

## Методика формирования стратегического позиционирования предприятия и определение направлений его развития (на примере кабельного производства)

© 2011 Н.А. Цаплина

Самарский государственный университет

E-mail: tsaplina.nat@yandex.ru

В статье рассматривается методика формирования стратегического позиционирования предприятия, состоящая из трех фаз. Методика является приемлемой для использования предприятиями любых отраслей, направлена на определение позиции организации в текущем периоде и разработку перспектив развития. По предложенной методике проанализирована деятельность предприятий кабельного производства.

*Ключевые слова:* стратегическое позиционирование предприятия, методика формирования стратегического позиционирования, фаза обследования, сравнительная фаза, проектная фаза, площадь стратегической позиции, прогнозные оценки.

В многочисленных трудах, посвященных проблемам позиционирования, данное понятие зачастую отождествляется с выбором стратегии, тем самым существенные характеристики позиционирования подменяются характеристиками выбора. Как следствие, проблема стратегического позиционирования не раскрывается до конца. Другие авторы отождествляют позиционирование предприятия с позиционированием товара на рынке, или ими усиливается аспект сегментирования рынка, при этом недостаточно раскрывается характеристика позиционирования как целенаправленного процесса самоопределения организации.

Нет единой методики осуществления стратегического позиционирования предприятия, отражающей особенности отрасли, в которой функционирует предприятие. Имеющиеся методы либо показывают товарную специфику, ограничиваясь маркетинговыми методами, либо анализируют только факторы внешней среды, либо

используют весь арсенал портфельного анализа, либо являются трудноосуществимыми в практической деятельности реального предприятия.

Несомненно, процесс стратегического позиционирования обладает целостностью, автономностью, адаптивностью, он связан с внешней средой, его элементы взаимосвязаны и имеют системные признаки (рис. 1). Стратегическое позиционирование предприятия - целенаправленный процесс его самоопределения с учетом особенностей отраслевого рынка путем непрерывного мониторинга характеристик изменчивости хозяйственно-экономической среды.

Формирование стратегического позиционирования предприятия как средства организационного обеспечения деятельности включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых событий - динамических фаз: обследование, сравнение, проектирование, а также постоянный мониторинг, отслеживание стратегически важных событий и информационное обеспече-

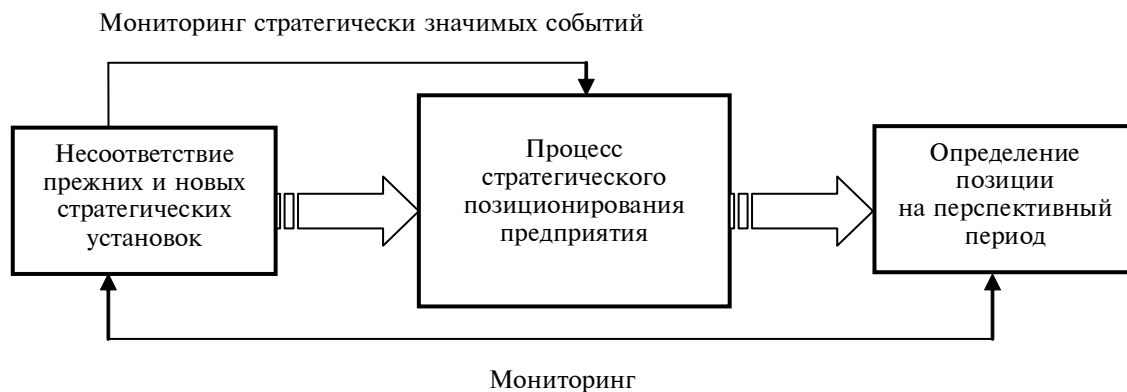
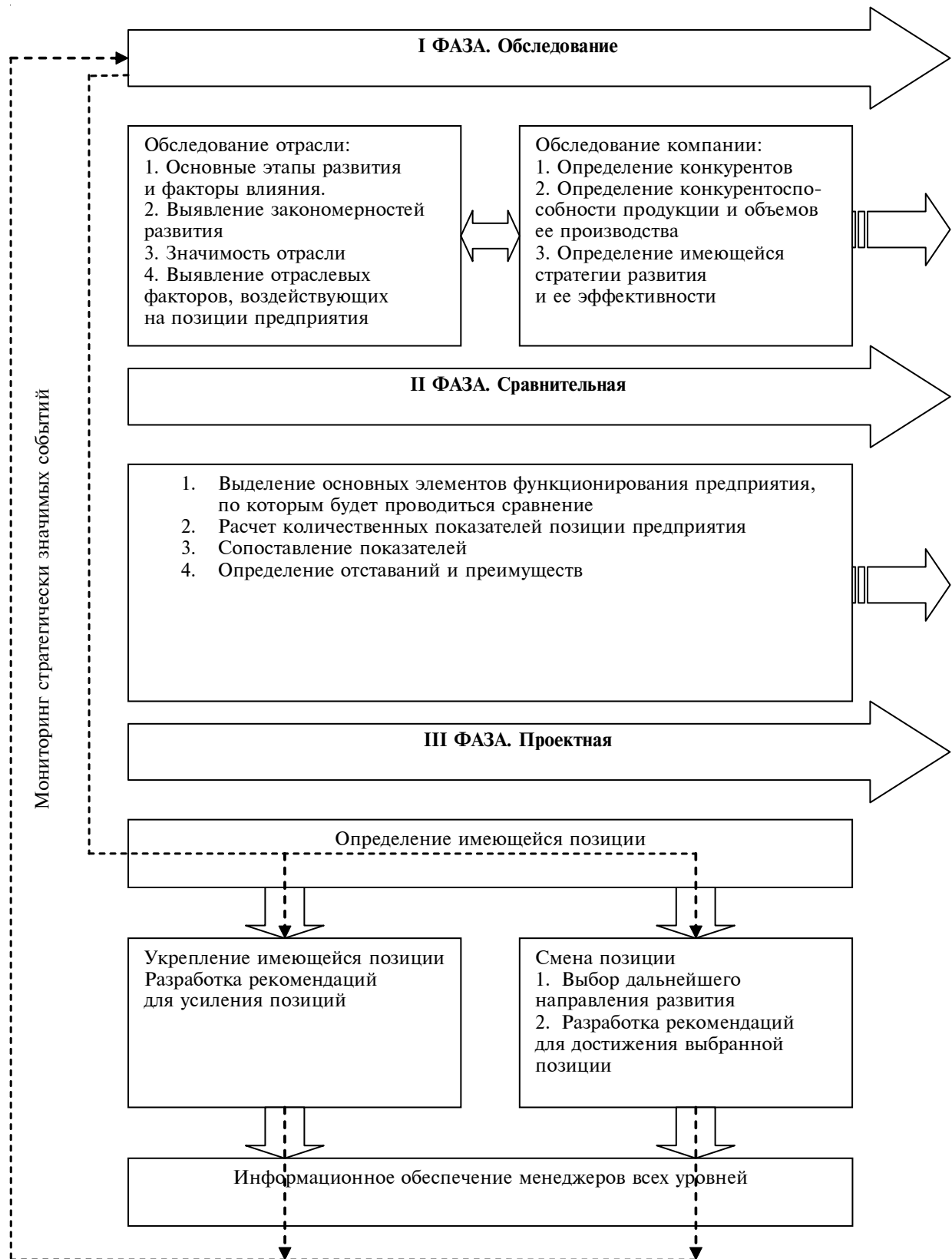


Рис. 1. Система стратегического позиционирования предприятия



**Рис. 2. Блок-схема методики формирования стратегического позиционирования предприятия**

ние менеджеров, при необходимости вносятся поправки относительно позиций предприятий. Использование методики формирования страте-

гического позиционирования позволит предприятию избежать несоответствия существующей позиции требованиям реальных временных ус-

ловий развития предприятия, подойти к осознанному выбору дальнейших направлений стратегического развития (рис. 2).

В фазе обследования отрасли анализируются основные этапы и закономерности ее развития, значимость в экономике страны. Для обследования компании выявляются основные конкуренты, анализируется базовый ассортимент выпускаемой продукции, ее объемы, оценивается конкурентоспособность продукции. Делаются выводы о целесообразности используемой стратегии развития и ее эффективности. В процессе осуществления указанной фазы стратегического позиционирования необходимо воспользоваться данными статистической отчетности по отрасли в целом, финансовой отчетностью предприятия, возможно использование средств массовой информации. Анализ этой информации осуществляется с помощью фактографических методов, а именно методов аналогий (чаще исторического), статистических методов (экстраполяция, моделирование). Также может применяться метод прямой экспертной оценки.

В сравнительной фазе выделяются основные элементы функционирования предприятия и его конкурентов, для чего используется мнение экспертов данной отрасли. В нашем случае это: характеристики финансовой и производственно-технологической деятельности, инновационной активности, кадровой составляющей и системы качества. Далее осуществляется количественная оценка выделенных показателей в динамике на основе анализа финансовой отчетности предприятия, а также мнения экспертов, которые определяют весовую оценку каждого показателя.

Весовые показатели нескольких предприятий сравниваются между собой по отдельным характеристикам деятельности и по интегральному показателю, выявляются отставания и преимущества.

В проектной фазе определяются позиции предприятия и пути дальнейшего развития. Либо предприятие усиливает свои позиции в определенных направлениях, либо меняет позицию вообще (возможно сочетание этих направлений, если осуществить процесс стратегического позиционирования по отдельным бизнес-единицам предприятия). Составляется профиль стратегической позиции, с помощью которого рассчитывается ее площадь. Путем прогнозных оценок увеличения одной из сторон профиля или нескольких из них и, как следствие, увеличения площади стратегической позиции можно предположить целесообразность выбора того или иного пути развития. Необходимо помнить о доступе к информации менеджеров всех уровней для адекватного восприятия и эффективной реализации управленческих решений. В процессе осуществления стратегического позиционирования предприятия большую роль играют стратегически значимые события, которые могут произойти в отрасли или на предприятии в силу постоянно меняющихся условий макро- и микросреды. Поэтому не следует забывать о непрерывном мониторинге хозяйственно-экономической среды.

В результате осуществления стратегического позиционирования в ЗАО "Самарская кабельная компания" становится очевидным отставание предприятия от позиций конкурентов (рис. 3). Можно предположить влияние изменений отдельных составляющих стратегического позици-

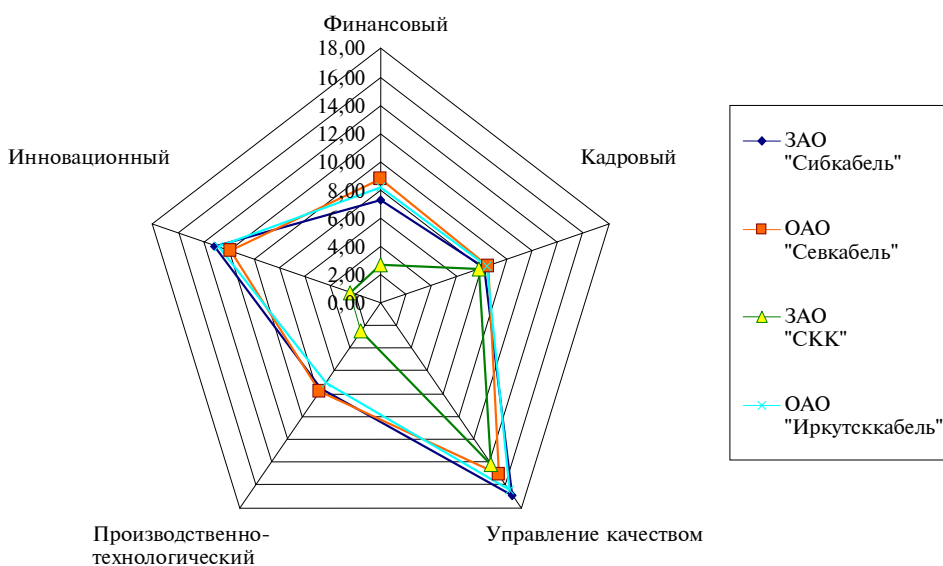


Рис. 3. Профили стратегических позиций предприятий кабельной промышленности на 2009 г.

онирования на общую позицию в целом. Так, усиление производственно-технологической позиции ЗАО "СКК" до уровня ОАО "Иркутсккабель" (6,99) приведет к увеличению площади стратегичности до 120,022. Усиление инновационной позиции до уровня ОАО "Севкабель" (11,84) приведет к увеличению площади стратегичности до 176,562. Усиление финансовой позиции до уровня ЗАО "Сибкабель" (7,26) приведет к увеличению площади стратегичности до 106,859.

С помощью формулы можно рассчитать условный результат от выбора другой стратегической позиции в направлении производственно-технологических, инновационных, финансовых характеристик к определенному году.

$$R_i = I_{\max} / W_i,$$

где  $R_i$  - оценка по  $i$ -му параметру на перспективный период;

$I_{\max}$  - индекс максимального показателя деятельности;  
 $W_i$  - вес (значимость)  $i$ -го параметра в общей оценке.

Расчет условного результата при отсутствии изменений и смене позиций в 2012 г. представлен в таблице.

Таким образом, наибольший вклад способно дать усиление инновационных составляющих. Но нельзя забывать о том, что стратегическое позиционирование мы представляем как комплекс взаимосвязанных элементов, поэтому целесообразно двигаться по всем направлениям, изучая опыт конкурентов.

Можно выделить ключевые направления концентрации управленческих усилий для ЗАО "СКК" при условии, что руководство изберет позицию, близкую к позиции лидеров отрасли:

- устранение недостатков производства (слишком продолжительный производственный

Сопоставление отстающих на 2009 г. характеристик деятельности ЗАО "СКК" с перспективными на 2012 г.

Показатель	2009 г.	2010 г. (отсутствие изменений)	2012 г. (смена позиции)	Изменение
Производственно-технологические характеристики				
Фондовооруженность, руб./чел.	1,46	1,40	4,00	2,54
Фондоотдача основных средств	1,29	1,00	3,57	2,28
Фондорентабельность	0,01	0,01	0,02	0,01
Доля заказов, выполненных в срок, долей	0,74	0,80	2,00	1,26
Коэффициент выбытия	0,16	0,20	0,43	0,27
Коэффициент поступления	0,20	0,18	0,60	0,40
Коэффициент обновления	2,00	1,09	5,53	3,53
Средний возраст оборудования, лет	17,00	18,00	14,00	-3,00
Трудоёмкость продукции, нормо-км	0,18	0,18	0,10	-0,08
Характеристики инновационной активности				
Внедрение новых технологий, новых товаров, %	4,00	4,60	20,00	16,00
Гибкость производства, отн. ед.	0,80	0,88	4,62	3,82
Внедрение стандартов производства (ИСО), %	86,13	87,90	100,00	13,87
Новые методы поиска и обслуживания клиентов, отн. ед.	1,00	2,00	5,00	4,00
Техническое перевооружение	0,10	0,15	0,50	0,40
Фондовооруженность отдела инноваций, руб./чел.	0,75	0,75	3,50	2,75
Обеспеченность персоналом, %	5,40	5,40	35,00	29,6
Обеспеченность площадями, %	0,00	0,00	0,07	0,07
Коэффициент использования оборудования	0,83	0,89	4,00	3,17
Финансовые характеристики				
Коэффициент автономии	0,41	0,34	1,25	0,84
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	4,38	7,00	1,75	- 2,63
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	0,28	0,12	0,83	0,55
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,19	0,08	0,48	0,29
Коэффициент текущей ликвидности (платежеспособности)	1,40	1,00	3,75	2,35
Рамбурсная способность	0,00	0,00	0,05	0,05
Чистая прибыль на 1 км продукции, тыс. руб. / км	0,26	0,26	0,44	0,18
Рентабельность активов, %	8,00	7,00	21,00	13,00
Рентабельность собственного капитала, %	9,10	9,00	24,00	14,90
Рентабельность продукции, %	5,20	4,90	14,21	9,01

и финансовый цикл, большая “незавершенка”, потери, низкая технологическая дисциплина и др.);

- формирование эффективной финансовой системы, позволяющей оценить и контролировать финансовое состояние предприятия, прогнозировать угрозу банкротства и избегать ее за счет эффективной финансово-экономической политики;

- уход от быстрого устаревания ассортимента продукции, ускорение реагирования на изменение спроса;

- обеспечение достаточной информированности руководителей служб (о целях и задачах, а также истинном положении предприятия).

Такая методика формирования стратегического позиционирования является универсальной, может быть использована любым предприятием, в любой отрасли. Следует обратить внимание в первой фазе на особенности отраслевого развития и отраслевые факторы, воздействующие на предприятие, а во второй фазе привлечь

экспертов отрасли для определения наиболее важных характеристик деятельности предприятия и оценки их значимости для формирования стратегической позиции.

1. Никулина О.В. Тенденции развития современных предприятий в условиях динамичности и неопределенности внешней среды // Экономический анализ: теория и практика. 2008. □ 17. С. 40-45.

2. Пешков И.Б., Уваров Е.И. Итоги работы кабельной промышленности в 2008 году // Кабели и провода. 2009. □ 1. С. 3-6.

3. Пешков И.Б., Уваров Е.И. Итоги работы кабельной промышленности России и стран СНГ в 2007 году // Кабели и провода. 2008. □ 2. С. 3-6.

4. Пешков И.Б., Уваров Е.И. Кабельная промышленность России и стран СНГ: итоги 2006 года // Кабели и провода. 2007. □ 2. С. 3-6.

5. Пешков И.Б., Уваров Е.И. Итоги работы кабельных заводов России и других стран СНГ в 2005 году // Кабели и провода. 2006. □ 1. С. 3-6.

6. Стратегическая матрица компании: управляя рисками / А. Агеев [и др.] // Экон. стратегии. 2008. □ 8. С. 62-75.

*Поступила в редакцию 08.12.2010 г.*