

Скворцова Надежда Константиновна

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики в строительстве ТЭК
Тюменского индустриального университета

Зубарев Александр Андреевич

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента в отраслях ТЭК
Тюменского индустриального университета

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ**

Аннотация:

В работе представлен механизм применения технологий стратегического планирования для принятия управленческих решений. С помощью SNW- и SWOT-анализа оценены сильные и слабые стороны научно-производственного нефтяного центра. На их основе проведен перекрестный анализ, позволяющий диверсифицировать выбранный сегмент матрицы «Совершенствование бизнеса» в несколько направлений принятия управленческих решений с выделением ключевых рисков.

Ключевые слова:

управленческое решение, стратегическое планирование, перекрестный SWOT-анализ, НИР, научно-производственный нефтяной центр.

Skvortsova Nadezhda Konstantinovna

D.Phil. in Economics, Professor, Fuel Energy Complex
Construction Economics Department,
Tyumen Industrial University

Zubarev Alexander Andreyevich

D.Phil. in Economics,
Professor, Fuel Energy Complex Management Department,
Tyumen Industrial University

**MANAGEMENT
DECISIONS MAKING
ON THE BASIS OF STRATEGIC
PLANNING METHODS**

Summary:

The article deals with the application of strategic planning technologies for management decisions making. By means of SNW and SWOT analysis the authors estimate strengths and weaknesses of the research and production oil center. On their basis the authors carry out the cross analysis allowing to diversify a chosen matrix segment of "business enhancement" in several directions of management decisions making with emphasizing of key risks.

Keywords:

management decisions, strategic planning, cross SWOT analysis, research activity, research and production oil center.

Сложность и высокая стоимость добычи нефти и газа и нефтегазового оборудования, постоянные изменения и ужесточение условий добычи обуславливают возрастающую значимость и необходимость использования в работе нефтегазовых предприятий научно-исследовательских и экспериментально-конструкторских работ, осуществляемых с применением результатов научно-технического прогресса. Стратегическое направление устойчивого развития предприятия должно формироваться в рамках общей (базовой) стратегии с целью повышения эффективности управления деятельностью предприятия в перспективе.

Для создания обобщенной схемы стратегического планирования был использован критерий «количество направлений деятельности». Основными методами, используемыми в стратегическом планировании отдельного направления деятельности предприятия, являются так называемые формальные модели: накопленного опыта, жизненного цикла продукта, жизненного цикла технологий, «продукт – рынок» и т. п.

При стратегическом планировании деятельности диверсифицированных предприятий используют матричные методы, такие как: метод Бостонской консалтинговой группы, метод McKinsey, модель компании Шелл, в основе которой лежит матрица DPM, и др. На рисунке 1 отражен механизм избрания тех или иных инструментов стратегического планирования. Стоит отметить, что при любом подходе могут использоваться модель Shell/DPM и модель Ансоффа.

Рассмотрим применение технологий стратегического планирования на примере научно-производственного нефтяного центра (НПНЦ). Для обоснования принятия управленческих решений в процессе деятельности объекта исследования важной является оценка его сильных и слабых сторон. Наиболее полно данную оценку можно провести с помощью SNW-анализа внутренней среды по методике экспертных оценок (SNW – Strength, Neutral, Weakness) и SWOT-анализа. Для этого были привлечены эксперты в сфере маркетинга, менеджмента, производства и ресурсов. На основе анализа было выделено по пять самых важных факторов. С помощью семибалльной модифицированной шкалы оценки Луи Терстоуна получены коэффициенты, отражающие относительную важность анализируемых факторов S, W, O и T (табл. 1).

Таблица 1 – Итоговая таблица анализа факторов SWOT

Факторы SWOT	Среднее значение коэффициента	Наибольшее значение коэффициента
Сильные стороны (S)	0,40	–
Слабые стороны (W)	–0,57	W
Возможности (O)	0,42	O
Угрозы (T)	–0,29	–

Таким образом, наибольшее значение имеют коэффициенты, соответствующие слабым сторонам – W и возможностям – O. В таблице 2 представлена матрица SWOT-анализа. В ходе исследования было установлено, что научно-производственный нефтяной центр находится в сегменте **WO** матрицы SWOT-анализа – «Совершенствование бизнеса».

Для выявления всех возможных вариантов определенной стратегии необходимо провести перекрестный SWOT-анализ (табл. 3).

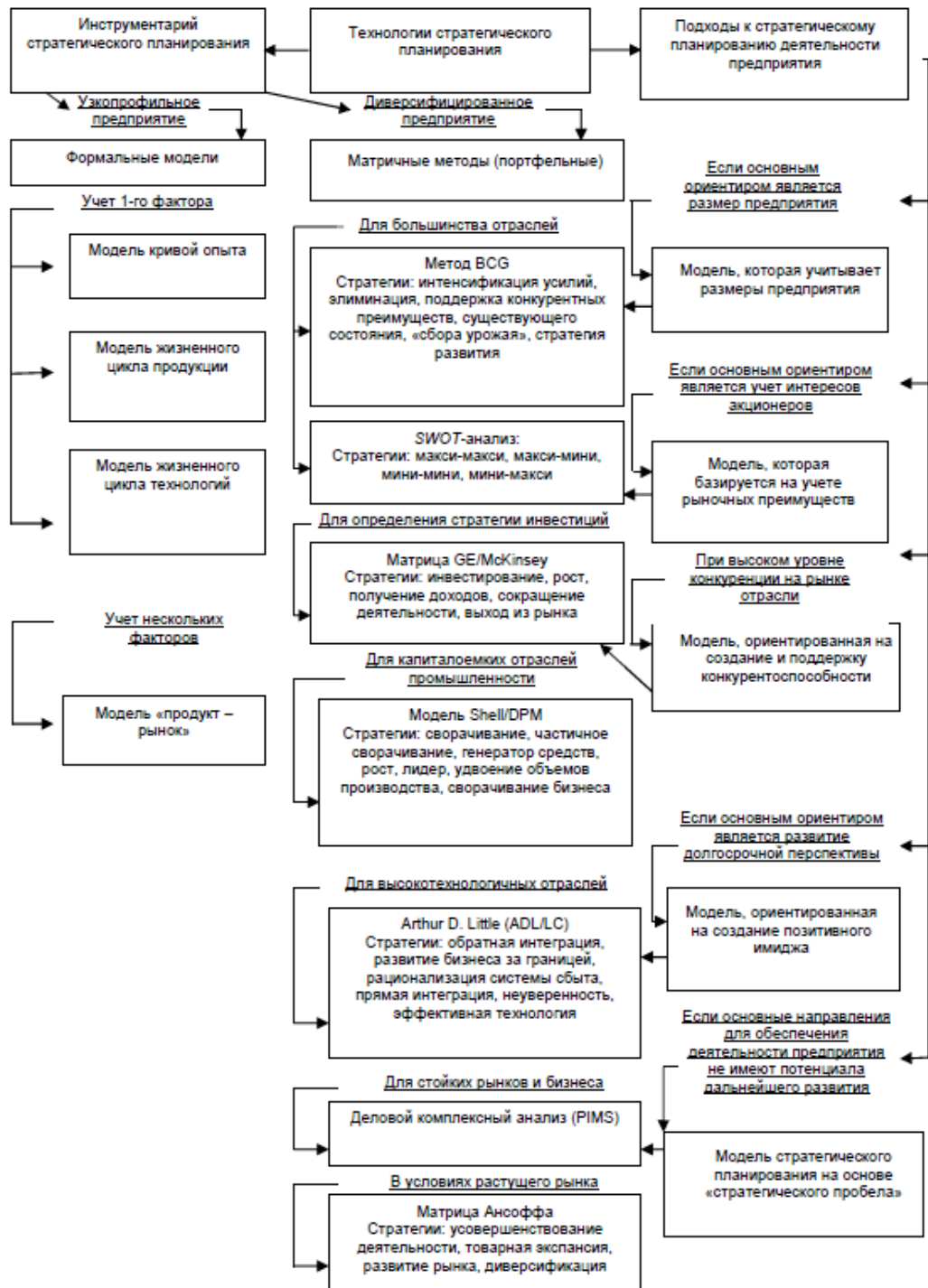


Рисунок 1 – Механизм применения технологий стратегического планирования

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа внутренней среды научно-производственного нефтяного центра [1]

	Преобладают возможности (O)	Преобладают угрозы (T)
Преобладают сильные стороны (S)	Развитие бизнеса	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преобладают слабые стороны (W)	Совершенствование бизнеса	Ликвидация проблем

Проведенный перекрестный анализ дает возможность выделить направления совершенствования бизнеса НПНЦ: снижение затрат на НИР, смена общей стратегии организации на привлечение новых заказчиков, повышение мотивации персонала, улучшение корпоративной культуры и психологической обстановки в коллективе, контроль популярности НПНЦ.

Сегмент матрицы «Совершенствование бизнеса» доказывает целесообразность проведения диверсификации НПНЦ, которое должно перепрофилироваться или реформироваться. В ходе исследования также выявлено, что в ходе реструктуризации высок риск «освобождения предприятия от высокопрофессиональных кадров». Это связано с тем, что совершенствование управленческой структуры НПНЦ, как правило, влечет за собой высвобождение кадров, в том числе высокопрофессиональных. Также высоко оценен риск «недостаточность средств предприятия для расчетов с инвесторами», что отражает недостаток учетной информации для прогнозирования развития ситуации на предприятии.

Таким образом, SWOT-анализ выступает универсальным аналитическим инструментом для выбора стратегии развития предприятия, рыночного анализа и изучения конкурентоспособности с некоторыми допущениями: SWOT-анализ в известной степени является субъективным; возможности отрасли – это не всегда возможности отдельного предприятия, так как каждое предприятие имеет свои позиции на рынке; наиболее выгодны для предприятия те возможности отрасли, которые обеспечивают ей максимальный рост прибыли.

Таблица 3 – Перекрестный SWOT-анализ объекта исследования

Сегмент	Возможности			Угрозы		
	Рост популярности новых способов исследования ядра	Новые технологии	Дополнительные услуги	Падение покупательской способности населения	Снижение объема строительного рынка	Появление более дешевых аналогов на рынке
Сильные стороны	Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущество благодаря этой возможности?			Позволяют ли эти сильные стороны избежать данной угрозы?		
Продукт как конкурентоспособность	A1				B1	
Способность к лидерству						B2
Уровень производства			A2			
Уровень маркетинга	A1					
Отношения с органами власти			A3			
Слабые стороны	Препятствуют ли слабые стороны использованию этой возможности?			Препятствуют ли эти слабые стороны избеганию этой угрозы?		
Корпоративная культура						
Стратегия организации	C1				D2	
Мотивация персонала						
Зарботная плата			C2			
Ценовая политика				D1		D1
A1 – конкурентоспособный продукт. A2 – уровень производства влияет на дополнительные услуги. A3 – отношения с органами власти влияют на разработку и использование, а также поиск новых заказчиков			B1 – конкурентоспособное предприятие даже при падении объема рынка сможет сохранить своих заказчиков. B2 – способность к лидерству объекта исследования поможет не почувствовать появление на рынке более дешевых аналогов			
C1 – общая стратегия организации и слабая мотивация персонала не способствуют расширению возможностей роста популярности новых услуг. C2 – заработная плата сотрудников не дает достаточного стимула для разработки и реализации услуг			D1 – ценовая политика предприятия (дороговизна услуг) при снижении покупательской способности населения является серьезной угрозой высокой эффективности деятельности предприятия. D2 – при снижении объема рынка стратегия на повышение стоимости услуг отрицательно влияет на результативность деятельности			

Ссылки и примечания:

1. Таблица 2 сформирована авторами на основе: Бережнов Г.В. Стратегия устойчивого развития предприятия [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2002. № 10 (34). С. 24–30. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/8438/> (дата обращения: 01.11.2016) ; Львов М.А. Методы и проблемы оценки эффективности управления знаниями при реализации проекта // Экономика региона и управление. 2007. № 18. С. 37–42.

References:

Berezhnov, GV 2002, 'The strategy of sustainable development of the enterprise', *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*, no. 10 (34), pp. 24-30, viewed 01 November 2016, <<http://old.creativeconomy.ru/articles/8438/>>, (in Russian).

Lvov, MA 2007, 'Methods and problems of assessing the effectiveness of knowledge management in the implementation of the project', *Ekonomika regiona i upravleniye*, no. 18, pp. 37-42, (in Russian).