

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗАО "САМАРСКАЯ КАБЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ"

© 2009 Н.А. Цаплина*

Ключевые слова: стратегическое позиционирование предприятия, стратегический потенциал, финансовый потенциал, кадровый потенциал, производственно-технологический потенциал, инновационный потенциал, управление качеством, стратегические цели, профиль успеха, ресурсы, стратегия роста.

Рассматривается комплексная система стратегического позиционирования, направленная на достижение стратегических целей организации. Предложенное моделирование системы позволяет проанализировать текущее положение и возможности компании, выявить несоответствие между желаемым и прогнозируемым развитием событий, отражает эффективные стратегии лидеров отрасли, исходя из профилей успеха.

Ориентация компании на стратегическое позиционирование предлагает инструментарий достижения стратегических целей для выстраивания системы корпоративного менеджмента через количественные ключевые показатели эффективности (целевые ориентиры) процессов, направленных на достижение стратегических целей, и встроенных в общую процессно-ориентированную и ценностно-ориентированную среду принятия управленческих решений на предприятии. На основе результатов прогнозирования осуществляется стратегическое позиционирование по основным стратегическим потенциалам исходя из предположения, что деятельность компании в области операционной, инвестиционной и финансовой политики будет направлена на совершенствование, исходя из профилей успеха, отражающих эффективные стратегии лидеров отрасли.

Современная организация производства и управления, высокий уровень мотивации коллектива к совершенствованиям, интересные инвестиционные проекты обусловили выбор закрытого акционерного общества "Самарская кабельная компания" в качестве предприятия, логикой развития которого востребована разработка системы стратегического позиционирования. На сегодняшний день ЗАО "СКК" является одним из крупнейших предприятий по производству кабельно-проводниковой продукции в России и странах СНГ. В планы предприятия на ближайшие годы, реализация которых была несколь-

ко замедлена вступлением в 2008 году мировой экономики в стадию пассивного спроса, входит реализация новых бизнес-планов, внедрение новейших технологий, выход на мировой рынок.

"Под общим анализом стратегического потенциала предприятия понимается оценка его ресурсов с точки зрения возможности их использования для достижения поставленных целей стратегического характера"¹. Определим уровень финансового, производственно-технологического, кадрового, инновационного потенциалов и системы управления качеством. Декомпозиция данных потенциалов на основные составляющие позволит подробнее проследить воздействие основных управленческих решений на успех компании в стратегическом аспекте.

Для получения интегральных оценок исходные величины каждой из составляющих стратегического потенциала ЗАО "СКК" приведены к сопоставимому виду, пригодному для сравнения, с использованием метода балльных оценок. "Необходимость приведения значений показателей в сопоставимый вид обусловлена, во-первых, их разной направленностью (показатели, стремящиеся к росту, - стимуляторы и показатели, стремящиеся к снижению, - дестимуляторы) и, во-вторых, различной размерностью (рубли, %, обороты, единицы)"². В случае применения экспертных оценок в качестве оценочной шкалы установлен непрерывный отрезок [0; 1]. Результирующие данные по отдельным

* Цаплина Наталья Анатольевна, аспирант Самарского государственного университета. E-mail: tcaplinan@smtp.ru.

Таблица 1

Результирующие данные по отдельным составляющим стратегического потенциала

| Потенциалы | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Финансовый | 7,28 | 4,31 | 3,74 | 5,48 | 2,71 |
| Кадровый | 7,52 | 7,82 | 7,97 | 7,63 | 7,74 |
| Управление качеством | 14,15 | 14,92 | 14,38 | 14,64 | 14,49 |
| Производственно-технологический | 1,34 | 1,79 | 2,62 | 28,89 | 2,53 |
| Инновационный | 1,59 | 1,54 | 1,82 | 2,34 | 2,37 |

составляющим стратегического потенциала ЗАО «Самарская кабельная компания» представлены в табл. 1.

Анализ данных показывает: взвешенные значения финансового потенциала изменяются в пределах от 7,28 до 2,71; падение уровня финансового потенциала выглядит логично в настоящих условиях роста стоимости финансовых ресурсов и увеличения зависимости завода от внешних участников рынка; взвешенные значения потенциала предприятия в управлении качеством изменяются в пределах от 14,15 до 14,49; рост данного вида потенциала связан с активной политикой руководства завода в области менеджмента качества; изменение взвешенных значений инновационного потенциала во многом напоминает изменение соответствующих значений производственно-технологического потенциала, оба возросли за 5 анализируемых лет; значимое увеличение производственно-технологического потенциала в 2007 году обусловлено вводом в действие нового оборудования; взвешенные значения кадрового потенциала изменяются в пределах от 7,52 до 7,74; его увеличение является положительным признаком на фоне набирающей силы экономической депрессии.

«Для определения типа стратегии, которой придерживается предприятие, достаточно провести *интервью* с руководящим составом и использовать *метод изучения документации*»³. На основании беседы с некоторыми ключевыми специалистами и анализа имеющейся программы развития научно-производственной деятельности можно констатировать, что данный хозяйствующий субъект в настоящее время осуществляет стратегию роста.

Развитие ЗАО «Самарская кабельная компания» будет зависеть от степени реализации следующих ключевых факторов: 1) степень развития и реализации сравнительных

преимуществ предприятия на выбранном рыночном сегменте по категориям: технология и инновации, контроль качества, кадровое обеспечение; 2) динамикой развития потенциалов, определяющих предпринимательскую и инвестиционную активность и конкурентоспособность компании; 3) интенсивностью инновационного обновления производства и динамикой производительности труда; 4) динамикой развития системы менеджмента качества продукции; 5) интенсивностью повышения качества человеческого капитала.

Определение мероприятий по достижению целевого уровня стратегического потенциала основывается на оценках стратегических ресурсов и последующего формирования так называемого профиля успеха, а именно модели стратегического потенциала, которой описывается развитие успешной в стратегическом отношении компании кабельной отрасли. Анализ деятельности ЗАО «СКК» показывает, что оно работает в условиях умеренной конкуренции. В России имеется значительное количество крупных заводов-производителей кабельной продукции, однако особенностью рынка является его фрагментированность, наличие большого количества компаний среднего размера. В ходе анализа были построены профили трех наиболее успешных компаний - Сибкабель, Севкабель-холдинг, Иркутсккабель, - и одной, достигшей стадии спада и ушедшей с рынка в результате банкротства - Самарское предприятие Волгакабель. Сравнение позволяет в предельном приближении сформулировать факторы и показатели, описывающие деятельность максимально эффективной и минимально успешной компании-производителя кабельной продукции.

По данным расчетов, компании распределены так: на первом месте «Сибкабель», второе место занято компанией «Иркутсккабель», последние два места - у «Севкабель-

Таблица 2

Уровни составляющих стратегических потенциалов участников кабельного рынка

| Потенциалы | ЗАО "СКК" | Севкабельхолдинг | Иркутск-кабель | Сибкабель | Волга-кабель |
|---------------------------------|-----------|------------------|----------------|-----------|--------------|
| Финансовый | 2,71 | 8,79 | 8,18 | 7,26 | -22,07 |
| Кадровый | 7,74 | 8,46 | 8,37 | 8,13 | -89,44 |
| Управление качеством | 14,15 | 15,01 | 16,43 | 16,82 | 13,72 |
| Производственно-технологический | 2,53 | 7,78 | 6,99 | 7,59 | -0,98 |
| Инновационный | 2,37 | 11,84 | 12,75 | 13,02 | 0,69 |
| Итоговый рейтинг | 29,50 | 51,88 | 52,72 | 52,82 | -98,08 |

холдинг" и ЗАО "СКК" (табл. 2). Заключительный этап оценки заключается в сопоставлении профиля успеха выбранной из группы компаний, добившихся наиболее ощутимых достижений в стратегическом развитии, с фактическим уровнем стратегического потенциала исследуемой организации ЗАО "Самарская кабельная компания". Необходимо рассмотреть на каких элементах базируется стратегический успех компаний-лидеров рынка. Зная их, можно разработать комплекс мер, направленный на увеличение значимости или полную реструктуризацию бизнес-процессов исследуемого предприятия. Результаты сравнения представлены на рисунке. Наиболее высокие пики кривых показывают, на основе каких составляющих элементов строится преобладающий стратегический потенциал.

Основными проблемами развития предприятий кабельной отрасли, как правило, становятся следующие: "технологическая отсталость ряда производств, высокая материало- и энергоемкость; низкая производительность труда и, как следствие, высокая себестоимость производимой продукции; недостаток финансовых ресурсов, в том числе на проведение НИОКР, что существенно сокращает количество новых конкурентоспособных разработок; дефицит квалифицированных кадров"⁴.

ЗАО "СКК" должно провести значительную работу в отношении финансового, инновационного и производственно-технологического потенциалов (по данным рисунка наиболее близкие к лидеру - это высокий уровень управления качеством продукции и бизнес-процессов, сильный кадровый потенци-

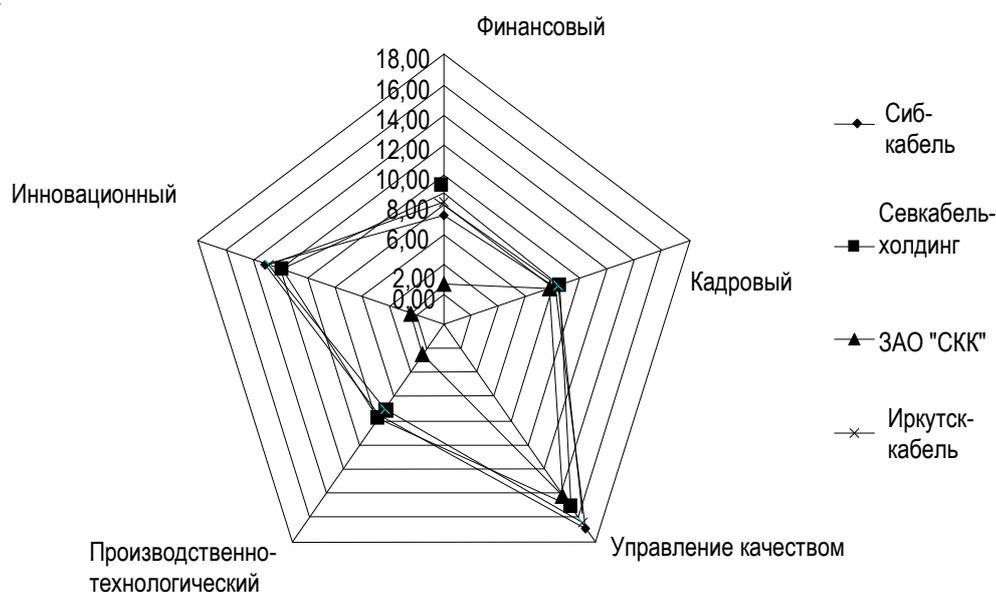


Рис. Анализ профиля успеха с уровнем стратегического потенциала ЗАО "СКК"

ал). Ключевыми для ЗАО “СКК” являются следующие проблемы: отсутствие эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние предприятия, прогнозировать угрозу банкротства и избегать ее за счет эффективной финансово-экономической политики; быстрое устаревание ассортимента продукции, медленное реагирование на изменение спроса (отслеживается в ходе мониторинга инновационного потенциала); недостатки производства (слишком продолжительный производственный и финансовый цикл, большая “незавершенка”, потери, низкая технологическая дисциплина и др.); недостаточная информированность работающих (о целях и задачах, а также истинном положении предприятия) и др.

Дополняющие и более конструктивные выводы в отношении конкретных мер по отдельным составляющим (например, вычленению мероприятий по привлечению внешнего капитала, обновлению производства, разработке и внедрению новых видов продукции и пр.) можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала наиболее существенные отклонения от профиля успеха, влияющие на конечный результат, постепенно дополняя профиль компании менее значительными отклонениями, анализируя причи-

ны низких результатов и формулируя проблемы (узкие места) и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей. Управление будущим компании с использованием предложенной комплексной системы стратегического позиционирования позволяет: определять стратегические позиции компании, увязывая в единый комплекс анализ текущего положения и возможностей компании с точки зрения факторов ценности; выявлять несоответствие между желаемым и прогнозируемым развитием событий; оценивать стратегический потенциал компании при различных возможных сценариях изменения внешней среды; устанавливать механизм мониторинга и контроллинга для обеспечения непрерывности процесса и эффективного осуществления стратегического позиционирования.

¹ *Грэм Х.* Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. М., 2005.

² *Скамай Л.Г., Трубочкина М.И.* Экономический анализ деятельности предприятия. М., 2006.

³ *Старовойтов М.К., Фомин П.А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. М., 2001.

⁴ *Богдановский Д.Л.* Основные задачи промышленной политики в России на современном этапе // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2008. № 4 (42). С. 14-18.

Поступила в редакцию 08.06.2009 г.