



Рис. 2. Вероятности, ущербы, инициирующие и поражающие факторы природных и техногенных воздействий для семи классов опасных ситуаций применительно к объектам гражданского и оборонного назначения

Для обеспечения в перспективе устойчивого развития страны и ее национальной безопасности по критериям стратегических рисков необходимо выполнение двух базовых условий:

$$R_c(r) \leq [R_c(r)] = R_k(r) / n_R, \tag{5}$$

$$Z_c(r) = \frac{1}{m_Z} \{R_c(r) - [R_c(r)]\}, \tag{6}$$

где $R_k(r)$ – критические (неприемлемые) риски;
 n_R – запас по рискам ($1 \leq n_R \leq 5$);
 $Z_c(r)$ – экономические затраты на снижение рисков до приемлемого уровня;
 m_Z – коэффициент эффективности затрат ($2 \leq m_Z \leq 10$).
 В ближайшей (до 2020 г.) и отдаленной (до 2025–2030 гг.) перспективе в соответствии со стратегией

национальной безопасности и федеральным законом о стратегическом планировании необходимо достижение темпов роста $V(r)$ не ниже 5÷8% и $N(r)$ не ниже 2÷3%. Это должно соответствовать более высокому (в 1,1–1,2 раза) росту показателя $V(r)$ в ОПК с достижением приемлемых стратегических рисков $[R_c(r)]$. ■

Литература

1. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года. Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2009 г. № 537.
2. О стратегическом планировании в Российской Федерации. Федеральный закон № 172 от 28.06.2014 г.
3. Безопасность России. Правовые, социально-экономические и научно-технические аспекты. М.: МГОФ «Знание», 1998–2016.



Ноздрачёв Александр Васильевич,

вице-президент Союза Российских оружейников

Стратегическое планирование и управление конкурентоспособностью предприятий ОПК, практика применения в ГК «Ростех»

Эффективность деятельности предприятий ОПК в значительной мере обусловлена качеством ее планирования. Спецификой высокотехнологичных компаний является необходимость определения интегральных целевых показателей не только в финансово-экономической области, но также в сферах разработки и производства, что может быть реализовано на основе механизмов оценки и управления конкурентоспособностью. Особенности подхода к разработке стратегии развития современного машиностроительного предприятия, в котором учитываются вопросы управления конкурентоспособностью, представлены на примере холдинговой компании, входящей в ГК «Ростех».



Подчуфаров Андрей Юрьевич,

первый заместитель генерального директора, ВО «Автопромимпорт», заведующий базовой кафедрой НИУ ВШЭ, профессор, д. т. н.

Важной составляющей эффективного управления предприятиями, холдингами, корпорациями и отраслями экономики является разработка и реализация планов стратегического развития, в которых отдельное внимание уделяется вопросам, направленным на выявление и оценку факторов, оказывающих ключевое влияние на достижение заданных целевых показателей.

Нормативные положения стратегического планирования закреплены на федеральном уровне указом Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 536 «Об Основах стратегического планирования в Российской Федерации» и Федеральным законом от 25 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также определяются внутриведомственными и корпоративными документами.

Комплексная природа современных организаций обусловила развитие большого количества подходов к анализу и прогнозированию их деятельности. При этом на сегодняшний день продолжает наблюдаться дефицит методик, которые сочетали бы в себе глубину анализа с практической полезностью и наглядностью. Дополнительной



Рис. 1. Организационные особенности разработки стратегии

проблемой является смещение стратегического планирования в финансово-экономическую область, что приводит к ситуации, когда факторы производства, разработки и управления представляются в описательной форме и не используются для численной оценки целевых показателей.

Объяснение сложившейся ситуации содержится в том числе в структуре существующих методологических инструментов, в которой наблюдается превалирование двух крайностей: использование упрощенного (на качественном уровне) анализа обобщенных характеристик изучаемого объекта с минимальным привлечением математического аппарата или же построение сложных математических моделей, требующих специальных знаний и навыков в области теории и использования программно-аналитических инструментов [1].

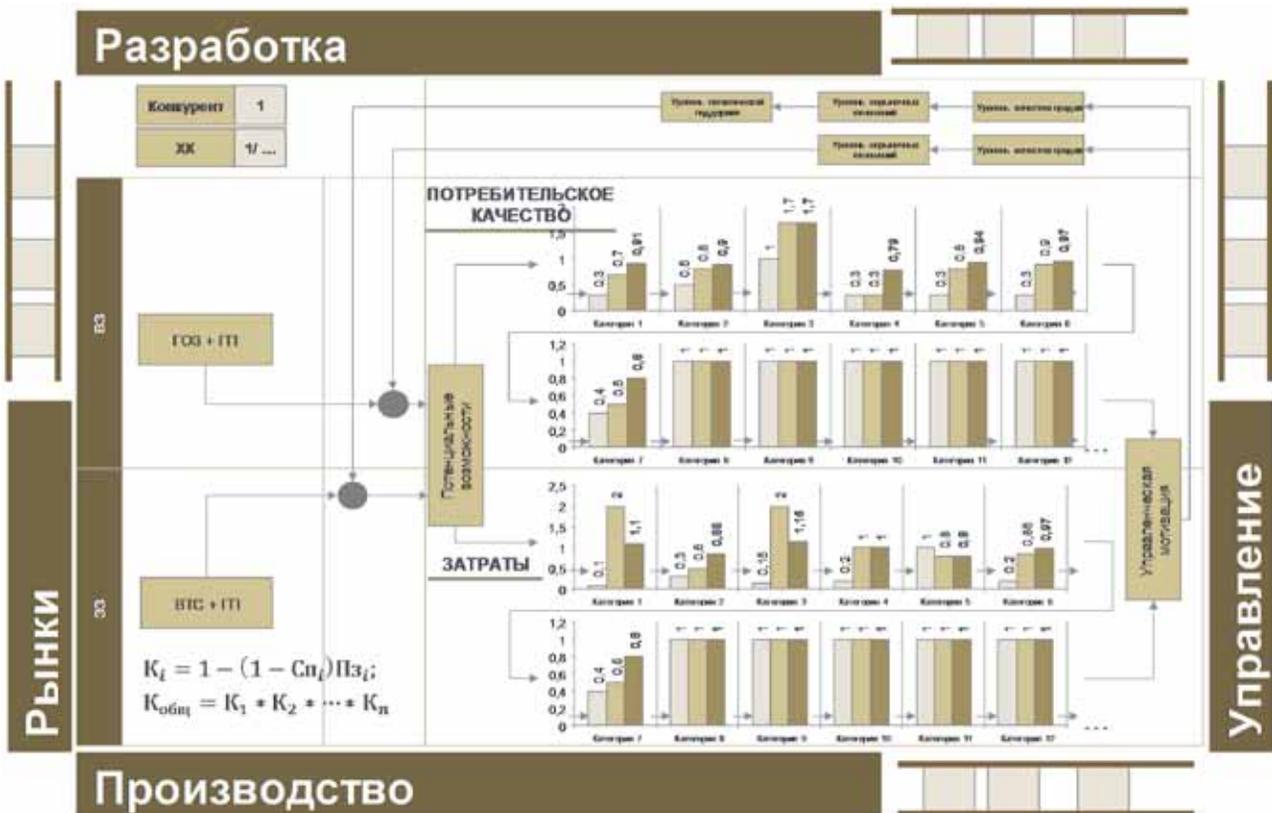


Рис. 2. Матрица ключевых компетенций (МКК-модель)

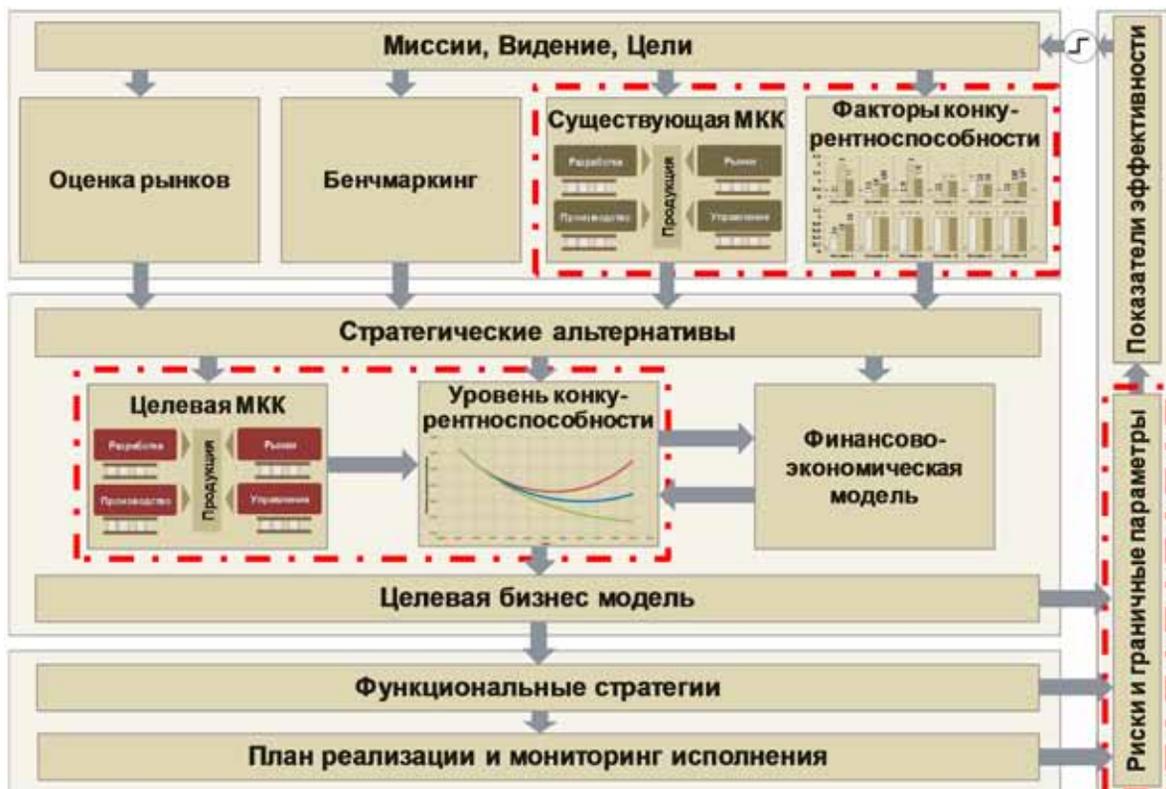


Рис. 3. Оценка и управление конкурентоспособностью в разработке стратегии развития

Базовая кафедра ВО «Автопромимпорт» НИУ ВШЭ совместно с ведомственными институтами, представителями государственных организаций и промышленности проводят активную работу по развитию и применению современных методов эффективного управления социально-экономическими объектами, оценки их конкурентоспособности и управления ею. Используемый методологический аппарат строится на принципах системного подхода, положениях теории систем управления (ТСУ) и теории взаимодействия систем (ТВС), что дает возможность связать область технических знаний с современными финансово-экономическими, общесоциальными и политическими теориями. В результате формируются методики, позволяющие учесть наряду с позицией экономистов видение перспектив развития предприятия со стороны конструкторов, производителей, а также специалистов, отвечающих за эффективность управления.

Постоянная апробация предлагаемых инструментов и их доработка по результатам практического использования и анализа современных требований обеспечивается более чем 50-летним опытом деятельности ВО «Автопромимпорт». Объединение специализируется на внедрении и развитии перспективных технологий в машиностроении, химической промышленности и энергетике, состав которых определяется структурой факторов отраслевой конкурентоспособности и оценивается на основе приведенных в настоящей статье методик.

Применение названных подходов к разработке стратегии развития холдинговой компании (ХК), входящей в состав ГК «Ростех», было обусловлено желанием руководства исключить формальное от-

ношение к подготовке и исполнению стратегических планов, а также необходимостью комплексно учесть совокупность интересов головной организации, государственных заказчиков и отраслевых предприятий. Для решения указанных задач были приняты существенные дополнения к сложившейся практике:

- структура Совета директоров и профильных Комитетов ХК была сформирована с привлечением специалистов, имеющих наряду с компетенциями по основному профилю деятельности предприятий профессиональные знания и опыт в области положений ТСУ и ТВС применительно к управлению современными высокотехнологичными предприятиями (рис. 1);
- в алгоритмы разработки стратегии развития были включены разделы оценки и управления конкурентоспособностью с использованием модели на основе матрицы ключевых компетенций (МКК-модель) (рис. 1, 2) [2, 3].

Итоговый алгоритм разработки стратегии развития представлен на рис. 3. На нем пунктиром выделены блоки, соответствующие этапам, на которых использовались инструменты управления конкурентоспособностью. Так, после уточнения миссии, видения и целей предприятия наряду с оценкой рынков и сравнительным анализом с ведущими производителями была определена существующая структура факторов конкурентоспособности и матрица ключевых компетенций. Полученные результаты позволили обоснованно сформировать стратегические альтернативы развития холдинга и определить для каждой из них (на основе финансово-экономической и МКК-моделей) целевую матрицу ключевых компетенций и соответствующие показатели

РАЗРАБОТКА	ПРОИЗВОДСТВО
Разработка интегрированных комплексов	Производство компонентов систем...
Разработка корпусных элементов	Механообработка корпусных изделий
Разработка алгоритмов управления	Производство спецсталей
Разработка средств разведки	Производство силовых агрегатов
...	...
РЫНКИ	УПРАВЛЕНИЕ
Объем внешнего рынка продукции ...	Показатель высших исполнительных ...
Доля зарубежного рынка, открытого для ...	Показатель руководителей подразделений ...
Уровень полнот. поддержки на зарубежных ...	Показатель рядовых сотрудников ...
Объем внутреннего рынка продукции ...	Показатель представителей смежных ...
...	...

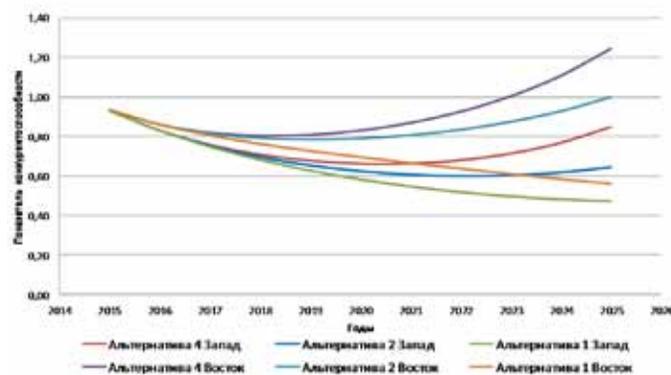


Рис. 4. Пример оценки уровней конкурентоспособности

конкурентоспособности (рис. 4). Далее была выбрана наилучшая стратегическая альтернатива, в соответствии с которой разработаны целевая бизнес-модель, функциональные стратегии, мероприятия и механизмы реализации и мониторинга плановых показателей. Учитывая комплексность решаемых задач, на каждом этапе оценивались значения рисков и граничных условий, необходимых для формирования алгоритмов корректировки процессов разработки в зависимости от соотношения фактических и заданных показателей.

Важной особенностью работ по определению матрицы ключевых компетенций и структуры факторов конкурентоспособности было их выполнение при непосредственном участии сотрудников основных функциональных подразделений предприятий. Так, факторы потребительского качества, определяемые компетенциями в области разработки, формировались представителями заказчиков, профильных министерств и ведомств, конструкторских и сбытовых подразделений предприятий; факторы потребительского качества, связанные с производством, – технологами, представителями производственных служб, снабжения, IT-специалистами; факторы затрат, задаваемые в сфере разработки и производства, показатели управления и рынков – специалистами профильных функциональных подразделений в тесном взаимодействии с финансово-экономическим блоком.

В результате проведенных работ удалось получить системный, понятный всем структурным подразделениям холдинговой компании и входящим в его состав предприятиям документ, что, по мнению авторов, является одним из важных результатов

апробированных нововведений. Дополнительным показателем качества разработанной стратегии было ее оперативное утверждение профильными комитетами и Советом директоров холдинговой компании.

В целом опыт использования методов управления конкурентоспособностью на основе МКК-модели продемонстрировал наглядное преимущество интегральных количественных целевых показателей, включающих в себя наряду с составляющими финансово-экономического блока плановые показатели разработки, производства и управления. Наибольшую эффективность рассмотренные методики управления конкурентоспособностью приобретают при их использовании на предприятиях, осуществляющих свою деятельность в высокотехнологичной сфере, в первую очередь в оборонно-промышленном комплексе. ■

Литература

1. Малин А.С. Методы исследования в управлении. М.: Общевойсковая академия Вооруженных Сил Российской Федерации, 2011.
2. Подчуфаров А.Ю. Базовые подходы к повышению качества отраслевого управления в ОПК России // Системы государственного и корпоративного управления в ОПК: Сб. научных статей и материалов. М.: НИУ ВШЭ, 2013. С. 8–13.
3. Самойлов В.И., Подчуфаров А.Ю. Методика оценки конкурентоспособности промышленного холдинга в условиях комплексного импортозамещения // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2016. № 10. С. 349–354.