

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Катрина Бениковна Доброва<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», МАИ  
125993, г. Москва, Волоколамское ш., 4

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор кафедры «Производственный менеджмент и маркетинг»  
E-mail: kdobrova@mail.ru

Поступила в редакцию: 28.05.2016

Одобрена: 30.05.2016

**Аннотация.** В данной статье разработаны предложения по совершенствованию стратегического планирования развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России. Актуальность исследования обусловлена тем, что методология адаптации системы стратегического управления оборонно-промышленных предприятий, имеющих значительный научно-технический потенциал, должна учитывать ряд особенностей, таких как выявление особенностей конкуренции в будущем; понимание перспектив и возможностей развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу; оценка ресурсных возможностей; оценка последствий и риска при реализации перспективных стратегий развития. В работе уточнено понимание стратегии как модели поведения, направленного на достижение поставленных целей, набор правил для поиска и использования возможностей; стратегический план рассматривается как последовательность определенных шагов и действий, интегрированных в пространстве и времени, которые приводят к трансформации текущего положения в желаемое. Рассмотрена практика трансформации стратегий корпораций мировой оборонной промышленности с использованием системных методов. Для совершенствования стратегического планирования развития корпораций ОПК России предложено применить стратегии адаптации компаний ОПК и их диверсификации с гражданскими отраслями. Определены векторы стратегии развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России: обеспечение приемлемого инвестиционного климата в сфере военно-технического сотрудничества; нейтрализация угроз от деятельности ТНК ОПК; создание собственных ТНК оборонной промышленности и др.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, оборонно-промышленный комплекс, трансформация стратегий, адаптация, диверсификация.

**Для ссылки:** Доброва К. Б. Совершенствование стратегического планирования развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 2. С. 23–27. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.2.23.27

Современные теоретические разработки в области стратегического планирования развития государственных корпораций берут свои истоки из теории стратегического планирования в сфере корпоративного менеджмента, основателем которой считается экономист российского происхождения И. Ансоффа. Эта теория была развита и дополнена рядом других ученых, таких как А. Акер, Р. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Гэлбрейт, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Д. Клиланд, Дж.Б. Куинн, Г. Минцберг, Дж. Стейнер, Д. Хасси, Н. Федоров.

Многие ученые не отделяют планирования от менеджмента, утверждая, что, как планирование, так и менеджмент (управление) – это по сути, одно и то же: принятие решений относительно будущей деятельности фирмы; Ф. Денисон отмечал, что «почти любую работу, чтобы ее вообще сделать, надо спланировать, по крайней мере информационно и на несколько минут вперед [1, с. 56]. По мнению других ученых, планирование – это получение контроля над будущим; не только рассуждения о перспективах, но и активные, направленные на него действия [2, с. 43]. Р. Акофф считает, что плани-

рование – это разработка желаемого будущего, а также способов, которыми его можно было бы реализовать [3, с. 1], а Н.Снайдер определял планирование как деятельность, касающуюся заблаговременного определения того, какие действия и/или человеческие и физические ресурсы нужны для достижения цели; она включает определение альтернативы, анализ каждой из них и выбор лучших [4, с. 73]. Г.Минцберг отмечает, что в определенных источниках государственного сектора термин «планирование» использовался как синоним терминов «принятие решений» и «проектный менеджмент» [5, с. 9].

Практика употреблять слово «стратегия», когда речь идет о планировании, распространена в научной литературе. Это связано с тем, что саму стратегию часто определяют как план действий. «Стратегия – генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей» [6, с. 133]. «Стратегия – это план, интегрирующий в нечто согласованное целое такие компоненты: главные цели; политику

(ценности, философию, идеологию) применяемые действия» [7, с. 20].

Однако встречаются и другие определения стратегии как модели взаимодействия организации с внешней средой или системы определенных принципов и правил. Например, П. Дойль связывает стратегию с выработкой определенной модели поведения. Он отмечает, что стратегическое планирование концентрирует внимание организации (компании, фирмы) на ее рыночных возможностях, ее основная задача – поиск путей их реализации посредством использования «стратегических окон» или, иными словами, изменения парадигм (греч. *paradigma* – образец, модель), т.е. изменения концепции, модели поведения. Такого же мнения относительно стратегии придерживается И. Ансофф, определяя ее, прежде всего, как «набор правил для принятия долгосрочных решений» [8, с. 46].

Итак, стратегия – это модель поведения, направленного на достижение поставленных целей, набор правил для поиска и использования возможностей. Стратегический план – последовательность определенных шагов и действий, интегрированных в пространстве и времени, которые приводят к трансформации текущего положения в желаемое.

Ключевые характеристики, которыми должны обладать высокотехнологичные промышленные предприятия при использовании стратегического планирования развития, включают:

- гибкость, проявляющаяся в способности изменять свою систему управления для адаптации к новым условиям хозяйствования, повышая при этом доходность, эффективность и конкурентоспособность предприятия;
- ориентированность на ускоренную реализацию высокотехнологичных проектов, комплексных программ, направленных на развитие технического прогресса в отрасли;
- наличие современных систем управления в процессе функционирования;
- использование организационных структур управления, ориентированных на достижение цели, и временных коллективов только на период реализации конкретных целевых установок.

Поэтому разработка требований к методологии адаптации системы стратегического управления оборонно-промышленных предприятий, имеющих значительный научно-технический потенциал, должна включать следующие направления:

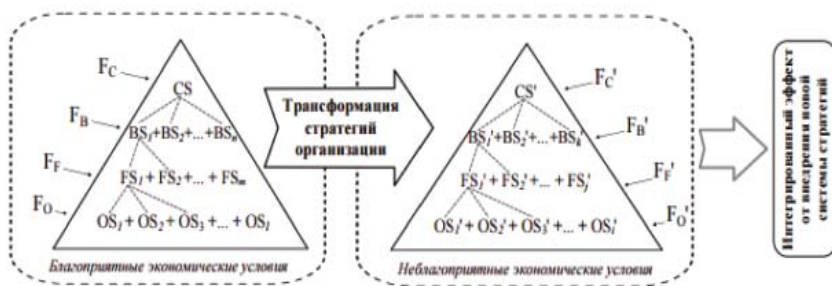
- выявление особенностей конкуренции в будущем, то есть выяснение той доли возможностей, к которой корпорация может получить потенциальный доступ относительно ведущей специализации и имеющихся или возможных компетенций;

- понимание перспектив и возможностей на среднесрочную и долгосрочную перспективу отраслевого, межотраслевого и внутреннего развития для обеспечения конкурентоспособности корпорации и ее продукции;
- оценка управленческих умений и ресурсных возможностей по разработке и выполнению перспективных целей и стратегий развития корпорации;
- оценка последствий и риска при реализации перспективных стратегий развития.

Козлов В.А., Данченко Л.А. под трансформацией системы традиционных стратегий организации понимают пересмотр и адаптацию «реализуемых организацией стратегий всех уровней стратегической пирамиды (корпоративной, деловых, функциональных и операционных стратегий) и разработка (при необходимости) новых стратегий, реализуемых в кризисный и предкризисный периоды, целью которых является нейтрализация негативного кризисного воздействия на организацию (в долгосрочной перспективе) и обеспечение её стратегической устойчивости» [9] (рис. 1).

Рассмотрим практику трансформации стратегий корпораций мировой оборонной промышленности с использованием системных методов. Учитывая, что оборонная промышленность в значительной степени находится под контролем государств, при реструктуризации ОПК в новых экономических условиях ведущие государства придерживались ряда важных условий:

1. Сохранение технологий и возможности разрабатывать и серийно производить существующие и новые виды оборонно-военной техники (далее – ОВТ). Например, в период окончания «холодной войны» (1985–1993 гг.) оборонный бюджет США сократился на 29%, бюджетные расходы на закупку ОВТ – на 58%. Однако финансирование НИОКР в этот период уменьшилось только на 8%, что обеспечило сохранение научно-технологического потенциала ОПК США.
2. Решение социально-экономических проблем при сокращении рабочих мест. К примеру, в США этими проблемами занимались на уровне конгресса, администрации президента и министерства обороны.
3. Создание экономически эффективных рыночных компаний в условиях уменьшения заказов и роста стоимости высокотехнологичных вооружений.
4. Обеспечение развития компаний ОПК с превращением их в ТНК для обеспечения их деятельности в конкурентной среде на мировых рынках в условиях глобализации.



где  $CS$  – корпоративная стратегия (corporation strategy);  $BS$  – бизнес-стратегия (business strategy);  $FS$  – функциональная стратегия (functional strategy);  $OS$  – операционная стратегия (operation strategy);  $n, k$  – количество бизнес-сфер деятельности организации;  $m, j$  – количество функциональных стратегий;  $i, l$  – количество операционных стратегий;  $FC, FB, FF, FO$  – факторы, воздействующие на стратегии соответствующего уровня.

Рис. 1. Модель трансформации стратегий организации [9]

С учетом различной степени участия компаний ОПК в государственных заказах в новых экономических условиях в США, странах Западной Европы, КНР и других были разработаны различные стратегии развития компаний оборонной промышленности, а именно:

- расширение компаниями ОПК сегментов рынков продукции военного назначения за счет технологической и организационной консолидации нескольких фирм, даже бывших конкурентов;
- объединение производства ОВВТ нескольких государств для уменьшения стоимости производства и расширение рынков сбыта (например, кооперация в рамках Европейского Союза);
- прекращение компаниями производства ОВТ и переход на производство продукции гражданского назначения.

На российских предприятиях ОПК в настоящее время ведётся техническое переоснащение, реконструкция части производственной и экспериментально-технологической базы, в том числе в рамках 368 объектов капитального строительства на предприятиях. В 2015 году введено в эксплуатацию 37 объектов, в том числе в авиационной промышленности – 16 объектов; судостроительной – 9 объектов; обычных вооружений боеприпасов и спецхимии – 7 объектов; радиоэлектронной – 5 объектов.

По отдельным отраслям оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) цели его стратегического развития устанавливаются в соответствующих стратегиях и целевых программах (пример в табл. 1).

Анализ глобализационной среды и опыт деятельности ведущих компаний мировой и отечественной

оборонной промышленности свидетельствует о следующем.

Во-первых, большинство современных компаний оборонной промышленности консолидируются в ТНК, имеющие четкое национальное «ядро». Они структурируются в холдинги, в основном с акционерной структурой капитала, диверсифицированные по номенклатуре продукции военного и гражданского секторов экономики. Это обеспечивает адаптацию таких ТНК к рыночным условиям при изменении спроса

на продукцию военного и гражданского назначения. Эксперты прогнозируют, что в перспективе такая диверсификация компаний оборонной промышленности будет не только сохраняться, но и распространяться.

Во-вторых, крупнейшие ТНК оборонной промышленности созданы за последние два десятилетия в результате активной консолидации и поглощения других компаний. Крупные компании-производители вооружений продолжают приобретение высокотехнологичных фирм в области производства электроники, программного обеспечения и новых технологий. Это обеспечивает им условия разработки и производства продукции военного и гражданского назначения в новых перспективных сегментах рынка вооружений (системы ПРО, беспилотные летательные аппараты, роботизированные боевые комплексы, комплексные сетевые системы разведки и связи космического, воздушного и наземного базирования, космические боевые системы, принципиально новые транспортные системы и т.д.).

В-третьих, в процессе развития и усиления собственной конкурентоспособности ТНК оборонной промышленности создают стратегические альянсы с другими ТНК, особенно с компаниями в информационных отраслях экономики. Компании оборонной промышленности рассматриваются как локомотивы развития промышленности и науки. Например, США, финансируя военные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, стимулируют через ТНК оборонной промышленности инновационное развитие гражданского сектора экономики. Ожидается, что это направление конвергенции оборонной и гражданской промышленности и в дальнейшем будет развиваться.

Для совершенствования стратегического планирования развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России необходимо отработать адекватные стратегии адаптации компаний ОПК и их диверсификации с гражданскими отраслями в соответствии с новыми условиями глобализации на основе стратегического анализа. Потенциал развития таких ТНК на основе существующих брендов в России очень высок. Отметим, что в Российской Федерации, как и во многих других странах (США, КНР и т.д.) консолидация компаний оборонной промышленности в диверсифицированные ТНК поддерживается на государственном уровне, поскольку позволяет решить ряд других вопросов, в частности проблемы импортозамещения и создания дополнительных рабочих мест, а также дает возможность обеспечить ускоренное инновационное развитие промышленности.

Исходя из всего вышеперечисленного, стратегия развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России предполагает несколько ключевых векторов.

1. Обеспечение приемлемого инвестиционного климата для привлечения и деятельности ТНК в России. Для сотрудничества и конкуренции российских корпораций оборонной промышленности с другими ТНК в глобальной среде целесообразно адаптировать законодательство России в сфере интеллектуальной собственности, военно-технического сотрудничества, иностранных инвестиций в компании ОПК к общемировым стандартам.
2. Нейтрализация угроз от деятельности транснациональных корпораций оборонно-промышленного комплекса в контексте соблюдения экономической безопасности государства.
3. Создание собственных ТНК оборонной промышленности наподобие тех, которые были сформированы в США и странах ЕС и формируются в КНР, Индии, Бразилии и т.д. Опыт этих государств свидетельствует, что национальный капитал способен выдерживать конкуренцию с ТНК только при условии, что он сам структурируется в мощные финансово-промышленные группы, которые будут адекватны международным аналогам и способны осуществлять активную внешнюю экономическую политику. Одним из главных направлений обеспечения высокой эффективности корпораций ОПК России должен стать выбор рациональной формы участия государства в функционировании оборонной промышленности.
4. Внедрение действенного стратегического менеджмента в компаниях ОПК параллельно с соответствующими мерами по совершенствованию функций и структуры органов государственной власти, нормативно-правовой базы их деятельности по управлению ОПК.

#### Список литературы

1. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management // Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.
2. Fayol H. General and Industrial management / H. Fayol. London: Pitman, 1949 (first published in 1916). 43 p.
3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York : Wiley, 1970. P. 1.
4. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Rang Planning. 1980. February. P. 70–76.
5. Минцберг Г. Взлет и падение стратегического планирования. К.: изд-во Алексея Капусты, 2008. 389 с.
6. Управление организацией: учебник / под ред. А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2008. 735 с.
7. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
9. Козлов В.А., Данченко Л.А. Проблемы управления устойчивостью развития и функционирования предпринимательских организаций. Монография. М.: МЭСИ, 2012. 118 с.
10. Коробов С.П., Батьковский А.М. Стратегическое планирование развития отраслей оборонно-промышленного комплекса // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3 / Материалы Пятнадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2014 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 75–77.
11. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Организация стратегической устойчивости – в разрезе концепции развития инновационной системы стратегического корпоративного управления на предприятиях промышленности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2009. № 8. С. 76–79.
12. Инновационные процессы в российской экономике. Коллективная монография / под ред. Веселовского М.Я., Кировой И.В. М.: изд-во «Научный консультант», 2016 – 327 с.



## IMPROVING THE STRATEGIC PLANNING OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX CORPORATIONS OF RUSSIA

Katrina Dobrova

### Abstract

*In this paper, we develop proposals to improve the strategic planning of Russian corporations of the defense-industrial complex. The relevance of the study due to the fact that the methodology for the adaptation of the strategic management of the military-industrial enterprises with substantial scientific and technical potential, should take into account a number of features, such as the identification of the features of competition in the future; understanding of the prospects and development opportunities in the medium and long term; assessment of resource potential; impact assessment and risk in the implementation of promising strategies. In the more precise understanding of the strategy as a pattern of behavior aimed at achieving these goals, a set of rules for search and opportunities; strategic plan is seen as a series of specific steps and actions that are integrated in space and time, which lead to the transformation of the current position to the desired. We consider the practice of corporate transformation strategies of the world defense industry using a system method. To improve the strategic planning of Russian defense industry corporations it is recommended to apply the strategy of adapting the defense industry companies and their diversification with the civilian sectors. The key vectors of the development strategy of the defense-industrial complex of Russian corporations are defined: providing an acceptable investment climate in the sphere of military-technical cooperation; neutralization of threats by the activities of DIC TNCs; creation of their own TNK defense industry and others.*

**Keywords:** strategic planning, military-industrial complex, transformation strategies, adaptation and diversification.

**Correspondence:** Dobrova Katrina B., Moscow Aviation Institute (National Research University) (4, Volokolamskoe shosse, Moscow, 125993), Russian Federation, [kdobrova@mail.ru](mailto:kdobrova@mail.ru)

**Reference:** Dobrova K. B. Improving the strategic planning of the defense-industrial complex corporations of Russia. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2016, vol. 7, no. 2, pp. 23–27. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.2.23.27

### References

- Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. Englewood Cliffs. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. 56 p.
- Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 p.
- Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. New York : Wiley, 1970. pp. 1.
- Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck. Long Rang Planning, 1980, February, pp. 70–76.
- Mincberg G. Vzlet i padenie strategicheskogo planirovaniya / G. Mincberg. K.: Izd-vo Alekseja Kapusty, 2008. 389 p.
- Upravlenie organizacij: uchebnik / pod red. A. Porshneva, Z. Rumjancevoj, N. Salomatina. M.: INFRA-M, 2008. 735 p.
- Gershun A. Tehnologii sbalansirovannogo upravlenija / A. Gershun, M. Gorskij. M.: ZAO "Olimp-biznes", 2005. 416 p.
- Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff; sokr. per. s angl.; nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. M.: Jekonomika, 1989. 519 p.
- Kozlov V.A., Danchenok L.A. Problemy upravlenija ustojchivost'ju razvitija i funkcionirovaniya predprinimatel'skih organizacij / V.A. Kozlov, L.A. Danchenok. Monografija. M.: MJeSI, 2012. 118 p.
- Korobov S.P., Bat'kovskij A.M. Strategicheskoe planirovanie razvitija otraslej oboronno-promyshlennogo kompleksa. Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatij. Sekcija 3 / Materialy Pjatnadcatogo vserossijskogo simpoziuma. Moskva, 15–16 aprelja 2014 g. / Pod red. chl.-korr. RAN G.B. Klejnera. M.: CJeMI RAN, 2014, pp. 75–77.
- Lyasnikov N.V., Dudin M.N. Organization of strategic stability – in the context of the concept of development of innovative strategic corporate management in industrial enterprises. Actual problems of the humanities and natural sciences, 2009, no. 8, pp. 76–79.
- Innovation processes in the Russian economy. Collective monograph / Ed. Veselovsky M.J., Kirov I.V. M.: Publishing house "Scientific consultant", 2016. 327 p.