

УДК 338.366

© **Михаил Алексеевич Розенков**,
заместитель начальника опытного
производства ВНИИ «Сигнал»,
аспирант кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
г. Владимир,
E-mail: mehel33@mail.ru

Rosenkov Mikhail Alexeyevich,
Deputy Head of Pilot Production
VNII "Signal", post-graduate student
of the Department of Management of
the Vladimir branch of the Russian
Presidential Academy of National
Economy and Public Administration,
Vladimir,

ЦЕЛЕВОЙ СЦЕНАРИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОПК

Target scenario for the development of the organization of the DIC

Аннотация. Определение перспектив развития организаций оборонно-промышленного комплекса страны связано с необходимостью диверсификации их деятельности в связи с поставленной задачей о наращивании выпуска гражданской продукции. В статье рассмотрена последовательность процедур и вариант определения целей развития указанных организаций, на базе которых построен целевой сценарий. В основе алгоритма построения сценария лежит проектный подход и методы определения стратегически значимых целей организации, а также теория метаорганизаций, кластерная теория и теория построения бизнес-экосистем организаций.

Annotation. Determining the prospects for the development of organizations of the military-industrial complex of the country is associated with the need to diversify their activities in connection with the task of increasing the output of civilian products. The article considers the sequence of procedures and the option of determining the development goals of these organizations, on the basis of which the target scenario is built. The scenario construction algorithm is based on the project approach and methods for determining the strategically significant goals of the organization, as well as the theory of meta-organizations, cluster theory and the theory of building business ecosystems of organizations.

Ключевые слова: кластер, цели, сценарий, экосистема, оборонно-промышленный комплекс, метаорганизация, стратегия.

Keywords: cluster, goals, scenario, ecosystem, military-industrial complex, meta-organization, strategy.

Построение сценария развития организаций оборонно-промышленного комплекса страны (ОПК) можно рассматривать в качестве самостоятельного проекта, который реализуется на определенном этапе построения бизнес-экосистемы.

Организационно-аналитический этап проекта [6] по определению стратегических перспектив развития предприятия ОПК целесообразно начать с формулирования задания, в основе которого лежит стремление создать экосистему с характеристиками, позволяющими реализовать кластерные

эффекты благодаря сотрудничеству участников в процессе выполнения гособоронзаказа (ГОЗ) на основе креативной комбинации ресурсов и результатов интеллектуальной деятельности. Предприятие в данном случае выступает головным исполнителем ГОЗ, который обеспечивает координацию и взаимодействие с клиентом (заказчиком), а также межотраслевое взаимодействие с поставщиками необходимых ресурсов. Координирующую функцию может выполнять метаорганизация (Центр координации), обеспечивающая и консенсус в принятии стратегически значимых решений [4], и необходимую циркуляцию инновационной информации, и формирование правил взаимодействия участников кластера по реализации ГОЗ.

Результаты анализа факторов внешней и внутренней среды по результатам обработки опросных листов представителей организации ОПК [1], дополненные результатами анализа научных публикаций и упорядоченные в части объединения отдельных формулировок, дублирующих содержания высказываний, дают возможность построить матрицы решений [3], которые выполняются методом построения морфологических матриц, принцип которого предложил еще Фриц Цвикки в далекие сороковые годы прошлого столетия.

Полученные решения нужно сгруппировать, чтобы получить иерархию решений – дерево решений, представляющих собой мероприятия, направленные на реализацию имеющихся возможностей в опоре на потенциал для решения накопившихся проблем смягчения угроз внешней среды.

Этим завершается аналитическая часть, и наступает этап планирования стратегически значимых действий в части целей, задач, дорожной карты и подготовки к предстоящим изменениям. Чтобы перейти к формулированию целей развития организации, целесообразно выстроить переходную матрицу, содержащую цели, адекватные тем решениям, что выработаны на предыдущем этапе, а затем, повторив процедуру структурирования, построить дерево целей и задач развития организации.

На рисунке 1 отражено пять основных целевых блоков: реализовать синергию выработки групповых решений и подготовку членов команды к инновационным изменениям; обеспечить диверсификацию в части наращивания выпуска товаров гражданского назначения; вовлечь в хозяйственный оборот результаты интеллектуальной деятельности; построить бизнес-экосистему организации ОПК; обеспечить ритмичную работу организаций. Внутри каждого целевого блока приведены цели второго уровня, которые следует считать задачами развития организации.

Выделяя ключевые слова из целей каждого блока, следует дать формулировку целей развития организации: «За счет синергии членов управленческой команды сформировать бизнес-экосистему, в которой осуществить диверсификацию выпускаемой продукции на базе результатов интеллектуальной деятельности по гособоронзаказу, что позволит обеспечить ритмичную работу организации оборонно-промышленного комплекса».

Определить успешность достижения целей позволяют показатели и критерии, по которым можно с помощью мониторинга отследить успешность движения к ожидаемым результатам.

Имея цели развития, можно построить стратегические карты [2], позволяющие затем выйти на сбалансированную систему показателей, однако более продуктивным, на наш взгляд, будет определение ожидаемых результатов, которые к тому же позволят точнее построить дорожную карту [7, с. 67] реализации разработанных мероприятий проекта.

За счет синергии членов управленческой команды сформировать бизнес-экосистему, в которой осуществить диверсификацию выпускаемой продукции на базе результатов интеллектуальной деятельности по гособоронзаказу, что позволит обеспечить ритмичную работу организации оборонно-промышленного комплекса

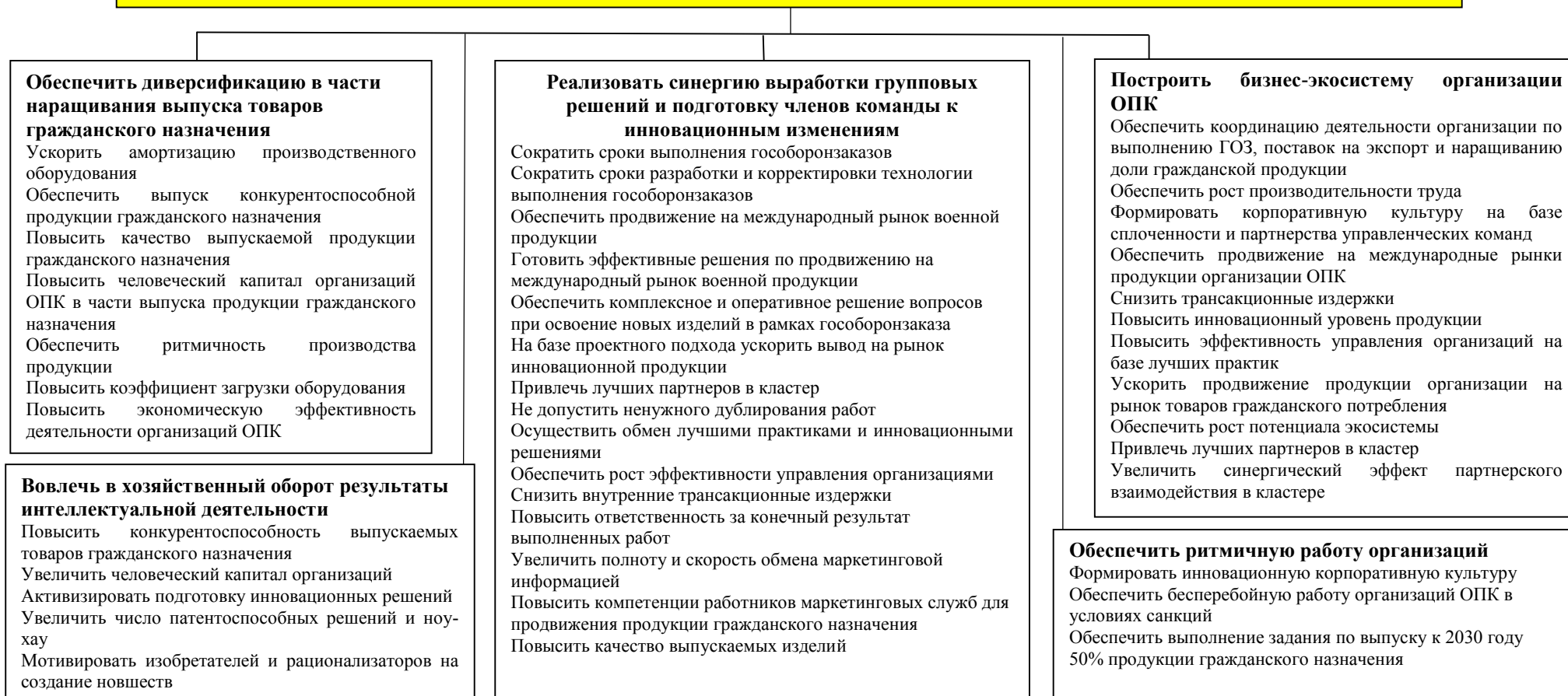


Рис. 1. Дерево целей

В общем виде реализация разработанных мероприятий может быть описана сценарием [5], основанным на группировании в блоки ожидаемых результатов, поскольку результаты построения экосистемы организации ОПК, будучи сгруппированными по блокам, позволяют написать сценарий в рамках пяти выработанных ранее направлений.

Так, реализация синергии выработки групповых решений и подготовки членов команды к инновационным изменениям приведет в перспективе к тому, что в организации вырастет число стратегически значимых решений за счет инновационной активности работников организации, что послужит основой для сокращения сроков и обеспечения ритмичности освоения новых изделий, которые обеспечат рост объемов выпуска и реализации продукции военного назначения, а также выполнение норматива по доле продукции гражданского назначения в объеме работ организации.

Вырастет доля организации на рынке товаров и услуг, снизится количество рекламаций на выпускаемую продукцию, при этом будет наблюдаться рост узнаваемости бренда организации в силу роста качества выпускаемой продукции.

И, что особенно важно, реализация кластерных эффектов (снижение транзакционных издержек, рост рентабельности и качества выпускаемой продукции) позволит сократить затраты в том числе на процедуры принятия решений и расходы на вспомогательный персонал, что приведет к снижению себестоимости выпускаемой продукции, росту рентабельности продаж, а затем и росту конкурентоспособности продукции и прибыли организации.

В рамках второго направления по части построения бизнес-экосистемы организации ОПК будет осуществлено сотрудничество с различными организациями вне географических, отраслевых и культурных барьеров, что будет способствовать увеличению доли продукции гражданского назначения на товарном рынке страны. При этом будет отмечаться, что ценность сети для ее участника растет с присоединением к ней каждого последующего участника, а партнеры и клиенты развиваются вместе с организацией на фоне продолжительной сплоченности и партнерства управленческих команд, которые формируют авангардную корпоративную культуру.

Циркуляция инновационной и управленческой информации обеспечивает оперативность и гибкость взаимодействия участников экосистемы, производительность труда растет, что обеспечивает рост рентабельности выпускаемой продукции. Последнее, в свою очередь, поддерживает тенденцию к росту конкурентоспособности продукции организации, ее узнаваемость на международном рынке, а также рост репутации успешной организации, имя которой становится брендом.

Третье направление по обеспечению диверсификации в части наращивания выпуска товаров гражданского назначения реализуется так, что качество и инновационность продукции гражданского назначения обеспечивают ее конкурентоспособность, что обеспечивает рост спроса и объема реализации продукции гражданского назначения без срывов поставок такой продукции.

Структура себестоимости продукции гражданского назначения при этом позволяет снижать отпускную цену, что отражается в росте спроса и прибыли, остающейся в распоряжении организации, что позволяет развивать социальную сферу для работников.

Вовлечение в хозяйственный оборот результатов интеллектуальной деятельности (как четвертое направление развития) способствует росту числа инновационных решений, в том числе изобретений и ноу-хау, что стимулирует рост числа лицензионных соглашений на патенты и ноу-хау.

В этой ситуации технический уровень изделий обеспечил рост конкурентоспособности, а новшества позволили снизить себестоимость продукции и повысить объем реализации, в том числе и продукции гражданского назначения.

Последнее направление по обеспечению ритмичной работы организаций экосистемы основано на том, что новые традиции и ритуалы помогают сплачивать коллектив организации, устойчивая работа которой обеспечена выпуском продукции военного и гражданского назначения как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Причем гособоронзаказ выполняется в установленный срок.

Построенный сценарий, основанный на целях развития организации, позволяет дать представление о возможном состоянии организации, что необходимо для оценки фактических результатов, получаемых в итоге проведения мониторинга на этапе реализации разработанных решений по развитию организации ОПК.

Список литературы

1. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 416 с.
3. Лапыгин Д. Ю., Лапыгин Ю. Н. Логика стратегических матриц // Динамика сложных систем. – 2012. – № 4. – С. 12-25.
4. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
5. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
6. Розенков М. А. Модель реализации механизмов управления // Ученые записки: Научно-практический журнал. – 2021. – № 4 – С. 67-75.
7. Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / пер с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.