

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ Организации оборонно-промышленного комплекса на основе интеграции рациональной и альтернативной моделей стратегического процесса

Л.Е. Никифорова

д-р экон. наук, профессор,
профессор кафедры корпоративного управления и финансов
ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (НГУЭУ)

С.В. Цуриков

канд. экон. наук, доцент,
начальник отдела НИР НГУЭУ (Новосибирск)

Трансферт инноваций оборонно-промышленного комплекса в гражданскую сферу является механизмом, который должен «запустить» сетевую модель инновационного процесса. В статье проведен анализ специфики стратегического менеджмента организаций оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК), которые ориентированы на командно-административную модель управления, обеспечивающую выполнение государственного оборонного заказа (ГОЗ), и установлено, что для успешной работы на гражданских рынках необходимо применять рыночную модель управления. Проблема интеграции указанных моделей во времени и пространстве рассмотрена в контексте корпоративной инновационной системы (КИС). Предлагаемая концептуальная модель разработки стратегии диверсификации организации ОПК основана на результатах анализа научно-технического потенциала и оценке инновационного потенциала КИС. При этом оценивается способность организации ОПК генерировать ценность не только для субъектов национальной инновационной системы для решения задач обеспечения конкурентоспособности государства на мировых рынках в области высоких технологий, но и для других субъектов гражданских отраслей за счет диффузии новшеств и их адаптации к потребностям рыночных сегментов. При этом учитывается специализация организации и возможность производства технологически связанной продукции гражданского назначения, поскольку системы сбыта принципиально различны. При оценке инновационного потенциала производится анализ следующих подсистем: продуктовой (научно-технический уровень выпускаемой продукции), ресурсной; организационной (соответствие организационной структуры инновационным целям); управляющей, подсистемы управления знаниями. Реализация предлагаемой концептуальной модели позволяет получить различные виды синергетических эффектов.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, стратегия диверсификации, сетевая модель инновационного процесса, рациональная модель стратегического менеджмента, альтернативная модель стратегического менеджмента.

Одним из основных приоритетов развития Российской Федерации, в соответствии с документами по стратегическому планированию^{1, 2, 3} является построение экономики знаний за счет цифровизации, перехода на сетевую модель инновационного процесса, усиления взаимодействия между государ-

ством, наукой и бизнесом. Базой для достижения таких фундаментальных целей является обновленный за последние годы научно-технический потенциал оборонно-промышленного комплекса и формируемая качественно новая национальная инновационная система.

¹ Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р (в ред. от 28 сентября 2018 г.).

² Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р (в ред. от 18 октября 2018 г.).

³ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642.

Общеизвестно, что исторически научно-технический и инновационный потенциал России концентрируется на предприятиях ОПК, и именно трансферт инноваций ОПК в гражданскую сферу выступает тем механизмом, который должен «запустить» современную модель инновационного процесса в этой сфере. Об этом свидетельствует перечень поручений Президента РФ⁴ по диверсификации производства ОПК и достижении выпуска продукции гражданского назначения (ПГН) в общем объеме выпуска к 2020 г. – не менее 17 %, к 2025 г. – не менее 30 %, к 2030 г. – не менее 50 %.

Разработка и реализация стратегии диверсификации в ОПК имеет свои особенности по сравнению с организациями гражданских отраслей, для которых она является традиционной. Эти особенности обусловлены необходимостью гармонизации во времени и пространстве бизнес-процессов, имеющих различные цепочки ценностей, т.е. различные принципы и корпоративную культуру, взаимодействие с потребителями и системы продвижения, требования к ресурсам, информационной безопасности и многие другие аспекты деятельности и менеджмента. Выполнение государственного заказа, не связанного с обороной, и работа на гражданских рынках требуют особой системы стратегического и тактического менеджмента [1]: если в организациях ОПК России реализована система *централизованного долгосрочного планирования*, то работы организации в производстве продукции как гражданского, так и военного назначения, требуется адаптировать систему менеджмента к рыночному типу.

В научной литературе достаточно широко освещаются вопросы разработки и реализации стратегии, актуальные для организаций, работающих на конкурентных рынках [2]. Среди зарубежных ученых большой вклад в развитие стратегического менеджмента внесли И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, П. Друкер и многие другие. Проблема применения разработанных на данный момент моделей заключается в том, что организации ОПК ориентированы на командно-административную модель управления, обеспечивающую выполнение государственного оборонного заказа (ГОЗ), а для работы на гражданских рынках необходимо применять рыночную модель управления, то есть требуется интеграция указанных моделей во времени и пространстве.

В настоящее время ОПК России представлен вертикально-интегрированными структурами – госкорпорациями, в которых материнские компании определяют направления научно-технического (прежде всего, вектор фундаментальных исследований) и инновационного развития для обеспечения приоритета России на международной арене и мировых

рынках вооружения, обеспечивают эффективное выполнение гособоронзаказа дочерними зависимыми обществами (далее – ДЗО). На уровне ДЗО осуществляется как полный инновационный цикл, так и отдельные этапы по производству деталей и сборочных единиц.

Данное исследование фокусируется на проблемах стратегического управления ДЗО, в которых реализуется полный цикл производства продукции военного назначения: от исследований и разработок (НИОКР) до сдачи заказчику, осуществляемой в особом порядке. Организации ОПК этого типа ориентированы на мелкосерийное и (или) единичное производство наукоемкой и высокотехнологичной продукции. Действующая стратегия ДЗО является, по сути, декомпозицией корпоративной стратегии госкорпорации для условий относительной стабильности внутренней и внешней среды, поскольку в качестве конкурентов рассматриваются не столько лидирующие зарубежные компании, сколько *направленность фундаментальных исследований*, то есть те открытия и изобретения, которые определяют новые S-образные логистические кривые новых технологий.

Для корпоративной архитектуры ДЗО характерно наличие совета директоров, генерального директора, генерального конструктора, подразделений НИОКР, крупных производственных подразделений, обладающих развитой иерархией линейных единиц, а также развитой технотруктуры (подразделения СМК, технологические подразделения и пр.).

Разработка стратегии развития ДЗО осуществляется в соответствии с *рациональной* моделью стратегического планирования И. Ансоффа [3], что подтверждают результаты анализа рекомендаций Росимущества по формированию вертикальной системы стратегического планирования акционерных обществ с государственным участием^{5, 6}. Необходимо отметить, что такой подход эффективен в условиях:

- наличия и российского ОПК значительного научного задела и устойчивого конкурентного преимущества в определенной области научного знания;
- наличия *утвержденных* программ вооружения, программ и проектов развития отраслей и т.п., и в этом отношении организации работают на относительно стабильном рынке;
- дифференциации организаций вертикально-интегрированной структуры, которые по производимой продукции обладают достаточно полным, детальным и глубоким знанием специфики своей деятельности;
- наличия механизма операционализации стратегии и формирования иерархии программ/проек-

⁴ Перечень поручений по реализации Послания Президента РФ Федеральному собранию от 5 декабря 2016 г. № Пр-2346 // Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/53425> (дата обращения: 21.08.2019).

⁵ О разработке ключевых стратегических документов в госкомпаниях: Письмо Росимущества от 29 апреля 2014 г. № ОД-11/18576.

⁶ О целевом управлении: Письмо Росимущества от 27 марта 2012 г. № ГН-15/9084.

тов, бюджетов, подстратегий и т.п. в соответствии с действующей вертикально-интегрированной структурой управления.

Но работа на рынках гражданской продукции, которым свойственна высокая изменчивость спроса, отличное от заказчиков военной продукции поведение целевых групп потребителей, многообразие предложений и конкурентов, возрастание роли электронной коммерции и других трендов, предполагает быстрое реагирование на изменения конкурентного ландшафта, то есть реализацию альтернативной модели стратегического процесса Г. Минцберга [4], что иллюстрирует рисунок 1.

В предлагаемой авторами статьи модели разработки стратегии диверсификации организации ОПК, представленной на рис. 2, реализована попытка интеграции указанных подходов на базе корпоративной инновационной системы, содержание которой для новых стратегических задач потребовало нового подхода.

Поскольку стратегию госкорпорации определяют, прежде всего, Государственная программа вооружения и государственный оборонный заказ, а также в определенной степени национальные проекты, программы развития отраслей народного хозяйства, территорий, кластеров, технологических платформ и т.п., то разработка стратегии развития ДЗО изначально ориентирована на качественное и своевременное выполнение гособоронзаказа при одновре-

менном ужесточении контроля за эффективностью использования бюджетных средств и обоснование направлений НИОКР на принципах мирового лидерства (технологического рывка).

Эффективность использования бюджетных средств в настоящее время оценивается на основе:

- динамики финансовых показателей, таких как: рентабельность по чистой прибыли, структуре долгой нагрузки и ликвидности, структуре издержек, расходов на НИОКР и пр.;

- динамики производительности труда;

- соответствия продуктового портфеля требованиям заказчика (в части технико-технологических и функциональных характеристик наукоемкой и высокотехнологичной продукции, не имеющей аналогов на мировом рынке вооружений).

Для обоснования стратегии ДЗО необходимо объективно оценить уровень развития корпоративной инновационной системы, под которой понимается совокупность следующих взаимосвязанных компонентов, создающих синергетический эффект и запускающий многоконтурные положительные обратные связи, усиливающие стратегический разрыв (приоритет) России от развитых стран в области НИОКР:

- научно-технический потенциал (в том числе научный задел в смежных областях);

- инновационный потенциал;

- организационный механизм взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами;

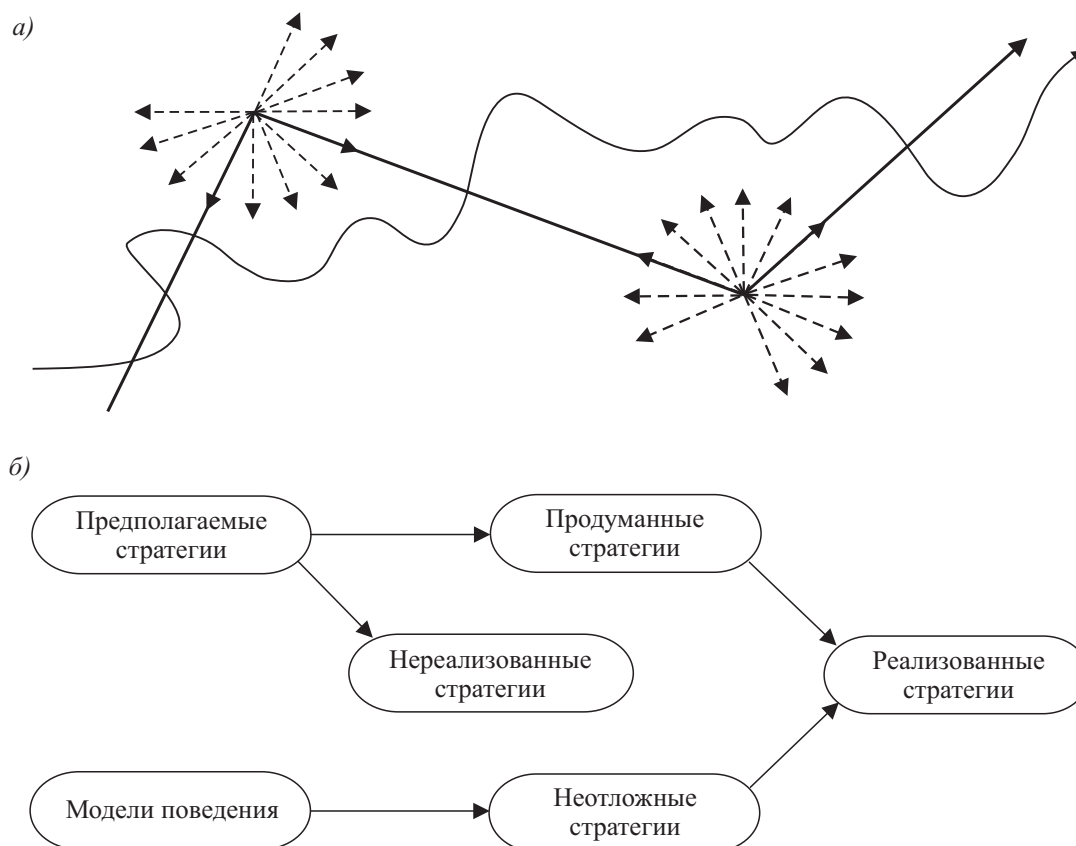


Рис. 1. Модели стратегического управления:

а) рациональная модель И. Ансоффа, б) альтернативная модель Г. Минцберга

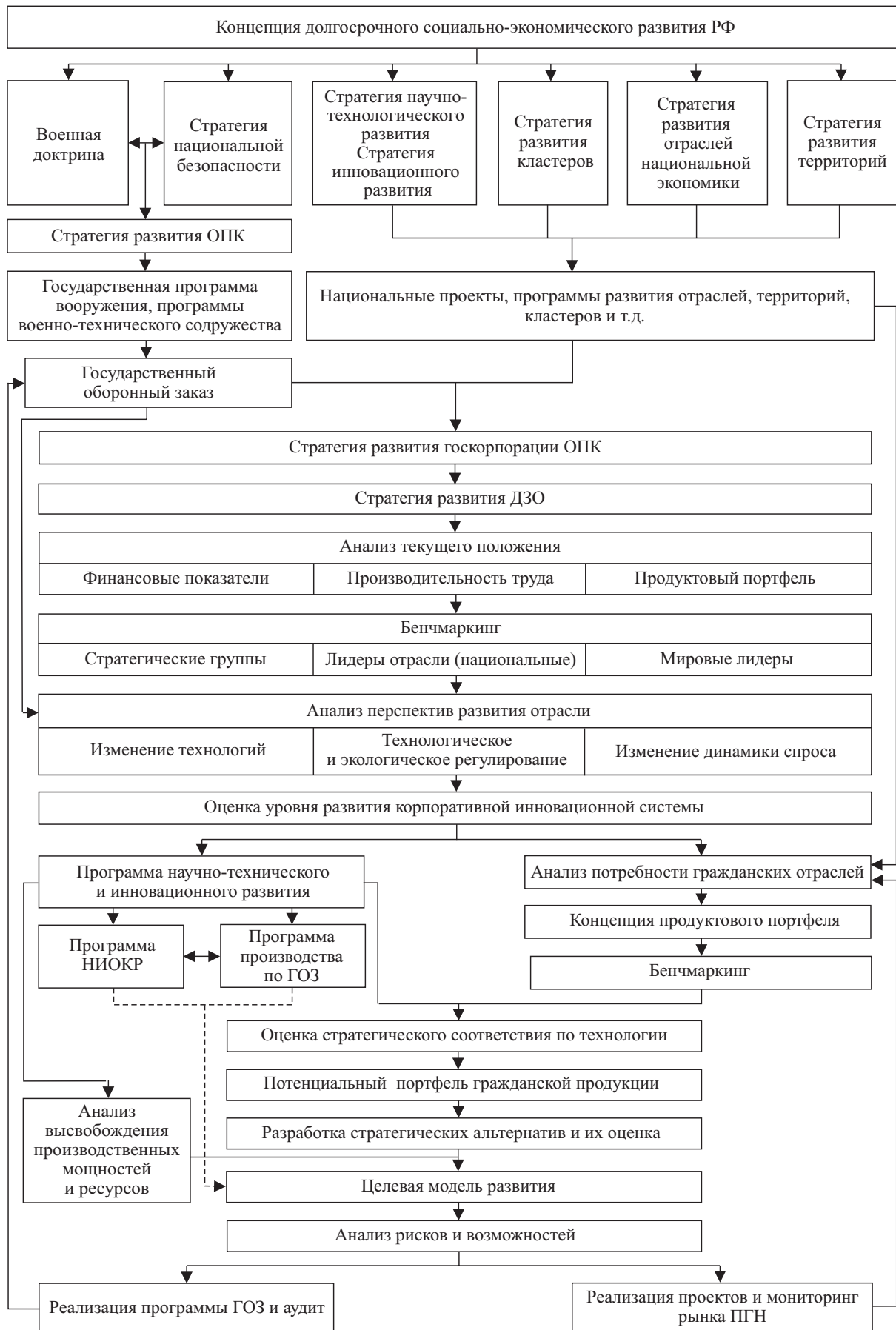


Рис. 2. Концептуальная модель разработки стратегии диверсификации организации ОПК

Технология \ Сбыт	Узкий	Широкий
Узкая	Продукция, связанная сбытом и технологией (3)	Технологически связанная продукция (1)
Широкая	Продукция, связанная сбытом (2)	Несвязанные продукты (4)

Рис. 3. Классификация номенклатуры продукции диверсифицированной компании Т. Коно

Оценка научно-технического потенциала организации в системе ОПК России проводится на основе анализа показателей и индикаторов создания новых знаний в виде ноу-хау, изобретений и других объектов интеллектуальной собственности. Показатели и индикаторы научно-технического потенциала регламентированы различными формами отчетности перед Министерством промышленности и торговли РФ и Министерством обороны РФ (статистические формы 1-НИОКР, 2-Наука, 4-НТ и другие). Но помимо этого, создается база данных о потенциальных сферах применения указанных элементов в отраслях гражданской сферы.

На основании результатов анализа научно-технического потенциала производится оценка инновационного потенциала КИС. При этом оценивается способность ДЗО генерировать ценность не только для субъектов национальной инновационной системы для решения задач обеспечения конкурентоспособности государства на мировых рынках в области высоких технологий, но и для других субъектов гражданских отраслей за счет диффузии новшеств и их адаптации к потребностям рыночных сегментов [5]. При этом учитывается специализация ДЗО и возможность производства технологически связанной продукции гражданского назначения, поскольку системы сбыта принципиально различны, в соответствии с классификацией Т. Коно, что иллюстрирует рис. 3 [6]. Именно технологическое соответствие обеспечивает конкурентное преимущество продукции организации ОПК на гражданских рынках. Чем выше уровень соответствия – тем большее конкурентное преимущество будет у организации на конкурентном рынке.

При оценке инновационного потенциала производится анализ следующих подсистем:

- продуктовой (научно-технический уровень выпускаемой продукции);
- ресурсной (доступность различных ресурсов для создания и внедрения новшеств);
- организационной (соответствие организационной структуры инновационным целям);
- управляющей (эффективность менеджеров всех уровней по управлению процессами создания и реализации инноваций, ТОП-компетенции);
- подсистема управления знаниями (эффективность моделей трансформации знаний, основные результаты функционирования подсистемы).

В качестве результирующих плановых документов стратегического развития разрабатываются программы научно-технического и инновационного

развития ДЗО, производными от которых являются программа производства по ГОЗ и программа НИОКР по модернизации и разработки вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ). Утвержденные программы дают возможность проанализировать загрузку производственных мощностей и использование ресурсов ДЗО и выявить резервы для их использования при производстве гражданского продукции.

Таким образом, при рассмотрении национальных проектов, программ развития отраслей народного хозяйства, территорий, кластеров и т.п. с точки зрения использования инновационного потенциала организации ОПК, разрабатывается концепция продуктового портфеля продукции гражданского назначения, который формируется в соответствии со следующими критериями бенчмаркинга:

- возможность обеспечения улучшенных функциональных характеристик продукции по сравнению с лучшими образцами конкурентов (с учетом времени вывода продукции на рынок и продолжающегося усовершенствования конкурентами своей продукции);
- возможность обеспечения более низкого уровня цен;
- возможность обеспечения сервисного обслуживания более высокого уровня по сравнению с действующими конкурентами;
- узнаваемость действующего товарного знака (логотипа, фирменного наименования) на рынке гражданской продукции и оценка необходимости разработки, защиты и продвижения новых товарных знаков.

Таким образом, предлагаемый концептуальный подход позволяет получить *операционный синергетический эффект* (эффективное использование основных средств, персонала, накладных расходов, совместное проведение обучения, закупок и т.д.), *инвестиционный синергетический эффект* (прежде всего, за счет распространения результатов исследований и разработок по одному продукту на другие, совместное использование технологической базы и т.д.), управленческий синергетический эффект.

Литература

1. Анищенко Т.В., Никифорова Л.Е. Диверсификация оборонно-промышленного комплекса России на основе модели тройной спирали // Сибирская финансовая школа. 2019. № 1 (132). С. 17–24.

2. Никифорова Л.Е., Цуриков С.В. Интеграция систем стратегического и тактического управления: методический подход и его апробация // Вестник НГУЭУ. 2020. № 4. С. 255–270.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.

4. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Т. Виноградова и др. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 684 с.

5. Анищенко Т.В., Никифорова Л.Е., Рубцов С.П. Управление конверсионными процессами в органи-

зациях ОПК: научно-технический и инновационный потенциал / В сборнике: Интеграция науки и общества на современном этапе // Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Л.К. Бобров. Новосибирск: Издательство: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2018. С. 284–288.

6. Коно Тоехиро. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. / Общ. ред. О.С. Виханского. М.: Прогресс, 1987. 383 с.

Вниманию специалистов!

Общество, экономика, финансы, менеджмент и образование в условиях коронакризиса: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции / под научной редакцией д-ра экон. наук, профессора Н.В. Фадейкиной; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск: НГУЭУ, 2021. – 112 с.

В сборник включены доклады и статьи, отражающие результаты научных исследований ученых, докторантов, аспирантов, магистрантов и студентов Москвы (РФ), Нур-Султана (РК), Бишкека (КР), Новосибирска (РФ), Екатеринбурга (РФ) и других городов РФ и ближнего зарубежья, представленные на международной научно-практической конференции «Общество, экономика, финансы, менеджмент и образование в условиях коронакризиса», проходившей 25 декабря 2020 г. (в режиме online). Тематика докладов охватывает вопросы исследования детерминант развития социально-экономических и финансовых систем национального уровня, оценки влияния пандемии COVID-19 на состояние экономики России, других стран и мировую экономику и в целом, а также современные тренды в области государственного публичного, корпоративного менеджмента и управления инновациями.

Для специалистов, работающих в различных секторах экономики, органах государственной власти и местного самоуправления, научно-педагогических работников классических университетов и специализированных финансово-экономических вузов, а также для докторантов, аспирантов, магистрантов и студентов.



**ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, ФИНАНСЫ,
МЕНЕДЖМЕНТ И ОБРАЗОВАНИЕ
В УСЛОВИЯХ КОРОНАКРИЗИСА**

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ
по материалам международной
научно-практической конференции