



ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ
НА ПРЕДПРИЯТИИ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
НА ПРИМЕРЕ ООО ЗАВОД
«КАЛИНИНГРАДГАЗАВТОМАТИКА»

К.А. Аносова, студентка 2-го курса магистратуры,
anosova.n.m@mail.ru

А.Е. Тарутина, канд. экон. наук, доц. кафедры ОиКФ ИНОТЭКУ,
alla.tarutina@klgtu.ru
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический
университет»

В данной статье рассмотрены определения «стратегии» в теории стратегического менеджмента. Анализируются особенности корпоративной стратегии в разрезе групп продуктов по матрице И. Ансоффа, мероприятия по реализации корпоративной стратегии, стратегии основных направлений деятельности ООО Завод «Калининградгазавтоматика».

стратегическое управление, стратегия, корпоративная стратегия, внешняя среда, конкурентная среда, реализация стратегии

Необходимость стратегического управления в промышленности определяется возрастанием роли управленческого фактора в процессе функционирования промышленных предприятий и потребностью повышения эффективности предпринимательской деятельности в сфере производства [1].

Газовая промышленность – отрасль топливной промышленности, охватывающая разведку и эксплуатацию месторождений природного газа, дальнейшее газоснабжение по газопроводам, производство искусственного газа из угля и сланцев, переработку газа, использование его в различных отраслях промышленности и коммунально-бытового хозяйства.

ООО Завод «Калининградгазавтоматика» – устойчиво развивающееся предприятие Калининградской области, в котором обеспечено рациональное использование имеющегося потенциала (человеческого и экономического), разрабатывает, производит и внедряет на объекты газовой, нефтяной и других отраслей промышленности распределительное и взрывозащищенное электрооборудование, системы автоматики и оборудование для КИПиА.

В теории стратегического менеджмента имеют место разные взгляды на понимание сущности стратегии.

Большинством ученых подразумевается под стратегией «долгосрочное определенное направление развития организации, касающееся сферы средств и форм ее деятельности, а также определенной системой взаимоотношений внутри организации, и еще можно сказать, что она помогает прийти организации к ее целям» [2, 3].

На наш взгляд, стратегия представляет собой комплекс мероприятий, направленных в сторону конечного состояния какого-либо процесса, достижения конкретной цели, в нашем случае процесса управления человеческими ресурсами. При этом, несмотря на планирование комплекса специальных мероприятий, стратегия оставляет руководству предприятия свободу выбора маневра с учетом изменения сложившейся на рынке ситуации [4].

Как и в определении сущности стратегии, отечественные и зарубежные исследователи по-разному трактуют причины, которые обуславливают выбор и необходимость совершенствования уже существующей стратегии.

В этой связи хочется вспомнить труды И. Ансоффа – одного из родоначальников стратегического менеджмента.

И. Ансоффом была разработана специальная шкала зависимости эффективности

организации от степени стабильности или нестабильности внешней среды. Согласно учению И. Ансоффа, разработка новой либо диверсификация уже существующей стратегии производится на основе долгосрочного планирования с учетом степени непосредственного влияния нестабильности внешней среды на деятельность конкретной организации, с этих же позиций осуществляется прогнозирование стратегических изменений и выбор на основе его анализа стратегических действий организации [5].

В связи с широкой номенклатурой выпускаемых изделий и разнообразием рынков, на которых представлена продукция ООО Завод «Калининградгазавтоматика», в долгосрочном периоде планируется проводить комбинированную стратегию роста.

Определения корпоративной стратегии в разрезе групп продуктов по матрице И. Ансоффа представлена в табл. 1 [5].

Комплекс мероприятий по реализации корпоративной стратегии представлен в табл.2.

Стратегии основных направлений деятельности предприятия

Растущее энергопотребление в России делает производство *электрооборудования* приоритетным направлением развития бизнеса. В общем объеме выпускаемой продукции данное направление предприятия составляет более 70 %.

В период 2019-2020 гг. прогнозируется дальнейший рост объемов производства электрооборудования, выпускаемого по лицензии ЗАО «Шнейдер Электрик» (Франция) – ячейки КРУ СН – MCset, Nexima; щиты НН – Okken, PrizmaPlus, а также предполагается освоение и постановка на производство новых видов электрооборудования и систем постоянного тока, щитов АВО газа.

В 2018 г. в области производства электрооборудования, завод начал сотрудничать с новым партнером компанией «Греппер» (Германия). Объем производства трансформаторных подстанций по лицензии компании «Греппер» в 2019 г. составит около 3 %. На сегодняшний день в России прослеживается устойчивый спрос на аналогичное оборудование, так как большая часть эксплуатируемых сегодня КТП выработала свой ресурс и подлежит замене. В перспективе прогнозируется увеличение объемов производства на заводе комплектных компактных трансформаторных подстанций (ККТП) по лицензии компании «Греппер».

Прогнозируемый общий рост объемов производства электрооборудования в 2019 г. составит 200 % к уровню 2018 г.

Таблица 1 – Определение корпоративной стратегии в разрезе групп продуктов по матрице И. Ансоффа

Товары	Рынки	
	Существующий рынок	Новый рынок
Существующий товар	<p>Стратегия №1 Более глубокое проникновение на рынок Группа II и III, VI Элементы систем автоматического регулирования Взрывозащищенное оборудование</p>	<p>Стратегия №2 Расширение рынка Группа I, III, IV Электрооборудование Взрывозащищенное оборудование Щитовая продукция</p>
Новый товар	<p>Стратегия №3 Развитие продукта Группа I, II, V Электрооборудование Элементы систем автоматического регулирования Приборы и средства автоматизации</p>	<p>Стратегия №4 Диверсификация Группа I, V Электрооборудование Агрегатная автоматика и средства телемеханики</p>

Таблица 2 – Мероприятия по реализации корпоративной стратегии

Номер стратегии	Стратегия развития	План мероприятий
1	2	3
1	Более глубокое проникновение на рынок ОАО «Газпром»	1. Разработка агрессивной маркетинговой политики 2. Скорость исполнения заказов 3. Разработка улучшенных модификаций
2	Развитие новых рынков	1. Провести маркетинговые исследования новых рынков 2. Определить предпочтения потребителей 3. Четкое позиционирование продукции – облегчение жизни энергетиков и обслуживающего персонала распределительных подстанций 4. Разработка гибкой ценовой политики, условий оплаты
3	Развитие продукта	1. Ежегодный вывод на рынок нового продукта 2. Улучшение модификаций действующих продуктов 3. Разработка системы мотивации проектных и конструкторских групп
4	Диверсификация	1. Постановка на производство КТП, СПТ, щитов АВО газа

Конкурентная стратегия завода по данному направлению – широкая дифференциация.

Программа действий для реализации:

1. Четкое позиционирование товара.
2. Переход на уровень интеграции I+ (MCset), применение реле SEPAM 1000+80 серии.
3. Освоение производства по уровню 2 (Okken).
4. Расширение оказываемых услуг и после продажного обслуживания.
5. Создание на базе Завода учебно-сервисного центра, осуществляющего как профессиональную подготовку кадров для собственного производства, так и сервисную поддержку на период всего срока службы оборудования.

Взрывозащищенное оборудование

Помимо соединительных взрывозащищенных коробок собственного производства, уже много лет выпускаемых на заводе и эксплуатирующихся на всех предприятиях ОАО «Газпром» на территории России и стран ближнего зарубежья, Завод освоил производство взрывозащищенного оборудования на базе корпусов и аксессуаров одного из лидеров мирового рынка взрывозащищенного оборудования итальянской компанией «Cortemgroup».

Объем производства данного вида оборудования в 2018 г. составил более 70 млн. руб., а к 2019 г. прогнозируемый объем производства составит 202 млн. руб. (темп роста – 300 %).

Изготавливаемое заводом взрывозащищенное электрооборудование, производимое совместно с компанией «Cortemgroup», имеет ряд конкурентных преимуществ. Корпуса коробок литые и изготовлены из специального сплава на основе алюминия. Благодаря этому значительно снижается вес и габаритные размеры готового изделия. Это дает возможность изготавливать взрывозащищенное оборудование более высокого качества в максимально сжатые сроки, а значит, увеличить объем выпускаемых изделий. По желанию заказчиков можно изготавливать взрывозащищенное оборудование для различных целей и с различными техническими характеристиками.

Также в настоящее время ведутся переговоры с еще одним мировым лидером на рынке взрывозащищенного оборудования – компанией «STANL» – о совместном производстве на заводе других видов взрывозащищенного оборудования, что позволит

увеличить объем производства данной продукции и усилить позиции и увеличить долю на российском рынке.

В текущем году осуществлена разработка коробок KB-SA (аналог коробок типа КП производства ОАО «Вэлан», г. Зеленокумск). Данная разработка обеспечила ООО Завод «Калининградгазавтоматика» по сравнению с аналогом ряд технических преимуществ, а именно: алюминиевый корпус, применение стандартных клемм UT 2,5 «Phoenixcontact» позволяют увеличить диапазон температур эксплуатации от минус 60 °С до плюс 55°С (КП – от минус 60 °С до плюс 45 °С); изделие имеет более высокую степень защиты – IP65 по сравнению с КП - IP54; возможность установки большего количества кабельных вводов с размерами от 3/8 до 3 дюймов и выбор расположения кабельных вводов по требованию заказчика.

Конкурентная стратегия завода по данному направлению – широкая дифференциация.

Программа действий для реализации:

1. Повышение качества выпускаемой продукции.
2. Создание улучшенных модификаций.
3. Работа по индивидуальным заказам, удовлетворение специфических требований покупателя.
4. Дифференциация предложений по клиентам.

Элементы систем автоматического регулирования и управления

Данные продукты давно зарекомендовали себя на рынке газовой промышленности. Объем производства этой группы в 2018 г. составил 13,6 % от общего объема выпуска продукции. В части корпоративной стратегии по данному направлению определена стратегия более глубокого проникновения на рынок ОАО «Газпром» и сохранения лидирующих позиций на рынке газовой промышленности.

По данному направлению ООО постоянно конкурирует с другими российскими производителями аналогичных продуктов. Для усиления конкурентной позиции предприятия конструкторские подразделения завода постоянно ведут работу над модернизацией изделия.

В настоящее время на ООО Завод «Калининградгазавтоматика» идет изготовление опытного образца изделия ЭПУУ-15, запуск которого в промышленное производство планируется в 2019 г.

Конкурентная стратегия завода по данному продукту – лидерство по издержкам. Предприятие выпускает широкую гамму модификаций указанной продукции и у предприятия есть все возможности снижать издержки без потери качества и ухудшения характеристик изделия.

Программа действий для его реализации:

- улучшение дизайна продукта;
- разработка новых модификаций;
- снижение трудоемкости изготовления;
- увеличение объема выпуска продукции, распределяемой на рынке ОАО «Газпром».

В структуре выпуска всего спектра продукции заводом «Калининградгазавтоматика» элементы систем автоматического регулирования и управления занимают чуть более 3 %. В абсолютном измерении объемы по данной группе продуктов в 2018 г. составят 38,9 млн.руб., среднегодовой индекс роста – составляет 1,2.

Щитовая и шкафная продукция

В период с 2019-2020 гг. по данному направлению перед ООО Завод «Калининградгазавтоматика» стоят следующие задачи:

1. Перевод на новую элементную базу и повышение потребительских характеристик не менее 40 типовых щитов для систем автоматического управления вентиляцией,

охлаждением, водоснабжением, водоподготовкой, канализацией и другими производственными процессами.

2. Разработка, внедрение и апробация новых многоуровневых систем автоматического управления пожарными насосами и крышной котельной.

3. Создание дополнительных конструкций унифицированных шкафов: щитов шкафных со степенью защиты не менее IP54 для наружной установки; утепленных электро- и водообогреваемых шкафов с возможностью установки двух датчиков «Метран».

Стратегия завода по данному продукту – оптимальные издержки.

Программа действий для ее реализации:

- 1) улучшение металлоконструкций;
- 2) снижение трудоемкости изготовления;
- 3) расширение связей с проектными институтами;
- 4) поиск стандартных решений.

Приборы и средства автоматизации

Данное направление является традиционным для завода. Объемы этой группы продукции составляют в среднем 2-3% от общего выпуска. Рынок приборов и средств автоматизации оценивается как стабильный, что подтверждается анализом многолетней динамики востребованного выпуска продукции. В этой области деятельности предусматривается стратегия сохранения существующих позиций на рынке и постепенного усовершенствования имеющихся изделий для удовлетворения потребностей заказчиков. Для этого планируется модернизировать конструкции производимых изделий, повысить технологический уровень производства.

В целях диверсификации и расширения бизнеса, удовлетворения потребностей ОАО «Газпром» в качественной, надежной и доступной продукции для автоматизации отрасли на ООО Завод «Калининградгазавтоматика» предусмотрено развитие направления по производству агрегатной автоматики и средств телемеханики. В течение 2018 г. специалистами Завода проработаны вопросы по освоению производства новых, отвечающих современным требованиям изделий, которые будут востребованы и предприятиями ОАО «Газпром» и другими крупными промышленными предприятиями.

Для привлечения и удержания квалифицированных кадров, повышения лояльности персонала к предприятию предусматривается разработка долгосрочной «Программы развития корпоративной культуры» и «Программы совершенствования системы управления персоналом».

В заключение анализа подходов к стратегическому управлению на примере действующего в газовой промышленности предприятия следует подчеркнуть, что применение стратегий в менеджменте определяет общее направление развития предприятия и его жизнеспособность перед лицом как прогнозируемых, так и непредсказуемых событий, которые могут произойти в его значимом окружении.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фурсов, С. В. Стратегическое управление промышленным предприятием / С. В. Фурсов // Основы экономики и управления. – 2012. – № 6 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 19.03.2019)
2. Саенко, М. Г. Стратегия предприятия / М. Г. Саенко. – Москва: Экономическая мысль, 2016. – С. 97-98.
3. Эндрю, С. Высокоэффективный менеджмент / С. Эндрю: пер. с англ. – Москва: ИИД Филин, 2015. – С. 118-119.
4. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва: Экономистъ, 2017. – С. 189-192.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.alleng.ru> (дата обращения 19.03.2019).

APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT IN THE GAS INDUSTRY FOR EXAMPLE
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE - LLC PLANT
«KALININGRADGAZAVTOMATIKA»

K.A. Anosova, 2-d year student of the master's degree, anosova.n.m@mail.ru

A.E. Tarutina, PhD, associate Professor, alla.tarutina@klgtu.ru

Kaliningrad State Technical University

This article discusses the definition of «strategy» in strategic management theory. It is analyzed features of corporate strategy in a section of groups of products on I. Ansoff's matrix, actions for realization of corporate strategy, the strategy of the main activities of LLC Plant Kaliningradgazavtomatika.

strategic management, strategy, corporate strategy, external environment, competitive environment, strategy realization