

# Организация стратегического управления промышленным предприятием: играем в шахматы...

**В.И. ЕРМОЛАЕВ**, главный инженер ОАО «Холдинговая компания «Барнаульский станкостроительный завод»»

В статье рассмотрена стратегия управления Холдинговой компанией «Барнаульский станкостроительный завод» и ее основные элементы, способствующие повышению конкурентоспособности и выходу на новые рынки. *Ключевые слова:* стратегическое управление, маркетинговая концепция, ресурсная концепция, диверсификация, конкурентные преимущества

Наиболее популярными среди практиков и востребованными в научном сообществе в настоящее время являются две концепции стратегического управления: маркетинговая и ресурсная.

**Маркетинговая концепция** состоит в том, что вся деятельность предприятия (научно-техническая, производственная, сбытовая и т.д.) *основывается на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе*. В принятии управленческих решений акцент смещен от производственных звеньев предприятия к звеньям, связанным с исследованиями рынка. Служба маркетинга становится мозговым центром, источником информации и рекомендаций не только для рыночной, но и для производственной, научно-технической и финансовой политики предприятия<sup>1</sup>.

Основатели **ресурсной концепции** – Б. Вернерфельд<sup>2</sup>, Дж. Барни<sup>3</sup>, С.Л. Прахалад, Г. Хамел<sup>4</sup> и др. – исходили из того, что залогом долгосрочного успеха в бизнесе является осуществление стратегии, содержащей *создание собственных трудно имитируемых другими компаниями ресурсов и компетенций*.

По нашему мнению, наиболее гармоничному встраиванию предприятия в мировое экономическое пространство в современных условиях способствует формирование такой стратегии управления, которая сочетает элементы как ресурсной, так и маркетинговой концепций.

Чтобы проиллюстрировать процесс адаптации теоретических концепций к формированию стратегии, воспользуемся аналогией с игрой в шахматы. Эта игра, в принципе, не даёт дополнительной информации о стратегическом управлении предприятия, но поможет систематизировать уже имеющуюся информацию из области маркетинговой и ресурсной концепций, перевести ее из подсознательного уровня на уровень сознательного восприятия и наметить адекватную стратегию.

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Россинтер, 1996. – 704 с.

<sup>2</sup> Wernerfelt B. A resource-Based View of the Firm//Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P.171–180.

<sup>3</sup> Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage// Journal of Management. – 1991. – Vol.17. – № 1.

<sup>4</sup> Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation//Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68. – May–June. – P. 79–91.

По сути дела, предлагаемые сравнения являются инструментами визуализации информации о формировании и осуществлении стратегии.

Итак, рассмотрим схему взаимосвязи структуры управления предприятия с его ресурсами, устойчивыми конкурентными преимуществами и ключевыми компетенциями на примере игры в шахматы (рис.1).

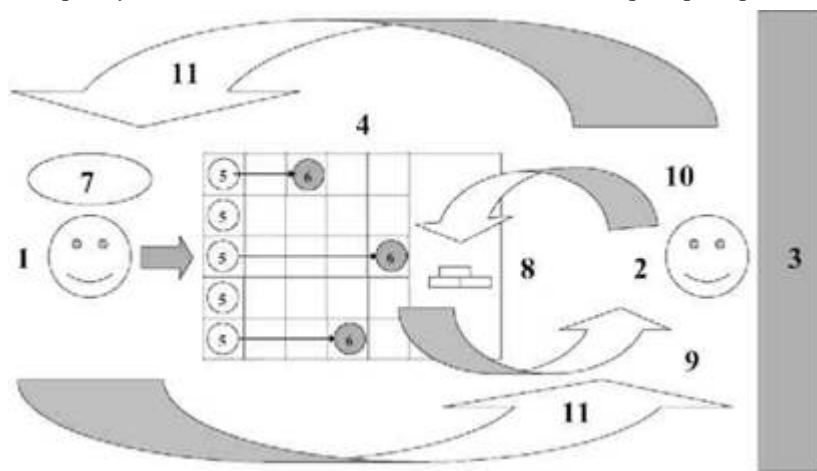


Рис. 1. Схема взаимосвязи структуры управления предприятия с ресурсами, уникальными ресурсами, устойчивыми конкурентными преимуществами и ключевыми компетенциями в процессе сцепления внешней среды с внутренней средой предприятия.

Здесь:

Игрок № 1 – это вы, или точнее, стратегический штаб руководителей, который играет на стороне предприятия.

Игрок № 2 – ваш соперник, играющий на стороне внешней среды. Как правило, соперник представляет собой построенную по регио-  
нальному принципу группу представителей внешней среды, назовём её представительством.

№ 3 – внешняя среда, показанная на схеме в виде гигантской тёмной комнаты. Кто выйдет из этой комнаты на игру с вами – это весьма занимательная тема.

Шахматная доска (4) в нашей схеме олицетворяет структуру управления.

Пешки (5) – ресурсы предприятия.

Фигуры (6) – ценные и уникальные ресурсы (их «вес», естественно, более значим в игре).

7 – это умение играть (компетенции).

8 – «устойчивые конкурентные преимущества», которые в конечном итоге концентрируются непосредственно в товаре.

9 – товарные потоки.

10 – финансовые потоки.

11 – информационные потоки.

Шахматная игра и реализация стратегии управления предприятия имеют определенные сходства и различия.

1. *Стратегия игры.* Присутствует в обоих случаях, иначе не стоит и начинать.

2. *Доска (структура управления).* В шахматах доска состоит из 64 клеток. В стратегическом управлении количество клеток непостоянно, возможно их кардинальное изменение по ходу «игры», что может как увеличивать, так и уменьшать шансы на выигрыш.

3. *Пешки. Фигуры. Ходы.* Количество фигур, так же как и клеток, не постоянно. Проведём аналогии. Пешки – это ресурсы. Ценные и уникальные ресурсы – это фигуры. В шахматах пешка может стать фигурой, пройдя определённый маршрут. В стратегическом управлении «пешка» может менять своё достоинство от хода к ходу, но возможен и обратный процесс: «фигура» может превращаться в «пешку». Таким образом на практике реализуется концепция динамических способностей...

4. *Игроки.* В шахматах вы играете с одним игроком. В стратегическом управлении с вами играет их группа (представительство), и состав этой группы по ходу игры трансформируется в зависимости от вашего мастерства и удачи. Но, в отличие от шахмат, если вы прилично играете, соперник может стать вашим добрым помощником в игре.

5. *Ход игры.* Как и в шахматах, чётко прослеживаются дебют, миттельшпиль и эндшпиль. Как и в шахматах, может иметь место шах – угроза и мат – полное фиаско, конец игры.

6. *Умение играть, знание правил игры.* В стратегическом управлении мы говорим о ключевых компетенциях, или коллективном знании предприятия, направленном на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков. Ключевые компетенции предполагают интеллектуальное лидерство, рождают опережающее влияние на внешнюю среду. Они должны работать не только на удовлетворение сегодняшних запросов

внешней среды, но и предложить продукт будущего. Аналогично тому, как в шахматах для победы важно умение просчитывать комбинации на несколько ходов вперёд.

7. В стратегии появляется дополнительный элемент, которого нет в шахматах, – это *товар*, который среда соглашается либо не соглашается принимать. В этом у внешней среды основная, но не единственная роль. Среда участвует в игре, используя информационные потоки, причём активность среды усиливается при переходе в миттельшпиль и эндшпиль.

8. В шахматах ваша *победа* означает конец игры, в стратегии после победы в эндшпилье игра не останавливается, а вы становитесь, так сказать, неотъемлемой частью внешней среды.

Рассмотрим практическое осуществление стратегии управления на примере корпорации ОАО «Холдинговая компания «Барнаульский станкостроительный завод»», начиная с 1993 г. по настоящее время. Это крупная и успешная промышленная группа, объём производства которой в 2012 г. превысил 2,2 млрд руб.

В корпорацию входят следующие основные производственные предприятия:

- \* ЗАО «Барнаульский патронный завод» (производство патронов для стрелкового оружия);
- \* ЗАО «Станкоцепь» (производство промышленных втулочно-роликовых цепей для дорожных машин, шахтных и зерноуборочных комбайнов, транспортёров и т.д.);
- \* ЗАО «Термоблок» (производство теплообменников и нестандартного оборудования);
- \* ЗАО «Алтайталъ» (производство талей электрических, кран-балок, кранов, электрооборудования);
- \* ЗАО «Бриз» (производство инструмента, главным образом для нужд ЗАО «Барнаульский патронный завод»);
- \* ЗАО «Автотемп» (осуществление грузоперевозок в интересах предприятий промышленной группы).

Итак, как же они играли?

## 1. Стратегия

Основными компонентами стратегии корпорации были:

- ✓ модернизация имеющихся ресурсов для придания им уникальности;
- ✓ дополнительное привлечение уникальных ресурсов;
- ✓ оптимальное сочетание имеющихся ресурсов;
- ✓ обеспечение конкурентоспособности производимой продукции за счёт её модернизации и снижения себестоимости;
- ✓ применение оригинальных управленческих процессов и технологий;
- ✓ оптимальное ситуационное позиционирование задач стратегического управления в развитие экспортного потенциала;
- ✓ приобретение контроля над структурами, находящимися между предприятием и потребителями.

## 2. Доска

В динамике изменений структуры управления за период с 1995 по 2012 гг. (рис. 2) прослеживается четко выраженная диверсификация бизнеса. При этом корпорация увеличивает конкурентные преимущества каждого отдельного подразделения, наделяя его высокой степенью свободы в производственной сфере, контролем над каналами сбыта продукции и над источниками сырья, управления финансовыми средствами и материальными ресурсами. Существенные изменения претерпели и структуры каждого отдельного подразделения посредством реструктуризации, реорганизации системы управления, вывода непрофильных активов, перевода вспомогательных служб на сервисное обслуживание, совершенствования автоматизированных систем управления и т.д.

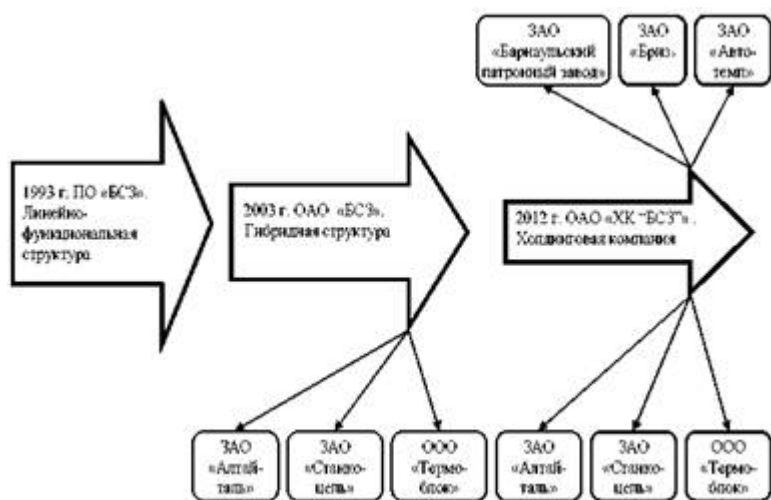


Рис. 2. Динамика структурных изменений корпоративной группы ОАО «ХК "Барнаульский станкостроительный завод"» за 1993–2012 гг.

### 3. Пешки. Фигуры. Ходы

Для примера рассмотрим один из ресурсов (пешку) в начале игры – автоматические роторные линии (АРЛ). Преимущества этого ресурса и эффект приведены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика ресурса «Автоматические роторные линии»

| Преимущество   | Эффект  |
|--|---|
| Совмещение транспортирования заготовки с формообразованием             | Высокая производительность труда  |
| Плавающий инструмент   | Обеспечивает высокое качества изделия, минимизирует влияние износа оборудования на качество |
| Возможность применения стали в качестве материала гильзы вместо латуни | Низкая себестоимость продукции  |

Автоматические роторные линии изначально разработаны для производства боевых патронов. Чтобы они могли быть использованы для спортивно-охотничьих патронов, предприятию необходимо было овладеть рядом новых компетенций, т.е. обеспечить способность модернизации АРЛ: – под производство охотничьих патронов того же калибра, что и боевой; – под производство охотничьих патронов других калибров; – для придания им возможности быстрого перехода с производства одного калибра на другой.

Для этого сделаны следующие ходы:

- проведены комплексы инженерно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности переработки и качества продукции;
- разработана и реализована программа модернизации оборудования для преобразования массового производства в серийное с возможностью быстрой переналадки оборудования с выпуска одного типа изделия на другой.

В результате этих ходов ресурсная пешка (АРЛ для производства боевых патронов) была превращена в ферзя – уникальный ресурс: АРЛ, на которых можно производить широкий спектр спортивно-охотничьих патронов высокого качества и низкой себестоимости.

### 4. Игроки

В процессе игры предприятие оказывало влияние на своего игрока. Это выражалось в следующем:

- укрепление связи внешней среды с внутренней средой предприятия посредством формирования международной ассоциации дилеров и дистрибьюторов, основанной на оригинальной системе принципов и мотиваций;
- совместная деятельность с иностранными партнёрами (дилерами и дистрибьюторами) по модернизации выпускаемых изделий, постановке на производство новых типов изделий, ознакомлению с новыми технологиями на базе предприятий – мировых лидеров и их внедрению;
- интеграция предприятия в мировое экономическое пространство за счёт разработки и выпуска эксклюзивных изделий совместного производства с иностранными предприятиями – мировыми лидерами в отрасли.

### 5. Ход игры

Рассмотрим тенденцию генерирования предприятием некоторых устойчивых конкурентных преимуществ в течение времени осуществления стратегии (табл. 2).

Таблица 2. Тенденция генерирования устойчивых конкурентных преимуществ в 1993–2006 гг.

| Период                                    | Преимущества   |
|---|--|
| 01.01.1993 – 31.12.1999<br>(Дебют)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернизация структуры управления предприятия путём преобразования ОАО «БСЗ» в компанию холдингового типа, в которой патронное производство являлось структурным подразделением материнской компании</li> <li>2. Модернизация АРЛ под производство спортивно-охотничьих патронов, типов кото рых соответствовали боевым патронам, для выпуска которых предназначены эти АР</li> <li>3. Организация международных дилерских каналов поставок спортивно-охотничьи патронов в Украину, Казахстан, Чехию</li> </ol>  |
| 01.01.2000 – 31.12.2005<br>(Миттельшпиль) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завершение формирования холдинговой компании ОАО «ХК "БСЗ"», преобразование патронного производства в юридическое лицо ЗАО «БПЗ»</li> <li>2. Модернизация АРЛ под производство новых, ранее не выпускавшихся на предпри ятии типов спортивно-охотничьих патронов европейского и американского образца</li> <li>3. Реализация комплексной программы сокращения издержек, позволивша установить конкурентоспособные цены на экспортную продукцию</li> <li>4. Расширение международных дилерских каналов, поставка спортивно-охотничьи патронов на развитые европейские, американские и азиатские рынки (Германия Великобритания, США, Япония и др.)</li> </ol> |

Окончание табл. 2.

| Период                                    | Преимущества  |
|---|---|
| 01.01.2006– настоящее время<br>(Эндшпиль) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дальнейшая модернизация АРЛ для выпуска на одной линии нескольких типо спортивно-охотничьих патронов с возможностью быстрой переналадки оборудовани</li> <li>2. Инновационная активность в области конструирования спортивно-охотничьи патронов и технологии их изготовления, приобретение явных конструктивны преимуществ патронов в области дизайна и технических характеристик п сравнению с продукцией отраслевых конкурентов</li> <li>3. Развитие номенклатурного ряда продукции с покрытием всей российско отраслевой номенклатуры и предложением рынку ряда типов патронов, н выпускаемых российскими предприятиями-конкурентами</li> <li>4. Международная интеграция с зарубежными производителями патронов, связана с выпуском эксклюзивных патронов совместного производства</li> <li>5. Импорт высококачественных материалов и компонентов патронов от ведущи европейских и азиатских производителей</li> <li>6. Внедрение современного импортного оборудования производства США Швейцарии, Германии, Чехии, Тайваня для изготовления и испытания спортивно охотничьих патронов, а также изготовления инструмента для АРЛ</li> <li>7. Завершение формирования ассоциации дистрибьюторов и дилеров ЗАО «БПЗ» охватывающей все основные регионы мирового товарного рынка. Замена слабы дилеров на более сильных дистрибьюторов, контролирующих крупные торгово сети. Поглощение ассоциацией крупных дистрибьюторов российских конкуренто ЗАО «БПЗ», укрепление рыночных позиций</li> </ol> |

## 6. Умение играть (ключевые компетенции)

В процессе реализации стратегии предприятие использовало различные методики и приемы. Например, методика оценки экспортного потенциала предприятия содержала следующие этапы:

– выявление основных элементов системы управления, позволяющих в совокупности судить об экспортном потенциале промышленного предприятия; – разбивка каждого элемента на основные составляющие, которые будут доступны для наблюдения и измерения характеристик этого элемента; – оценка каждой составляющей по балльной шкале в зависимости от её характеристики; – оценка экспортного потенциала промышленного предприятия, рассчитанная как сумма баллов составляющих элементов. Для оценки экспортного потенциала промышленного предприятия использовались следующие элементы: продукция, технология, кадры, партнёры-поставщики, логистика.

Совокупный анализ элементов и их составляющих позволял принять объективное заключение об оценке экспортного потенциала и его реализации при выходе на мировой товарный рынок.

## 7. Товар

Если в 1993 г. предприятие выпускало пять типов спортивно-охотничьих патронов, то 2000-м их было уже 23, в 2006-м – 59, а в 2012 г. – 77 (рост в 15,4 раза).

## 8. Победа

С 2006 г. характер продаж спортивно-охотничьих патронов резко меняется: доля экспорта возрастает с ежегодной положительной

равномерной динамикой. По сравнению с 1995 г. продажи на экспорт выросли в 10,5 раза, тогда как на внутренний рынок – только в 1,64 раза. К концу 2012 г. объём экспортных продаж превышал объём продаж на внутреннем рынке в 8,9 раз (рис. 3).

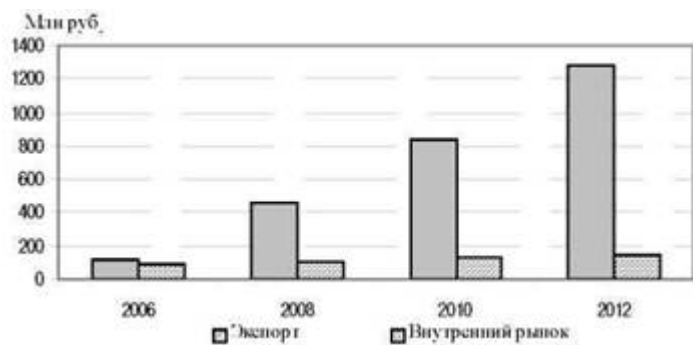


Рис. 3. Динамика объемов реализации спортивно-охотничьих патронов на внутреннем рынке и на экспорт в 2006–2012 гг. (за период с 1 янв. по 31 дек.), млн руб.

Динамика экономических показателей с 1993 г. по настоящее время свидетельствует о том, что по мере осуществления стратегии (игры) эффективность деятельности предприятия улучшалась.

В заключение хочется пожелать всем практикам: «Господа, играйте в шахматы и побеждайте...».