

МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегическое управление развитием научно-производственного потенциала отраслевого предприятия оборонно-промышленного комплекса

Strategic Management of the Development of Scientific and Production Potential of the Industry Enterprise of the Defense-Industrial Complex

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-2-45–48

Получено: 17 января 2025 г. / Одобрено: 26 февраля 2025 г. / Опубликовано: 25 апреля 2025 г.

Адраховская Л.Л.

Ассистент кафедры теории экономики и учетной политики, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет инженерных технологий», Россия, 394036, г. Воронеж, проспект Революции, д.19, e-mail: adrakhovskaya9696@mail.ru

Adrakhovskaya L.L.

Assistant, Department of Theory of Economics and Accounting Policy, Voronezh State University of Engineering Technologies, 19, Revolutsii Prospekt, Voronezh, 394036, Russia, e-mail: adrakhovskaya9696@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена основным аспектам стратегического управления развитием потенциала отрасли предприятия оборонно-промышленного комплекса. Отражены ключевые этапы по формированию стратегии, которые охарактеризованы с пяти точек зрения. Охарактеризована сложность работы научно-производственного предприятия во взаимодействии с внешней средой. Она состоит в том, что между микро- и макросредой находится мезосреда, представляющая акционеров и совет директоров, участие которых в управлении НПП носит в условиях России до конца неотработанный характер, что отрицательно сказывается на работе предприятий. Описаны основные угрозы внешней и внутренней среде. Для поддержания сформированной стратегии на дифференциации или издержках в комбинации со стратегией роста в статье рассмотрены основные мероприятия. Представлена модель процесса стратегического контроля реализации стратегии развития предприятия

Ключевые слова: стратегия, научно-производственное предприятие, оборонно-промышленный комплекс, потенциал, контроль, реализация стратегии, развитие.

Abstract

The article is devoted to the reflection of the main aspects of strategic management of the development of the potential of the industry of the enterprise of the defense-industrial complex. The key stages of strategy formation are reflected, which are characterized from five points of view. The complexity of the work of the scientific and production enterprise in interaction with the external environment is characterized. It consists in the fact that between them/ and the micro and macro environment there is a mesoenvironment representing shareholders and the board of directors, whose participation in the management of the scientific and production enterprise is to the end, in the conditions of Russia, an undeveloped character, which negatively affects the work of enterprises. The main threats of the external and internal environment are described. To maintain the formed strategy on differentiation or costs in combination with the growth strategy, the article considers the main activities. A model of the process of strategic control of the implementation of the enterprise development strategy is presented.

Keywords: strategy, scientific and production enterprise, defense-industrial complex, potential, control, strategy implementation, development.

Одной из важнейших задач ОПК является конверсия новейших результатов исследований и разработок.

Использование высоких технологий оборонно-промышленного комплекса в гражданском секторе экономики рассматривается с двух позиций:

- 1) как инструмент стимулирования инновационного развития гражданского сектора экономики;
- 2) как технологическая основа взаимного развития потенциала и сотрудничества гражданского сектора и ОПК [1].

При определении задач взаимодействия ОПК и гражданского сектора возникают три проблемы, требующие рассмотрения:

- 1) могут ли предложить предприятия группы ОПК коммерческие решения, имеющие практическое применение в гражданской среде;
- 2) как эффективно организовать механизм управления и контроля над диверсификацией, конверсией и интеграцию высоких технологий из ОПК в гражданскую среду;

- 3) какие риски и угрозы сопровождают процесс сближения таких разных отраслей [2].

Предложенный Г. Минтцбергом многомерный подход к формированию стратегии рассматривает ее с пяти разных точек зрения (5P).

Модель «5P», как известно, включает:

- 1) план (*plan*);
- 2) прием или тактический ход (*ploy*);
- 3) поведенческая модель (*pattern of behavior*);
- 4) позиция по отношению к другим (*position in respect to others*);
- 5) перспектива (*perspective*).

В рамках модели «5P» Л.Б. Сульповар предлагает включать в структуру стратегии развития предприятия следующие позиции:

- «комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- конкурентные позиции и стратегические вызовы организации;
- миссию, генеральную цель, видение желаемого будущего, а именно, перспектив компании;

- систему приоритетов и целей развития предприятия; систему мероприятий по реализации целей и задач стратегического развития;
- механизмы реализации стратегии развития предприятия;
- управление реализацией стратегии развития организации» [4].

Согласно Т.Х. Торгузаевой [5] стратегия развития включает миссию развития, направления развития и стратегические действия организации.

Таким образом, из опубликованных работ вытекает, что категория «стратегия», как правило, представлена общими положениями для любых организаций всех сфер деятельности.

По мнению автора, стратегия научно-производственных предприятий ВПК должна представлять сочетание специфических действий по достижению целей, включая разработку технологий, производство и испытание промышленных образцов, внедрение в серийное производство продукции двойного назначения.

Концепция стратегического развития предприятия, по сути, должна отражать общие соображения по реализации элементов стратегического управления для достижения главной цели любого предприятия — получения долгосрочных конкурентных преимуществ. В связи с этим в концепции должны быть обозначены направления формирования стратегического плана предприятия, реализации стратегии его развития и проведение стратегического контроля в соответствии с рис. 1.



Рис. 1. Направления формирования стратегического управления предприятием

На первом этапе разработки концепции следует рассмотреть общие понятия о разработке стратегического плана предприятия, а именно:

- тенденции разработки стратегического видения, миссии и целей, типичных для предприятий России;
- тенденции взаимодействий предприятия с внешней средой, характерные для России, а также типичное состояние внутренней среды пред-

приятия в условиях российской действительности;

- тенденции выработки стратегии развития предприятий с учётом миссии, целей и *SWOT*-анализа.

Второй этап разработки включает в себя процесс реализации выбранной стратегии с учётом сложившихся структур предприятий, ресурсов, наличия информационных технологий, типичных для российской действительности.

На третьем этапе разработки концепции логично рассмотреть принципы проведения стратегического контроля, без осуществления которого реализация выбранной стратегии невозможна, и это должно быть не одноразовым мероприятием, а постоянным процессом.

К общим ценностям и убеждениям, формирующим корпоративную культуру и способствующим реализации выбранной стратегии применительно к предприятиям НПП, можно отнести:

- повышенную ответственность;
- высокое качество продукции и документации;
- инновационность и приверженность ключевым компетенциям;
- ориентацию на потребителей; коллективную работу.

Сложность взаимодействия НПП с внешней средой состоит в наличии мезосреды, представляющей корпоративное управление, т.е. система взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Так как в российском праве отсутствует четкое и однозначное понятие корпорации [3], то управленческие отношения носят специфический характер, что отрицательно сказывается на работе предприятий. К сожалению, в настоящее время в России угрозы внешней среды перевешивают в сравнении с потенциальными выгодами, которые она может предоставить научно-производственному предприятию оборонно-промышленного комплекса.

По результатам *SWOT*-анализа к числу основных угроз следует отнести:

- использование в продукции большого количества иностранных комплектующих;
- принудительная конверсия оборонных предприятий без государственной поддержки;
- постоянный рост цен на энергоносители, материалы, комплектующие;
- высочайшая степень контроля работы со стороны вышестоящих инстанций, МВД, прокуратуры и т.д.;
- дефицит специалистов и рабочих;
- наличие постановлений правительства РФ, не позволяющих осуществлять нормальную работу и др.

Что касается внутренней среды НПП, то к числу слабых сторон, типичных для предприятий, следует отнести следующие:

- значительный износ оборудования;
- возрастной состав персонала;
- большая дебиторская задолженность;
- недостаточная информатизация по производственным и управленческим вопросам и др.

В зависимости от уровня принимаемых стратегических решений выделяют следующие стратегии развития предприятий: эталонные, конкурентные и функциональные, которые приведены на рис. 2. Как правило, российские научно-производственные предприятия являются небольшими по размерам и объёмам выполняемых работ, осуществляют разработку и изготовление продукции мелкими сериями для небольших рыночных сегментов, что предполагает использование ими стратегий фокусирования дифференциации или издержек. Поддержание таких стратегий позволяет НПП производить за счёт наличия компетенций и ресурсов уникальную продукцию, которую трудно или невозможно по экономическим соображениям производить конкурентам.

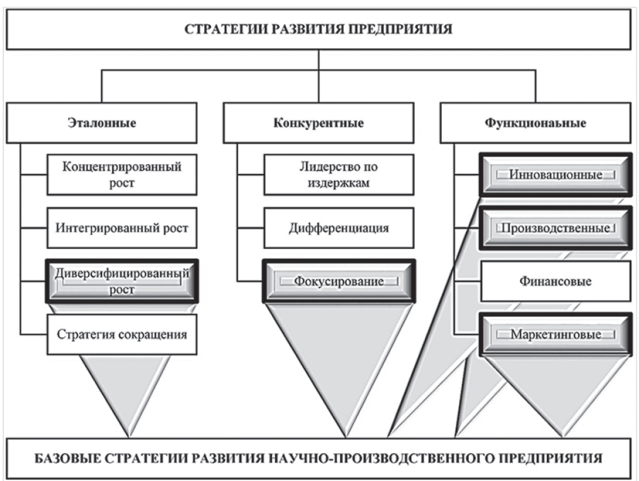


Рис. 2. Стратегии развития предприятия

Эталонные стратегии роста, как правило, ориентируются на диверсификацию с использованием существующих на предприятиях технологий и ресурсов, т.е. ориентация на связанную диверсификацию.

Термин «стратегический контроль» впервые был введён в работах Ч. Хофера [6] и Дж. Хоровица [7]. Системный подход был предложен в работе [8], где даётся определение стратегического контроля как системы, которая позволяет руководителям повы-

сить степень достижения стратегических целей и своевременно диагностировать проблемные. Таким образом, стратегический контроль стал составной частью подхода планирования.

Контроль реализации стратегии развития НПП — это процесс отслеживания достижения предприятием поставленных целей. Без наличия функционирующей системы стратегического контроля успешная реализация стратегии предприятия невозможна [10].

Модель процесса стратегического контроля реализации стратегии развития предприятия в общем виде представлена на рис. 3.

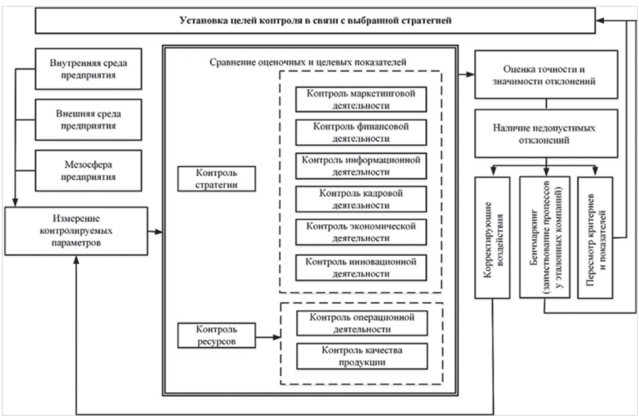


Рис. 3. Модель стратегического контроля

Таким образом, рассмотренный концептуальный подход к стратегическому развитию системы научно-производственного потенциала отраслевого предприятия ОПК позволил сделать следующие выводы:

- стратегическое развитие является ключевым фактором, который координирует и управляет процессом распределения ресурсов при выполнении исследований и разработок. Кроме того, оно обеспечивает основу для взаимодействия руководителями и подчинёнными;
- стратегическое развитие — это основа для развития управленческих навыков, которая позволяет хорошо разбираться в специфике отрасли ОПК и понимать место научно-производственных предприятий во внешней среде. Оно также помогает выявить критические факторы успеха, оценить новые рыночные возможности и стимулирует инновационное поведение, включая разработку и внедрение нововведений в процесс управления. Кроме того, стратегическое развитие является ведущей силой, которая позволяет достигнуть цели, а также служит основой для стратегического управления [9].

Литература

1. *Баринов В.А.* Диверсификация высокотехнологичных производств и рынки продукции high-tech [Текст] / В.А. Баринов // Системный анализ в проектировании и управлении: материалы конференции. — СПб., 2019. — С. 109–119.
2. *Гладышевский В.Л.* К оценке эффективности функционирующего военно-экономического потенциала США и России в XXI веке: часть I [Текст] / В.Л. Гладышевский // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2018. — № 4. — С. 592–615. — DOI: 10.24891/ni.14.4.592
3. *Кашанина Т.В.* Корпоративное право [Текст]: учеб. пособие для академического бакалавриата / Т.В. Кашанина. — М.: Юрайт, 2019. — 189 с.
4. *Сульповар Л.Б.* Управление формированием стратегии развития предприятия [Текст] / Л.Б. Сульповар // Сервис+. — 2016. — № 2. — С. 83–90.
5. *Тогузаев Т.Х.* Научные аспекты понятия «стратегия развития предприятия» [Текст] / Т.Х. Тогузаев // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. — 2009. — № 2. — С. 19–24.
6. Hofer C. and Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West, 1978. 219 p.
7. Horovitz J.H. Strategic Control: a New Task for Top Management // Strategic Planning: the Chief Executive and the Board. Ed. By B. Taylor, Pergamon Press, 1988, pp. 53–58.
8. Lorange P.I., Morton M.F. and Ghoshal, S. Strategic Control. West, St Paul, MN, 1986.
9. Spilling O.R. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the con-text of a mega event // Journal of Business Research. 1996, no. 1, pp. 91–103.
10. Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: toward a theory of new business formation / Proceedings of the Small Business Institute Director's Association. San Antonio: University of Texas, 1988. 102 p.

References

1. Barinov V.A. Diversification of high-tech production and high-tech product markets // Systems analysis in design and management: conference materials. SPb., 2019, pp. 109–119.
2. Gladyshevsky V.L. On the assessment of the effectiveness of the functioning military-economic potential of the USA and Russia in the XXI century: PART I // National interests: priorities and security. 2018, no. 4, pp. 592–615. DOI: 10.24891/ni.14.4.592
3. Kashanina T.V. Corporate law: a textbook for the academic bachelor's degree / T.V. Kashanina. Moscow: Publishing house Yurait, 2019. 189 p.
4. Sulpovar L.B. Management of the formation of an enterprise development strategy // Service+. 2016, no. 2, pp. 83–90.
5. Toguzayev T. Kh. Scientific aspects of the concept of "enterprise development strategy" // Scientific notes of the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics. 2009, no. 2, pp. 19–24.
6. Hofer C. and Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West, 1978.219 p.
7. Horovitz J.H. Strategic Control: a New Task for Top Management // Strategic Planning: the Chief Executive and the Board. Ed. By B. Taylor, Pergamon Press, 1988, pp. 53–58.
8. Lorange P.I., Morton M.F. and Ghoshal, S. Strategic Control. West, St Paul, MN, 1986.
9. Spilling O.R. The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega event // Journal of Business Research. 1996, no. 1, pp. 91–103.
10. Valdez J. The entrepreneurial ecosystem: towards a theory of new business formation. / Proceedings of the Small Business Institute Director's Association. San Antonio: University of Texas, 1988. 102 p.