

УДК 338.242

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Петрук Г.В., Павлов И.В.

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
Владивосток, e-mail: pigenko_galina_8@mail.ru*

В статье обосновывается возможность применения ресурсного подхода к управлению стратегическим развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса. Представлена методика формирования оптимальной стратегии диверсификации предприятия, а также модель управления стратегическим развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса (структурных подразделений), входящих в холдинги, на основе методического ресурсного подхода. Показаны основные черты диверсификации на основе использования «двойных технологий», которые применимы для выпуска как гражданской продукции, так и для оборонной. Внедрение модели управления стратегическим развитием предприятий ОПК возможно при создании систем саморазвития на данных предприятиях, входящих в холдинг, главная задача которых будет заключаться в обеспечении успешного производства гражданской продукции. Получаемая от реализации «двойных технологий» прибыль позволит компенсировать часть расходов на разработку военной техники.

Ключевые слова: ресурсный подход, управление стратегическим развитием, предприятие, оборонно-промышленный комплекс

RESOURCE APPROACH TO THE MANAGEMENT COMPANY'S STRATEGIC DEVELOPMENT MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX

Petruk G.V., Pavlov I.V.

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, e-mail: pigenko_galina_8@mail.ru

The article proves the possibility of using the resource approach to the management of the strategic development of enterprises of the military-industrial complex. The technique of forming the optimal strategy of diversifying the company, as well as a model of strategic development of military-industrial complex (structural units) belonging to holdings on the basis of methodological resource approach. The basic features of diversification through the use of «dual-use technologies» that apply to the issue as civil products, and for the defense. Implementation of strategic development management model possible defense companies to create systems of self-development in these enterprises of the holding, the main task will be to ensure the successful production of civilian goods. Obtained from the sale of «dual-use technologies» profits will offset part of the costs for the development of military technology.

Keywords: resource-based approach, management of strategic development, enterprise, military-industrial complex

Современные условия развития экономики в России, характеризующиеся мировым экономическим кризисом, stochasticностью и неустойчивостью социально-экономических процессов в стране, определяют необходимость поиска новых решений в области управления стратегическим развитием предприятий промышленности и в первую очередь предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК).

Основная проблема в исследуемой области знаний заключается в том, что хотя государство и является основным владельцем (как минимум 51% акций) и одновременно заказчиком предприятий ОПК, объединенных в холдинги, но госзаказы не обеспечивают полноценную загрузку всех видов производств на этих предприятиях в силу их особенностей, в то же время сами предприятия в рамках холдингов практически ограничены в возможностях определения траектории и стратегий развития по линии гражданских заказов с целью повышения

результативности использования имеющихся экономических ресурсов. Кроме того, в России сложился дефицит знаний на методическом уровне, позволяющих разрабатывать и реализовывать ресурсный подход на практике к управлению стратегическим развитием предприятий ОПК в рамках холдингов. Поэтому целью данного исследования является разработка ресурсного подхода к управлению стратегическим развитием предприятия ОПК в России, входящего в холдинг.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление развитием организации – это часть осуществляемой в ней управленческой деятельности, в которой посредством основных функций управления обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности персонала организации по наращиванию ее производственного потенциала, повышению

уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов деятельности [5]. Следовательно, управление развитием ориентировано на *будущее* и должно обеспечивать адекватное понимание потребностей и возможностей развития, постановку ясных и реалистичных целей, выбора рациональных способов их достижения, заинтересованность трудового коллектива в достижении целей развития, надежный контроль над ходом преобразовательной деятельности и своевременное принятие решений.

Методический ресурсный подход к управлению стратегическим развитием авторами рассматривается как совокупности организационно методических процедур, инструментария, ориентирующий на непрерывный поиск новых возможностей, позволяющий выявлять проблемы состояния и использования ресурсов, а также оценивать состояние стратегического управления им в целом и выработать соответствующие меры и действия. Такой подход сформирован на основе известных знаний, используемых на западе, и отличается от них тем, что адаптирован к условиям предприятий ОПК в России, где ранее не применялся.

Проведенное исследование показало, что предприятия, входящие в состав холдинга ОПК, представляют собой структурные элементы целостной системы, управление которой сосредоточено в руках управляющей подсистемы. Необходимо отметить, что принятие управленческих решений, связанных со стратегическим управлением развитием на предприятиях ОПК, значительно отличается от аналогичных решений на гражданских предприятиях. К таким причинам относится весьма высокая стоимость мероприятий по обеспечению данного развития и специфичность результатов осуществления указанных мероприятий, состоящая в том, что они характеризуются не только экономическими показателями. Поэтому использование традиционных для экономики гражданских отраслей промышленности методических основ и инструментария стратегического управления применительно к предприятиям ОПК допустимо лишь частично, с большими ограничениями. Управление стратегическим развитием предприятий данного типа должно сочетать рыночные инструменты, которые соответствуют экономической среде функционирования ОПК и государственного регулирования, присущего централизованным системам (к числу которых и принадлежит ОПК).

Основная идея разработанного подхода – повышение результативности функ-

ционирования предприятий ОПК в России, входящих в холдинги, возможно при наличии и применении методического ресурсного подхода к управлению стратегическим развитием такого предприятия. Для его использования целесообразно:

– управление стратегическим развитием предприятий ОПК, входящих в холдинг, разделить, передав все стратегические направления развития по гражданскому продукту в руки предприятий;

– совершенствование системы управления предприятиями;

– ресурсный подход реализовать через использование двойных технологий.

«Ресурсная концепция» позволяет для обеспечения устойчивой позиции на рынке создание продукции, имеющей отличительное преимущество, используя соответствующие компетенции [2]. Предприятия ОПК имеют узко направленную номенклатуру выпускаемых товаров, хорошую материально-техническую базу при поддержке НИОКР, т.к. они обеспечивают национальную безопасность и выполняют оборонный заказ, финансируемый государством. Поэтому можно смело утверждать о сформированности ключевых компетенций предприятий в своей сфере деятельности. Данный факт дает возможность диверсифицировать производство, в сферу гражданской продукции используя имеющиеся компетенции (достижения НИОКР, уникального оборудования, высококвалифицированного персонала), с помощью которых можно добиться устойчивых позиций на новых рынках [4].

Предлагаемый подход к диверсификации производства очень трудно реализовать на практике, и поэтому крупнейшие корпорации мира проводят политику связанной диверсификации [1], механизм которой наиболее полно описывается в «ресурсной концепции». Фирмы растут через диверсификацию путем использования имеющихся у них организационных компетенций. В нашем случае наиболее выгодной является связанная диверсификация, основанная на использовании имеющихся компетенций создания ценности: уровень применяемых технологий, наукоёмкость продукции. Фирмы, уровень наукоёмкости продукции которых высок (а это практически все предприятия ОПК), чувствуют себя более уверенно при диверсификации. У них больше перспектив для развития технологий двойного применения.

В российской практике 80–90-х гг. использовалась политика диверсификации на предприятиях оборонного комплекса, которая успешно провалилась вследствие перехода на производства потребительских

товаров гражданского назначения далеко отличных от основного производства. Отличительная черта предлагаемой диверсификации от советской практики состоит в том, что необходимо осваивать выпуск не любой продукции («кастрюли и лопаты из титана»), а продукции, которая отвечает ключевым компетенциям предприятия. Успех от внедрения новых продуктов определяется способностью предприятия развивать свои компетенции создания ценности путем совершенствования действующих процессов и систем. То есть предприятие должно воспользоваться «двойными технологиями», которые применимы как для гражданской продукции, так и для оборонной. Задача каждой организации, решившей использовать диверсификацию производства, – выбрать и экономически обосновать конкретную оптимальную стратегию диверсификации. Алгоритм формирования оптимальной стратегии диверсификации предприятия на основе ресурсного подхода представлен на рис. 1.

го производственного потенциала невозможно. Даже на предприятиях оборонного комплекса отраслей промышленности приходится приобретать и устанавливать новое оборудование и технологию, реконструировать и даже строить новые основные, вспомогательные и обслуживающие объекты. В связи с этим составная часть методики проведения диверсификации должна решать вопросы организационного, технического, экономического и маркетингового характера. В рамках методики диверсификации производства требуется разработка методики и инструментария подготовки и организации производства в условиях диверсификации предприятий ОПК.

Предприятия оборонно-промышленного комплекса, осуществляющие диверсификацию производства, сейчас в большинстве случаев планируют, что вновь осваиваемые направления должны компенсировать возможный спад производства оборонной продукции и улучшать их экономическое положение. В то же время часто решения

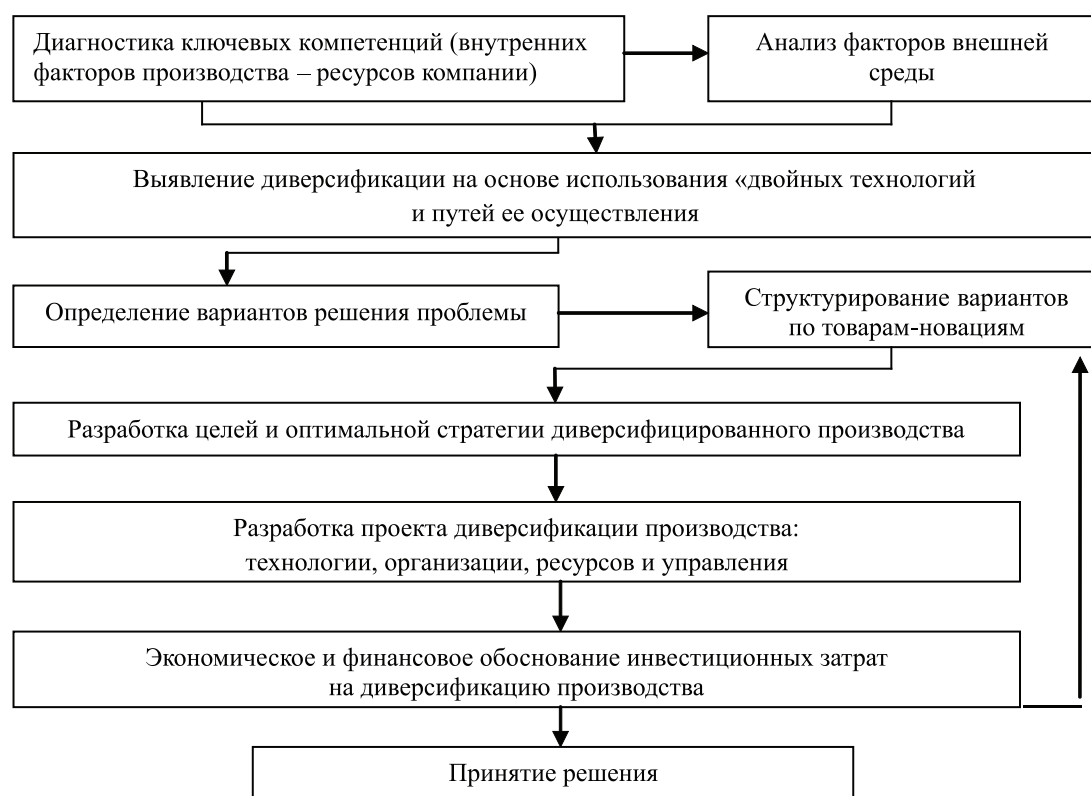


Рис. 1. Принципиальная схема методики выбора диверсифицированного производства на основе ресурсного подхода

Практика показывает, что при диверсификации производства создать товары-инновации высокого качества без воспроизводства необходимого для это-

го диверсификации – о выпуске новой продукции, выходе на новые рынки – принимаются стихийно, без необходимой проработки стратегии развития компании.

На самом же деле это крайне важные для предприятия решения, безусловно носящие стратегический характер. Поэтому реализацию данных решений надо тщательно планировать. Для этого необходимо пересмотреть стратегию управления предприятиями ОПК, передав им функции управления стратегическим развитием сферы гражданской продукции. Поскольку техника указанных предприятий представляет собой сложный наукоёмкий продукт, внедрение которого в производство невозможно без соответствующего развития всех звеньев управленческой и производственной системы. Способность организации оборонного комплекса внедрять новые продукты и технологии, опережая конкурентов, определяется её способностью реконфигурировать компетенции создания ценности, в том числе и в результате партнерства с внешними организациями. Такое стратегическое партнерство государства и бизнеса осуществляется посредством двух основных направлений: государственно-частное партнерство и государственно-частное предпринимательство. В рамках государственно-частного предпринимательства стратегическое партнерство государства и бизнеса может осуществляться посредством аутсорсинга государственных услуг и государственного франчайзинга [3].

Анализ развития управленческой и производственной системы (в частности, российского вертолетостроения) установил, что на предприятиях, входящих в крупные холдинги, сложно наладить выпуск востребованной на рынке гражданской продукции, поскольку многие стратегические решения принимаются на уровне управления высшего руководства корпораций. Поэтому необходимо в составах структурных подразделений (конкретных предприятий) холдингов ОПК создавать подсистему саморазвития, которая бы полностью занималась вопросами изучения рынка гражданской продукции, ценообразования, подготовкой

производства и реализацией производства, организацией проведения испытаний и др. Главная задача подсистемы саморазвития предприятий ОПК, будет заключаться в обеспечении успешного функционирования системы управления предприятием в целом и производства гражданской продукции в частности. Реализовывать эти задачи призвано предлагаемое подразделение в организационной структуре предприятий ОПК – отдел перспективного развития. Модель управления стратегическим развитием предприятий ОПК (структурных подразделений), входящих в холдинги, на основе методического ресурсного подхода представлена на рис. 2.

Полагаем, что реализация этой модели подсистемой саморазвития позволит ориентироваться на непрерывный поиск новых возможностей, выявление проблем состояния и использования ресурсов, а также оценивать состояние стратегического управления развитием и вырабатывать адекватные и своевременные решения.

Для оценки ресурсного потенциала компании при проведении диверсификации предлагается проводить анализ ресурсов предприятия по следующим направлениям:

- анализ состояния трудовых ресурсов, оценивающий структуру (профессионально-квалификационную) кадров, деловые и личностные качества работников, их мотивацию;
- анализ производственного потенциала, оценивающий: состояние производственной базы, эффективность используемых технологий, научно-технический уровень организации производства, уровень освоения новой техники, качество и конкурентоспособность продукции, динамику обновления ассортимента;

- анализ управления, позволяющий оценить: эффективность организационной структуры, эффективность материально-технического обеспечения, эффективность маркетинга и сбыта, качество эффективности стратегического управления;

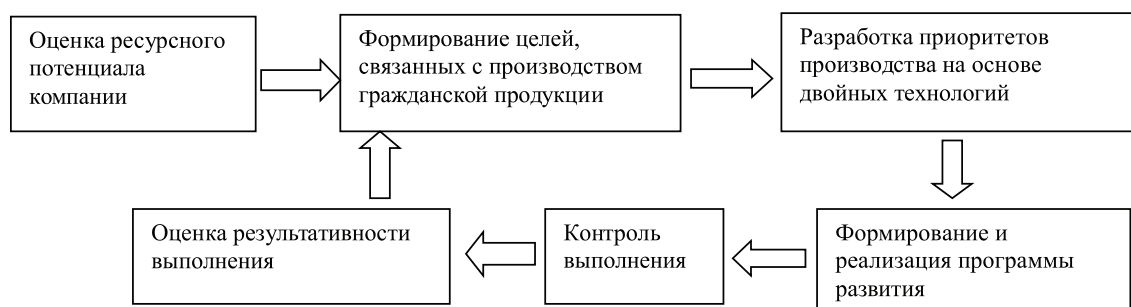


Рис. 2. Принципиальная модель управления стратегическим развитием предприятий ОПК на основе ресурсного подхода

– анализ финансово-экономического положения, оценивающий: уровень динамики производства и реализации продукции, финансовые результаты предприятия;

– анализ развития предприятия, оценивающий планы развития рынков по определенным видам продукции, планы и программы НИОКР, эффективность внедрения новой техники и технологий.

Диагностику реализации стратегии развития предприятия следует проводить в форме комплексного, поэтапного и поэлементного исследования. Анализ показателей результативности действий самих подсистем саморазвития предприятий предлагается проводить по следующим показателям:

– увеличение объема выпуска гражданской продукции;

– повышение производительности труда;

– увеличение доли гражданской продукции в общем объеме выпуска продукции»;

– увеличение объема продаж гражданской продукции;

– увеличение объема прибыли от реализации гражданской продукции;

– заключение новых договоров на производство и поставку гражданской продукции.

Итак, на основании вышеизложенного можно позиционировать следующие направления реализации ресурсного подхода к управлению стратегическим развитием предприятий ОПК:

1) пересмотр стратегии управления предприятиями, входящими в холдинги ОПК, передав им функции стратегического управления развитием сферы гражданской продукции;

2) создание систем саморазвития на предприятиях ОПК, входящих в холдинг, главная задача которых будет заключаться в обеспечении успешного производства гражданской продукции;

3) разработка методов оценки *состояния управления стратегическим развитием предприятия*;

4) в процессе перехода на диверсификацию необходимо использование уникальных ресурсов предприятия.

Заключение

Эффективность функционирования оборонно-промышленного комплекса можно повысить путем создания внутриорганизационных условий для передачи технологий из военного сектора в гражданский – использование «двойных технологий». Получаемая от реализации «двойных технологий» прибыль позволит компенсировать

часть расходов на разработку военной техники. Этот механизм возмещения затрат по военным НИОКР давно применяется в странах Запада. Также выпускаемая с использованием «двойных технологий» продукция сможет занять часть отечественного рынка высокотехнологичной продукции, что снизит зависимость российской экономики от поставок зарубежных компаний. Следовательно, использование ресурсного подхода к стратегическому управлению развитием предприятия ОПК предполагает развитие диверсификации производства с применением двойных технологий, на основе выявления ключевых компетенций оборонного предприятия и исследования возможного их задействования при освоении новых видов продукции.

Список литературы

1. Бровка П.М. Оценка технологичности производственной платформы российского вертолетостроения // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия Экономика. – 2013. – № 1 (60). – С. 319–322.

2. Кочетков Д.Н., Афанасов А.А. Ключевые компетенции предприятий оборонной отрасли и возможности их использования при диверсификации производства // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 1. – С. 167–172

3. Масюк Н.Н., Балдина Ю.В. Стратегическое партнерство государства и бизнеса: глобальный аутсорсинг и государственный франчайзинг // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12–3 (53–3). – С. 453–456.

4. Новиков А.Е., Батьковский А.М. Специфика и опыт стратегического управления развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3 / Материалы пятнадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2014 г. – М.: ЦЭМИ РАН, – 2014. – 183 с. – С. 121–123.

5. Созинов В.А. Исследование систем управления: учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС. – 2004.

References

1. Brovko P.M. Ocenka tehnologicznosti proizvodstvennoj platformy rossijskogo vertoletostroenija // Vestnik INZhEkONA. Serija Jekonomika. 2013. no. 1 (60). pp. 319–322.

2. Kochetkov D.N., Afanasov A.A. Kljuchevyje kompetencii predpriyatij oboronnoj otrasli i vozmozhnosti ih ispolzovanija pri diversifikacii proizvodstva // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Obshestvennye nauki. 2011. no. 1. pp. 167–172.

3. Masjuk N.N., Baldina Ju.V. Strategicheskoe partnerstvo gosudarstva i biznesa: globalnyj autsorsing i gosudarstvennyj franchajzing // Jekonomika i predprinimatelstvo. 2014. no. 12–3 (53–3). pp. 453–456.

4. Novikov A.E., Batkovskij A.M. Specifika i opyt strategicheskogo upravlenija razvitiem predpriyatij oboronno-promyshlennogo kompleksa Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatij. Sekcija 3 / Materialy pjatnadcatogo vserossijskogo simpoziuma. Moskva, 15–16 aprelja 2014 g. M.: CJEMI RAN, 2014. 183 p. pp. 121–123.

5. Sozinov V.A. Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnoe posobie. Vladivostok: Izd-vo VGUES, 2004.