWOT-анализ, анализ матриц, матрица инцидентов.

The paper discusses the use of the method of analysis of incidence matrices during the SWOT analysis.

Keywords: methods of strategic management, management, SWOT-analysis, matrix analysis, incident matrix.

SWOT-анализ представляет собой универсальную и весьма распространенную методику стратегического менеджмента. Объектом его может стать любое предприятие, продукт и даже человек.

При проведении SWOT-анализа организация определяет перечень своих сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз и заполняет соответствующую матрицу. Обычно на этом анализ заканчивается. Но собранную информацию можно подвергнуть более серьезному изучению.

При исследовании возможностей и угроз выделяют взаимовлияющие группы «Возможности – сильные / слабые стороны» «Угрозы – сильные / слабые стороны» и оценивают силу влияния факторов на свойства. Такая группировка позволяет сделать стратегические выводы, структурировать задачи и найти пути их решения с учетом имеющихся ресурсов.

Для выполнения SWOT-анализа и дальнейшей обработки данных необходимо привлекать экспертов, которые хорошо знают особенности деятельности организации и могут количественно оценить влияние угроз и возможностей на сильные и слабые стороны организации. В ходе оценки эксперты могут допускать ошибки, так как обычно они оценивают саму пару «фактор – свойство», но не учитывают того, что могут существовать и косвенные влияния множества факторов на себя и (или) множества свойств на себя. Но даже при небольшом количестве факторов и свойств учесть все скрытые воздействия без специальных методов затруднительно [1].

Для проверки качества экспертных оценок влияния факторов на свойства можно применить метод анализа матриц инцидентий. Он позволяет выявить скрытые воздействия факторов на свойства и выработать более адекватные управленческие решения. Применение этого метода при изучении финансовых рисков приводится в [2].

Допустим, что эксперты выявили следующие возможности и угрозы для торгового предприятия:

- a_1 – рост рынка;
- a_2 – товар входит в моду;
- a_3 – государственная поддержка;
- a_4 – появление новых конкурентов;
- a_5 – изменение курсов валют;
- a_6 – изменение законодательства;
- a_7 – увеличение арендной платы;
- a_8 – хищения и ошибки персонала.

Также были определены сильные и слабые стороны предприятия:

- b_1 – опыт работы;
- b_2 – известность бренда;
- b_3 – система обучения персонала;
- b_4 – качество обслуживания клиентов;
- b_5 – узкий ассортимент;
- b_6 – высокая текучесть кадров;
- b_7 – отсутствие инвестиций в маркетинг;
- b_8 – низкая компьютеризация работы.

Далее следует оценить по шкале от 0 до 1 степень влияния угроз и возможностей на сильные и слабые стороны организации. Пример подобной оценки приводится в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица инцидентий угроз и возможностей на сильные и слабые стороны организации

	1	2	b_3	b_4	b_5	b_6	b_7	b_8
a1	0,3	0,9	0,6	0,4	0,7	0,6	0,3	0,3
a2	0,4	1	0,3	0,2	0,8	0,2	0,7	0,2
a3	0,4	0,3	0,7	0,1	0,1	0,8	0,2	0,1
a4	0,1	1	0,8	0,6	0,6	0,8	0,2	0,3
a5	0,4	0,1	0,3	0,3	0,8	0,5	0,8	0,3
a6	0,4	0,1	0,2	0,3	0,9	0,3	0,5	0,2

	1	2	b_3	b_4	b_5	b_6	b_7	b_8
a7	0,2	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,8	0,4
A8	0,3	0,5	0,9	0,9	0,6	0,9	0,3	0,8

Полученная матрица отражает инциденты первого порядка, которые эксперт воспринимает непосредственно. Но следует учитывать и то, что одна из причин может воздействовать на другие причины, или одно из следствий может воздействовать на другие следствия. Таким образом происходит накопление воздействий, которое эксперт может не заметить. Для выявления подобных инцидентов необходимо заполнить еще две матрицы, в которых оцениваются инциденты возможности и угроз (таблица 2) и сильных и слабых сторон (таблица 3). Последовательно применив к ним композицию максимум-минимум, получим матрицу накопленных инцидентов. Для нахождения скрытых воздействий необходимо из матрицы накопленных инцидентов вычесть исходную матрицу инцидентов первого порядка [1]. В результате получена новая матрица, представленная в таблице 4.

Таблица 2 – Матрица инцидентов угроз и возможностей

	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	a_6	a_7	a_8
a_1	1	1	0,1	0,8	0,3	0,1	0,2	0,2
a_2	1	1	0,2	1	0,3	0,1	0,3	0,7
a_3	0,8	0	1	0,6	0,2	0,4	0,2	0,4
a_4	0,6	0,7	0,2	1	0,1	0,1	0,6	0,3
a_5	0,5	0,2	0,4	0,2	1	0	1	0,3
a_6	0,5	0,2	0,5	0,5	0,2	1	0,5	0,3
a_7	0,3	0,2	0,1	0,9	0,2	0	1	0,2
a_8	0	0,1	0	0,1	0	0	0	1

Таблица 3 – Матрица инцидентов сильных и слабых сторон

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8
b1	1	0,9	0,8	1	0,5	0,5	0,3	0,2
b2	0,2	1	0,6	0,9	0,5	0,5	0,9	0,3
b3	0,9	0,7	1	1	0,4	0,1	0,1	0,3
b4	0,3	0,9	0,6	1	0,2	0,4	0	0

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8
b5	0,1	0,2	0,1	0,3	1	0,1	0,7	0,4
b6	0,3	0,3	0,6	0,4	0,2	1	0,4	0,7
b7	0,1	0,1	0,2	0,2	0,9	0,2	1	0,6
b8	0,5	0,3	0,6	0,8	0,2	0,5	0	1

В таблице 4 выделены ячейки, показывающие недооцененные экспертами воздействия. Так, например, недооцениваются такие возможности, как вхождение товара в моду и государственная поддержка, недостаточно внимания уделяется такой угрозе, как появление новых конкурентов, и особенно ее связи с отсутствием инвестиций в маркетинг.

Таблица 4 – Результат поиска скрытых воздействий

	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6	b_7	b_8
a_1	0,5	0,1	0,2	0,5	0,1	0,2	0,6	0,4
a_2	0,4	0	0,5	0,7	0	0,6	0,2	0,5
a_3	0,3	0,5	0	0,7	0,6	0	0,6	0,6
a_4	0,7	0	0	0,3	0,1	0	0,7	0,4
a_5	0,1	0,4	0,2	0,2	0	0	0	0,3
a_6	0,1	0,4	0,3	0,2	0	0,2	0,2	0,3
a_7	0,6	0,6	0,4	0,6	0,4	0,4	0,1	0,3
a_8	0,6	0,4	0	0	0	0	0,3	0

Список источников

1. Кофман, А. Модели для исследования скрытых воздействий / А. Кофман, Х. Хил Алуха . – Минск : Вышэйшая школа, 1993. – 158 с.
2. Жесткова, Е. С. Поиск скрытых воздействий при анализе финансовых рисков на предприятии / Е. С. Жесткова, А. Н. Погребницкая // Интеллектуальные информационные технологии, энергетика и экономика : сборник трудов XIV Междунар. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов, Смоленск, 22–23 июня 2017 г., Филиал МЭИ. – Смоленск, 2017. – Т. 3. – С. 203–207.