Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева - КАИ»

На правах рукописи

УРАЕВ НИКОЛАЙ НИКОЛАЕВИЧ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени доктора
экономических наук

Научный консультант:
доктор экономических наук, профессор Мингалеев Газиз Фуатович

Казань 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 4

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ..... 16

1.1. Теоретико-методологические подходы к исследованию содержания процесса развития 16

1.2. Теоретические основы формирования адаптационного потенциала развития..... 36

1.3. Эволюция подходов к стратегическому управлению в социально-экономических системах 59

Глава 2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ 77

2.1. Предпосылки развития вертикальной интеграции как экономического явления 77

2.2. Особенности стратегического управления в вертикально интегрированных структурах..... 95

2.3. Закономерности формирования вертикально интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе 118

Глава 3. РАЗВИТИЕ ФОРМ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ..... 135

3.1. Методология сетевого подхода в управлении социально-экономическими системами..... 135

3.2. Факторы цифровизации управления сетевым развитием вертикально интегрированных компаний..... 152

3.3. Организация процессов трансформации бизнеса во внутрихолдинговых сетях..... 173

Глава 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПОТЕНЦИАЛА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИИ 189

4.1. Анализ производственных и сетевых характеристик АО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ) 189

4.2. Методология управления формированием сетевой ценности ВИК на основе вовлеченности участников в цепочки совместного создания ценности 209

4.3. Методический подход к оценке потенциала развития ВИК 235

Глава 5. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВИК (на примере АО «КРЭТ») 257

5.1. Модели управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированных компаний..... 257

5.2. Методические рекомендации по управлению рисками, возникающими в процессе реализации потенциала вертикально интегрированной компании 279

5.3. Предложения по совершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании АО «КРЭТ» 297

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 315

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ..... 323

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 327

ПРИЛОЖЕНИЕ А..... 349

ПРИЛОЖЕНИЕ Б..... 351

ПРИЛОЖЕНИЕ В..... 353

ПРИЛОЖЕНИЕ Г 356

ПРИЛОЖЕНИЕ Д..... 360

ПРИЛОЖЕНИЕ Е..... 363

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная экономика предъявляет новые требования к организации стратегического управления социально-экономическими системами. Смена парадигмы модели управления призвана ответить вызовам современности: ускорению информационного и товарного обмена; возрастанию количества и сложности системы связей между различными действующими субъектами; значительному сокращению сроков жизнедеятельности компаний на рынке; динамичному изменению ожиданий потребителей; необходимости эффективной работы со сверхбольшими массивами данных и др.

Для соответствия новым вызовам глобальной экономики, модели управления производственными системами должны обладать высокой скоростью внедрения новейших достижений науки, техники, технологии и психологии в деятельность компаний; способностью к автоматической абсорбции инноваций, распознаванию скрытых трендов и проблем будущего; способностью к ускоренному изъятию устаревших элементов всех подсистем компании; широким спектром навыков и гибких моделей коммерциализации сгенерированных в компании инноваций.

Ключевой проблемой российских компаний является несоответствие используемых моделей управления современным требованиям рынка, что приводит к высокой централизации власти в системах управления компаний; низкой скорости обновления элементов управляющих и управляемых подсистем; слабой адаптируемости систем управления к изменениям в культуре мышления, технологиях и динамике запросов потребителей.

Современная практика трансформации социально-экономических систем предполагает принятие решений на верхнем уровне управления и постепенное внедрение их на нижестоящих уровнях. Недостатком такой практики является высокая уязвимость всей системы к воздействию таких факторов, как: индивидуальные характеристики творческого потенциала руководителя; эффективность системы целеполагания на верхнем уровне; способность

руководителя к системному и последовательному достижению поставленных целей; сложившиеся механизмы пассивного сопротивления нижестоящих уровней внедрению изменений; неэффективная система обратной связи с нижестоящими уровнями и элементами внешней среды.

Развитие современного производства характеризуется рядом мировых трендов, в числе которых: увеличение наукоемкости создаваемой продукции, постоянная генерация знаний, ускорение обмена информацией и многостороннее развитие связей за счет вовлечения производителей и потребителей во все процессы производства продукции, а также миниатюризация и рост производительности техники и ее компонентов; активный рост профессиональных сегментов (систем энергоэффективности электротехнического оборудования, автомобильной электроники, медицинской техники, системы безопасности и промышленной электроники, робототехники); стандартизация и унификация компонентов; сокращение себестоимости производства.

Высокотехнологичные отрасли промышленности являются одними из самых динамично развивающихся отраслей в мире. Так, ожидаемый рост мирового рынка радиоэлектронной продукции прогнозируется на уровне 5% до 2025 года что в абсолютном выражении составит 4 трлн долларов США в год[1].

Отечественные инновационные производства, выпускающие электронную продукцию, обладают высоким потенциалом развития; темп роста выпуска электроники за последние десятилетия составляет в среднем порядка 10% в год, что подчеркивает ее важность с точки зрения динамического равновесия и устойчивого развития экономики страны в целом.

Масштабы производства, высокие требования к уровню инвестиций в новые разработки, стратегическое значение для обеспечения обороноспособности государства актуализируют проблему совершенствования моделей управления потенциалом производственной системы вертикально интегрированных компаний

[1] Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013–2025 годы. Государственная программа Российской Федерации. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2012 г. № 2396-р. [Электронный ресурс]. – URL: http://government.ru/programs/249/events/ (дата обращения: 20.09.2017).

(ВИК). Доминирование вертикальных связей создает пределы инновационного развития ВИК, что приводит к возникновению кризиса синергии знаний, снижению гибкости и не обеспечивает формирование необходимого адаптационного потенциала. Проблема повышения гибкости при сохранении устойчивости может быть решена прежде всего за счет развития горизонтальных связей, имплицирование которых в вертикальную структуру ВИК порождает так называемую гибкую жесткость, повышающую адаптивность системы.

Однако решений указанной проблемы пока не разработано, что обусловливает необходимость постановки задачи теоретико-методологического обоснования развития адаптационного потенциала предприятий как необходимого элемента ее стратегического управления.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические проблемы стратегического управления компаниями отражены в трудах таких зарубежных учёных, как Р. Акофф, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Минцберг, К. Прахалада, Г.Ф., М. Портер, Д. Стиглиц, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хэмел, Р. Фостер и др., и российских ученых, таких как А.А. Аузан, О.С. Виханский, В.С. Ефремов, Т.Ю. Иванова, Ю.Н. Карандашев, В.С. Катькало, Э.М Коротков, В.В. Масленников, Г.Ф. Мингалеев, Л.Я. Розенблюм, А.В. Яковлев и др.

Различные аспекты трансформации организаций рассматривали Э. Боуман, Х. Итами, И. Нонака, Х. Такеучи, Э. Пенроуз, П. Румелтон, М. Сироуэер, Д. Тис, Р. Фриман, Й. Шумпетер, а также российские исследователи Э.Р. Байбурина, В.Р. Вестин, В.И. Грушенко, И.В. Ивашковская, М.В. Кудина, А.И. Наумов, Б.З. Мильнер, Н.С. Отварухина, Д.Б. Смирнов и ряд других исследователей.

Закономерности развития вертикально интегрированных структур исследовались в работах А. Алчиана, Г. Демсеца, Дж. Уильямсона, И. Стаки, трудах отечественных ученых В.Г. Антонова, В.Д Марковой, С.А. Кузнецовой, А.И. Кочнева, Г.А Лавринова, Е.Ю. Хрусталева, Е.В Столяровой и других, в том числе проблемам ресурсного обеспечения уделяли внимание Г. Арнольд, П. Грант, С. Гошаль, Дж. Барни, В.С. Ефремов, А.Н. Козырев, М.Г. Лапуста, В.Л. Макарова, П. Моран, Р. Санчес, Т. Стюарт, М. Хан и целая плеяда других ученых.

При этом следует признать, что вопросы методологии управления развитием интегрированных образований исследованы недостаточно и остаются открытыми проблемы управления цепочками создания ценности в условиях ограниченности ресурсов и повышения конкурентоспособности компании на национальном и внешнем рынках. Актуальность народнохозяйственной проблемы и недостаточная разработанность теоретико-методологического подхода к стратегическому управлению в ВИК обусловили выбор темы представленного исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методологических положений стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании как условия сохранения устойчивости ее развития.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач, определяющих логическую последовательность исследования.

Задачи диссертационного исследования:

1. Рассмотреть сущность и раскрыть содержание процессов развития вертикально интегрированных систем в наукоемких отраслях в зависимости от состояния внешней среды и обосновать формирование адаптационного потенциала как условия сохранения устойчивости системы.

2. Изучить генезис развития стратегического менеджмента и выявить его особенности для осуществления трансформации бизнеса в вертикально интегрированных компаниях.

3. Определить закономерности трансформации в вертикально интегрированных компаниях в условиях развития сетевых взаимодействий как нового объекта управления и обосновать на этой основе направление развития стратегического менеджмента с учетом цифрового аспекта.

4. Выделить особенности форм сетевых взаимоотношений в ВИК, способствующих формированию сетевых кластеров и обеспечивающих развитие взаимодействия за счет горизонтальных связей на нижних уровнях иерархии, обосновать концепцию реализации цифрового управления применительно к стратегическому управлению ВИК.

5. Обосновать концепцию стратегического управления адаптационным потенциалом, направленную на развитие инновационности при обязательном условии сохранения устойчивости и обеспечения гибкости ВИК, не выходящих за пределы допустимой для оборонной промышленности локализации.

6. Предложить методическое обеспечение процессов стратегического управления развитием адаптационного потенциала ВИК.

7. Разработать предложения по усовершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании.

Объектом исследования являются системы управления вертикально интегрированными компаниями, закономерности их функционирования и развития с учетом влияния факторов внешней среды.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе разработки и реализации стратегии развития адаптационного потенциала вертикально интегрированных компаний.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения и концепции, представленные в трудах российских и зарубежных ученых. Автор опирается также на результаты исследований научных коллективов в сферах стратегического управления, формирования и развития адаптационного потенциала, данные государственной отчетности и статистических органов, законодательные и нормативно-правовые акты, программные документы и отчетность предприятий российской радиоэлектронной промышленности. В процессе диссертационного исследования были использованы различные методы и инструменты экономического анализа, прогнозирования и моделирования.

Область исследования. Основные положения и выводы работы соответствуют паспорту научных специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»: 10.2. «Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях. Принципы организации, ресурсы и процесс публичного

управления»; 10.8. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса»; 10.10. «Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой»; 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент»; 10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления»; 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации»; 10.25. «Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и

политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах».

Информационную базу исследования составили сведения официальных федеральных и региональных статистических органов, сведения российской государственной корпорации «Ростехнологии», Российской ассоциации венчурного инвестирования, Российской сети трансфера технологий, Российского союза промышленников и предпринимателей, Европейской комиссии по инновациям, малому и среднему бизнесу, Российского инвестиционного фонда информационных и коммуникационных технологий, цифровой платформы «Стратегия РФ», инвестиционно-венчурного фонда РТ. В процессе подготовки работы были использованы результаты личного обследования производственной системы ВИК, статистического анализа российских и зарубежных предприятий, а также монографии, коллективные работы, публикации в периодической печати, материалы научно-практических конференций, информационные ресурсы сети Интернет и др.

В ходе исследования использованы нормативные акты Российской Федерации и Республики Татарстан, в том числе: Программа «Цифровая экономика Российской Федерации», Государственная программа «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013–2025 годы», подпрограмма «Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники на период до 2025 года», Программа социально-экономического развития Республики Татарстан на 2011–2015 годы, Государственная программа Республики Татарстан «Экономическое развитие и инновационная экономика Республики Татарстан на 2014–2020 гг.» и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических положений организации управления вертикально интегрированной компанией как инновационной гибридной сетью, способной при сочетании вертикальных и горизонтальных связей сохранять устойчивость и обеспечивать гибкость системы, накапливая адаптационный потенциал развития за счет построения долгосрочных отношений с участниками сети, вовлеченными в

цепочки создания ценности на основе непрерывного обмена знаниями, интегрирующего элементы цифрового менеджмента и сетевого подхода.

Наиболее значимые **результаты** диссертационной работы, содержащие **элементы научной новизны**, отражены в следующих положениях, выносимых на защиту:

1. Раскрыты теоретико-методологические основы содержания процесса развития социально-экономических систем, определяющие приращение компетенции как отличительную особенность современного типа развития; проведена классификация и построен ресурсный контур развития компании. Расширен понятийно-категориальный аппарат: дано определение «адаптационного потенциала» развития, уточнено понятие «компетентностная синергия», введено новое понятие «гибкая жесткость» (п. 10.2; п. 10.8; п. 10.25).

2. Дополнены основные положения организации процессов стратегического управления в ВИК, позволяющие создать основу для формирования системы стратегического управления, исходя из особенностей управления взаимодействием, обусловленным повышенной сложностью согласования стратегий различных уровней, спецификой иерархической структуры и вовлечением участников в цепочки создания ценности, уровнем диверсификации и закономерностью формирования вертикально интегрированных структур в наукоемких отраслях (п. 10.15).

3. Определены закономерности трансформации ВИК в инновационную интегрированную сеть с элементами вертикальных и горизонтальных связей, обусловленную тенденциями преобладания сетевых взаимодействий в условиях перехода к экономике постиндустриального типа производства, основанного на знаниях. Раскрыто содержание трансформации во внутренних сетях вертикально интегрированных организаций, осуществляемой как непрерывное накопление внутренних инноваций, приводящих к формированию новых адаптивных свойств и обеспечивающих реализацию выбранных стратегий управления с учетом баланса интересов участников сети (п. 10.08; п. 10.10).

4. Выделены особенности форм сетевых взаимоотношений в ВИК, способствующие формированию сетевых кластеров и обеспечивающие развитие взаимодействия за счет горизонтальных связей на нижних уровнях иерархии. Обосновано, что, применяя цифровые технологии коммуникации и управления, закрытые сетевые организации с иерархическими связями могут приобрести черты инновационных кластеров за счет увеличения обмена знаниями (п. 10.8; п.10.10).

5. Обоснована концепция реализации цифрового управления применительно к новому объекту стратегического управления ВИК, основанному на построении долгосрочных отношений участников сети, вовлеченных в цепочки создания ценностей на основе непрерывного обмена знаниями (п. 10.08.; п. 10.11; п. 10.15).

6. Уточнена методология управления созданием сетевой ценности участников ВИК, включающая алгоритм и оценку факторов приращения ценности, методы регулирования на основе построения матрицы критических противоречий между стейкхолдерами, способы достижения стратегических целей, повышение гибкости взаимодействия элементов и подсистем, а также поиск резервов развития с опережением ожиданий клиентов (п. 10.11; п. 10.15).

7. Предложен методический подход к управлению процессом развития ВИК, отличающийся новизной классификации уровней управления (destruct, change, run) и определением приоритетности направлений деятельности компании, что позволяет снизить затраты на управление и ускорить внедрение инноваций. Разработана методика оценки результатов реализации потенциала, позволяющая повысить обоснованность управленческих решений, рационализировать распределение инвестиционных ресурсов и обеспечить повышение темпов экономического роста ВИК в целом за счет максимизации прибыли отдельных участников системы (п. 10.11; п. 10.12).

8. Сформулированы и реализованы методические рекомендации по управлению адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании, включающие применение моделей управления процессами формирования и реализации адаптационного потенциала и сетевого взаимодействия, основанные на совместном использовании средств производства

и направленные на сокращение затрат ресурсов; а также включающие объектно-субъектную матрицу управления рисками сетевого взаимодействия, позволяющую обосновывать решения о плане мероприятий по управлению рисками на различных стадиях развития производственной системы (п. 10.11; п. 10.15).

9. Разработаны и внедрены предложения по усовершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании, в которых обеспечивается снижение рисков трансформации, сохраняется устойчивость и обеспечивается гибкость ВИК без выхода за пределы допустимой для оборонной промышленности локализации (п. 10.11).

Теоретическая значимость результатов исследования. Теоретическая значимость проведенного исследования определяется возможностью применения теоретических положений и научных подходов автора к изучению особенностей развития высокотехнологичных интегрированных систем, выявлению и обоснованию особенностей стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированных компаний.

В целом достигается приращение знаний о новом объекте управления вертикально интегрированной компании – инновационной гибридной сети, способной за счет сочетания вертикальных и горизонтальных связей сохранять устойчивость и обеспечивать гибкость системы, не выходя за пределы допустимой для оборонного производства локализации.

Практическая значимость результатов исследования. Практическая значимость исследования заключается в решении важной народно-хозяйственной проблемы обеспечения непрерывности инновационного развития ВИК, что способствует возникновению синергетического эффекта знаний и обеспечивает формирование необходимого адаптационного потенциала. Практическая значимость методологических разработок автора подтверждается внедрением схем трансформации бизнес-моделей ВИК для задач в оборонном и гражданском сегментах радиоэлектронной промышленности.

Прикладное значение в оперативном и стратегическом управлении производственных предприятий имеют разработанная автором методика проведения процесса трансформации, матрица рисков внедрения, матрица определения критических противоречий между стейкхолдерами в требованиях к инновационным проектам, механизм поиска решений по организации взаимодействия в сфере стратегического управления потенциалом производственной системы ВИК на принципах устранения посредников.

Апробация результатов исследования. Полученные результаты внедрены при выполнении научно-исследовательских работ по хозрасчетным темам, в том числе следующим: «Разработка методологии стратегического управления производственной системой предприятия» (2017 г.); «Совершенствование проектирования бизнес-процесса и организации системы планирования и мониторинга вытягивающего производства» (2016 г.); «Совершенствование производства в цехе промышленного предприятия» (2015 г.) и др.

Результаты исследования были представлены на десяти международных научно-практических конференциях, в том числе: «Эволюция экономической модели России: опыт прошлого как основа будущего»; «Интеллектуальная собственность и экономика регионов России»; «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования»; «Теоретические и практические проблемы современной науки»; «Актуальные проблемы экономики и менеджмента»; «Организация производства» и др.

Материалы диссертационного исследования используются в учебно-педагогической и научной деятельности кафедры организационно-управленческих инноваций Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, а также кафедры экономики и управления на предприятии Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева – КАИ.

Методические разработки автора по формированию системы управления реализацией потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании внедрены в практику менеджмента таких предприятий, как АО «Концерн

«Радиоэлектронные технологии», АО «Завод Элекон», АО «ПО «Завод имени Серго» и др.

Публикации. Основное содержание диссертационной работы и ее результатов полностью изложено в 48 научных работах автора общим объемом 74,7 п. л., включая 5 монографий, 15 статей в научных журналах и изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук. Одна статья опубликована в журнале, входящем в международные реферативные базы данных и системы цитирования Scopus и Web of Science.

Структура и объем работы обусловлены целью и поставленными в данном исследовании задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка. Диссертация содержит таблицы, рисунки и приложения.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

1.1. Теоретико-методологические подходы к исследованию содержания процесса развития

Свойство открытости социально-экономических систем реализуется через адаптацию к изменениям внешней среды, что способствует росту и развитию организаций, так как функционировать в изменяющихся условиях, сохраняя целостность, возможно, лишь развиваясь. Поэтому понятие «развитие» всегда рассматривается как способ, основное условие существования организации.

«Принцип развития с начала XIX столетия вошел не только в научное, но и обиходное мышление. Но это не значит, однако, чтобы логическое содержание этой идеи стало вполне ясным для общего сознания…»[2].

Среди исследователей отсутствует единое мнение относительно трактовки понятия «развитие» (Приложение А), поэтому анализ его содержания требует основательного теоретического исследования.

Первоначально понятие «развитие» имело количественное содержание: «развивать, следовательно, способствовать росту, увеличению чего-либо в количестве»[3]. Р. Акофф подчеркивал, что рост может происходить вместе с развитием или в его отсутствие.

Ю.Н. Карандашев[4] предлагает рассматривать рост как процесс количественного изменения признаков объекта. По его мнению, рост – всего лишь один из аспектов развития, внешний показатель, имеющий количественную характеристику. Если качественные изменения в объекте не происходят, то это процесс роста.

---

[2] Соловьев В.С. Философские начала цельного знания. – Сочинения: в 2 т. – М.: Мысль, 1988. – Т. 2. – С. 140–288.
[3] Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный.- М.: Рус. яз., 2000. – В 2 т. – 1209 с.
[4] Карандашев Ю.Н. Модель периодизации развития. [Электронный ресурс]. – URL: http://mylektsii.ru/3-32062.html (дата обращения: 21.09.2017).

Понятие «рост» трактуется как количественный тип изменений, приводящих к изменению размеров объекта и масштаба его деятельности, расширению поля деятельности организации. Рост всегда ограничен и зависит от внешнего окружения, например, предпочтений потребителей, емкости рынка. Как отмечал американский исследователь Т. Гранди, «рост – это не самоцель, а лишь средство достижения других важных целей. Если у вас нет четко сформулированных целей роста, вашу компанию может разить вирус самоуспокоенности, и тогда кривая ее эффективности пойдет вниз»[5].

Поэтому развитие организации включает в себя рост как составную часть, но всегда связано с качественными изменениями в деятельности организации, переходом организации на качественно новый организационный уровень.

Развитие представляет собой сложный процесс качественного изменения организации. В философии под развитием обычно понимают необратимое, направленное и закономерное изменение материальных и идеальных объектов, приводящее к возникновению нового качества. Как подчеркивает Т.Ю. Иванова, развитие должно быть связано с качественными изменениями[6]. Учитывая, что объект развития – это система, то качественные изменения, по ее мнению, представляют собой возникновение новых устойчивых структурных составляющих – элементов, связей, то есть процесс развития связан с преобразованием структуры системы. «Развитие идет вначале не за счет всех элементов, а за счет более или менее узкой группы определяющих элементов с последующим доразвитием всех остальных»[7].

Развитие должно представлять собой движение вперед, формирование новых черт у организации, становление новых структурных характеристик объекта. Развитие в социально-экономической системе следует рассматривать как движение, которое выражено законом развития: каждая система, социальная или биологическая, стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при

---

[5] Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. – М.: Эксмо, 2007. – С. 9.
[6] Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 44.
[7] Свидерский В.И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и познании. – М.: Соцэкгиз, 1962. – С. 75.

прохождении всех этапов жизненного цикла. Согласно диалектике, источниками такого движения являются разрешения внутренних и внешних противоречий. Применительно к социально-экономическим системам разрешение внутренних противоречий проявляется *как смена целей в силу изменившихся ценностей и интересов.* Разрешение внешних противоречий осуществляется за счет реагирования организации на изменившиеся условия внешней среды и получения ресурсов, необходимых для развития.

Несмотря на различие трактовок развития, все исследователи определяют данное понятие как процесс[8], который протекает под влиянием действия экономических законов, отражающих причинно-следственные связи социально-экономических явлений.

Динамический характер данного понятия раскрыт в трактовке, где указано, что развитие[9] – высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому, развитие определяется как изменение от более простого к более сложному.

Развитие характеризуется специфическим объектом, структурой, источником, формами, направленностью. Развитие не просто изменение, а преобразование во внутреннем строении объекта, в его структуре, представляющей собой совокупность связанных между собой элементов. При развитии организации происходит дальнейшее ее усложнение, появляются новые связи, новые функции. Если новые взаимосвязи не устанавливаются, то следует быть готовым к тому, что развитие приобретет регрессионный характер, следствием которого выступает деградация системы.

Динамичность, характеризующая данное понятие, связана, по нашему мнению, с такими характеристиками, присущими развитию, как:

– положение объекта во внешней среде; качественные изменения, происходящие в организации, невозможны без исследования места и роли объекта

---

[8] Содержание понятия развитие организации. [Электронный ресурс]. – URL: https://zippingington.ru/pravo/soderzhanie-ponjatie-razvitie-organizacii (12.06.2017).

[9] Философская энциклопедия. – М.: Сов. энцикл., 1967. – Т. 4. – С. 452; Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энцикл., 1983. – С. 561.

в экономическом, социальном, информационном пространстве; с учетом современных особенностей развития экономики и общества нельзя сбрасывать со счетов появление нового признака понятия «развитие организации» – воспроизводство и распространение морали и знаний, генерируемых социально-экономическими системами;

– скорость происходящих изменений, которая характеризует их тип: революционный или скачкообразный; медленный или эволюционный;

– направление развития, влияющее на характер функционирования социально-экономической системы: ее прогресс или регресс;

– источник развития, причины, характеризующие движущие силы, ресурсы и пространственно-временные характеристики движения организации;

– механизм реализации перехода в новое состояние организации.

Итак, главное в понятии «развитие» – это создание новых возможностей для реализации целей системы, а в современных условиях и возможность для постановки новых целей. Поэтому определение, данное Т.Ю. Ивановой развитию организации – процесс закономерного перехода управления с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий конкурентные преимущества производства или своевременную его переориентацию на другие рынки[10], в современных условиях нельзя считать исчерпывающим.

Развитие должно означать создание новых возможностей для социально-экономических систем. Применительно к организации, развитие может характеризовать изменения направления деятельности, уровня эффективности и качества ее деятельности. В. Некрасов в своей трактовке данного понятия конкретизирует, что развитие связано с повышением сложности и эффективности системы.[11] Повышение эффективности организаций не может быть достигнуто путем простой трансформации, осуществления отдельных изменений, преобразований или перемен, что в качестве отличительных черт подчеркивали исследователи, изучая понятие «развитие» (рисунок 1).

---

[10] Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 47.

[11] Некрасов В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск : Изд. УдГУ, 2003. – С. 121.

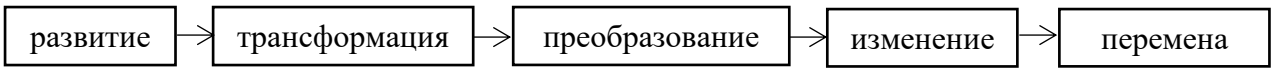

Рисунок 1 – Семантические связи понятия «развитие»

Источник: составлено автором.

Характеристики развития зависят от соединения факторов внешней и внутренней среды, следовательно, содержание самого понятия находится в непосредственной зависимости от состояния факторов окружения. Внешнее окружение характеризуется, в первую очередь, такими характеристиками, как подвижность и сложность, и, по нашему мнению, именно состояния этих переменных влияют на содержание понятия «развитие» (рисунок 2).

В условиях стабильной и относительно несложной внешней среды развитие представляет собой наращивание количественных характеристик, обеспечивающих повышение устойчивости системы за счет эффекта масштаба, возрастание объема продаж, увеличение доли на рынке. На этапе роста для организации важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.

Рисунок 2 – Изменение содержания понятия «развитие» в зависимости от состояния внешней среды

Источник: составлено автором.

При невысоком уровне изменчивости внешнего фона, но увеличении сложности – числа факторов, влияющих на организацию, развитие реализуется через

перестройку внутренней среды и перегруппировку ресурсов. Для этого типа развития характерны перестройка структуры и дифференциация функций управления.

В условиях повышения изменчивости внешнего окружения, организация вынуждена трансформироваться. Трансформация включает изменения в способах осуществления деятельности, она создает предпосылки для появления новых организационных компетенций. Развитие социально-экономических систем начинает представлять собой череду преобразований и перемен ее состояния. П. Друкер подчеркивал, что «центральная задача менеджмента XXI века заключается в том, чтоб превратить как можно большее число организаций в лидеры перемен. Лидер перемен рассматривает каждое изменение как новую благоприятную возможность. Лидер перемен целенаправленно ищет полезные для себя изменения и знает, как сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности организации»[12].

Дальнейшая динамика и повышение непредсказуемости изменений окружения явились причиной поиска нового содержания понятия «развитие». Современные условия функционирования социально-экономических систем изменились: среды, которая формировалась на предыдущем опыте, больше не существует. «Поскольку движение технологий все более ускоряется, труднее становится достигнуть экономического баланса, а прошлое все в меньшей степени может служить руководством для будущего»[13].

Необходимость отхода от идеологии роста подчеркивал Г. Хэмел[14]. Он обозначил две принципиальные модели существования бизнеса, соответственно, две разные парадигмы менеджмента, которые разделяют, по его словам, «пленников истории» и «революционеров-новаторов». Одни следуют парадигме, как что-то делать эффективно, другие акцентируют свое внимание на том, что нужно делать, чтобы быть более полезным, конкурентоспособным и в конечном счете богатым. Одни стремятся производить больше и быстрее, и он их называет

[12] Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – С. 103–104.
[13] Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. – М.: Международные отношения, 1994. – 301 с.
[14] Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни. – СПб.: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.

инкрименталистами (от англ. increment – возрастать, увеличивать, приращивать). Другие хотят делать иначе, создавая совершенно иные концепции, бизнес-модели и иное рыночное пространство, иную социальную реальность, и в перспективе становятся лидерами. Для успеха современным организациям недостаточно базироваться на идеях менеджмента эпохи индустриализма, идеологии цифр и краткосрочного результата – следует переориентироваться на стратегические результаты.

Макроэкономический анализ, проведенный Р. Фриманом[15], дает представление о силах, которые изменяют очертания бизнеса XXI века. Современные реалии таковы, что изменчивость внешнего окружения является постоянно действующим фактором, влияющим на жизнедеятельность социально-экономических систем. Велением времени становится постоянное обновление через управление потоками информации и знаниями в объектах.

Создание, трансляция, распространение и использование знаний выступают основными производственными технологиями. В мире происходит капитализация знаний, имеющих способность к самовозрастанию.

Свободный поток информации вносит значительные изменения в то, как функционируют социально-экономические системы, как происходит управление.

Внешняя среда постоянно усложняется, что связано с процессами глобализации и активным распространением информационных технологий. Информационные технологии и глобализация конкуренции, связанная с ними, усиливают непредсказуемость среды. Все чаще происходят изменения прорывного типа, усложняющие процесс адаптации социально-экономических систем, а зачастую делающие этот процесс невозможным. Возрастание роли информации в сочетании с появлением новых информационных технологий, облегчающих получение и использование этой информации, приводит к коренным изменениям в окружении организации.

---

[15] Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach.- Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.

Цифровая среда характеризуется быстрыми темпами развития: теперь уже недостаточно просто реагировать на возникающие изменения. Организации стоят перед необходимостью не только предсказывать будущее, но и успешно в нем конкурировать.

Учитывая особенности современного этапа экономического развития, следует обратить внимание на ограниченность трактовок, предлагающих рассматривать развитие как процесс достижимости прежних целей прежними средствами и способами. Для повышения готовности социально-экономических систем к будущим изменениям развитие подразумевает формирование новых целей и разработку новых средств их достижения. Турбулентность и подвижность внешней среды, изменения приоритетности влияния ее факторов, их динамичность и труднопрогнозируемость доказывают неэффективность адаптационного поведения организаций, выдвигая на первый план формирование моделей опережающего развития.

Социально-экономическим системам необходимо не просто обеспечивать устойчивое функционирование, но и постоянно создавать дополнительные преимущества, предвосхищая будущие изменения среды, открывать и реализовывать новые возможности, предугадывать и нейтрализовать будущие угрозы. В прежней управленческой парадигме развитие рассматривалось как вынужденная реакция на внешние изменения. В современных условиях развитие должно базироваться на проактивности организации, носить опережающий характер реагирования на изменения состояния внешней среды.

Именно сейчас наметился переход от приоритетности принципа адаптивности к принципам проактивности и инновационности как основным принципам развития социально-экономических систем.

Новые технологии, информационная экономика, глобализация, интеграция и увеличение числа взаимосвязей между компаниями создают условия для решительных изменений в тактике ведения бизнеса. Окружающая действительность меняется быстрее, чем компании успевают ее понимать. Чтобы

процветать в мире XXI века, компаниям приходится изменяться. П. Друкер[16] подчеркивал, что в современных условиях наиболее важная задача управления организацией состоит не столько в получении прибыли, сколько в обеспечении новых возможностей его развития.

Теперь компании конкурируют не столько продуктами, сколько своими способностями создавать, обновлять и использовать организационные знания и ресурсы под меняющиеся требования внешней среды. Такая совокупность знаний, навыков, умений и способностей, обеспечивающая конкурентное преимущество и принадлежащая компании в целом, является организационной компетенцией. «По ряду исторических причин корпорации создавались для конкретной деятельности – производства товаров и предоставления услуг, а не для эволюции. Чтобы развиваться в ногу с рынком, им необходимо совершенствовать свои способности к созиданию и разрушению… Способности к созиданию и разрушению нельзя просто добавить, их необходимо развить и встроить в деятельность фирмы»[17].

В динамично меняющихся условиях внешней среды, ускоряющихся процессах обмена информацией и знаниями компетентность организации обладает динамикой. Поэтому в состав компетентности организации входит не только совокупность её компетенций, но и динамические организационные способности к адаптации, обновлению, непрерывному взаимному обучению, сотрудничеству и партнёрским отношениям. По определению Д. Тиса[18], эти способности состоят в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для достижения компанией соответствия динамичной среде.

Особую роль выполняет *процесс формирования* технологий, позволяющих осуществлять трансформацию знаний и использовать их в компании, что позволит реагировать быстрее конкурентов. Современный этап развития социально-экономических систем характеризуется смещением установки от присвоения ресурса к созданию самого ресурса *в виде особых способностей*. «Фирма

---

[16] Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – С. 100.

[17] Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение // The Mc Kinsey Quaterky. – 2001. – № 3. – С. 66–69.

[18] Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – № 4. – С. 133–183.

понимается как институт, конструирующий компетенции и способности путем внутренних процессов обучения в форме эволюционного экспериментирования»[19].

Позиционирование компании в пространстве компетенций становится первичной задачей по отношению к позиционированию на рынке. Даже наличие необходимых ресурсов не может гарантировать компании ее развитие, если у нее отсутствуют способности для их оптимального использования. Э. Боумэн и Д. Харри[20] сделали вывод, что для развития организации важно не только наличие разнообразных способностей, но и их гибкость и возможность их модификации. Именно недостаток необходимых способностей в нужной комбинации может стать тормозом развития компании.

Все это доказывает, что новые реалии времени, по нашему мнению, изменяют содержание понятия развития, требуя его рассмотрения как процесса приращения компетентности организации.

Данная трактовка становится особенно актуальной в условиях усиления интеграционных процессов, требующих обеспечивать органическое соединение гетерогенных элементов социально-экономической системы, гармонизацию связей между ними, дающую системную целостность и синергетический эффект.

Современные тенденции развития российской и мировой экономики обусловливают необходимость корпоративной интеграции как обязательного условия обеспечения экономического развития. Консолидация капитала, налаженные кооперационные связи и согласованное взаимодействие участников выступают условиями обеспечения наращивания потенциала компаний.

Система взаимодействий позволяет современным компаниям, имеющим преимущественно вертикально интегрированную форму, соединять ресурсы с тем, чтобы создать дополнительную синергию – это «...процесс, в котором каждый из партнеров сознательно изменяет ведение своего бизнеса... способствуя улучшению результатов деятельности»[21]. Однако интеграционные процессы инициируют и

---

[19] Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД СПбГУ, 2006. – С. 393.
[20] Bowman E., Hurry D. Strategy Through the Options Lens: an Integrated View of Resource Investments and Incremental-Choice Process // Academy of Management Review. – 1993. – Vol. 18. – N 4. – P. 760–782.
[21] Frankel R., Schmitz J., Prayer D. Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1996. – Vol. 26. – N 3. – P. 48.

появление множества проблем, требующих для их ликвидации разработки механизмов управления корпоративным развитием. Зачастую объединенные в одну компанию бизнес-единицы располагают разными уровнями потенциалов, что выступает сдерживающим фактором развития всей интегрированной системы. Поэтому с целью реализации сбалансированного развития в первую очередь необходим механизм выравнивания потенциалов участников.

В границах интегрированных компаний развитие становится возможным лишь при достижении эффекта синергии. В современных условиях именно концепция синергизма должна стать парадигмой управления развитием. Синергические эффекты, характеризуемые как результаты действия в системах, приводящие к изменению качества, являются адекватными инструментами оценки инноваций в сложных моделях[22]. Согласно словарю Barrons, «синергия – взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих предприятий»[23]. Иными словами, синергию можно выразить как создание новой ценности в результате взаимодействий организаций.

М.Л. Сироуэер (M.L. Sirower) определил синергию следующим образом: «Синергия представляет собой увеличение эффективности деятельности объединенной компании сверх того, что два предприятия уже могут или должны выполнять как независимые. На управленческом языке синергия означает: конкурировать лучше, чем кто-либо когда-либо мог ожидать. Это означает увеличение конкурентного преимущества сверх того, которое необходимо предприятиям, чтобы выжить на своих конкурентных рынках»[24]. Синергический подход в экономических исследованиях начал развиваться с активизацией интеграционных процессов в экономике полвека назад. И. Ансофф[25] определил экономический базис синергии как возможность превышения экономического эффекта от совместной работы нескольких компаний над результатами их

[22] Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – С. 131.
[23] Dictionary of Business Terms, Second Edition. – New York: Barrons Educational Series, Inc. 1994. – 767 p.
[24] Sirower M.L. The Sinergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game. – New York: The Free Press, 1997. – 19 c.
[25] Ansoff H.I., Leontiades J.C. Strategic Portfolio Management // Journal of General Management. – 1976. – N 4. – P. 13–29.

самостоятельной деятельности. В том случае, когда после осуществления интеграции уровень качества принимаемых управленческих решений повышается, возникает положительный синергический эффект.

В интегрированных корпоративных системах эффект синергии сам является интегрированным выражением различных видов корпоративной синергии (рисунок 3).

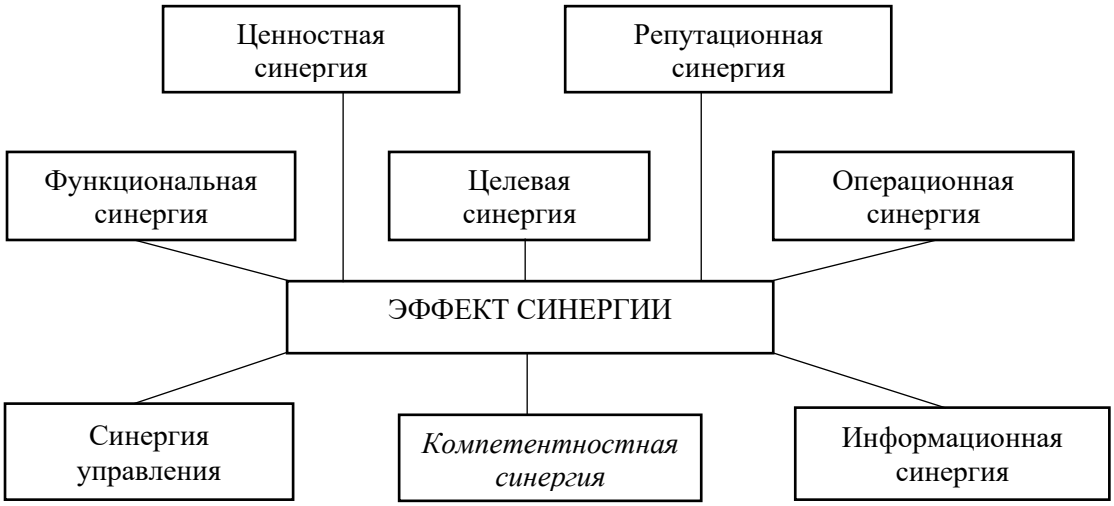

Рисунок 3 – Виды корпоративной синергии

Источник: составлено автором.

В дополнение к уже описанным ранее И. Ансоффом[26] видам синергии, влияющим на уровень синергического эффекта, по нашему мнению, с учетом особенностей современного содержания понятия «развитие» следует выделять компетентностную синергию, которая представляет собой результат интеграции компетенций участников объединения, наращивание которых призвано способствовать усилению компетентности всей интегрированной структуры. В интегрированных структурах участники тесно взаимодействуют друг с другом в процессе достижения поставленной цели, и в этом случае недостаток компетентности хотя бы у одного из участников определяет предельные возможности развития всей интегрированной системы. Это обусловлено действием

[26] Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – М.: Изд. дом «Питер», 2004. – 416 с.

одного из законов организации, сформулированных А.А. Богдановым, – эффективность системы зависит от ее слабого звена, то есть «скорость эскадры не может быть выше скорости самого медленного судна»[27].

М. Портер отмечал, что «активное направленное действие некоторых сил вынуждает многих пересмотреть свое отношение к синергии. Благодаря последним экономическим и технологическим достижениям максимальные конкурентные преимущества будут получать те компании, которые смогут обнаружить взаимосвязи между разными, но действующими в смежных сферах подразделениями и выгодно их использовать»[28].

В силу этих причин политика формирования вертикально интегрированных компаний строится на основе укрепления партнерских отношений в процессе создания ценности для потребителя. Компания из производителя продукции преобразуется в поставщика ценности. Основным источником дохода теперь становится не сам товар, а связанная с ним дополнительная ценность.

Вертикально интегрированные компании представляют собой производственно-хозяйственный комплекс участников с разветвленными связями, осуществляющих разнопрофильную деятельность в единой технологической цепочке производства уже не столько продукта, сколько ценности для потребителя. Главное преимущество сотрудничества внутри вертикально интегрированных компаний – сокращение издержек, расширение компетенции организации за счет совместного участия в процессах создания ценности.

Ценность представляет собой результат совместного действия, взаимной выгоды участников процесса ее создания. «Те организации, что фокусировались на конкуренции, потерпели поражение, а те, что создавали ценность, преуспели», – отмечал Эдвард де Боно[29]. Таким образом, «стоимость уступила ценности». Э. де Боно придумал даже термин «valuefacture» – стратегия создания ценности, а не просто ее добавления по цепочке доведения идеи до потребителя.

---

[27] Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. Кн. 1. – М.: Экономика, 2000. – 304 с.
[28] Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2002. – 608 с.
[29] Боно Э. Серьезное творческое мышление. – Минск: ООО «Поппури», 2005. – 304 с.

В экономической теории понятие ценности связано с концепциями экономического обмена, полезности, теорией стоимости труда. Исследование ценности получило развитие в классической работе М. Портера[30], рассматривающего концепцию цепочки создания ценности. В процессе создания ценности в сферу деятельности компании вовлекается все большее число участников, что ведет к увеличению числа взаимодействий с заинтересованным кругом участников. Растущее число участников резко увеличивает число взаимодействий с ними. Данное утверждение можно проиллюстрировать с помощью теории В.А. Грейкюнаса и Дж. Обер-Крие[31]:

$$N = n\,[2^{n-1} + (n - 1)],$$

где N – количество взаимодействий;

n – число участников взаимоотношений.

Для повышения гибкости и быстроты реакции на внешние и внутренние возмущения в интегрированных структурах происходит объединение видов деятельности в определенные группы в соответствии с цепочкой создания ценности.

В силу этих причин современная интегрированная компания представляет собой особую систему социально-экономических и финансовых взаимосвязей и взаимоотношений, в основе которой лежит механизм управления взаимодействиями в процессе производства и распределения экономических благ. Компания взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими участниками взаимоотношений не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, то есть выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем и другой стороны. При отсутствии взаимной выгоды в отношениях между компаниями выигрыш одной стороны является одновременно

[30] Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Perfomance. - N.Y.: Free Press, 1985. – 715 с.
[31] Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998. – 256 с.

проигрышем другой. Игнорирование проблемы выстраивания эффективных отношений со стейкхолдерами вместо ожидаемого развития может привести к падению ее результативности и уменьшению капитализации компании.

Следует отметить, что концепция управления взаимоотношениями опирается на подход М. Портера, однако акцент переносится с цепочки создания ценности на систему создания ценности, в рамках которой поставщики, деловые партнеры и потребители совместно создают добавленную ценность.

Исследование взаимоотношений между участниками в современных условиях должно строиться на понятии «созвездие создания ценности»[32], подразумевающем вовлечение во взаимодействие более широкого числа партнеров, чем в традиционной цепочке создания ценности. Концепция «созвездие создания ценности» отражает многосложность процессов, а следовательно, и необходимость вовлечения в систему взаимодействия большого числа партнеров. Формирование сети стейкхолдеров компании влияет на гибкость ее компетентности и уровень ее развития. Теперь развитие компании зависит не только от уровня удовлетворения интересов и ожиданий заинтересованных групп, но и от их вклада в совокупный результат деятельности организации. Способность компании предоставлять участникам взаимодействия добавленную ценность является средством к созданию условий для развития компании.

Развитие интегрированной компании следует рассматривать с позиции управления взаимоотношениями между участниками. Теория развития фирм предусматривает наличие различных форм преобразований, способствующих выводу компании на новый уровень развития (рисунок 4).

Развитие интегрированной компании, как сложной системы представляет собой многоаспектное понятие, включающее различные взаимосвязанные направления преобразований, без которых ее жизнедеятельность становится невозможной.

---

[32] Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. 71. – P. 65–77.

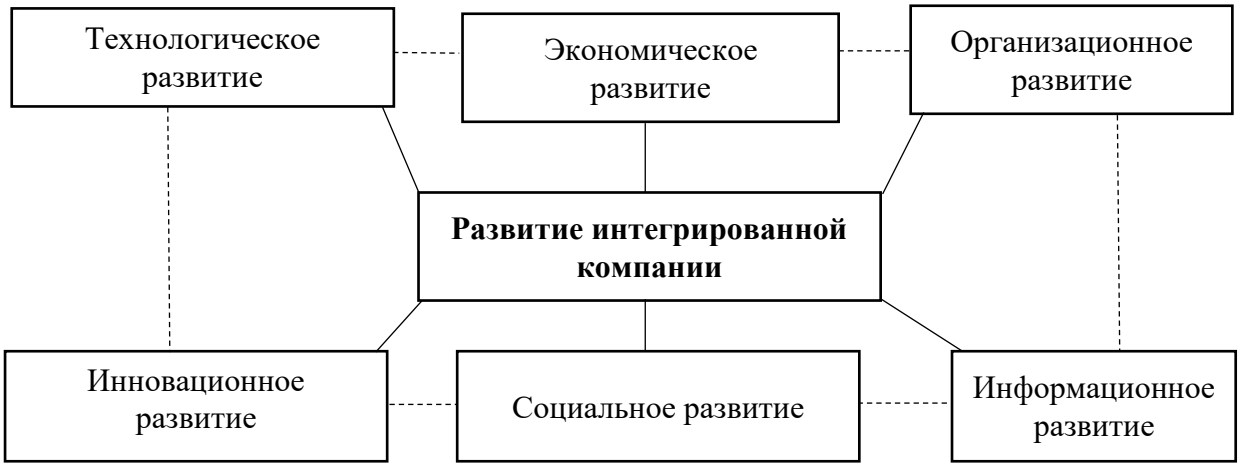

Рисунок 4 – Содержание развития интегрированной компании

Источник: составлено автором.

Инновационное развитие направлено на создание механизмов интенсификации инновационных процессов, обеспечивающих необходимый уровень инновационной активности и появления новых инновационных продуктов и решений.

Технологическое развитие способствует приращению технологического потенциала компании на основе обновления технологической базы производства, введения новых производственных мощностей, необходимых для реализации миссии компании.

Экономическое развитие направлено на увеличение экономической результативности компании, получение устойчивых финансовых результатов, повышение уровня капитализации компании и ее конкурентоспособности, повышение разнообразия финансовых инструментов, способствующих продолжению нормального функционирования компании, и приращение финансового потенциала, повышение инвестиционной привлекательности компании.

Организационное развитие способствует повышению уровня организационного потенциала компании за счет реализации управленческих нововведений, направленных на развитие системы управления производственными процессами, увеличение уровня согласованности функционирования бизнес-единиц в процессе создания ценности.

Информационное развитие позволяет повысить уровень информатизации компании, создать информационную среду, необходимую для повышения оперативности и прозрачности принимаемых решений.

Социальное развитие в условиях возрастания роли нематериальных активов организаций направлено на создание единой культурной и мотивационной среды, повышение лояльности человеческих ресурсов, выступающих условиями повышения творческой отдачи коллектива работников.

Каждое направление развития вносит определенный вклад в повышение уровня отличительных компетенций компании. Развитие интегрированной компании становится возможным лишь при условии сбалансированности всех направлений развития, которые тесно взаимосвязаны и осуществляются при определенных условиях. Следует учитывать, что участие каждой бизнес-единицы как члена внутрикорпоративных отношений и носителя компетенций в интегрированной компании должно приносить одновременно как локальные выгоды, так и коллективную пользу от совместной деятельности: только в этом случае возможно обеспечить развитие всей интегрированной компании.

Управление развитием – это процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия на изменение направления деятельности социально-экономической системы, уровня эффективности и качества ее результатов.

Выживают и успешно функционируют лишь те компании, которые научились грамотно взаимодействовать с внешней средой. Усложнение внешней среды происходит непрерывно: увеличивается число факторов, воздействующих на социально-экономические системы, усложняются их взаимосвязи и взаимозависимости, увеличивается скорость их изменения, повышается непредсказуемость их состояний. Сегодня внешняя среда – это многослойный фон, состоящий из множества взаимосвязанных и взаимодействующих факторов, каждый из которых может выступить инициатором возникновения радикальных перемен. Новые внешние условия жизнедеятельности компаний явились причиной появления новых механизмов взаимодействия с внешней средой, одним из которых выступает стратегия.

Основной формой управления развитием является стратегическое управление. Ключевая задача стратегического управления – добиться эффективного функционирования объекта и его устойчивого развития, базируясь на комбинации внутренней инновационной составляющей организации и внешней макроэкономической изменчивости среды.

По мнению А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, «выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия решено выбрать одно направление, в котором организация будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых успехов»[33]. Именно эти исследователи доказали, что любая стратегия состоит из комплекса целенаправленных действий и реакции «на непредвиденное развитие событий».

Следует подчеркнуть, что изменение содержания понятия «развитие» тесно связано с типом стратегических альтернатив, применяемых в определенных условиях (рисунок 5).

Рисунок 5 – Матрица стратегических альтернатив

Источник: составлено автором.

В условиях малоподвижной несложной среды, когда развитие рассматривается как рост, большинство организаций используют стратегии роста, результатом которых выступает увеличение доли на рынке или масштаба организации в отрасли.

[33] Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. - 12. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2003 (СПб. : ГПП Печ. Двор). – С.128

Организация осуществляет развитие как перестройку через незначительные изменения облика или целей, реализуя стратегию постепенного совершенствования. Данная стратегия предполагает ведение конкуренции менее агрессивными методами за счет небольших изменений в традиционном направлении деятельности.

Развитие через трансформацию организации осуществляют за счет использования стратегии обновления. В условиях данной стратегии облик и цели компании модифицируются, но радикально не меняются. Основой для проводимых изменений остается традиционный вид деятельности, продукция. Организации ищут новые возможности для улучшения традиционной продукции, идет поиск новых потребителей, осуществляется поиск новых форм взаимодействия, конкурентная борьба ведется более агрессивными методами. Стратегия обновления открывает новые дополнительные возможности осуществления деятельности, связанные с традиционными продуктами, потребителями или компетенциями.

Однако в современных условиях большинство исследователей подчеркивают реактивный характер действий организаций: теперь уже недостаточно подстраиваться под изменения внешнего мира, выигрывает тот, кто пытается изменить свое окружение. По мнению В.С. Ефремова[34], успех сопутствует тем организациям, которые нацелены на активное использование внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не просто приспособления к нему. Именно инновационная стратегия нацелена на создание будущего. Цель стратегии данного типа – создание новых возможностей для компании, которые могут быть реализованы лишь тогда, когда будут создавать более высокий уровень потребительской ценности. Создание и реализация возможностей требуют постоянной ориентации на будущее. Организация должна быть готова понять, как и почему это будущее может возникнуть, а для этого ей необходимо постоянно развиваться путем наращивания своей компетентности. Именно инновации

[34] Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – С. 3–13.

характеризуют способность компании к развитию и изменениям. Э. Йохимштайлер подчеркивал: чтобы компания создавала успешные инновации, могла развиваться и получать конкурентные преимущества, она должна знать, как можно выйти за пределы своего «периметра товаров, рынков и компетенций, бросить вызов общепринятым устоям, обычаям и золотым правилам ведения бизнеса»[35]. Компания должна начать разрабатывать стратегии, «предлагая инновации, которые идеально вписываются в технологические процессы компании-клиента и которые в этом случае будут охотно приняты и усвоены… только тогда можно делать открытия и последовательно выводить на рынок инновационные продукты, обеспечивать развитие и обновлять свой бизнес»[36].

Лидерство организации, как было доказано Й. Шумпетером[37], основано на инновациях, разработка которых должна происходить непрерывно.

Для создания стратегии инновационного прорыва как необходимого условия современного уровня развития компании необходимо построить новую инновационную систему, которая сможет интегрировать все имеющиеся у нее инновационные ресурсы. Уровень компетенций каждого участника интегрированной компании в отдельности не дает необходимого эффекта для создания прорывных инноваций. Для объединения компетентных усилий необходимо достичь эффекта взаимодополнения усилий участников, обеспечивающих их эффективные взаимодействия.

Особую важность инновационная составляющая имеет для компаний высокотехнологичных отраслей, выступающих движущей силой развития всей экономики страны. Однако при разработке стратегии развития следует учитывать, что жизненный цикл продукта в таких отраслях короткий, и компания должна заранее предвидеть изменения внешней среды, чтобы вовремя на них отреагировать. Каждая наукоемкая компания должна обладать компетенциями, необходимыми для ведения научно-исследовательской деятельности и создания

[35] Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. – Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – С. 23.
[36] Там же. С. 23–24.
[37] Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – 401 с.

инновационной продукции, взаимодействуя со своим окружением. Поэтому основой управления развитием наукоемких компаний выступает интеграция компетенций и выстраивание эффективной сети взаимодействия.

Обострение конкурентной борьбы в условиях неопределенности поведения окружающей среды, быстрого внедрения инновационных технологий и материалов, сокращения жизненного цикла продукта, обеспечения высокой конкурентоспособности делают проблему развития все более актуальной. По данным зарубежных изданий (Journal of Marketing Management, Forbes), продолжительность жизни компаний за последние 25 лет уменьшилась до уровня 20 лет, а период поддержания конкурентоспособности снизился и стал менее 10 лет[38]. В силу этих причин компаниям для продолжения успешной жизнедеятельности необходимо научиться распознавать особенности каждого этапа развития и находить наиболее адекватные способы использования имеющихся ресурсов и способностей для грамотного реагирования на вызовы внешнего окружения.

1.2. Теоретические основы формирования адаптационного потенциала развития

Развитие организации связано с наличием потенциала, который должен его обеспечить. В широком смысле потенциал[39] представляет собой средства, запасы, источники, которые имеются в наличии и могут быть использованы для достижения осуществляемой цели, решения какой-либо задачи. Рассмотрим структуру потенциала социально-экономической системы, который складывается из определенных ресурсов и влияет на развитие компании.

В 1987 г. Х. Итами[40] доказал, что получение синергического эффекта в компании является результатом повышения эффективности использования ресурсов. Он выделил два вида ресурсов: физические ресурсы и невидимые

[38] Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 295 с.
[39] Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 488.
[40] Itami H., Rochi T. Mobilizing Invisible Assets. – London : Harvard University Press, 1987. – 200 p.

(нематериальные) активы. К физическим ресурсам были отнесены традиционные средства и предметы труда: основные средства, материальные запасы и т. п. К невидимым активам – торговая марка, технологии и ноу-хау, корпоративная культура и т. п. По мнению Х. Итами, наиболее значимы для компании данные активы, поскольку зачастую они являются уникальными и не могут быть отделены от компании. Невидимые активы могут использоваться одновременно, причем при использовании они не только не утрачивают свою ценность, но и преумножают ее.

В настоящее время растет число ученых, которые определяют ресурсы и способности как самостоятельные понятия (Grant[41], Sanchez[42], Heene[43]). Дж. Барни[44] отмечает, что к ресурсам относятся все активы, способности, организационные процессы, информация, знания и т. п., которые позволяют реализовывать стратегические направления развития и улучшать эффективность организации. Ресурсы компании, по его мнению, можно разделить на материальные (осязаемые) и нематериальные (неосязаемые). Ряд исследователей[45] подразделяют ресурсы на следующие виды: монетарные, физические, сетевые (состоящие из взаимодействий), организационные (структурные) и человеческие.

Обобщая существующие классификации ресурсов, можно сделать вывод, что любая социально-экономическая система располагает двумя группами ресурсов: экономическими и социальными (рисунок 6). Причем компания стремится улучшить результаты своей деятельности за счет активизации всех доступных ресурсов.

---

[41] Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. University of California. – 1991. – Vol. 33. – P. 114-135.

[42] Sanchez R. Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences // Rethinking Strategy / ed. by H. Volberda, H. Elfring. – L. Sage, 2001. – P. 144-157.

[43] Sanchez R., Heene A. The New Strategic Management. – N.Y.: John Wiley & Sons, 2004. – 309 c.

[44] Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Academy of Management Journal. – 1991. – Vol. 17. – N 1. – P. 99–120.

[45] Ballow J., Thomas R.J., Roos G. Future Value. The $7 Trillion Challenge // Journal of Applied Corporate Finance. – 2004. – Vol. 16. – N 1. – P. 71–76.

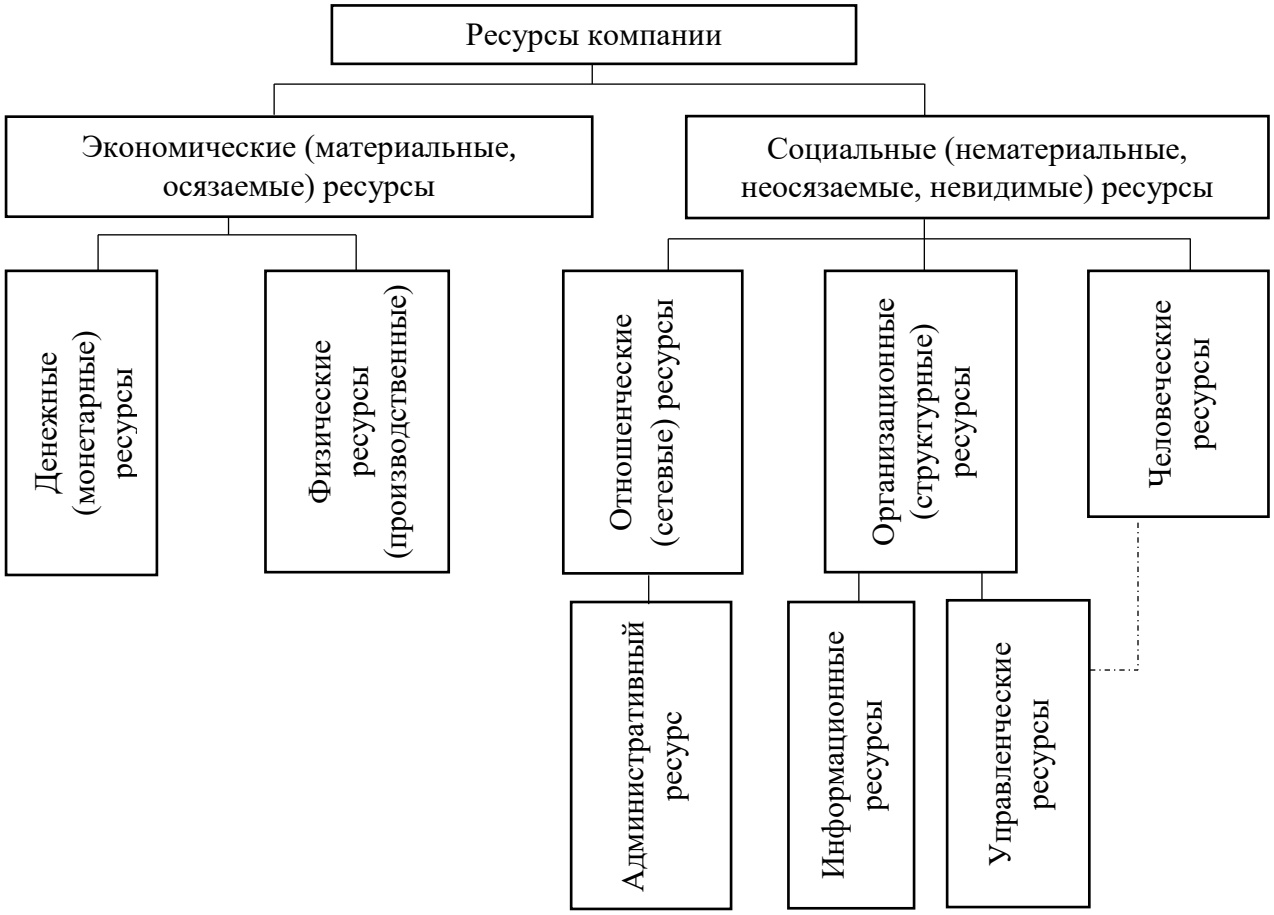

Рисунок 6 – Виды ресурсов компании

Источник: составлено автором.

По мнению Э. Пенроуз[46], ресурсы социально-экономической системы – это вложения в производственный процесс, оборудование, навыки служащих, технологии, финансы и талантливые менеджеры. Исходя из этого, исследователь делает вывод, что компания представляет собой совокупность ресурсов, и главное отличие компаний друг от друга – это комбинации этих ресурсов. Именно комбинация ресурсов позволяет компании получать конкурентное превосходство[47]. Для анализа ресурсов как источников развития, компаниям следует использовать VRIO-модель[48], основанную на оценке их ценности (value),

[46] Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – P. 48.
[47] Самплер Дж. Стратегия цифровой эпохи // Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – С. 207.
[48] Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Современный стратегический анализ. – М.: Юрайт, 2016. – С. 303.

редкости (rarity), невозможности имитации (копирования) (imitability), организованности компании, необходимой для их использования (organization). Данная модель позволяет выявить наиболее важные ресурсы, использование которых будет способствовать созданию конкурентных преимуществ и развитию организации.

Чтобы определенные ресурсы стали источником конкурентных преимуществ, они должны сочетаться так, чтобы обеспечивать возможность развития способностей, которые являются неотъемлемой частью успешного будущего. Поэтому для нормальной жизнедеятельности организации необходимо не просто иметь ресурсы, а наращивать их, превращая в потенциал.

Компания должна обладать производственным потенциалом как совокупностью активов, необходимых для формирования конкурентных преимуществ, создавая определенную ценность. Производственный потенциал включает производственную базу и производственные мощности. Следовательно, основными параметрами для оценки производственного потенциала должны выступать характеристики деловой активности, новизна технологий, уровень оснащенности, степень использования производственных мощностей.

Для постоянного наращивания производственного потенциала компания должна располагать инвестиционным потенциалом, который характеризуется способностью социально-экономической системы к расширению своей основной деятельности. По мнению М.В. Кудиной, инвестиционный потенциал следует рассматривать, как «совокупность инвестиционных проектов, ориентированных на отдачу в будущем, рентабельность которых превышает стоимость задействованного в них капитала»[49], как совокупность активов, позволяющих компании осуществлять операционную, инвестиционную и финансовую деятельность с целью получения дохода и повышения конкурентоспособности компании в будущем.

[49] Кудина М.В. Управление компанией : теория и практика. – М.: МГУ, 2012. – С. 212

Инвестиционный потенциал, по нашему мнению, следует рассматривать, как будущий задел для компании, от которого зависит не только уровень перспективной конкурентоспособности, но и наличие условий для дальнейшего развития. Для оценки данного вида потенциала следует определять уровень инвестиционной активности компании, которая находится в прямой зависимости от инвестиционной привлекательности компании для инвесторов.

Для осуществления производственной и инвестиционной деятельности необходимо наличие финансовых ресурсов у компании. Финансовый потенциал представляет собой наличие и доступность финансовых ресурсов как источников финансирования деятельности компании и обеспечения ее будущего развития. Для оценки уровня финансового потенциала следует использовать показатели уровня финансовой устойчивости, платежеспособности и кредитоспособности организации, определять оптимальность структуры капитала.

Производственный, финансовый и инвестиционный потенциалы являются необходимыми, но не достаточными условиями для развития компании. Широкий диапазон ресурсов выступает основой, но не решающим фактором создания будущего конкурентного преимущества.

Кроме материальных ресурсов, компании необходимо располагать массивом нематериальных средств, позволяющих найти наиболее эффективные их комбинации, способствующие развитию системы. Для нормальной жизнедеятельности организация должна располагать человеческими и информационными ресурсами.

Конкурентное преимущество не формируется благодаря просто наличию сырьевых ресурсов, технологий и экономии от масштаба, которые можно достаточно легко сымитировать: его надо воспринимать с позиции ресурсного подхода к анализу фирмы, в рамках которого создание конкурентного преимущества зависит от обладания организацией ценными, редкими и трудно копируемыми ресурсами, обладающими специфическими качествами. Г. Арнольд выделяет экстраординарные ресурсы, выступающие важным условием перспективности деятельности компании. Систему этих ресурсов он назвал

системой TRRACK[50], в которую включаются: реальность (правдивость) (truth), взаимоотношения (relations), репутация (reputation), отношение (attitude), способности (capabilities), знания (knowledge).

Данная система означает, что преимущества связаны с наличием у компании высокой репутации, квалифицированного и лояльного персонала, патентов, НИОКР, долговременных связей с покупателями. Эти преимущества дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности. Данный тип ресурсов Т. Стюарт[51] относит к неосязаемым активам, источниками которых выступают человеческие ресурсы. «Теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо вы используете своих служащих»[52].

Человеческий потенциал определяется наличием компетентного персонала, обладающего развитыми компетенциями и творческими способностями. Ни одна компания не может достичь большего, чем могут позволить совместные усилия ее сотрудников. Человеческие ресурсы – это персонал компании с его знаниями, навыками, творческими и интеллектуальными способностями людей, их моральными установками и ценностями. Именно человеческие ресурсы являются источниками создания интеллектуального и инновационного потенциалов. Важными факторами создания интеллектуального потенциала компании выступают: способность организации привлекать и удерживать творческих специалистов; политика поощрения развития креативности сотрудников, готовых успешно трудиться на благо компании.

Привлечение, развитие и удержание компетентных, талантливых сотрудников – это одни из важнейших предпосылок обеспечения развития компании. Творческие способности, присущие человеческим ресурсам, выступают также предпосылкой создания инновационного потенциала как одной из движущих сил развития. Совместно с производственными активами нематериальные активы

---

[50] Арнольд Г. Руководство по корпоративным финансам. Пособие по финансовым рынкам, решениям и методам / Пер. с англ. М.А. Епанов. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – С. 148–152.
[51] Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – N.Y. – L.: Doubleday / Currency, 1997. – P. 67.
[52] Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

создают условия для производственного воплощения инновационных идей (Приложение Б).

Инновационный потенциал зачастую предлагается рассматривать[53] как наличие высокой научно-технической оснащенности производственной базы, подразделений, обеспечивающих научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Успех компании в современных условиях зависит от ее инновационного потенциала, возможности не столько реагировать на изменения окружения, сколько изменяться самой; иметь ресурсы и механизмы, позволяющие проектировать и реализовывать изменения независимо от того, инициированы они внешней или внутренней средой.

Развитие, по мнению П. Румелта[54], возможно тогда, когда компания начинает использовать новые модели развития. Он подчеркивал, что ключевым фактором развития выступают не материальные активы, а неконвертируемые ресурсы – знания, ноу-хау или способы реорганизации. Это явление он назвал «мягкой революцией»[55] в менеджменте.

Основная проблема эффективной реализации инновационного потенциала заключается в нехватке компетентных специалистов, способных осуществлять стратегии инновационных прорывов и грамотно реализовывать инновационные проекты и программы и управлять ими. Таким образом, применение инновационного потенциала невозможно без инновационных производственных активов как материальной основы осуществления инновационных изменений в компании; творческих способностей человеческих ресурсов и наличия результатов реализации интеллектуального потенциала, закрепленных в патентах, лицензиях и т. д. компании; информационных ресурсов, выступающих ядром информационного потенциала.

Основным элементом информационного потенциала выступают коммуникационные активы, создающие информационную среду в организации.

---

[53] Кудина М.В. Управление компанией : теория и практика. – М.: МГУ, 2012. – С. 220.
[54] Rumelt P. Strategy, Structure and Economic Performance. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration., Harvard University, 1984.
[55] Lessard D., Perlman L. Bank of America Round Table on the Soft Revolution: Achieving Growth by Managing Intangibles // Journal of Applied Corporative Finance. – 1998. – Vol. 11. – N 2. – P. 8–27.

Информационный потенциал включает наличие информационной системы и отлаженных информационных потоков как внутри компании, так и с внешним окружением. Корпоративное управление в таких условиях превращается в управление компанией как особой системой взаимоотношений как с внутренними, так и с внешними участниками, выстроенной на информационных связях.

Следует подчеркнуть, что в условиях российской экономики с учетом особенности российской деловой культуры – ориентации на взаимоотношения – для развития компании важную роль играет наличие административного потенциала, включающего наличие и развитие системы взаимоотношений и поддержки организации со стороны государственных органов. Создание данного вида потенциала зависит от профессионализма управленческих кадров компании.

Именно недостаток или отсутствие компетентных управленческих ресурсов выступает главным препятствием для развития компании. По мнению Э. Пенроуз, «фирма будет расширяться в соответствии с планами, содержание которых зависит от размера и опытности группы управленцев»[56].

С. Гошаль, М. Хан и П. Моран предложили модель, в которой развитие компании увязывается с управленческими способностями ее руководителей (компетентностью управления – management competence)[57]. Данные авторы обратились к комбинации двух «нересурсных» концепций – предпринимательского чутья (entrepreneurial judgement) и организаторских способностей (organizational capability). Под предпринимательским чутьем они понимали развитие управленческой интуиции, позволяющей управленцам принимать оригинальные, нетипичные решения, открывать новые возможности для развития компании. Организаторские способности должны обеспечить реализацию этих решений, тем самым изменив внутреннюю среду организации, усилив ее согласованность.

Таким образом, для развития компании необходимо располагать управленческим потенциалом, который должен обеспечить управленческую гибкость и определенный уровень развития социально-экономической системы за

[56] Penrose E. The Theory of Growth of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 1959. – P. 48.
[57] Ghoshal S., Hahn M., Moran P. Management Competence, Firm Growth and Economic Progress. – Oxford: Oxford University Press. – 1999. – Vol. 18(0). – P. 121-150.

счет принятия решения о наиболее эффективной комбинации различных видов ресурсов. Управленческий потенциал характеризуется построением и функционированием эффективной системы управления, созданием и обеспечением работоспособности информационной среды в компании, разработкой и реализацией различных организационно-управленческих механизмов, обеспечивающих функционирование системы взаимодействий между элементами, формированием и поддержанием принятой идеологии и т. д.

Следует помнить, что развитие компании может быть осуществлено лишь за счет интеграции различных видов потенциалов в единую систему, подчиненную достижению определенной цели. Преобразование инновационного потенциала в реальные результаты функционирования компании возможно лишь при наличии: необходимого уровня интеллектуального потенциала, носителями которого выступают человеческие ресурсы; определенного уровня финансовых ресурсов при условии задействования производственных мощностей, отвечающих современным технологическим требованиям, а также при устойчивом функционировании информационной среды и грамотном стратегическом руководстве управляющей системы (рисунок 7).

Рисунок 7 – Структура потенциала компании

Источник: составлено автором.

Итак, компания обладает различными видами ресурсов, которые не являются обособленными и независимыми элементами внутри организации. Взаимная зависимость между различными видами ресурсов ведет к появлению кумулятивного эффекта, проявляющегося во взаимодействии и взаимном дополнении различных средств и источников в процессе функционирования и развития компании как социально-экономической системы (рисунок 8).

Ресурсы хотя и являются мощным двигателем развития, но, по мнению Р. Хендерсона и У. Митчела[58], должны взаимодействовать с окружением организации. Простая комбинация ресурсов в современных условиях недостаточна для обеспечения достижения целей будущего развития – теперь социально-экономическая система должна не просто располагать комбинацией ресурсов, а пытаться придать им новые качества и превратить в капитал, способный в дальнейшем обеспечивать компании получение дополнительных финансовых и нефинансовых преимуществ. Капиталом ресурсы становятся лишь при условии их трансформации в экономическую выгоду или нематериальные преимущества компании. Стратегическое управление компанией должно быть направлено на активизацию ресурсов, составляющих ее потенциал, наилучшим образом обеспечивающую их конвертацию.

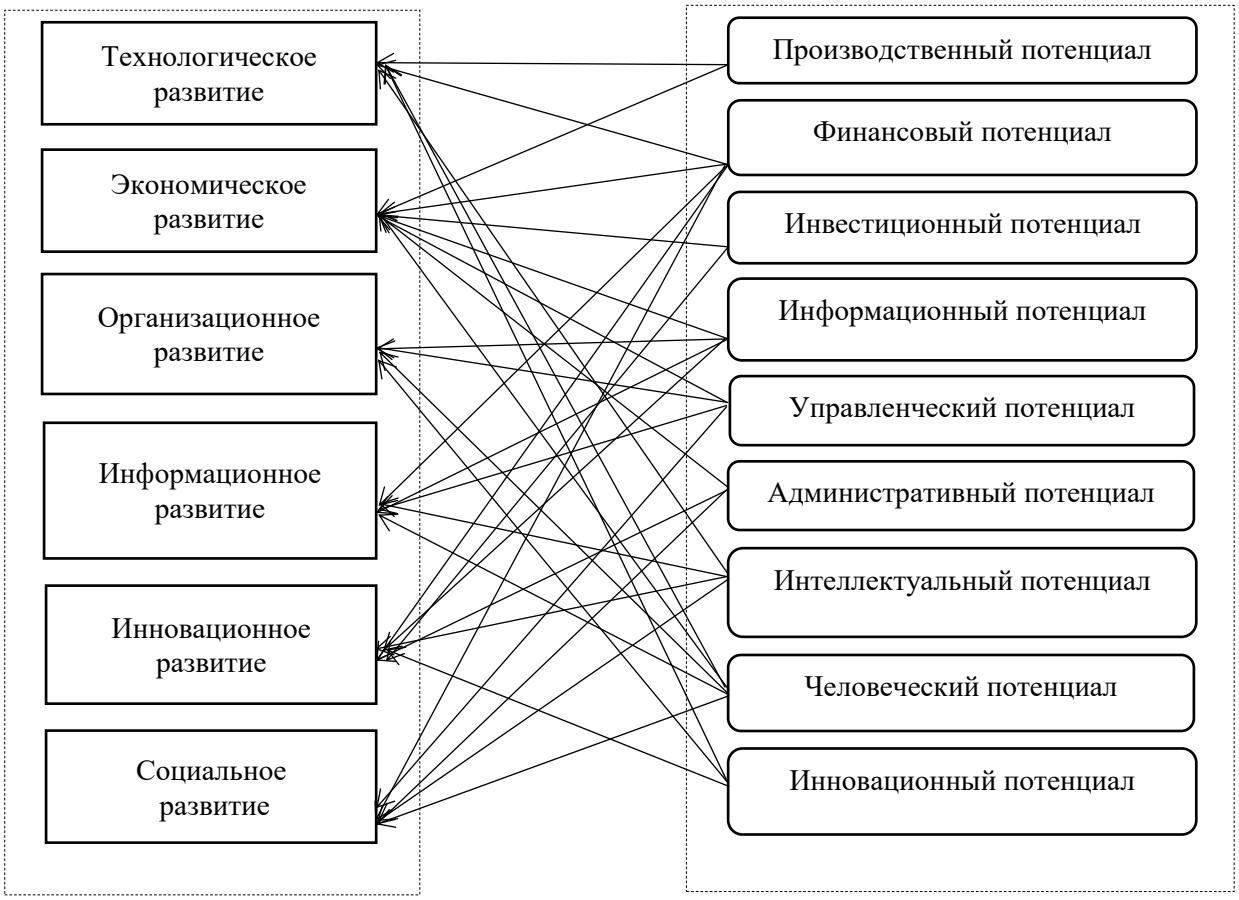

Рисунок 8 – Взаимосвязь потенциала организации и видов развития

Источник: составлено автором.

[58] Henderson R., Mitchell W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – P. 14.

В силу этих причин в рамках данного исследования необходимо провести описание структуры капитала компании, обеспечивающей ее развитие как социально-экономической системы. Следует подчеркнуть, что мы рассматриваем данное понятие более широко, чем просто финансовый капитал, что вызвано особенностями содержания процесса развития. «Чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе, ныне недостаточно просто показывать высокую прибыль и продемонстрировать потенциал инновационного и технологического роста. Важно наращивать социальный и человеческий капитал»[59].

Повышение общей динамики процессов развития, появление новых технологий, усложнение связей между хозяйствующими объектами, изменение роли отдельных элементов компаний приводит к усложнению процессов достижения поставленных целей. Нематериальные факторы вносят все более существенный вклад в конкурентоспособность компании. Результаты исследований, проведенных Brookings Institute, свидетельствуют о том, что в настоящее время в увеличении стоимости социально-экономических систем лишь 30% принадлежит материальным активам, а 70% – нематериальным ценностям[60].

В работах исследователей отсутствует единое мнение о структуре и видах капитала (таблица 1).

Наиболее распространенные трактовки структуры капитала принадлежат Т. Стюарту и Б. Леву. По их мнению, необходимо выделить три компонента: человеческий, клиентский и организационный. Л. Эдвинсон и М. Мелоун рассматривают четыре компонента первого уровня – человеческий капитал, партнерский капитал, клиентский капитал, структурный капитал и компоненты второго уровня – организационный капитал, инновационный капитал и процессный капитал, которые, в свою очередь, являются частью структурного капитала. Российскими авторами преимущественно применяется классификация,

[59] Перегудов С. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность // Неприкосновенный запас. – 2006. – № 4. – С. 39.
[60] Sullivan P.H. Value Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Values. – Wiley, 2000. – P. 111.

Таблица 1 – Результаты анализа исследований по структуре капитала

Фамилия исследователя	Материальный капитал	Человеческий капитал	Организационный капитал	Клиентский капитал	Партнерский капитал	Структурный капитал	Инновационный капитал	Процессный капитал	Интеллектуальный капитал	Инфраструктурный капитал	Сетевой капитал
Э. Пенроуз	+	+	+								
Т. Стюарт		+	+	+							
Б. Лев		+	+	+							
Л. Эдвинсон и М. Мелоун		+	+	+	+	+	+	+			
Б.З. Мильнер		+		+					+		
Э.Р. Байбурина		+		+						+	
И.В. Ивашковская		+			+						+

Источник: Составлено по: Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.; Sullivan P.H. Value Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Values. – Wiley, 2000. – P. 111; Stewart T.A. Intellectual Capital; The New Wealth of Organization. – N.Y.: Doubleday, 1997. – P. 69; Lev B. Intangibles, Management, Measurement, and Reporting. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001. – P. 113-122; Edvinsson L. Malone M. Intellectual Capital: Your Company`s True Value by Finding its Hidden Brainpower. – N.Y.: Harper Business, 1997. – P. 25.

в которой выделяются четыре компонента: человеческий капитал, клиентский капитал[61], интеллектуальный капитал и инфраструктурный капитал[62].

Все исследователи сходятся во мнении, что в качестве обязательного элемента в структуре капитала выступает человеческий капитал. Как всякого человека следует рассматривать в целом как биологическую систему, так и к организации следует подходить с этих же системных позиций. Биологический подход к исследованию функционирования социально-экономических систем был предложен С. Кови. Потребность «тела» организации – выживание и экономическое процветание; ума – рост и развитие; сердца – взаимоотношения; духа – поиск смысла, цельность и вклад. С. Кови[63] полагает, что если организация

[61] Управление знаниями в корпорациях / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 303 с.
[62] Ивлиева Н.Н. Оценка интеллектуального капитала предприятия. – М.: Маркет ДС, 2008. – 144 с.; Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.
[63] Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 432 с.

пренебрегает телом, то пропадает согласованность и дисциплина; если умом, то это ведет к отсутствию общих ценностей и видения; если пренебрегает сердцем – отсутствует энтузиазм, эмоциональная связь с целями или выполняемой работой, внутренний добровольный настрой или приверженность общим целям; если духом – пропадает доверие.

Общим результатом проблем игнорирования системности для организации являются отрицательные денежные потоки, низкое качество, раздутые затраты, отсутствие гибкости, медлительность, а также культура обвинений и наказаний вместо культуры доверия и самоуправления. Внутри организации необходимо поддерживать здоровый психологический климат, без которого развитие системы невозможно. Ограниченный «экономический» взгляд на факторы развития социально-экономических систем, как указывал Дж. Каналс, «приводит к забвению того, что компания состоит из людей, которые через свою работу развивают конкретные возможности, используют и распределяют разнообразные ресурсы и создают новые ценности»[64].

В силу этих причин, движущей силой развития компании выступает человеческий капитал, который необходимо рассматривать как совокупность компетенций и способностей человеческих ресурсов компании. Именно поэтому Д. Клифтон указывал на важнейшую задачу современных организаций – «не только признавать тот факт, что все сотрудники разные, но и превращать эти различия в капитал»[65].

К. Свейби подчеркивает, что в любой компании есть только один источник дохода – ее персонал[66]. Одну из наиболее развернутых характеристик «новой парадигмы менеджмента» в этой связи дал П. Друкер, который в основу своих рассуждений положил несколько принципиальных изменений в практике современного менеджмента: «Не существует единственно правильного способа управления персоналом. Все чаще «служащими» следует управлять как

[64] Canals J. Managing Corporate Growth. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – P. 34.
[65] Buckingham M., Clifton D. O. Now Discover Your Strengths. – N.Y.: Free Press, 2001. – 260 с.
[66] Sveiby K. Methods for Measuring Intangible. – Jan, 2001. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html (Дата обращения: 11.03.2017).

«партнерами», а партнерство предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга»[67].

Человеческий капитал представляет собой основу формирования интеллектуального потенциала, именно человеческие ресурсы являются носителями интеллектуальных ресурсов, которые могут генерировать экономические выгоды. Знания, навыки и способности неотделимы от конкретного физического лица, поэтому управление человеческим капиталом представляет собой сложный процесс, так как влиянию должны подвергаться компоненты эмоционально-психологического свойства, которые объективно оценить очень сложно. Р. Салмон[68] подчеркивает, что внимание к человеческому фактору и уважение личности выступают тем ориентиром, который имеет большое будущее.

Человеческие ресурсы превратились в экосистему, состоящую из независимых агентов, которые находятся в постоянном взаимодействии. Дж. Коулмэн[69] утверждает, что помимо навыков и знаний, человеческий капитал заключается в способности людей составлять друг с другом некую общность, причем эта часть капитала имеет принципиальное значение не только для хозяйственной жизни, но и для каждого аспекта социальной жизни. Чтобы процветать, сейчас, как никогда ранее, социально-экономическим системам необходимо устанавливать и поддерживать огромное количество взаимосвязей.

Одно из условий превращения человеческих ресурсов в человеческий капитал – это обеспечение совместной деятельности сотрудников для достижения целей компании. Это процесс не просто развития творческих способностей сотрудников, но и управления их лояльностью, благодаря увеличению которой становится возможным процесс создания коллективного «организационного знания», представляющего собой определенный набор принципов, правил, навыков, информационно поддерживающих поведение организации[70]. По мнению

---

[67] Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – С. 36

[68] Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.

[69] Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. - 1998. - Vol. 94. – P. 95-120.

[70] Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 384 с.

И. Нонаки и Х. Такеучи, трансформация знаний в социально-экономической системе – это процесс распространения знаний, возможный лишь в результате социального взаимодействия.

Сумма всего того, что знают и чем обладают работники и что формирует конкурентоспособность организации – это интеллектуальный капитал, основное предназначение которого – получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами.

В соответствии с определением Т. Стюарта, интеллектуальный капитал – это оформленное полезное знание, которое включает все организационные процессы, технологии, патенты, навыки, информацию о потребителях, поставщиках и партнерах; «это знание, которым владеют работники…, это электронная сеть, со скоростью света распространяющая информацию в пределах компании, что позволяет ей реагировать на изменение рыночной ситуации быстрее конкурентов. Интеллектуальный капитал – это интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей. Это коллективная умственная энергия»[71].

Интеллектуальный капитал наряду с другими видами является единственным фактором, развитие которого имеет неограниченный ресурс как по качественно-количественным, так и по временным параметрам. В результате компанию следует рассматривать, как «хранилище специфического диапазона производительных знаний»[72].

Конкурентные преимущества, без которых невозможно развитие, в социально-экономических системах создаются именно как результат трансформации имеющегося знания или создания нового знания. Этот аспект отмечается в работе Б. Когута и У. Зандера[73], но наиболее отчетливо данный аргумент сформулирован в концепции динамических способностей К. Прахалада и

[71] Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – С. 15
[72] Коуз Р.Г. Природа фирмы. – М.: Дело, 2001. – С. 90.
[73] Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science. – 1992. – P. 383–397.

К. Коннера[74] и трансформационных способностей Д. Тиса[75]. Исследования доказывают смещение коренных конкурентных преимуществ в зону невоспроизводимых ресурсов. В этом заключается суть смены «репликационной» экономики на инновационную. Уникальность необходимых для этого ресурсов связывается с целым рядом характеристик:

– начальными способностями, талантами персонала и накапливаемым в компании опытом, как отмечают К. Свейби[76], Г. Вон Крог и С. Гранд[77];

– комбинацией имеющихся внешних, доступных многим знаний и внутреннего опыта, недостижимой для конкурентов, как подчеркивают М. Зак[78], С. Уинтер и Г. Жулански[79].

Для обеспечения целенаправленной деятельности человеческих ресурсов по формированию организационного знания, способствующего созданию ценности, социально-экономическая система должна располагать организационным капиталом, главным компонентом которого выступает *процессный капитал*, представляющий собой отлаженные организационно-управленческие процедуры, механизмы и технологии внутриорганизационного взаимодействия, без которого создание организационного знания становится невозможным.

Обострение проблемы устойчивости развития в условиях усиления конкуренции заставило компании изменить концепцию ориентации бизнеса. Главным объектом бизнеса становится потребитель, и этот новый фактор изменений превращается в приоритетное условие перестройки управления бизнесом на новых принципах и новых стратегиях по созданию высокой потребительской ценности. Новая парадигма управления, ориентированная на

---

[74] Conner K., Prahalad C. Resourse-based Theory of the Firm // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – Oxford: Oxford University Press, 2002. – P. 103–131.

[75] Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – № 4. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?id=16 (Дата обращения: 12.02.2017).

[76] Sveiby K. Knowledge-based Theory of The Firm to Guide in Strategic // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – Vol. 2. – N 4. – P. 344-351.

[77] Krogh G. (von), Grand S. From Economic Theory Towards a Knowledge-based Theory of the Firm // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – Oxford University Press. – 2002. – P. 163–185.

[78] Zack M. Developing a Knowledge Strategy // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – 2002. – P. 255–276.

[79] Winter S., Szulanski G. Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Explotion of Knowledge Assets // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – 2002. – P. 207–221.

конечного потребителя, основана на эффективном взаимодействии с ним как главном, ключевом факторе стратегических изменений. «В этом контексте становится сомнительным, что стратегию бизнеса будут определять технические характеристики продукта и энергичная сбытовая политика»[80]. Главным объектом бизнеса становятся накопленные взаимоотношения с клиентами, которые образуют клиентский капитал.

Клиентский капитал представляет собой ценность, заключающуюся в отношениях с индивидуальными и институциональными клиентами[81]. По мнению Д. Чена[82], в составе клиентского капитала следует выделять следующие компоненты: управление отношениями с клиентами, лояльность клиентов, инвестиции в поддержание клиентского капитала.

В исследованиях И.В. Ивашковской[83] кроме клиентского капитала обращается внимание на партнерский и сетевой капиталы. Выделение данных видов капитала обусловлено появлением и развитием сетевых моделей взаимодействия с акторами внешней среды. Сетевой капитал, по мнению исследователей, призван учесть *качество отношений* компаний с ее партнерами и представляет собой процесс создания ценности, заключающейся в поддержании устойчивых отношений с контрагентами, поставщиками, подрядчиками, конкурентами и необходимыми контрагентами смежных отраслей[84]. *Элементами сетевого капитала* выступают: управление отношениями с поставщиками, подрядчиками и другими контрагентами, лояльность контрагентов, инвестиции в поддержание сетевого капитала. По нашему мнению, понятия *сетевого* и *клиентского капиталов* тесно переплетаются с понятием социального капитала.

В академической литературе существуют различные определения социального капитала. В социологии под ним понимают преимущества и

---

[80] Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – С.100
[81] Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. – М.: Инфра-М, 2013. – С. 105.
[82] Chen J., Zhu Z., Xie H. Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study // Journal of Intellectual Capital. – 2004. – Vol. 5. – N 1. – P. 195–212.
[83] Байбурина Э.Р., Ивашковская И.В. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования // Вестник Финансовой академии. – 2007. – № 4. – С. 53–62.
[84] Lock Lee L. Social Capital Measurement as a Proxy for Intellectual Capital Measures // Knowledge Management Tools and Techniques; Practitioners and Experts Evalute KM Solutions. – Butterworth-Heinemann, 2004. – 438 p.

возможности, которые могут использовать люди как члены определенных сообществ[85]. Этот же аспект выделяет и Дж. Коулман[86], подчеркивая, что социальный капитал – это ресурс индивида, извлекаемый им из социальных связей. Интересен подход, предложенный Д. Коэном и Л. Прусаком. По их мнению, социальный капитал состоит в «накопленных активных взаимосвязях между людьми – доверии, взаимном понимании, разделенных ценностях и стилях поведения, которые связывают членов живых сетей и объединений и тем самым создают возможность для сотрудничества»[87].

Роль социальных факторов в реализации целей современной социально-экономической системы необходимо анализировать с позиции наличия у компании *активов качества отношений* (relational assets), которые включают внутриорганизационные и межорганизационные отношения: между организацией и ее персоналом, внутри разных групп персонала, между компанией и акторами внешней среды[88].

«Социальный капитал – это определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами. Социальный капитал отличается от других форм тем, что обычно он создается и передается посредством культурных механизмов»[89]. Именно социальный капитал способен выполнять роль *внутреннего двигателя* (bonding social capital) и внешнего рычага (bridging social capital)[90] развития организации.

Внутренний двигатель присутствует внутри социально-экономической системы, создавая условия для формирования «внутреннего» доверия; внешний рычаг возникает в процессе взаимодействия с участниками бизнес-системы, обеспечивая формирование «внешнего» доверия через взаимное сотрудничество. Способность использовать внутренний и внешний рычаги выделена в

---

[85] Bourdieu P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. – Greenwood Press, 1986. – P. 241-258.
[86] Coleman J. Foundations of Social Theory. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. - 1014 p.
[87] Cohen D., Prusak L. In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work. – Harvard Business School Press, 2000. – P. 25.
[88] Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy. – N.Y.: Oxford University Press, 2000. – P. 255-276.
[89] Фукуяма Ф. Доверие . – М. : АСТ, 2008. – С. 52, 54.
[90] Putnam R. Bowing Alone: the Collapse and Revival of American Community. – N.Y.: Simon & Schuster, 2000. – 544 p.

самостоятельное свойство, называемое силой проникновения (boundary-spanning). Таким образом, корневая характеристика социального капитала в компании – возникновение внутренних и межорганизационных взаимодействий, без которых развитие социально-экономической системы становится невозможным.

«Социальный капитал вырастает из приоритета общественных добродетелей над индивидуальными; наиболее полезным качеством социального капитала является способность создавать новые объединения и новые рамки взаимодействия»[91]. Подобное свойство компании получило также альтернативное название – «сообщество взаимодействия»[92].

В силу этих причин наращивание социального капитала приводит к появлению отношенческого капитала, поскольку основным условием его формирования является процесс взаимодействия участников. Источником отношенческого капитала выступают «отношенческие ресурсы, охватывающие все те отношения, которые существуют у организации с другими организациями и лицами за ее пределами и влияют на способность организации создавать ценность»[93]. По мнению Э. Фримена, рост числа и разнообразия заинтересованных сторон обусловил необходимость нового взгляда на социально-экономическую систему, охватывающего «все группы и всех индивидуумов, играющих жизненно важную роль в успехе делового предприятия в современных условиях»[94], как рассмотрению сети взаимоотношений.

Для успеха бизнеса необходимо признать индивидуальную и коллективную ценность не просто сотрудников организации, но всех ее заинтересованных лиц. По мнению большинства сторонников отношенческого подхода, взаимоотношения в бизнесе ценны тем, что позволяют их участникам использовать и развивать собственные ресурсы за счет связывания их с мобилизованными ресурсами

---

[91] Coleman J. Foundations of Social Theory. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. - 1014 p.
[92] Brown J., Duguid P. Organizational Learning and Communities – of-practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation // Organizational Science. – 1991. – Vol. 2. – N 1. – P. 40–57.
[93] Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – С. 78.
[94] Freeman R.E. Strategic Management. – Boston: Pitman Publishing: Marshfield, 1984. – P. 25.

партнеров[95]. Другими словами, межфирменные взаимоотношения дают возможность организациям создавать ценность за счет комбинирования различных ресурсов[96], при этом собственно взаимоотношения сами по себе признаются важным стратегическим ресурсом развития.

Таким образом, в современных условиях социально-экономическая система выступает центром взаимосвязи с участниками внешней среды, каждый из которых вносит вклад в результат ее деятельности и ожидает для себя той или иной выгоды. Объектами управления в современных условиях все больше начинают выступать отношения, представляющие связи между различными социально-экономическими системами. Управление социально-экономической системой превращается в управление взаимодействием, направленное на осуществление ее целей при соблюдении интересов всех участвующих сторон, без которого процесс развития становится невозможным даже при наличии других видов капитала.

Ф. Котлер[97] высказал мысль, что в процессе взаимодействия формируется капитал партнерских отношений. Капитал партнерства приобретает особую важность, когда на первый план выходит долгосрочное взаимодействие между участниками, ориентированными на продолжение отношений.

Анализ различных подходов к структуре капитала позволяет выделить наиболее важные элементы, влияющие на процесс развития компании. По нашему мнению, современные компании должны особое внимание уделять созданию не только финансового капитала, но и человеческого, интеллектуального, отношенческого, социального и организационного. Именно данные виды капитала влияют на осуществление процесса развития компании.

Понимая, что «развитие любой конкретной системы есть реализация заложенного в ней потенциала»,[98] и базируясь на результатах проведенного исследования, считаем необходимым ввести понятие «*адаптационный потенциал*

---

[95] Turnbull P.W., Wilson D.T. Developing and Protecting Profitable Customer Relationships // Industrial Marketing Management. – 1989. – Vol. 18. – P. 233-238.
[96] Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26. – P. 187-200.
[97] Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – С. 75–76.
[98] Шабров О.Ф. Управление и самоорганизация как факторы стабильности и развития. – Ростов н/Д : СКАГС, 1999. – С. 180–194.

развития» как совокупности средств и ресурсов, наилучшим образом способствующей осуществлению определенного этапа развития.

В процессе развития перед социально-экономическими системами возникают проблемы, связанные с определением источников развития:

а) сохранения прежнего потенциала за счет экономии ресурсов;

б) перераспределения ресурсов;

в) накопления ресурсов, в первую очередь финансовых;

г) прогрессивных изменений потенциала – превращения ресурсов в капитал.

Каждому этапу развития, по нашему мнению, соответствует свой объем ресурсов и определенный вид потенциала, который можно представить как ресурсный контур компании (рисунок 9).

Для обеспечения реализации стратегий роста – наращивания объемов и масштабов – обязательным условием является наличие финансовых и производственных ресурсов, способствующих дальнейшему увеличению объемов производства и продвижению на рынки. Для реализации данного вида развития компания должна располагать в первую очередь необходимым финансовым и отношенческим (клиентским) капиталами, выступающими ядром капитала расширения.

Осуществляя перестройку, компания базируется на перегруппировке ресурсов, изъятии их с менее перспективных направлений. Стратегия постепенного совершенствования возможна, если компания располагает грамотной системой экономии ресурсов и механизмами их перераспределения, позволяющими направить их на наиболее эффективные направления

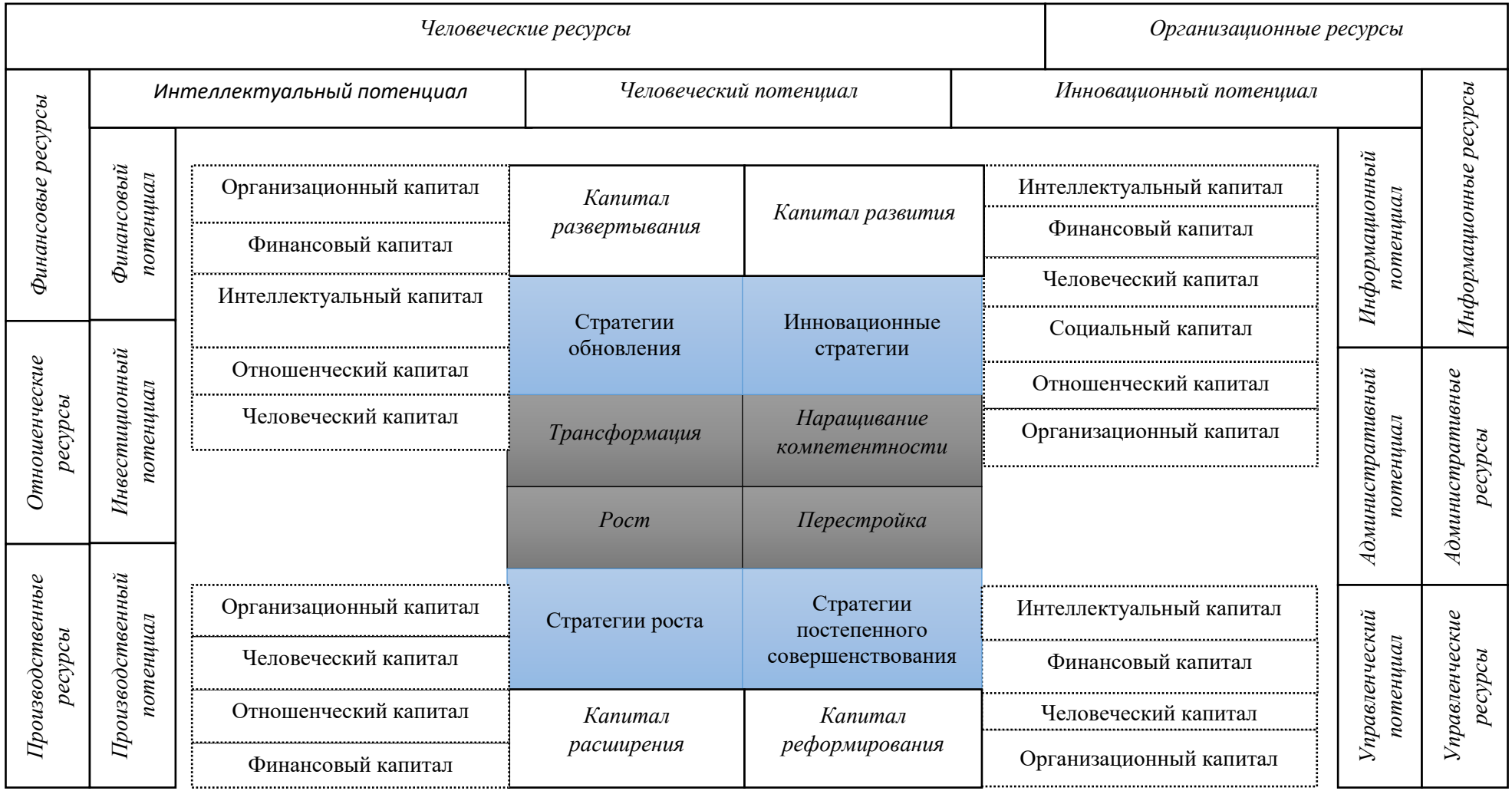

Рисунок 9 – Ресурсный контур развития компании

Источник: составлено автором

деятельности. Для этого типа развития приоритетное значение приобретают отношенческий, человеческий, финансовый и интеллектуальный капиталы, выступающие в этом случае приоритетными элементами капитала реформирования.

Стратегия обновления, обеспечивающая развитие через трансформацию, реализуется путем обновления технологической базы, расширения парка оборудования, введения новых производственных мощностей, развития инфраструктуры и других нововведений. При этом ведущими являются внутренние *источники развития*, что отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к совершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на инновации, процесс создания ценности для внешней среды. Источником данного типа развития выступает капитал развертывания, основными элементами которого выступают интеллектуальный, финансовый, человеческий и организационный капиталы.

Современный этап развития, реализуемый через постоянное внедрение инноваций и направленный на приращение компетенций организации, возможен при условии, что компания располагает капиталом развития, представляющим собой интеграцию человеческого, интеллектуального, отношенческого, социального и финансового капиталов.

Предложенный подход к ресурсному обеспечению развития компании базируется на поиске наилучших путей их совместного использования, «очень сложно приписать успех, достигнутый организацией, какому-либо отдельно взятому фактору либо отдельно взятой стратегии, поскольку он обусловлен множеством причин»[99].

Современные социально-экономические системы постоянно находятся под влиянием внешних изменений, что требует многовариантных решений, направленных на поиск новых подходов к осуществлению процесса развития, осуществить который в условиях технологических и структурных сдвигов в

[99] Гранди Т. Рост бизнеса. – М.: Эксмо, 2007. – С. 150.

экономике становится возможным лишь при условии наращивания потенциала адаптационного развития компании.

1.3. Эволюция подходов к стратегическому управлению в социально-экономических системах

Термин «стратегия» появился еще задолго до нашей эры и активно применялся в военном деле. Это слово древнегреческого происхождения. Изначальное понятие стратегии – «искусство генерала» или «искусство ведения войск». Авторитетный немецкий военный теоретик К. Клаузевиц разделял понятия «тактика» и «стратегия». Он писал, что тактика есть умение использовать войска для победы в сражении, а стратегия – умение использовать сражение для победы в войне. В этом контексте всегда особо выделялись отдельные успешные военачальники, которых именовали стратегами (Александр Македонский, А.В. Суворов, М.И. Кутузов и др.).

В конце 50-х годов прошлого века термин «стратегия» постепенно стал входить в общую концепцию управления социально-экономическими системами для того, чтобы внести сущностное различие между текущим (оперативным) управлением и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели развития организаций. Под главной задачей стратегического управления понимался перевод организации из ее нынешнего состояние в желаемое руководством будущее состояние.

Основой для формирования концепции стратегического управления были фундаментальные труды известных экономистов, которые ставили для себя как одну из ключевых задач найти способы борьбы с экономическими кризисами и успешного преодоления их последствий. Особо здесь следует выделить российского ученого Н.Д. Кондратьева[100] и австрийского ученого Й. Шумпетера[101],

[100] Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Сост. Ю. В. Яковец. — М.: Экономика, 2002. — 768 с

[101] Й. Шумпетер Теория экономического развития. М. — «Эксмо», 2007. – 864с.

работавшего в США. Н.Д. Кондратьев разработал концепцию индикативного планирования, которая нашла широкое применение на западе сразу после Второй мировой войны.

Й. Шумпетер продолжил и творчески развил исследования Н.Д. Кондратьева, труды которых в настоящее время широко используются в теоретических исследованиях и на практике при разработке стратегий управления социально-экономическими системами.

В настоящее время стратегическое управление является фундаментальной основой системы управления любой организации, если перед ней поставлена задача стать эффективной.

Основными причинами эволюции модели управления компанией являются резкое возрастание интенсивности конкуренции на традиционных рынках сбыта, непредсказуемость различных факторов внешней среды в силу глобализации экономических процессов.

В рамках ретроспективного анализа (хронологический и историко-методологический подход) концепций стратегического менеджмента автор опирался на исследования И. Ансоффа[102], С. Кузнецовой и В. Марковой[103], которые выделяют четыре этапа в эволюции теории стратегического управления:

– бюджетирование;
– долгосрочное планирование;
– стратегическое планирование,
– стратегическое управление (менеджмент).

Основные характеристики традиционных моделей теории управления приведены в таблице 2.

Бюджетирование являлось ведущей моделью с 80-х годов XIX века до начала 50-х годов XX века в период массового производства с характерным

[102] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 519 с.
[103] Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

разграничением отраслевых структур, прогнозируемыми перспективами роста, устойчивостью внешнего делового окружения, ресурсных запасов предприятия и

Таблица 2 – Характеристики традиционных моделей теории управления

Характеристика	Модель управления			
	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент
Период	1880–1950 гг.	1950–1960 гг.	1960–1970 гг.	с 1990 г.
Назначение	Максимизация производства	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом факторов внешней среды	
Способ достижения	Увеличение объемов производства	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением	
Допущения	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются и определяются путем экстраполяции	Новые явления/ тенденции предсказуемы	Частичная предсказуемость
Тип изменений внешней среды	Медленнее реакции компании	Сравним с реакцией компании		Быстрее реакции компании
Процесс	Циклический			Реальное время
Способ управления	Бюджетно-финансовое планирование	Прогнозирование экономического роста	Изменение стратегии развития	Учет развития рынка и внешней среды
Основа управления	Стабильность	Прогнозирование	Исследование	Творчество топ-менеджмента
Взгляд на персонал	Персона компании – один из ресурсов		Персона – один из важнейших ресурсов компании	

Источник: Составлено автором по: Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

минимизированным вмешательством государства и конечных потребителей, что было характерно для состояния экономики развитых государств того времени.

Компании формировали детализированные ежегодные постатейные бюджеты доходов и расходов по функциям (производство, сбыт, капитальное строительство) и по структурным подразделениям компании (дивизионы, филиалы, отделения, предприятия, цеха, отделы и др.).

Начиная с 1950-х годов компании стали переходить к долгосрочному планированию: в условиях высоких темпов постоянного экономического роста, высокой степени предсказуемости и низкой конкуренции у многих компаний появилась необходимость в понимании перспективы развития своей деятельности. Однако по мере возрастания сложности и скорости изменений во внешней среде стала резко сокращаться точность планов, полученных на основе аппроксимации и экстраполяции.

Стратегическое планирование сформировалось в период 60–70-х годов XX века, что обусловлено значительным ускорением экономических процессов в условиях общей неопределенности факторов внешней среды и нестабильности на традиционных рынках сбыта, возникшей, в том числе, в результате научно-технического прогресса. Основной принцип стратегического планирования – от будущего к настоящему – принципиально отличался от принципа долгосрочного планирования – от прошлого к будущему. Концепция стратегического планирования не исходила из предпосылки, что будущее всегда будет лучше настоящего. Поэтому большое значение уделялось стратегическому анализу, позволяющему уяснить угрозы и возможности, которые могут существенно повлиять на существующие тенденции развития.

Развитием стратегического планирования стало формирование стратегического менеджмента. К 1990-м годам большинство транснациональных корпораций (ТНК) осуществили переход от системы стратегического управления компанией к системе стратегического менеджмента. Поскольку до середины 1980-х годов ТНК действовали в условиях защищенной конкурентной среды, чтобы успешно действовать в изменившихся условиях, компаниям пришлось конкурировать не только с местными конкурентами, но и с лучшими структурами бизнеса по всему миру, что вызвало необходимость пересмотра модели управления компанией.

Модель стратегического менеджмента, помимо стратегического планирования, включает в себя реализацию выработанной стратегии, в том числе ее оценку и контроль.

Таким образом, стратегическое управление как целостная концепция по долгосрочному управлению социальными системами сложилось в начале 70-х годов XX века и было сформировано как целостная концепция лишь к середине 80-х годов XX века. В ее формирование внесли большой вклад такие выдающиеся ученые как И. Ансофф[104], М. Портер[105], Г. Минцберг[106] и др.

В стратегическом управлении сложилось множество научных школ, в рамках которых делался основной акцент на различных ключевых факторах. Например:

– школа дизайна (А. Чандлер[107], К.Эндрюс[108] и др.). В центре внимания находится идея совпадения внутреннего потенциала организации и внешних возможностей. Именно из этой идеи в рамках данной школы родился популярный SWOT-анализ;

– школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж[109], и др.). В центре внимания находится процесс стратегического управления как последовательность формализованных этапов управленческой деятельности от формирования видения и миссии до контроля за реализацией стратегических планов и оценки результатов;

– школа позиционирования (М. Портер, А. Чандлер[110], К. Хаттен[111] и др.). В основе находится предпосылка, что для каждой организации на каждом этапе жизненного цикла существует определенное число (конечно, ограниченное) ключевых стратегий и задача – провести анализ и выбрать из них наиболее предпочтительную в сложившихся условиях, исходя из определенных критериев.

---

[104] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 303 с.
[105] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
[106] Г.Минцберг. Менеджмент : природа и структура организаций глазами гуру / [пер. с англ. О. И. Медведь]. - Москва : Эксмо, 2009. – 463 с.
[107] Alfred D. Chandler Jr.; Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise; Cambridge, MA, MIT Press,1962 – 480 p.
[108] K Andrews.The concept of corporate strategy. Front Cover. Dow Jones-Irwin, 1971 - Business & Economics - 245 p.
[109] П. Лоранж Новый взгляд на управленческое образование : задачи руководителей / Пер. с англ. А. Трактинского ; М., Олимп-Бизнес, 200 – 387 с.
[110] Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MA, Cambridge, MIT Press. – 633 p.
[111] Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proceedings. 1972. August. – P. 99-102.

В рамках этой школы сформировались широко используемые в настоящее время инструменты позиционирования, а также портфельные матрицы.

В настоящее время насчитывается более десятка научных стратегических школ. В них даются различные ключевые определения, лежащие в основе концепции стратегического менеджмента и далеко не всегда согласующиеся между собой.

Автором проведен анализ литературных источников применения понятия «стратегия организации» и определено, что в зарубежной и российской теории управления в области стратегического управления имеют место различные взгляды на ее содержание. Можно сделать вывод, что их объединяет понятие стратегии как осознанной и обоснованной совокупности норм и правил, лежащих в основе разработки и принятия управленческих решений, влияющих на будущее состояние организации как средства ее связи с внешней средой.

Обобщенное понятие «стратегия организации» включает планомерное изменение всех сфер ее деятельности за счет применения актуальных на данный момент технологий и технологических процессов, рационализации использования ресурсов, устранения ненужных и не добавляющих ценность продукции структур, процедур, операций. Реализация стратегии компании способствует улучшению ее конкурентного положения и продукции и, как следствие, целенаправленному улучшению показателей эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности.

Современные стратегии компании базируются на объективной необходимости поиска оптимального баланса между установленными и принятыми целями, задачами и факторами внешнего влияния на организации. Это предопределяет выбор такого варианта стратегии развития, который обеспечит наиболее рациональное и эффективное использование всех ресурсов организации с целью производства высокорентабельной продукции и увеличения прибыли от основной и вспомогательной деятельности.

В современной литературе встречаются различные классификации стратегий организаций. Большинство авторов используют следующую классификацию:

– корпоративная стратегия;

– конкурентная (деловая, бизнес-стратегия) стратегия;

– функциональные (поддерживающие) стратегии;

– операционные (локальные) стратегии.

Согласование стратегий различных уровней является одной из важнейших задач системы стратегического управления и происходит на основе формирования так называемой стратегической пирамиды. В рамках этой пирамиды происходят пять взаимосвязанных процессов. Это формирование видения, определение миссии и целей, анализ внешней и внутренней среды, стратегический выбор; реализация стратегии, оценка и контроль выполнения. Эти процессы, с одной стороны, логически связаны между собой – вытекают или следуют один из другого, а с другой стороны, на основе обратной связи происходит влияние каждого отдельного процесса на все остальные, на всю динамическую совокупность. Тем самым формируется система стратегического управления[112].

С целью решения стратегических задач отечественных организаций за счет модернизации структуры управления автором проведен понятийный анализ классификации функциональных стратегий и предложено представление об их видах (таблица 3).

Таблица 3 – Виды функциональных стратегий развития организаций

Виды стратегий компании	Описание	Цели
Финансово-экономическая	Определяет стратегические приоритеты привлечения и расходования финансовых ресурсов	Обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе и эффективности использования капитала
Маркетинговая	Предполагает построение системы продаж производимой продукции, выбор сегментов рынка, регулирование ценовой политики и др.	Развитие конкурентных преимуществ товаров и обеспечение приверженности потребителей

[112] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1995. – 670 с.

Окончание таблицы 3

Инвестиционная	Направлена на разработку и реализацию инвестиционной политики предприятия	Привлечение инвестиций, повышение и рост инвестиционной привлекательности предприятия
Организационная	Предполагает совершенствование организационной структуры предприятия	Улучшение управляемости организацией
Производственная	Предполагает рациональное использование оборудования, сырья, полуфабрикатов и комплектующих, используемых в производстве, формирование надежной сети поставщиков, комплектующих и др.	Формирование устойчивого развития производства и бизнес-процессов, рост показателей результативности использования ресурсов
Информационная	Направлена на увеличение скорости обработки информации и повышение открытости и доступности информации	Упорядочение информационных потоков на предприятии, повышение эффективности обработки информации, а также ее автоматизация
Кадровая	Направлена на развитие персонала, создание кадрового резерва и системы гибкого реагирования на кадровые потребности производства	Создание эффективной системы подбора и обучения персонала, стимулирования его труда, развитие корпоративной культуры

Источник: составлено автором по: Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

Стратегическое управление на современном этапе эволюции менеджмента обеспечивает в первую очередь своевременное реагирование на вызовы внешней среды, а также превентивные действия, предупреждающие риски и вызовы в условиях глобализации и роста масштабов производства. Однако стратегическое управление имеет ограничения и, следовательно, не обладает универсальностью применения. Эти ограничения подробно описаны зарубежными и отечественными авторами. Кратко их суть сводится к следующему:

– не могут дать точной и детальной картины будущего;

– это некая философия / идеология бизнеса, и они не могут быть сведены к набору формализованных процедур;

– большие затраты всех видов ресурсов;

– очень большая цена ошибки.

Из подготовленного к реализации стратегического решения трудно выйти без серьезных издержек. Тем не менее, без стратегического управления в настоящее время практически невозможно обеспечить эффективное устойчивое развитие организаций. Американские ученые Д. Нортон и Р. Каплан[113] ввели термин «организация, ориентированная на стратегию». Это означает, что в организации:

– во-первых, должна быть реально задействованная, а не «декоративная» стратегия, существующая как бы сама по себе в виде отчета и презентации;

– во-вторых, должна быть команда профессионалов, сосредоточенная в соответствующем структурном подразделении (стратегический офис, центр стратегического развития и т. п.);

– в-третьих, в организации должна быть сумма знаний, позволяющая понимать цели и задачи стратегического развития и при реализации текущих и оперативных целей соотносить их со стратегическими целями. Как показывают исследования, проведенные в американских компаниях учеными из Гарвардской школы бизнеса, примерно 90% менеджеров не учитывают влияние принимаемых ими решений на возможность достижения стратегических целей.

Ключевыми элементами стратегического управления являются:

1. Принципы стратегического управления компанией.

2. Задачи стратегического управления.

3. Уровни управленческих концепций.

4. Этапы в эволюции теории стратегического управления.

Определяющими для эффективного функционирования социальной системы являются принципы стратегического управления, к которым относятся: научность в комплексе с творчеством; целенаправленность; высокая адаптивность к изменяющимся рыночным условиям; целостность; формирование условий, способствующих реализации стратегии.

---

[113] Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. – 416 с.

В процессе управления используется информация не только из множества внутренних или внешних источников, но и различных областей знаний, что порождает необходимость креативного управленческого труда как синтеза научного и творческого подхода.

Целенаправленность. Разработка стратегии, ее анализ должны быть ориентированы на достижение стратегических целей организации, при этом адаптивность обеспечивает способность достижения целей в изменяющихся условиях.

Целостность, взаимосвязь и взаимное влияние стратегических программ и планов являются важным принципом, который реализуется благодаря объединению стратегий структурных подразделений компании, согласованности планов всех вовлеченных отделов.

Особо автор выделяет *принцип адаптивности*, который, безусловно, является ключевым и несоблюдение которого делает неэффективным весь процесс стратегического управления (см. параграф 1.2).

Безусловно, принятие и активное использование концепции стратегического управления сыграло положительную роль в развитии бизнеса: руководители стали обращать внимание на изменение условий, мыслить о будущем компании. Инструменты, которые формировались в этот период, позволяли как-то обратить внимание на развитие компании, на условия её функционирования в будущем.

Однако в основном сложились инструменты и методы, позволяющие получить преимущественно лишь качественные оценки, на основе которых нельзя дать четкую формализованную оценку предлагаемым стратегическим решениям.

На основе критического анализа характеристик подходов и моделей автор приходит к выводу о необходимости внесения изменений и уточнений:

1. Рассматривая в качестве допущения частичную непредсказуемость, с которой связан стратегический менеджмент, важно определить, что в кризисных ситуациях в экономике экстраполяция предшествующих трендов не обоснована. Это свидетельствует о том, что современный стратегический менеджмент может быть связан с полной непредсказуемостью рыночных условий деятельности компании.

2. Определяя возможность количественных оценок в использовании моделей управления, необходимо применить характеризующий признак их сравнения – точность количественных оценок. При этом следует отметить, что по мере развития теорий управления точность оценок снижается, что может быть связано с ростом неопределенности внешней среды компаний и расширением функций стратегического управления.

3. Предлагается расширить назначение стратегического менеджмента для компании такими свойствами, как: сохранение или увеличение доли рынка, создание условий для развития лояльности клиентов.

4. По признаку «тип изменений внешней среды» выделить такую особенность стратегического менеджмента, как использование модели win-win при взаимодействии с внешней средой (преимущество долгосрочной перспективы).

5. Признавая приоритетность персонала как важнейшего ресурса стратегического менеджмента, необходимо учитывать потенциал применения безлюдных цифровых технологий, развитие отношений с ключевыми партнерами.

Автор отмечает, что помимо традиционных четырех этапов эволюции теории стратегического управления компанией, известный американский ученый в области исследований операций и теории систем, основатель Института интерактивного менеджмента (INTERACT) Р.Л. Акофф выделяет пятую модель управления предприятием – «Интерактивный стратегический менеджмент». Методологию формирования данной модели ученый описал в своей работе Creating the Corporate Future («Создание корпоративного будущего») и практических рекомендациях в A Guide to Controlling Your Corporation’s Future («Руководство по управлению будущим вашей корпорации»)[114].

Стратегическое управление остается предметом активной научной дискуссии, продолжается поиск наиболее полной и эффективной его модели,

[114] Ackoff R. L. Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for. – N. Y.: John Wiley & Sons, 1981. – 279 p.; Акофф Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Общая редакция и предисловие доктора экономических наук В. И. Данилова-Данильяна. – М., 1985 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 26.09.2014. [Электронный ресурс]: URL: http://gtmarket.ru/library/basis/7085 (дата обращения: 11.07.2016).

способной дать компаниям модель менеджмента, отвечающую современным вызовам и угрозам.

В исследовании А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда[115] стратегическое управление предприятием состоит из пяти взаимосвязанных задач:

– создание четкого представления о стратегических перспективах компании;

– определение стратегических целей и задач для их выполнения;

– разработка стратегии для достижения поставленных целей;

– реализация принятых решений в области стратегического планирования;

– оценка результатов деятельности и корректировка стратегии, методов ее исполнения с учетом приобретенного опыта.

Стратегическое управление компанией заключается в последовательной выработке решений по следующим ключевым задачам:

– проведение оценки (внутренний аудит) деятельности компании;

– определение стратегических целей для долгосрочного развития предприятия;

– утверждение решения о портфельной стратегии предприятия. Под портфельной стратегией понимается стратегия по формированию наиболее значимых зон хозяйствования, задача которой – эффективное уравновешивание направлений деятельности предприятия, направленных на получение прибыли, планирование и выпуск на рынок совершенно новых товаров, уход с рынка, а также поддержание существующего уровня продаж;

– выбор конкурентной стратегии поведения компании;

– формирование альтернативных проектов, а также их отбор и разработка программы по реализации.

С. Вуттон и Т. Хом в своих работах придерживались аналогичных взглядов на этапы стратегического планирования[116]. Стратегическое управление состоит из трех этапов, которые они, в свою очередь, делили на девять шагов:

---

[115] Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. - 12. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2003 (СПб. : ГПП Печ. Двор). - 924 с.

[116] Wootton S., Home T. Strategic Planning: The Nine Step Program. Kogan Page, 1997. – 159 p.

1. Стратегический анализ-процесс по исследованию внешнего окружения и внутреннего устройства компании, их дальнейшая общая оценка.

2. Определение стратегического направления: прогнозирование, формирование миссии и цели компании, выявление стратегических противоречий между целями и прогнозами.

3. Процесс реализации: формирование нескольких вариантов стратегии; анализ всех вариантов с позиции предмета конкурентоспособности; разработка плана по реализации стратегии.

К.Дж. Хартер и Д.И. Шендел позиционируют стратегическое управление как деятельность, которая направлена на выявление и установление связей организации с внешней средой, суть которой состоит в претворении в действие выбранных целей[117].

В исследованиях Дж. Хиггинса под стратегическим управлением подразумевается управленческая деятельность, цель которой – осуществление миссии компании за счет управления взаимодействием организации с внешним окружением[118]. Стратегическое управление в теоретических разработках Дж. Пирса и Р. Робинсона определяется как набор методов и решений по разработке и реализации стратегий, направленных на достижение конечных целей организации[119]. На основе анализа научных исследований зарубежных экономистов автором выявлены такие признаки стратегического управления, как концептуальность, прогностичность, связь с категориями мотивов и потребностей, пространственная иерархичность.

Автор разделяет позицию Д.Б. Смирнова о том, что разработка стратегии предприятий опирается:

– на методологию, связанную с реализацией системного, аналитического и процессного подходов;

---

[117] Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding, 1972. – P. 99-102.
[118] Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2nd ed. - Chicago: The Drydent Press, 1983. – 382 p.
[119] Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. – 2nd ed. – Homewood, 111, Richard D. Irwin, 1985. – P. 6.

– неоклассическое направление экономической теории, теории инвестиций, менеджеризма, принятия решений, теории систем;

– методы: ретроспективный, системно-структурного анализа, аналогии, сценарный, моделирования (в том числе матричные модели стратегического анализа), социологические методы, метод прогнозирования, а также метод оценивания результатов;

– ориентацию на критерии экономической эффективности[120].

Деятельностный подход как ведущая методология разработки стратегии предполагает соотнесение категории деятельности с понятиями «потребности», «интересы», «мотивы», «цели», «рефлексия (оценка)», «саморазвитие». Системный подход предполагает рассмотрение стратегии как системы, имеющей определенную структуру и взаимосвязи внутри компонентов системы.

С учетом выявленной тенденции авторы считают, что при разработке стратегий компаний необходимо использовать синергетический подход, отражающий совокупность разработок в области стратегического управления компанией в условиях изменчивости внешней среды, позволяющий идентифицировать скрытые возможности компании для формирования устойчивых позиций на национальном и международном рынках. Трансформация институциональной природы отношений участников вертикально интегрированной компании, обусловленная тенденциями преобладания сетевых взаимодействий в условиях перехода к экономике постиндустриального типа производства, основанного на знаниях, позволяет определить объект исследования как инновационную интегрированную сеть с элементами вертикальных и горизонтальных связей. Обобщение эмпирических данных позволило автору акцентировать внимание на том, что интерес к сетевому подходу при изучении стратегического управления обусловлен не только постоянным ростом количества различных сетевых структур, но и самими методологическими возможностями,

[120] Смирнов Д.Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 149–155.

которые предоставлены этим подходом к исследованию взаимодействия субъектов экономической деятельности.

В состав стратегического управления входит постановка целей, определение стратегии, выявление требуемых ресурсов и поддержание оптимальных взаимных отношений с внешним окружением, что позволяет компании добиться поставленных задач[121]. Главная проблема, которая решается при помощи стратегического управления, – обеспечение условий для достижения устойчивой конкурентоспособности организаций, самостоятельно создающих будущее. При таком подходе организация рассматривается не просто как единое образование с иерархичным распределением ресурсов, но как система взаимодействия различных элементов, порождающая организационную синергию.

От точности принятой стратегии зависит эффективность деятельности социальной системы, уровень ее конкурентных преимуществ, доля на рынке и многое другое.

Одной из ключевых проблем российских компаний является несоответствие используемых моделей управления современным требованиям, что выражается в высокой централизация власти в системе управления компаний; низкой скорости обновления элементов управляющих и управляемых подсистем; слабой адаптации систем управления к изменениям в культуре мышления, технологиях и динамике запросов потребителей. Концепция стратегического управления нуждается в совершенствовании. Оно должно происходить по различным направлениям:

– создание организационных условий в ходе стратегического управления. Это является необходимым для реализации планов и программ;

– формирование устойчивой организационной структуры, создание мотивационной системы, рост эффективности системы управления.

Социально-экономическая система, управляемая на основе рассмотренных принципов, формирует синергический потенциал, способный обеспечить решение поставленных задач стратегического управления.

---

[121] Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с.

К задачам стратегического управления относятся:

– эффективное распределение ресурсов;

– разработка долгосрочной стратегии и ее детализация по среднесрочным периодам;

– выбор эффективных методов ведения бизнеса и конкурентной борьбы;

– осуществление необходимых запланированных мероприятий в процессе реализации стратегии компании.

В современных условиях крупные российские компании активно изучают и адаптируют опыт зарубежных стран в сфере стратегического управления. Наиболее применимы, как показывает практика, в отечественном стратегическом управлении:

– организация регулярной системы менеджмента в компании;

– перспективное бюджетирование;

– снижение операционных, финансовых рисков организации;

– ликвидация разрыва между стратегическими целями и реальным положением компании на рынке.

Сегодня в России накопился достаточный опыт организаций, реализующих собственные стратегии развития, благодаря чему их производственные системы обладают высокой эффективностью хозяйственной деятельности. Согласно исследованию KPMG «World Class Transactions 2003» 91% всех предприятий выборки, обладающих успешным опытом сделок слияния и поглощения за предшествующие исследованию трехлетний период, создавали формализованную стратегию. Следует отметить, что процесс формирования стратегии по развитию компании продолжает совершенствоваться.

Эволюция и развитие сущностной составляющей стратегического управления. Здесь, по мнению автора, основными являются два взаимосвязанных фактора – обеспечение расчетов при разработке и корректировке стратегий, то есть превалирование количественных показателей, что в свою очередь является методологической основой для осуществления реальной цифровизации

управления, а также максимальный учет человеческого фактора. Уникальные свойства социальной системы порождают наличие в ней ключевого участника – человека. Человек – это активная составляющая социальной системы и эта активность должна учитываться в принятии стратегических решений.

Эволюционировало также и определение базового термина «стратегия компании», отражающее усложняющийся характер производственной системы и требуемых для ее управления методов и подходов. Усложнение производственных систем приводило к усилению присущих им свойств:

- изменчивости и стохастичности;
- адаптивности;
- способности противостоять энтропии;
- способности изменять структуру и модель развития.

Интерактивное управление. Идеология модели управления интерактивного стратегического менеджмента строится на следующем положении: если работники компании участвуют в формировании стратегии развития предприятия, они проецируют свое видение желаемого будущего и реализуют принятую стратегию с творческим подходом гораздо более эффективно.

В условиях нестабильности модель интерактивного менеджмента лучше других моделей управления дает возможность своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся факторы внешней среды и усложняющуюся структуру производственной системы. При этом необходимо использовать весь творческий потенциал сотрудников предприятия, вовлеченных в достижение стратегических целей.

Стратегическое управление в реальном масштабе времени. Это направление связывают с необходимостью решения неожиданно возникающих стратегических задач. То есть, организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

Стратегическое управление в сетевых структурах.

Усложненные производственные системы, объединенные в рамках производственной кооперации, приобретают новые свойства, присущие сетевым

объединениям. Происходит эволюционная трансформация жестких иерархических систем, выигрывающих на разделении и кооперации при масштабировании производства в сетевые структуры, имеющие качественно иную институциональную природу. Отдельный тип сети создают диверсифицированные бизнес-группы, опирающиеся на связи или общее членство (в отличие от территориальной близости).

В последние десятилетия формируется *особый* тип сетей – стратегические альянсы как форма кооперации, складывающейся по расчету и реализуемой на основе детально разработанных контрактов. Этот тип сетей представляет наибольший интерес для данного исследования.

Помимо классической типологии производственных сетей, автор отмечает формирование smart-специализации как новой интегрированной формы сетевых объединений, формирующих качественно новый этап в производственной кооперации. Концепция «умной специализации» регионов (Smart Specialisation) разработана директоратом по технологиям и инновациям Еврокомиссии на основе формирования единого Европейского исследовательского пространства (European Research Area – ERA). Под «умной специализацией» понимается определение на региональном уровне таких отраслей, в которых совместные инвестиции окажутся наиболее экономически эффективными путем поддержки исследований, разработок и инновационной деятельности в рамках выявленных областей специализации[122].

Автор впервые предлагает применить концепцию «умной специализации» для развития сетевого взаимодействия предприятий наукоемкой промышленности, поскольку наблюдаются достаточные признаки существования единого исследовательского и производственного пространства. Осуществив анализ развития типологии сетей, автор определяет объединение предприятий исследуемого объекта как инновационную сеть, способную сформировать «умную специализацию».

[122] Караяннис Э., Григорудис Э. Четырехзвенная спираль инноваций и «Умная специализация»: производство знаний и национальная конкурентоспособность // Форсайт. – 2016. – Т. 10. – № 1. – С. 31–42.

Глава 2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

2.1. Предпосылки развития вертикальной интеграции как экономического явления

Исследования теоретических аспектов причин возникновения и развития вертикальной интеграции являлись объектом изучения ученых различных эпох. Экономические теории, выдвинутые учеными и объясняющие процессы вертикальной интеграции компании, рассматривают как положительное влияние этих процессов на развитие экономики, так и их негативные последствия и ограничения развития.

Сущность интеграции заключается в объединении тем или иным способом различных элементов, обеспечивающих появление синергетических эффектов, возникающих при взаимодействии. Таким образом, если рассуждать об объединении тех или иных элементов, надо, чтобы эти элементы возникли. Основой появления таких элементов является разделение труда. Здесь следует отметить труды А. Смита, исследовавшего источники эффективности разделения труда и факторы, ограничивающие разделение на различных уровнях[123]. Разделение труда в современной экономике привело к созданию специализированных компаний, организация взаимодействия которых строится на договорных отношениях, эффективность которых зависит от многочисленных факторов и условий.

С позиций обоснования целесообразности вертикальной интеграции необходимо отметить работы О.И. Уильямсона, исследовавшего вопросы организации трансакций как альтернативного рыночного механизма взаимодействия[124]. Такая же позиция отражена в работах Р. Коуза, утверждавшего,

---

[123] Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

[124] Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы: сборник. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 33–53.

что об интеграции можно говорить, когда трансакции организовываются внутри компании вместо ранее происходивших между предпринимателями. Оба автора рассматривали организацию взаимодействия фирм, связанных с технологическими переделами производства продукции по цепочке добавленной стоимости, как возможность экономии трансакционных издержек. Основной эффект от применения вертикальной интеграции большинством авторов рассматривался как снижение издержек, связанных с трансакциями. Именно размер этих издержек позволяет определять размер компании, границы ее расширения. Расширение фирмы возможно при условии, что существует равенство между предельными издержками, связанными с использованием рынка, и предельными издержками, связанными с использованием организацией управления в иерархической структуре корпорации, что отмечено Р. Коузом[125].

Учитывая, что любая интеграция сопровождается укрупнением производства и связана с концентрацией капитала, материальных и человеческих ресурсов, следует отметить работы К. Маркса[126], исследовавшего вопросы концентрации капитала, производства, а также вопросы анализа общественного разделение труда. В трудах В. Ленина нашли отражение вопросы, связанные с комбинацией различных видов производства, ведущих к монополизации на рынках товаров[127].

Также рыночные аспекты интеграционных процессов исследованы Р. Гильфердингом, уточнившим сущность комбинации производства и проанализировавшим рыночные стимулы и выгоды при комбинации различных производств. Фактически Р. Гильфердинг, описавший и объяснивший процессы комбинации производства с рыночной позиции, положил начало анализу вертикальной интеграции[128].

Ученые Гарвардской школы рассмотрели вертикальную интеграцию как инструмент господства на рынке, приводящий к монополистической власти.

---

[125] Coase R. H. The Nature of the Firm // Economica. New Series. – 1937. – Vol. 4. – N 16. – P. 386–405.

[126] Маркс К. Капитал. – Т. 1. – М. : Эксмо, 2017. – 1200 с.

[127] Катасонов В. Империализм как высшая стадия капитализма. Метаморфозы столетия (1916–2016). – М.: Издательство Кислород, 2016. – 400 с.

[128] Смолина Е.В. Природа и характер реализации экономических интересов монополистических образований национального хозяйства России: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.01. – Тамбов, 2004. – 338 с.

Дж. Стиглер[129] предложил новый концептуальный подход к политике ценовой дискриминации, основанный на возможности вертикального контроля анализа взаимодействия участников рынка, использующих нестандартную контрактацию[130].

Несомненно, большой вклад в исследование процессов интеграции внес А. Маршалл, изучивший источники эффективности крупного производства, условия достижения экономии, связанной с разделением труда, и представивший классификацию эффектов масштаба производства[131]. В работах М. Портера и Ф. Котлера рассмотрено влияние вертикальной интеграции на выбор стратегии рыночного поведения корпорации[132, 133].

«Исследование таких явлений, как развитие общественного разделения труда, концентрация и централизация капитала, концентрация производства, применение крупных машин в промышленности, монополизация рынков, развитие рыночной инфраструктуры, заложили основу современного анализа вертикальной интеграции»[134].

В работах А. Алчиана и Г. Демсеца обосновывается эффект вертикальной интеграции с позиций ресурсного подхода командного взаимодействия[135]. Авторы доказывают, что, как только издержки, связанные с контролем за участниками группы, превосходят эффект от их совместного взаимодействия, интеграция становится нецелесообразной. Ресурсный подход фактически определяет границы вертикальной интеграции. В отличие от теории трансакционных издержек, теория командного взаимодействия обращает внимание на роль человеческого фактора,

---

[129] Stigler G. J. The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market // Journal of Political Economy. – 1951. – Vol. LIX. – N. 3. – P. 185–193.
[130] Там же.
[131] Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
[132] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
[133] Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1988. – 464 с.
[134] Смолина Е.В. Природа и характер реализации экономических интересов монополистических образований национального хозяйства России. диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.01. – Тамбов, 2004. – С. 7
[135] Alchian A. Production, Information Costs, and Economic Organization / A. Alchian, H. Demsetz // The American Economic Review. – 1972. – Vol. 62. – N 5. – P. 777–795.

влияние корпоративной культуры на результативность вертикальной интеграции[136].

В теоретических обоснованиях вертикальной интеграции, безусловно, теория трансакционных издержек является преобладающей, но не единственной. Необходим комплексный подход различных теоретических взглядов, учитывающих сложившийся уровень разделения труда; структуру отрасли, в которой планируется создание вертикально интегрированной компании; стадию жизненного цикла отрасли; систему отношений собственности; выбранную корпоративную стратегию; уровень и своеобразие менеджмента; уровень конкуренции на рынке и т. п.

Рассматривая снижение трансакционных издержек как очень важный аргумент целесообразности создания ВИК, следует учесть затраты, связанные с управлением в рамках ВИК: создание единой стратегии и учетной политики, организацию системы контроля за деятельностью ее участников, затраты на погашения корпоративных конфликтов и т. п.

Интеграционные процессы в бизнесе

Переход от свободной конкуренции отдельных самостоятельных корпораций к крупным монополистическим или олигополистическим объединениям явился в XX веке определяющим вектором развития мировой экономики. Этот переход обусловлен изменениями, связанными с научно-техническим прогрессом, скачком в развитии производительных сил. Создание и деятельность технически оснащённого предприятия требует большой концентрации капитала, что стало толчком к интеграционным процессам. Усиление специализации и кооперации как внутри предприятий, так и на отраслевом уровне также послужило основой к созданию интегрированных структур. Возникли новые формы организационно-экономических взаимоотношений между участниками рынка, приведшие к формированию крупных корпораций, представляющих интегрированные структуры.

---

[136] Alchian A. Production, Information Costs, and Economic Organization / A. Alchian, H. Demsetz // The American Economic Review. – 1972. – Vol. 62. – N 5. – P. 777–795.

Под интеграцией большинство специалистов трактуют объединение экономических субъектов, взаимодействующих между собой по определенным правилам, позволяющим обеспечить:

– согласованную деятельность всех участников;

– эффективное использование ресурсов;

– привлечение дополнительных инвестиций для развития бизнеса;

– инновационность и конкурентоспособность продукции на основе создания благоприятных условий для совместной деятельности участников интеграционных объединений, исключающих возникновение взаимных барьеров, представляют собой сущность экономической интеграции, проявляющейся на всех уровнях: предприятия, отрасли, национальных хозяйств.

Мотивация к осуществлению интеграционных процессов обусловлена:

– необходимостью обеспечения конкурентоспособности бизнеса;

– необходимостью создания инновационной продукции;

– глобализацией экономики и возможностями выхода на новые рынки;

– желанием увеличения эффективности и результативности бизнеса;

– распределением рисков деятельности;

– желанием получать синергетические эффекты (операционные, финансовые, рыночные);

– возможностью стратегической перегруппировки при изменениях в технологиях, законодательстве, экономических и политических санкциях и т. п.;

– получением налоговых преференций и т. д.

Мотивы, подталкивающие корпорации к созданию ВИК, являются предметом изучения многих консалтинговых компаний. Так, например, в 1978 году консалтинговая фирма Arthur D.Little провела исследование основных мотивов, приводящих к интеграционным процессам. Более позднее исследование, выполненное компанией KPMG в 2011 году по международным процессам слияний и поглощений в результате опроса 162 менеджеров компаний из разных стран мира, осуществивших интеграционные сделки стоимостью более 75 млн долларов США каждая, показало, что наиболее распространенные мотивы слияний и

поглощений связаны с необходимостью выхода на новые рынки[137]. Рейтинг мотивов интеграционных процессов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Рейтинг мотивов к интеграции по исследованиям по данным KPMG

Мотивы	Доля, %
Увеличение доли присутствия на рынке	48
Географический рост	35
Расширение деятельности на растущем рынке	27
Оптимизация затрат	19
Инвестиционные возможности	18
Выход на новый рынок	17
Приобретение бренда / дополнительные направления бизнеса	13
Диверсификация	10
Прочие причины	12

Источник: Лавринов Г.А., Хрусталев Е. Ю. Формирование интегрированных структур в военно-промышленном комплексе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 56–64.

Несмотря на разнообразие мотивов интеграции, их объединяет главная цель – достичь положительного синергетического эффекта, позволяющего обеспечить достижение желаемых мотивов.

Разногласий среди ученых по поводу форм интеграции практически нет. К основным формам интеграции отнесены горизонтальная, вертикальная, круговая (диверсификация).

Формирование горизонтально интегрированных структур предполагает действия, направленные на поглощения конкурентов для увеличения доли рынка. Именно монополизация рынка является основным мотивом горизонтального роста компании, при котором она обеспечивает эффект масштаба и имеет возможность передачи наиболее эффективных технологий в рамках интеграционного

[137] Интеграция как экономическое явление [Электронный ресурс]. – URL: ttps://studref.com/381360/menedzhment/integratsiya_kompaniy_ekonomicheskoe_yavlenie (дата обращения: 15.04.2016).

объединения от одной компаний в другую. Монополизация рынка при горизонтальной интеграции контролируется антимонопольным органом и имеет свои ограничения, установленные Федеральным законом «О защите конкуренции»[138].

Наличие у компании избыточных ресурсов позволяет компании поглотить своих конкурентов. Особенно это становится важным при росте спроса на рынке. При этом имеются товары-субституты, от которых следует избавиться. Фактически горизонтальная интеграция направлена на монополизацию рынка

Вертикальная интеграция – это возможность межотраслевого роста компании в результате объединения участников рынка, связанных с интегратором производства комплектующих, ресурсами и т. п. для его основного производства.

Круговая интеграция (диверсификация) обеспечивает стратегию межотраслевого роста компании, объединяющую компании, не связанные с основным бизнесом интегратора. Обычно к круговой интеграции прибегают в тех случаях, когда компания-инициатор, работающая в отрасли, характеризующейся спадом, имеет избыточные ресурсы и управленческие ноу-хау, которые возможно использовать в других отраслях.

Диагональная интеграция характеризуется объединением интегратора с компанией, имеющей возможность влиять на стратегию третьей компании, в которой заинтересован интегратор, но при этом эта компания имеет иную отраслевую направленность, чем интегратор, и не входит в его технологическую цепочку.

Комбинированная интеграция – объединение с компанией, одновременно действующей вдоль технологической цепочки и производящей схожие виды продукции, параллельная интеграция – объединение с компанией, производящей комплементарные товары. Однако, на наш взгляд, перечисленные формы

[138] О защите конкуренции. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 15.08.2018).

интеграции являются разновидностями либо сочетаниями трех базовых стратегий[139].

Экономические основы вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция предопределена эволюцией развития экономической системы (уровнем специализации производства, обусловленного общественным разделением труда, концентрацией капитала) и рассматривается как возможность обеспечения ее эффективности за счет координации деятельности ее экономических агентов рынка. Интеграционные процессы обусловили наиболее характерную особенность организационного развития бизнеса во второй половине XX – начале XXI века. В условиях свободного рынка у корпораций возникает необходимость дорогостоящего инвестирования в развитие технологий и инноваций. В одиночку компаниям все сложнее преодолевать жесткий порог эффективности. В таких условиях естественно появление различных форм объединения предприятий на рынке.

Вертикальная интеграция рассматривается как историческая форма обобществления производства на уровне взаимодействия экономических агентов в виде последовательной организации стадий производства, увеличивающих добавленную стоимость продукта.

Вертикальная интеграция может осуществляться «назад» (обратная интеграция), когда интегратор присоединяет к себе компании, осуществляющие функции поставки исходных комплектующих, сырья, обеспечивая контроль за их производством.

Поглощая компании, связанные с дистрибуцией, транспортными перевозками, сервисным обслуживанием, каналами сбыта, интегратор осуществляет прямую непосредственную связь с потребителями своей продукции/услуг. Прямая интеграция включает в себя приобретение предприятий, увеличивающих добавленную стоимость конечной продукции / услуг интегратора,

[139] Смолина Е.В. Природа и характер реализации экономических интересов монополистических образований национального хозяйства России: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.01. – Тамбов, 2004. – 338 с.

в том числе предприятий для дальнейшей переработки своей основной продукции, сервисное послепродажное обслуживание продукции и т. п.[140]

Основной мотивацией прямой интеграции является возможность увеличения добавленной стоимости и контроль за сбытом продукции. При прямой вертикальной интеграции потребители защищены от получения некачественного товара/услуги, а сеть распределения, подконтрольная интегратору, является гарантом потребителя продукции. Обратная вертикальная интеграция гарантирует интегратору своевременную и качественную поставку материалов и комплектующих по более низким ценам, чем на рынке, но не более чем 20% от рыночных цен.

Прямая и обратная интеграция позволяют интегратору избежать различных рисков, связанных с некачественной и/или несвоевременной поставкой материалов и комплектующих, рисков, возникающих при реализации товара.

Для обеспечения конкурентоспособности на рынке необходимо, осуществляя обратную интеграцию, предусмотреть приобретение компаний, обеспечивающих инновационное развитие бизнеса интегратора, с позиций создания и разработки инноваций для всех технологических переделов производства и сбыта продукции.

С точки зрения организации взаимодействия участников ВИК, можно выделить полную интеграцию, характеризующуюся экономической субординацией – потерей экономической самостоятельности ее участников, обусловленной получением полного контроля за их деятельностью со стороны головной/холдинговой компании.

Второй тип интеграции – квазиинтеграция, позволяющая участникам, объединяясь для достижения поставленных целей, не терять экономической самостоятельности, оставаться более свободными. Квазиинтеграция имеет различные формы (таблица 5).

---

[140] Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2004. – № 3. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.management.com.ua/strategy/str117.html (дата обращения: 12.08.2018).

Таблица 5 – Формы квазиинтеграции

	Название формы	Экономическая сущность	Комментарии
1	Долгосрочный контракт	Договорные отношения, обусловливающие порядок взаимодействия компаний	Возможность расторжения контракта
2	Совместные предприятия (СП)	Создание двумя юридическими лицами нового юридического лица, управление которым осуществляют на паритетных началах	Сложность принятия решений по управлению СП
3	Стратегический альянс	Система договорных отношений. Для достижение желаемых целей компании объединяют ресурсы, оставаясь экономически независимыми	
4	Договор простого товарищества (консорциум)	Имеет временный характер. Компании объединяют определенные ресурсы для достижения общего результата, после получения результата распределяют полученный доход и забирают обратно внесенные ресурсы	Сложность ведения учета затрат и распределения издержек
5	Лицензии на право использования технологий	Лицензионное соглашение. Используется, когда технологии трудно скопировать	Невозможность получения доступа к технологиям способствует тесному взаимодействию с владельцем лицензии
6	Владения активами	Права собственности компании на активы, необходимые для осуществления производства других участников, делает их зависимыми от этой компании	Возможность избежать нарушения контрактов со стороны подрядчиков и наличие гарантий поставок
7	Франчайзинг	Нематериальные активы, принадлежащие франчайзеру, позволяет ему контролировать цены, качество продукции, уровень сервиса и т. п.	Франчайзинг в большей степени соответствует горизонтальной интеграции

Источник: составлено автором на основе: Столярова Е.В. Вертикальная интеграция компании и теоретические подходы к ее объяснению [Электронный ресурс] // Международное право и международные отношения. – 2007. – № 1. – URL: http://www.evolutio.info/content/view/1118/215 (дата обращения: 10.08.2018).

Основным способом достижения полной интеграции являются процессы слияния и поглощения, обеспечивающие контроль над собственностью и контроль за поведением участников вертикально интегрированных структур в форме холдингов.

Таким образом, в рамках вертикально интегрированной структуры объединяются компании, имеющие технологически связанные направления деятельности, увеличивающие добавленную стоимость конечного продукта. Стратегия вертикальной интеграции используется тогда, когда имеющиеся поставщики или покупатели не удовлетворяют требованиям по качеству или цене или имеют большую, чем у инициатора интеграции, норму прибыли. Стратегия вертикальной интеграции требует наличия у инициатора интеграции свободных ресурсов как для создания, так и для приобретения компаний.

Синергетический эффект вертикальной интеграции обеспечивается снижением производственных и рыночных издержек по приобретению ресурсов и сбыту продукции, системой контроля качества, охватывающей все технологические переделы производства продукции.

Вертикальная интеграция замещает рыночные сделки сделками внутрикорпоративными, монополизируя рынок, не оставляя потребителям права выбора.

Формирование состава участников ВИК строится на выборе альтернативных решений – производить или покупать, то есть отдать тот или иной вид деятельности внешним исполнителям на аутсорсинг либо выполнять самостоятельно.

Низкий уровень конкуренции, как правило, сопровождается процессами объединения и созданием вертикально интегрированных структур. Опыт создания и функционирования крупнейших европейских компаний свидетельствует об их высоком уровне вертикальной интеграции и относительной свободе поведения на рынке, связанной с отсутствием напряжения конкурентной борьбы.

Условиями создания вертикально интегрированных структур являются:

– «развитие общественного разделения труда;

– высокий уровень иммобилизации активов, обусловленный научно-техническим прогрессом;

– нестабильность рыночного способа координации общественного производства»[141].

Развитию вертикальной интеграции способствовали факторы, предопределившие эволюцию экономических систем:

– изменение структуры активов, используемых экономическими субъектами;

– изменение поведения потребителей;

– изменение критериев оценки бизнеса с позиции его социальной ответственности.

Возможность ВИК влиять на все этапы жизненного цикла продукции позволяет ей в большей степени соответствовать требованиям устойчивого развития экономики. Включение последовательных стадий производства в структуру ВИК позволяет ее головной компании своевременно принимать решения, обеспечивающие выполнение требований рынка и общества. Практика показывает, что именно интегрированные структуры в полной мере отвечают современному тренду развития экономики, ориентированному на устойчивое развитие, сохраняя окружающую среду, обеспечивая социальное развитие, совершенствуя технологии производства.

Одним из преимуществ вертикальной интеграции является возможность использования ключевых ресурсов, что в конечном счете позволяет ВИК достичь конкурентных преимуществ.

В полной вертикальной интеграции за счет владения контрольными пакетами акций у головной компании возникает возможность создать систему координации всех участников ВИК и контроля за их деятельностью, обеспечить стабильность экономических отношений между участниками этой структуры. Прямая интеграция позволяет установить тесные контакты с конечными пользователями продукции, создавая условия для гарантированного сбыта продукции.

[141] Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2004. – № 3. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.management.com.ua/strategy/str117.html (дата обращения: 12.08.2018).

Концентрация финансовых ресурсов в рамках ВИК обеспечивает возможность инновационного развития всех ее участников, гарантируя им доступ к техническим и управленческим ноу-хау.

Целенаправленное изменение производственной структуры в результате включения новых организаций направлено на сохранение и повышение конкурентоспособности компании – инициатора создания вертикально интегрированной группы компаний. Вертикальная интеграция обеспечивает устойчивое развитие экономической системы, монополизируя контроль на рынке, сокращая время адаптации к изменениям потребительских свойств и социальных требований к продукции. Высокая концентрация капитала обеспечивает финансовую синергию интегрированной структуре. Увеличение производительности труда достигается за счет скоординированной деятельности всех участников предпринимательского объединения. Вертикальная интеграция способствует преодолению институциональных ограничений[142].

Рассматривая недостатки вертикальной интеграции, следует отметить, что участники ВИК лишены предпринимательской активности, так как система бюджетирования, характерная для экономических отношений между ними, определяет строгие границы использования ресурсов по внутренним фиксированным ценам. Для участников ВИК практически закрыт выход на внешний рынок, их продукция почти всегда используется на следующей стадии производственного процесса. При таких экономических отношениях возникают риски оппортунистического поведения участников ВИК.

Стимулы вертикальной интеграции

Снижение трансакционных издержек

Исходя из теорий, объясняющих возникновение вертикальной интеграции, необходимо рассмотреть экономическое содержание трансакций в условиях рыночных отношений. Учитывая, что на рынке взаимоотношения между

[142] Косарев Н.В. Тенденции интеграции промышленного капитала в экономических системах Тенденции интеграции промышленного капитала в экономических системах : диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.01. – Тамбов, 2003. - 190 с.

партнерами выстраиваются на основе договорных отношений, рассмотрим затраты, связанные с организацией таких деловых отношений. На рисунке 10 представлена схема состава таких затрат.

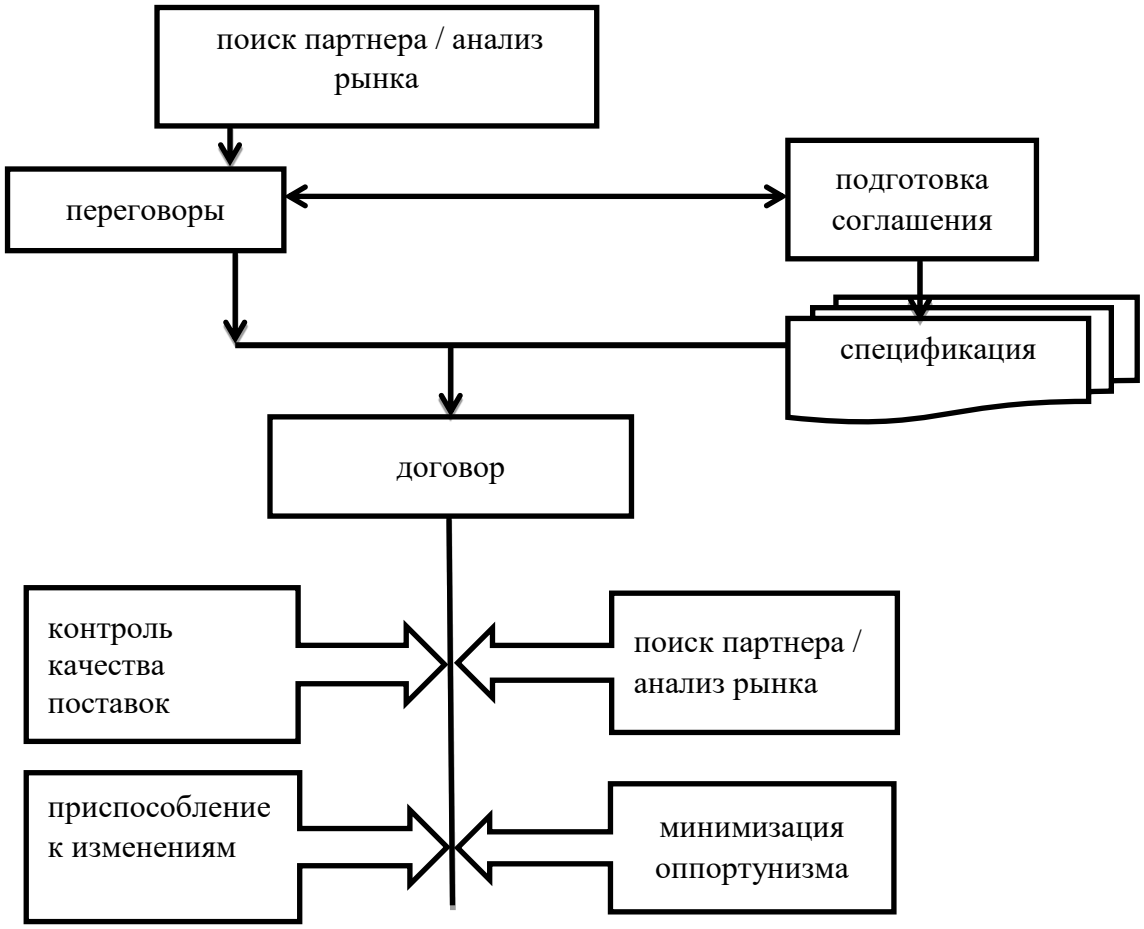

Рисунок 10 – Виды работ, требующих затрат для организации взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке

Источник: составлено автором на основе: Кочнев А.И. Вертикальная интеграция в транзитивной экономике: технологический и институциональные аспекты: автореф. …канд. экономических наук: 08.00.05. – Кемерово, 2005. – 26 с. [Электронный ресурс] – URL: https://dlib.rsl.ru/viewer/01003009811#?page=1 (дата обращения 21.10.2017).

Для достижения поставленных целей корпорация обеспечивает производство своевременной поставкой качественного оборудования, материалов, комплектующих. Отсутствие достоверной информации о предоставляемых услугах, оборудовании, комплектующих и других материальных ресурсах, срывы их поставок приводят к значительным издержкам компании, подталкивая ее к стратегии вертикальной интеграции. Наличие конкурентного рынка требует от ее

участников качественного и своевременного предоставления материальных ресурсов и услуг.

В этом случае трансакционные издержки в основном будут связаны с затратами на поиск партнёра, подготовку соглашения и заключение контракта. Высокие трансакционные издержки возникают в случае наличия недостоверной информации о качестве поставляемого оборудования и других материальных ресурсов, необходимых для производства продукции. Достаточно часто сложно определить технические характеристики оборудования, исходного сырья, комплектующих не только до использования, но и в течение продолжительного времени их использования, что мотивирует компании к вертикальной интеграции. Становится предпочтительнее производить необходимое оборудование, комплектующие в рамках ВИК, чем приобретать их у поставщиков на рынке.

Противодействия монополизму другой фирмы

Данный мотив вертикальной интеграции связан со стремлением компании уменьшить потери от монопольной власти другой корпорации.

Максимизация увеличения объема производства и продаж

Включение в интегрированную структуру компаний, продающих произведенный товар (прямая интеграция), создает возможность за счет инвестиций в рекламную деятельность привлечь покупателей и, соответственно, увеличить объем продаж.

Экономия на масштабе

Увеличение объемов производства продукции за счет расширения производственных мощностей дает очевидную экономию на масштабе.

Стремление уменьшить давление государственных органов регулирования

В ВИК возможно управлять финансовыми потоками, перераспределяя ресурсы между участниками интегрированной структуры, оптимизируя налоговые отчисления на основе преференций, предоставляемых налоговым законодательством.

В рамках вертикально интегрированных компаний сумма уплаченных косвенных налогов (например, налога на прибыль) будет ниже, чем сумма, которая

была бы уплачена при условии, что компании – самостоятельные хозяйствующие субъекты на рынке. При условии владения интегратором более 90% акций/долей у участников интегрированной группы появляется возможность аккумулирования их прибыли и уплаты единого налога, что позволяет ВИК уменьшить платежи по налогу на прибыль.

В рамках интегрированной структуры за счет организации эффективного контроля и координации работы компаний, входящих в ВИК, можно повысить эффективность производства, а более тесный контакт с конечными пользователями обеспечивает рост продаж. Вертикальная интеграция приводит к стабилизации отношений и уверенности в поставках товаров и услуг по всей технологической цепочке. Важным преимуществом таких структур является возможность инновационного развития за счет создания объектов интеллектуальной собственности, доступной для всех участников интеграционного объединения.

Новые возможности экономии в ВИК связаны с уменьшением управленческих и производственных расходов за счет их централизации. Снижение управленческих расходов обеспечивается выбором той или иной модели управления участниками интегрированной структуры. Передача функций управления головной компании ВИК позволяет сократить управленческие издержки ее участников.

Формируя в головной компании аппарат управления из высококлассных менеджеров, владеющих современными технологиями управления в части формирования стратегии развития и оперативного управления, в ВИК осуществляется лучшая координация деятельности ее участников, позволяющая сократить потери от простоев оборудования, организовать бережливое производство, обеспечить рациональное использование ресурсов, снизить затраты на логистику. Качественное проведение маркетинговых исследований обеспечивает ВИК продажу ее продукции даже в периоды низкого спроса.

Контролируя весь процесс цепочки создания ценностей, ВИК имеет большие возможности расширения рынка сбыта продукции, используя стратегию

дифференциации, что позволяет быть ВИК конкурентной, контролируя рынок за счет значительной рыночной власти, влияя на поставщиков и покупателей.

Вертикальная интеграция позволяет привлекать инвестиционные ресурсы на рынок ценных бумаг за счет выпуска облигационных займов и/или эмиссии ценных бумаг, так как ее обеспеченность для проведения подобных операций значительно выше, чем самостоятельных компаний. ВИК значительно проще получить кредиты банков и других финансовых структур. Гарантиями для кредиторов и инвесторов являются совокупные активы всех участников ВИК.

К негативным чертам вертикальной интеграции можно отнести:

1. Устранение рыночных сил.
2. Искажение конкуренции за счет предоставления субсидий вертикально интегрированной структуре.
3. Создание обманчивого ощущения мощности, не отвечающей реалиям свободного рынка.
4. Возможность разрыва технологической цепочки из-за проблем, возникших в одной из компаний, входящих в интегрированную структуру.
5. Снижение предпринимательской активности участников интегрированной структуры за счет организации внутреннего рынка, гарантирующего каналы реализации продукции / услуг.
6. Включение в состав ВИК поставщиков материальных ресурсов, оборудования (обратная интеграция) ограничивает возможность свободы выбора поставщиков, требует дополнительных затрат на адаптацию новых компаний.
7. Включение в состав ВИК новых компаний приводит к разбалансировке мощностей на каждом этапе создания ценностей, что требует дополнительных затрат на увеличение мощностей по всей цепочке, либо к неэффективному использованию существующих мощностей, уменьшая фондоотдачу основных производственных фондов.
8. При интеграции в корпорацию производителей деталей и комплектующих изделий возникают риски потери гибкости производственной деятельности. При переходе корпорации на новые изделия возникает потребность

вложений в изменение дизайна и конструктивных особенностей новой продукции. Увеличиваются затраты и время, необходимое для внесения изменений. Многие производители считают, что с точки зрения гибкости дизайна, качества и затрат лучше приобретать значительную часть основных деталей и узлов у специализированных предприятий, а не интегрироваться назад. Однако, если речь идет о производстве продукции военного назначения, эта аргументация не имеет смысла.

9. Управление участниками ВИК связано с потерей гибкости в принятии управленческих решений, так как необходимо учитывать требования корпоративного законодательства, требующего определенные достаточно сложные процедуры принятия решений по управлению участниками интегрированной структуры.

10. Сложность выхода из ВИК связана с вопросами корпоративного законодательства, предусматривающего продажу головной компанией ВИК пакетов акций / долей участников интегрированной структуры (для полной интеграции), что создает им значительные препятствия для выхода.

11. Необходимость поддерживать пропорциональность мощностей по всей цепочке создания ценностей, что требует дополнительных затрат для уравновешивания всех этапов в этой цепочке создания.

Анализируя плюсы и минусы вертикальной интеграции можно сделать вывод, что прежде всего она целесообразна в отсутствии конкуренции на рынке, что характерно для предприятий военно-промышленного комплекса. Выпуск продукции военного назначения связан с высоким уровнем секретности, сохранение которого возможно только в рамках ВИК при строгом контроле за деятельностью участников группы. Некоторые отрицательные стороны вертикальной интеграции становятся плюсами в ВИК военно-промышленного комплекса. В такой структуре легче обеспечить пропорциональность мощностей участников, а сложность выхода – это скорее обязательное условие, обеспеченное владением головной компанией стопроцентным пакетом акций / долей участников группы.

2.2. Особенности стратегического управления в вертикально интегрированных структурах

Как отмечалось в параграфе 1.3, стратегическое управление – это особый вид управления, обладающий специфическими особенностями. Эти особенности еще сильнее проявляются применительно к таким сложным организациям, как вертикально интегрированные структуры (например, холдинги). Действительно, такие структуры более сложные (значительно большее число внутренних связей как вертикальных, так и горизонтальных, а также большое количество разнообразных объектов, взаимодействующих с холдингом, и, соответственно, внешних связей). Причем эта сложность особого рода, она имеет динамический характер. Когда новые связи между компонентами холдинга увеличивают сложность, добавление нового компонента может привести к возникновению большого количества дополнительных связей. Число возможных связей может вырасти даже экспоненциально, то есть добавление каждого последующего компонента в систему увеличивает количество связей больше, чем добавление предыдущего. Такого вида сложность оказывает большое влияние на организацию управления в холдингах.

Холдинги являются одной из разновидностей корпоративных сетевых структур с изменяющимися границами в зависимости от того, какие тенденции преобладают в их деятельности: рост, упадок, реструктуризация и т. п. Все осуществляющиеся виды деятельности при этом должны быть объединены между собой так, чтобы аккумулировать все возможные выгоды от совместной деятельности внутри объединения и от взаимодействия с внешней средой. Внутри самого холдинга возникает определенная совокупность сетевых структур, взаимодействующих между собой по определенным правилам, которые достаточно динамичны и определяются во многом тем, в каком узле данной сети сосредоточены ключевые ресурсы, способные при эффективном управлении обеспечить развитие холдинга.

Отдельные компоненты холдинга могут работать в разных внешних средах, отличающихся степенью изменчивости (скоростью изменений и их предсказуемостью) и сложностью. Следовательно, возникают более сложные проблемы, связанные с адаптацией, которая, как было показано ранее, является и основным принципом стратегического управления, и важнейшим фактором формирования потенциала развития.

Основными предпосылками обеспечения эффективного управления в холдинге являются:

– обоснованная передача полномочий и ответственности с верхнего уровня на нижние уровни;

– обеспечение сплоченности компании. Сплоченность – суть оптимальное сочетание структурной жесткости и поведенческой мягкости, в том числе стиль управления и адекватный тип корпоративной культуры.

Если эти условия не выполняются, холдинг будет вырождаться как бизнес-система, поскольку не будет происходить активизация синергетических возможностей от совместной деятельности. В успешно функционирующем холдинге должен возникать синергетический эффект, который состоит из двух составляющих: системной синергии (которая в свою очередь будет подразделяться на отдельные виды) и синергии от переноса компетенций. Синергия от переноса компетенций обусловлена прежде всего эффективностью деятельности управляющей компании (УК), в которой должны использоваться методы и инструменты управления, позволяющие наращивать потенциал для саморазвития и последующей трансляции и внедрения этих знаний, умений и навыков в дочерние и зависимые общества (ДЗО) и другие структуры холдинга. Системная синергия может быть разных видов и связана с управлением процессами в цепочке создания стоимости (ЦСС) и стратегическим управлением.

Исходя из вышесказанного, автор выделяет следующие особенности стратегического управления в холдинге.

Особенности управления взаимодействием участников холдинга

Управление холдингом – это прежде всего создание и реализация механизма взаимодействия всех его участников (внутренних и внешних), с помощью которого они реализуют свои интересы. Механизм взаимодействия включает экономические, правовые и организационные способы. Такое разделение, конечно, весьма условно, поскольку, с одной стороны, необходимо комплексное их применение, а с другой – применяемые способы должны иметь дифференцированный характер, учитывая роль каждого участника в процессе достижения стратегических целей.

Специалисты, занимающиеся вопросами управления в холдингах, отмечают, что это сложный и многогранный процесс, требующий от его участников высокой квалификации. Это определяется в основном тем, что субъект управления (головная или управляющая компания) находится во многом (или полностью в случае управляющей компании) вне процесса хозяйственной деятельности. Непосредственно управляет этим процессом менеджмент дочерних компаний, имеющих самостоятельное юридическое лицо. Поэтому одной из основных задач в системе управления холдингами является обеспечение прозрачности бизнеса дочерних компаний для субъекта управления.

Отсутствие прозрачности означает, по сути, невозможность осуществления реального управления[143]. Отсюда логически вытекает, что задачи, которые приходится решать при управлении холдингом, во многом связаны с формированием системы взаимоотношений между головной и дочерними компаниями. При этом следует иметь в виду, что эффективность действий головной компании зависит от понимания выгодности ее действий для ДЗО. Для решения этих задач используется широкий спектр различных методов и инструментов, прежде всего экономических (бюджетирование, регламенты деятельности, регулярная отчетность, системы материальной мотивации и др.), правовых, но не только – большое значение имеют и организационные методы.

[143] Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы обеспечения прозрачности в системе управления дочерними и зависимыми компаниями // Вестник университета. – 2015. – № 7. – С. 5–15.

Одной из основных проблем является то, что использование этих методов и инструментов управления сопряжено с различными ограничениями, которые могут снизить эффективность их применения. Речь, в том числе, идет о нахождении приемлемого сочетания инициативы и необходимости следования установленным принципам, правилам, процедурам, нормам. Несмотря на то, что это вертикально интегрированный холдинг, жесткие административные методы управления будут далеко не эффективными. Нельзя издать приказ по холдингу. Очень часто необходимо не требовать, а организовывать. Например, управляющая компания должна организовать процесс получения необходимой информации от ДЗО, а не просто требовать получения необходимой информации.

Существуют следующие возможные варианты вертикального взаимодействия в холдинге.

Первый вариант – определять верхним уровнем управления холдингом решения, принимаемые ДЗО, основываясь только на участии в их уставном капитале путем проведения необходимых решений на общем собрании; назначении своих представителей в советы директоров, а также на назначении «своего» исполнительного органа на подконтрольном предприятии.

Второй вариант – верхний уровень (основное общество) имеет полномочия по определению решений ДЗО путем передачи ему обязательных для исполнения указаний в силу заключенного между ними договора или прямого указания на осуществление такой возможности в уставе дочернего общества.

Третий вариант – основное общество имеет полномочия по управлению дочерними обществами в качестве единоличного исполнительного органа последнего.

Четвертый вариант – оказание основным обществом дочернему услуг в области управления (эти отношения акционерным законодательством не регламентируются, а регулируются ГК РФ).

Пятый вариант – комбинация указанных вариантов.

Это принципиально возможные варианты организации взаимодействия. Какой вариант будет выбран и как он будет конкретно реализован, зависит от

комплексной оценки целого ряда факторов, оказывающих влияние на механизм взаимодействия:

– количество и ресурсы управленческих подразделений в холдинге;

– функциональное распределение обязанностей управленческих подразделений;

– регламент деятельности управленческих подразделений и др.

Автор предлагает следующий алгоритм управления взаимодействием в холдинге:

1. Управленческие подразделения головной (управляющей компании) с привлечением подразделений ДЗО осуществляют регулярный мониторинг и анализ деятельности управляемых объектов в соответствии с утвержденными регламентами и выявляют актуальные проблемы их деятельности.

2. В соответствии с утвержденными в холдинге процедурами выявленные проблемы становятся объектами рассмотрения управленческих органов, принимающих решение по ДЗО. Результатом работы этих органов являются решения, направленные на устранение возникших проблем.

3. Эти решения верифицируются на предмет обеспечения надежности деятельности в соответствии с имеющимися в компании методиками.

4. Далее эти решения преобразуются в действия соответствующих органов управления. Результатом таких действий должно быть устранение выявленных проблем.

5. Переход к п. 1.

В качестве критериев эффективности системы взаимодействия автор предлагает использовать следующие:

– уровень управляемости объектов в холдинге. Этот критерий предлагает оценивать взаимодействие по показателю коэффициента реализации управленческих решений. Он рассчитывается как отношение количества реализованных решений к общему количеству принятых решений за установленный интервал времени;

– реализация целевой функции системы, то есть интегрированный результат деятельности образующих ее компонентов. В качестве такого интегрированного результата предлагается рассматривать генерацию денежного потока (операционный денежный поток);

– снижение издержек взаимодействия при условии устойчивости реализации функции системы;

– степень результативности, связанной с процессом взаимодействия. Это повышение прозрачности управления за счет внедрения согласованных мероприятий: бюджетирование, сокращение постоянных издержек, сокращение затрат на капитал и др. То есть, соблюдение единых стандартов для всех участников. Оценка этого показателя происходит на основе экспертных оценок по специально подготовленным параметрам;

– увеличение эффективности использования активов. Определяется как отношение выручки от продаж к средней стоимости активов;

– уровень сплоченности в холдинге (характер взаимоотношений: сотрудничество, конкуренция, конфликты, конфронтация). Оценка этого показателя происходит на основе экспертных оценок по специально подготовленным параметрам.

Использование коллегиальных органов управления

Одной из важнейших особенностей организации управления в холдинге, в том числе стратегического, автор считает широкое использование коллегиальных (коллективных) руководящих органов управления (КРО) и прежде всего, – советов директоров (СД) головной и дочерних компаний, а также создание управляющей компании (УК).

КРО – это формальная группа, состоящая из руководителей и/или специалистов, организационно объединенных для анализа проблем, подготовки и выработки коллективных управленческих решений, необходимых для обеспечения целей развития холдинга. КРО действуют в соответствии с определенным набором организационно-регламентирующих документов (положение, регламент деятельности и т. п.) и подчиняются правилам группового взаимодействия. КРО

осуществляют управленческую и/или консультационную деятельность. КРО могут быть постоянно действующими и временными, созданными для решения конкретно возникшей важной проблемы. Обычно выделяют следующие типы КРО:

– линейные (совет директоров, правление, дирекция и т. п.). Они принимают управленческие решения, обязательные для выполнения нижестоящими органами управления;

– контрольные (ревизионная комиссия, наблюдательный совет). Они осуществляют в соответствии с утвержденным положением контроль деятельности, прежде всего финансовой, и могут инициировать рассмотрение выявленных проблем высшими органами управления холдинга, например, общим собранием акционеров;

– штабные или совещательные (комитеты совета директоров, различные комиссии и т. п.). Они занимаются в основном подготовкой управленческих решений, но сами решений не принимают;

– информационные (советы, комиссии). Они занимаются подготовкой информации по специальной форме, мониторингом ситуации и т. п.

По мнению автора, потенциальные преимущества деятельности коллегиальных органов управления заключаются в следующем:

1. Решения в КРО принимаются коллективно и четко в соответствии с прописанными процедурами. Решение коллегиальное, единоличного решения не может быть. КРО обладают потенциальной способностью принимать более обоснованные решения.

2. Решение носит формальный характер и является корпоративной нормой.

3. Ответственность за принятые решения солидарная (коллективная).

4. Обеспечивается более полное соблюдение баланса интересов.

5. Используются опыт и знания всех членов КРО, что обеспечивает возможность рассмотрения вопросов с разных точек зрения.

6. Снижение рисков при принятии решений.

7. Создание условий для подготовки и повышения квалификации руководителей, в том числе молодых, вовлечение их в процессы принятия решений.

8. Снижение зависимости системы управления от отдельной личности.

9. Создание условий для укрепления корпоративной культуры.

В совокупности все вышеперечисленное способствует повышению уровня согласованности деятельности холдинга.

Конечно, КРО имеют недостатки: снижение скорости принятия решений, увеличение расходов на управление, сложности с подбором персонала и др. Но при правильной организации деятельности их можно минимизировать.

Следует особо выделить роль советов директоров в организации стратегического управления. Стратегическая роль СД все еще не совсем ясна и понимается различно. Однако все более превалирует точка зрения, что СД, активно участвуя в подготовке и реализации стратегии, должен осуществлять стратегическое партнерство между акционерами и менеджментом и инициировать стратегические изменения. Но возникает вопрос: а как конкретно это осуществить, как распределить властные полномочия и функции между СД и исполнительными органами. Ведь у СД ограниченные возможности по сравнению с менеджментом углубляться в реальное состояние дел в компании. Чтобы повысить возможности СД, в его составе на постоянной основе создается комитет по стратегическому развитию. В рамках деятельности этого комитета предлагаются к рассмотрению стратегические решения.

Автор дополнительно предлагает использовать возможности организации системы владельческого контроля и аудита. Для этого в структуре управления на верхнем уровне создается подразделение владельческого управления (например, отдел). Одним из направлений его работы является так называемый «контрольный светофор»: отдел дает периодическую оценку состояния бизнеса и сообщает ее по установленным формам в СД. Кроме того, в отделе производятся расчеты чувствительности отдельных параметров бизнес-модели к изменениям, оценка рисков. Производится агрегирование совокупности аналитической информации от

всех структурных подразделений аппарата управления холдингом. На этой основе отдел совместно с комитетом по стратегическому развитию вносит на рассмотрение СД вопросы о корректировке и проведении изменений деятельности.

Управление цепочкой создания стоимости (ЦСС)

Цепочки создания стоимости в холдинге могут быть построены на основе разных подходов:

– *на основе кооперационных связей*. Предполагается независимое развитие участников цепочки при сохранении существующего организационно-правового статуса с использованием преимущества кооперации с другими участниками ЦСС. Главное внимание уделяется наращиванию производственно-технического потенциала. В меньшей степени внимание уделяется объединению инновационных потенциалов участников (перспективы обновления жизненного цикла продукции), финансовых ресурсов (взаимное кредитование, льготная поддержка и т. п.), а также кадровому потенциалу (профессионализм менеджеров). В этом случае возможно проявление центробежных сил;

– *на основе интеграции бизнеса*. Изменение статуса участников в соответствии с задачами повышения эффективности ЦСС. Здесь задействуются такие механизмы, как совместные инвестиции в «расшивку узких мест», объединение ряда управленческих функций, формирование принципиально новых моделей продукции (новые жизненные циклы изделий) и др.

Естественно в случае использования интеграционного подхода задачи управления будут значительно сложнее. Что у этих подходов общего? За каждым звеном ЦСС стоят свои цели и свои интересы. Если они не объединены общей стратегией, то позиции ЦСС на рынке будут слабыми. То есть, эффективного бизнеса в ЦСС не может быть без объединения участниками своих стратегий в единую стратегию ЦСС. Как это можно сделать? Американский ученый М. Портер утверждает, что главная особенность управления бизнесом на основе ЦСС – это передача отдельных стратегических полномочий определенным участникам цепочки. Эта передача должна осуществляться на основе определенных

принципов. М. Портер выделяет шесть принципов стратегического позиционирования[144]:

1. Правильно определить цель и увязать интересы всех участников цепочки на достижение общей стратегической цели.

2. Сформулировать способы создания стоимости, то есть уникального набора выгод для потребителя, который предлагает данная компания и который не могут предложить конкуренты. В основе формирования такого набора уникальных выгод лежит понятие «бизнес-идея», органически складывающееся как мозаика из таких составляющих, как потребности рынка, внутренние способности организации, возможности развития способностей, условия осуществления бизнеса и др.

3. Отражение стратегии в уникальной ЦСС. Смысл этого принципа в том, что, чтобы завоевать устойчивое конкурентное преимущество, компания должна вести отличные от конкурентов операции или проводить те же операции, но по-другому. То есть, компания должна определить свои подходы к производству, логистике, маркетингу, управлению персоналом и другим функциям в соответствии со своим способом создания стоимости.

4. Опора стратегии основывается на выборе из ряда альтернатив. Компании следует отказаться от некоторых операций, услуг и характеристик продукта, чтобы во всем остальном добиться уникальности. По мнению М. Портера, именно такой выбор – в продуктах и цепочке создания стоимости – и отличает по-настоящему компанию от конкурентов.

5. Обеспечение в стратегии стыковки между собой различных аспектов деятельности. Слаженность процессов не только позволяет повысить конкурентное преимущество, но и затрудняет копирование стратегии.

6. Определение стратегии последовательности развития компании. Нужно определять направление, в котором будет двигаться компания, и придерживаться его даже тогда, когда для этого приходится пожертвовать отдельными возможностями. В противном случае компании будет трудно приобрести

[144] Портер М. Шесть принципов стратегического позиционирования // Искусство управления. – 2001. – № 4. – С. 11–19.

уникальные навыки и построить прочные отношения с потребителями. Постоянные улучшения необходимы, но они должны соответствовать стратегической линии.

Из модели ЦСС М. Портера вытекает ряд очень важных выводов. Прежде всего, анализируя модель цепочки, можно выделить два цикла – организационный цикл бизнеса и жизненный цикл продукта.

Организационный цикл бизнеса (по М. Портеру – поддерживающая деятельность) означает характеристику функциональных качеств производимых продуктов, технологию и организацию производства, формы доступа к ресурсам, а также организацию системы управления.

Жизненный цикл продукта (по М. Портеру – основная деятельность) означает следующие этапы: НИОКР, дизайн, закупки, производство, продажи, сервисное и послепродажное обслуживание.

Полный цикл бизнеса охватывает создание продукта (технологические переделы), его продажу (производственно-сбытовой цикл и послепродажное обслуживание (вплоть до утилизации продукта).

В чем важность этих выводов для организации стратегического управления в вертикально интегрированных структурах?

Во-первых, организация управления при таком подходе осуществляется не по звеньям, выполняющим определенные функции, а по всей цепочке создания стоимости.

Во-вторых, в рамках формирования и реализации стратегии необходима увязка организационного и жизненного циклов в единый общий цикл бизнеса. Что это даст с точки зрения повышения эффективности управления? Это позволит, в частности, провести стратегический корпоративный реинжиниринг всей совокупности участников ЦСС, то есть системный реинжиниринг с точки зрения холдинга и построения стоимостной модели бизнеса. Можно будет обоснованно выделить ключевые процессы, то есть процессы, создающие наибольшую добавленную стоимость, а также процессы, создающие наибольшие трансакционные издержки за счет интенсивного взаимодействия как внутри

холдинга, так и/или с внешней средой. На этой основе, исходя из сформулированных целей владельцев и миссии холдинга, можно осуществлять прогнозы развития на среднесрочную перспективу, включая прогноз важнейших финансовых показателей, необходимых для обеспечения устойчивого развития компании в целом и отдельных ДЗО и далее, вплоть до создания стоимостной модели. Все это в совокупности повысит уровень стратегического управления в холдинге.

М.В. Мейер, развивая идеи М. Портера, вводит понятие «цепочка эффективности»[145]. Цепочка эффективности рассматривается М.В. Мейером применительно к крупной компании, организационная структура которой включает бизнес-единицы, функциональные подразделения и рабочие группы. Ставя во главу угла не отдельную компанию, а бизнес в целом, можно рассматривать цепочку создания стоимости как группу компаний, имеющую свои центры финансовой ответственности (ЦФО): центры прибыли, центры затрат, стратегические бизнес-единицы, объединенные общими бизнес-процессами удовлетворения требований конечного покупателя. То есть, формируется система управления ЦФО на основе определения «степени свободы» менеджмента различных структур и построения системы материального стимулирования.

Деятельность каждой организации, входящей в ЦСС, будет регламентироваться соответствующим положением о ЦФО и действовать на основе коммерческих отношений, предусматривающих горизонтальную продажу товаров и услуг. Тем самым создаются предпосылки для переноса конкуренции внутрь компании и стимулирования развития участников ЦСС как субъектов внутрикорпоративного рынка. Внутренняя конкуренция в рамках ЦСС мотивирует участников повышать свою рентабельность и в итоге приводит к повышению конкурентоспособности компании в целом. Отсюда будет вытекать возможность органического, обоснованного выделения различных бизнес-стратегий в рамках единой общекорпоративной стратегии развития холдинга.

---

[145] Мейер М В. Оценка эффективности бизнеса. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

Особенности реализации процедур стратегического управления

Важнейшие процедуры стратегического управления: описание состояния системы (настоящего и будущего желаемого состояния) и траектории перехода от одного состояния к другому в холдинговых структурах значительно усложнены и потребуют разработки специальных инструментов. Использование уже имеющихся методов и инструментов приведет к неоправданному упрощению и вряд ли позволит получить нужный результат. Между тем, наблюдается четкая тенденция роста неопределенности: постоянные инновации не только в продуктовой номенклатуре и в технологических процессах, но и в системе управления стали уже нормой современной деловой практики[146].

В чем конкретно проявляется увеличение сложности и какие возможны подходы к решению этой насущной проблемы?

Сложность описания явно проявляется в увеличении числа анализируемых объектов. Это холдинговая компания в целом, субхолдинги, ДЗО и даже далее по вертикали вниз: «внучки», «правнучки» и т. д. Неявно это проявляется в проблеме соотнесения состояний между собой, поскольку все компоненты холдинга могут быть связаны различными линиями кооперации, а желаемое состояние одного ДЗО с точки зрения участника одной ЦСС не может быть таковым для участника другой ЦСС тоже внутри холдинга.

Соответственно, исходя из имеющегося согласованного описания состояний целого и отдельных частей холдинговой системы, будут выделяться различные типы траекторий перехода в новое желаемое состояние:

– траектории перехода в рамках сложившегося состояния (поддержка функционирования за счет изменения процессов регулирования и оперативного или тактического управления). Это, по сути, не стратегический переход, но он может быть необходимым для установления стратегического баланса холдинга в целом;

---

[146] Мингалеев Г.Ф., Сафаргалиев М.Ф. Формирование последовательности реализации инновационных проектов в промышленности // Вестник Казанского государственного-технического университета им. А.Н. Туполева. – Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева (Казань) – Т. 3 – 2012. – № 1. – С. 177-179.

– траектории перехода в реально существующее состояние, но пока не достижимое для данной системы (подсистемы). Это могут быть выходы на новые рынки, переход к производству нового вида продукции или одновременно и то и другое и т. п.;

– траектории перехода в принципиально новое состояние. Это так называемые фазовые переходы. Фазовый переход – это скачкообразный процесс, скачкообразное изменение свойств. Это налагает особенности на проявление свойств гибкости и адаптивности, означает, что адаптация, во-первых, должна происходить быстро и, во-вторых, обеспечивать возможность саморегулирования. То есть, чтобы возможные отклонения от нормы быстро фиксировались, оценивались на предмет их значимости, и сразу начинали вырабатываться регулирующие воздействия, позволяющие обеспечить возвращение предприятия в прежнее нормальное состояние. В-третьих, адаптация должна обеспечивать системную устойчивость функционирования и развития предприятия. Это особенно важно, поскольку в процессе фазовых переходов весьма вероятна потеря устойчивости. Под системной устойчивостью подразумевается характеристика предприятия, показывающая способность сохранять возможность функционирования при изменении условий.

Переходы 2-го и 3-го типов требуют разработки специальных процедур сценарного планирования применительно к холдингам. Сложность выбора траектории определяется многими факторами, в том числе, непрерывностью происходящих изменений как внутри организаций, так и во внешней среде, интересами различных групп стейкхолдеров, далеко не всегда совпадающими, их ожиданиями получения выгод и другими факторами.

Отдельный вопрос – интеграция нового участника в состав холдинга. При принятии решения об интегрировании наряду с рассмотрением возможности и целесообразности наращивания активов и/или роста капитализации должны быть просчитаны последствия включения нового участника, возможности получения синергетического эффекта.

Для вертикально интегрированных холдингов должна быть разработана система стратегического управления, в рамках которой есть возможность гибкого сочетания формализованного стратегического планирования с таким уровнем децентрализации управления и свободы взаимодействия отдельных участников, которые обеспечивали бы устойчивые конкурентные преимущества для компании в целом.

Влияние интеграции и диверсификации бизнеса на уровень централизации управления в холдинге

Для вертикально интегрированных холдингов в части организации стратегического управления базовыми понятиями являются интеграция и диверсификация.

Интеграция. Интеграция является ключевым параметром формирования любой социальной системы. Интеграция – это создание целого, объединение частей в единое целое. Интеграция управления обеспечивает создание определенных условий осуществления юридически независимыми организациями совместной деятельности, в результате чего (чтобы обеспечить/повысить эффективность этой деятельности) они частично уступают свою самостоятельность органу совместного управления. Интеграция тесно связана с координацией, но это несколько различные понятия. Р. Акофф следующим образом различает интеграцию и координацию: координация распространяется на взаимодействие структур одного уровня, а интеграция связывает структуры различных уровней[147]. И та, и другая обеспечивают согласованность функционирования структурных звеньев системы.

В основу принятия решений об интеграции должны быть положены фундаментальные критерии:

1. Привлекательность бизнеса. В рамках этого критерия могут быть выделены следующие параметры оценки: наличие спроса на рынке, прогноз скорости роста рынка, ключевые факторы успеха, прогноз изменения финансовых

[147] Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1977. – 327 с.

показателей и др. На их основе можно получить интегральную оценку привлекательности каждого бизнеса.

2. Возможности наращивания стоимости бизнеса. В рамках этого критерия могут быть выделены следующие параметры, по которым необходимо получить экспертные оценки: возможности купли и продажи активов, возможности повысить их эффективность и др.

Диверсификация. Самое главное – определить оптимальный уровень диверсификации. Сложность ее определяется тем, что, с одной стороны, существует угроза распыления ресурсов, а с другой – необходимо стремиться максимально полно использовать преимущества диверсификации и прежде всего за счет повышения устойчивости бизнеса в результате снижения зависимости от одного актива. Если бизнес диверсифицирован, то такие компании имеют широкий спектр целей, что значительно усложняет процесс управления. Важно установить, какой вид диверсификации в компании: связанный или несвязанный. Несвязанная диверсификация сложнее и более рискованная. В соответствии с этим должна быть определена стратегия диверсификации (одна из базовых стратегий роста). Эта стратегия может быть горизонтальной, концентрической или конгломеративной. В целях защиты портфеля бизнесов от рыночных рисков, в том числе снижения эффекта циклических колебаний отдельных секторов отрасли, целесообразно использовать различные стратегии диверсификации. Однако это не всегда возможно из-за высоких накладных расходов на содержание управленческой команды большой численности и ряда других причин.

В зависимости от уровня диверсификации головная компания холдинга (или управляющая компания) может использовать следующую модель управления: финансовая модель, стратегическая модель, которая, в свою очередь, может быть разделена на модель стратегического планирования и стратегического контроля. Чем выше уровень диверсификации, тем больше возрастает необходимость ограничиваться только финансовым контролем. Иначе потребуется «раздувание» численности менеджеров на верхнем уровне. Принципиальные различия между

стратегической и финансовой моделями стратегического управления холдинга приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Модели стратегического управления

Модель стратегического управления	Модель финансового управления
Использование для оценки эффективнос ти деятельности ДЗО широкого круга показателей, в том числе показателей системной устойчивости и управляемости	Использование для оценки эффективности деятельности ДЗО преимущественно финансовых показателей
Стратегическое планирование как элемент управления	Стратегическое планирование как элемент прогноза
Бюджетирования всех компаний холдинга	Бюджетирование головной компании
Обеспечение системной устойчивости, включая как составную часть финансовую устойчивость	Обеспечение финансовой устойчивости
Централизация заемной и инвестиционной политики компании	Контроль долговой нагрузки ДЗО
Наличие инвестиций головной компании в ДЗО	Инвестиции преимущественно связаны с реструктуризацией активов холдинга
Регулярный контроль и отчетность менеджмента ДЗО	Контроль преимущественно по итогам периодов финансовой деятельности

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы 6, различия между этими моделями достаточно значительны. На практике может использоваться некая комбинированная модель. Но объективно выбор должен быть обусловлен прежде всего уровнем диверсификации бизнеса.

Что касается конкретного выбора вида модели стратегического управления – стратегический контроль или стратегическое планирование, то модель стратегического планирования будет, безусловно, предпочтительной в случае высокой взаимозависимости между бизнес-единицами.

Особенностью любой модели управления является то, что из трех видов деятельности – основная (производственная), финансовая, инвестиционная – только последние две подлежат централизации в той или иной степени. Управление основной деятельностью осуществляется менеджментом ДЗО в рамках утвержденного бюджета. Следовательно, ключевой проблемой управления является разработка механизмов проведения согласованной финансовой и инвестиционной деятельности всеми подразделениями холдинга.

Наиболее распространенными управленческими инструментами при этом являются:

– разработка общекорпоративной стратегии развития и согласованной с ней стратегией бизнес-единиц;

– разработка функциональных стратегий, поддерживающих стратегии более высокого уровня;

– детализация бизнес-стратегий в виде стратегических планов;

– утверждение годовых бюджетов ДЗО;

– наличие согласованных и утвержденных внутрикорпоративных документов (стандартов, регламентов и т. п.);

– контроль деятельности (результатов деятельности) со стороны верхнего уровня по установленному кругу показателей;

– наличие согласованных критериев оценки;

– согласование заемной политики в рамках холдинга;

– централизованный порядок рассмотрения, утверждения и включения в бюджет инвестиционных проектов ДЗО, включая критерии отсечения неперспективных проектов;

– централизованный порядок размещения временно свободных денежных средств ДЗО.

Уровень централизации в холдинге зависит от многих объективных и субъективных факторов. Объективные факторы, как уже отмечалось, обусловлены оценкой уровня диверсификации, состоянием внешней среды, важностью ресурсов, находящихся в конкретном ДЗО для осуществления бизнеса в ЦСС, а

также территориальным расположением организаций, входящих в холдинг. Субъективные факторы определяются желанием руководства (прежде всего владельцев бизнеса), компетентностью менеджмента ДЗО и рядом других факторов.

Для наглядного представления распределения функций управления по уровням, как правило, строится широко известная функциональная матрица, в которой наглядно показано, как распределяются отдельные функции управления по уровням.

Количество и иерархия стратегий в холдинге. Проблемы «увязки» стратегий в единую систему

Вопрос о том, сколько и каких стратегий должно быть в холдинге, во многом зависит от того, как организован бизнес в компании. Рассмотрим далее стратегическую пирамиду холдинга следующим образом:

1. Корпоративная стратегия.

2. Стратегия бизнес-единицы.

3. Функциональная стратегия.

Корпоративная стратегия связана с определением общего направления бизнеса, обеспечением синергии между отдельными его видами. Область действий корпоративной стратегии:

– определение масштаба деятельности компании, какими видами бизнеса компания намерена заниматься;

– определение, что лежит в основе согласования деятельности ДЗО между собой, в чем состоит связанность составляющих холдинг частей;

– методы управления масштабом и связанностью, целью которых является получение и максимизация синергетического эффекта.

Стратегия бизнес-единицы (синонимом является термин «стратегическое хозяйственное подразделение» или «стратегическая зона хозяйствования») определяет, каким образом необходимо действовать во внешней среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться устойчивого конкурентного преимущества. Для этого осуществляется стратегическая сегментация. Данная концепция также основывается на синергизме. При этом источником синергии может быть

использование одних и тех же производственных мощностей, снабженческих и сбытовых сетей, единых управленческих подразделений для разных бизнес-единиц и т. п. То есть, эффект синергии может возникать в разных сферах: на рынке, в издержках, в технологиях, в управлении.

У классика стратегического менеджмента И. Ансоффа для оценки уровня и характера синергии разработана матрица взаимной поддержки стратегических зон хозяйствования[148]. Ее использование позволяет оценить существующий уровень синергизма, выявить и предварительно оценить новые, потенциально возможные стратегические соответствия, сопоставить действующие и новые потенциальные связи между бизнес-единицами.

Для того, чтобы правильно сформировать стратегию бизнес-единицы, необходимо:

– правильно задать цели;

– определить масштаб деятельности (продукт – рынок);

– определить базовые условия, на основе которых будет возможно обеспечивать конкурентное преимущество;

– спроектировать цепочки бизнеса. То есть, определить, каким образом менеджмент бизнес-единицы будет управлять видами деятельности, входящими в данную цепочку, и интегрировать ее с другими бизнес-единицами, поставщиками и потребителями.

В чем состоят конкретные организационные и методические особенности стратегического управления в вертикально интегрированном холдинге:

1. Значительно большее количество стратегий в стратегической пирамиде холдинга. Действительно, в холдинге на верхнем уровне обязательно должна быть общекорпоративная стратегия развития, а также функциональные стратегии (подробно они рассматривались в параграфе 1.3). Как правило, это финансовая стратегия, маркетинговая стратегия, инвестиционная стратегия, кадровая стратегия и ряд других в зависимости от специфики бизнеса. Такое количество стратегий

[148] Ансофф И. Стратегическое управление. – М. : Экономика, 1984. – 358 с.

требует большого количества квалифицированного персонала, обладающего в том числе эксклюзивными компетенциями, связанными с «увязкой» стратегий как по вертикали, так и по горизонтали.

Бизнес-стратегии определяют, как достичь конкурентного преимущества в конкретном бизнесе (их часто называют стратегиями М. Портера). Их должно быть столько, сколько бизнес-единиц в холдинге.

Если в рамках холдинга выделяются субхолдинги, то иерархия стратегий значительно увеличивается: могут появляться портфельные стратегии субхолдингов, которые будут одновременно конкурентной стратегией для холдинга в целом. Для эффективной реализации портфельных стратегий потребуются функциональные стратегии субхолдинга, конкурентные стратегии «дочек» субхолдинга. То есть, количество стратегий значительно возрастает, увеличивается динамическая сложность системы стратегического управления.

2. Отличительные методические особенности формирования системы стратегий в холдинге.

Во-первых, в общекорпоративной стратегии должны быть определены задачи, связанные с реализацией адаптационного потенциала и возможностями получения синергетического эффекта.

Во-вторых, все стратегии бизнес-единиц являются одновременно и корпоративными стратегиями для данной бизнес-единицы, и конкурентными стратегиями для холдинга в целом. Если бизнес в дочерней компании диверсифицирован, то появляются и отдельные конкурентные стратегии. Это обстоятельство значительно увеличивает сложность разработки.

В-третьих, функциональные стратегии существуют на общекорпоративном уровне и на уровне отдельных ДЗО и они должны поддерживать, соответственно, общекорпоративную стратегию и стратегии бизнес-единиц. Отсюда вытекает проблема «увязки» функциональных стратегий как по горизонтали (между собой на одном уровне), так и по вертикали. Процесс «увязки» основан на принципе дерева целей. Он основан на том, что цели более низкого уровня выступают средствами обеспечения достижений более высокого уровня. Согласование по

горизонтали требует соотнесения целей, ресурсов, временных параметров и др. Методически эта задача до конца не решена.

В-четвертых, различаются фазы развития составляющих холдинга. Здесь необходимо учитывать, что отдельные компании холдинга могут находиться на разных фазах своего жизненного цикла, а также учитывать жизненные циклы отрасли и продуктов. Возникает система вложенных циклов: товар – организация – отрасль[149].

В-пятых, по мнению автора, в ВИК, бизнес которых диверсифицирован, должна применяться особая стратегия – стратегия взаимодействия головной компании с ДЗО. Выбор конкретной стратегии взаимодействия может осуществляться на основе построения матрицы выбора способа взаимодействия (рисунок 11).

Рисунок 11 – Матрица выбора стратегии взаимодействия с ДЗО в холдинге

Источник: составлено автором.

В-шестых, отдельный важный вопрос – способ разработки стратегии в холдинге. Как известно, существуют два способа: сверху вниз и снизу вверх. Какой

[149] Антонов В.Г. Система стратегического управления в холдингах // Группа компаний. – 2015. – № 6. – С. 60–68.

из способов наиболее подходит для вертикально интегрированного холдинга? В чистом виде ни один не подходит. Автор предлагает использовать комбинированный способ, в рамках которого возможны различные вариации в зависимости от типа холдинга (смешанный, финансовый и т. п.), степени диверсификации бизнеса, уровня компетентности менеджмента верхнего уровня, возможности переноса компетенций на нижние уровни и ряда других факторов. Суть предлагаемого способа состоит в следующем.

1. Сначала на верхнем уровне формируется первоначальный вариант общекорпоративной стратегии холдинга в целом. Стратегические цели будут на данном этапе носить общий характер (они именуются имплицитными, то есть не детализированными).

2. На уровне бизнес-единиц на базе разработанных общих целей происходит их детализация исходя из особенностей конкретного бизнеса. За каждой целью должны стоять количественные показатели. На этом этапе важно обеспечить целостность холдинга как системы, то есть обосновать, что цели бизнес-единиц обеспечивают достижение целей компании в целом. Иначе может возникнуть так называемая локальная эффективность, когда положительный эффект возникает в отдельной бизнес-единице, а в целом для холдинга эффект отрицательный.

3. Детализированные цели бизнес-единиц проходят защиту на верхнем уровне. На этом этапе происходит корректировка стратегических целей верхнего уровня и целей бизнес-единиц. Этот процесс может повторяться несколько раз до тех пор, пока не произойдет окончательное согласование целей.

4. Разрабатываются функциональные стратегии бизнес-единиц, обеспечивающие поддержку уже согласованных их стратегий. Затем происходит их увязка между собой (горизонтальная увязка).

5. На верхнем уровне происходит формирование общекорпоративных функциональных стратегий: логическое суммирование однородных функциональных стратегий всех бизнес-единиц, увязка их по горизонтали и проверка на обеспеченность всеми видами ресурсов (ресурсная проработка).

6. На основании результатов работ на пятом этапе происходит окончательное формирование совокупности стратегий, то есть создается стратегическая система холдинга.

Исходя из вышеизложенного, автором предлагается следующая система стратегического управления в ВИК (рисунок 12).

Уровни управления	Состав стратегии вертикально-интегрированного холдинга
Уровень головной компании	• Общекорпоративная стратегия развития холдинга • Функциональные стратегии корпоративного уровня • Стратегия взаимодействия с ДЗО, дифференцируемая в соответствии с матрицей «стратегическая значимость ДЗО – уровень контроля ДЗО»
Уровень ДЗО	• Общекорпоративная стратегия развития ДЗО (они же конкурентные стратегии по отношению к головной компании) • Функциональные стратегии ДЗО • Стратегия взаимодействия с подчиненными компаниями («внучатыми»), дифференциуемое соответствие с матрицей «стратегическая значимость ДЗО – уровень контроля ДЗО» • Стратегия развития ЦСС
Уровень «внутренней компании»	• Различные ЦСС в составе вертикально-интегрированного холдинга

Рисунок 12 – Система стратегического управления в ВИК

Источник: составлено автором.

Эта система является многоуровневой и предполагает создание механизма увязки различных стратегий как по вертикали, так и по горизонтали. Особенности стратегического управления в вертикально интегрированных структурах заключаются, таким образом, в наличии различных уровней иерархии, определяющих содержание стратегии.

2.3. Закономерности формирования вертикально интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе

Слияния (поглощения) корпораций в различных отраслях экономики отражают тенденции формирования интегрированных структур, что обусловлено

глобализацией экономики, изменяющей макроэкономическую среду. Оборонно-промышленный комплекс не является исключением – его структура меняется, адаптируясь к макроэкономической среде. Учитывая, что оборонно-промышленный комплекс занимает особое положение в экономике, обусловленное его основным функционалом, его структурные преобразования определяются государством, устанавливающим цели, задачи и программы реформирования этой отрасли. Процессы реформирования военной организации, возможности государства, связанные с финансированием создания новых комплексов и систем вооружения военной техники, определяют механизм структурных преобразований в оборонно-промышленном комплексе[150].

Федеральная целевая программа «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 гг.)», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2001 г. № 713, положила начало созданию интегрированных структур в ОПК, основной задачей которых являлось формирование современной дееспособной оборонной промышленности России. Приказом от 11 октября 2007 г. № 426 были утверждены методические рекомендации, определяющие порядок создания интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса[151]. В рекомендациях предложена методика их формирования, обеспечивающая согласованную деятельность федеральных и исполнительных органов власти по созданию интегрированных структур, подконтрольных государству.

Данные методические рекомендации предусматривают возможность создания интегрированной структуры (ИС) двумя способами. Первый способ формирования ИС предусматривает создание при участии государства головной

---

[150] Лавринов Г.А., Хрусталев Е. Ю. Формирование интегрированных структур в военно-промышленном комплексе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 56–64.

[151] Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 гг.). Федеральная целевая программа, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2001 г. № 713. [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=49047&fld=134&dst=1215,0&rnd=0.3742387604034457#09046787929225532 (дата обращения: 11.03.2017); Об утверждении Методических рекомендаций по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе. Приказ от 11 октября 2007 г. № 426 [Электронный ресурс].–URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=409789#08584649858340788 (дата обращения: 11.03.2017).

организации, имеющей статус юридического лица, и определяющей деятельность остальных участников ИС. Второй способ интеграции заключается в создании в рамках одного юридического лица филиальной сети. С точки зрения управления, второй способ создания ИС позволяет без особых проблем принимать решения по управлению филиальной сетью. Более сложные проблемы, связанные как с созданием, так и управлением, возникают, когда в ИС необходимо объединить ряд самостоятельных юридических лиц, имеющих различные организационно-правовые формы, и обеспечить их управляемость в рамках законодательных норм. Важность и необходимость создания ИС в ОПК еще раз подчеркивается Федеральным законом «О промышленной политике в Российской Федерации», которым определены приоритетные направления формирования и реализации государственной политики в ОПК, связанные с созданием ИС ОПК, позволяющих повысить эффективность системы управления организациями ОПК[152].

Государственная политика реформирования ОПК, изложенная в Федеральном законе «О промышленной политике», предусматривает решение задач, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности российского ОПК. В частности, предусмотрено:

– создать эффективную систему управления деятельностью ОПК в промышленности;

– обеспечить создание современных комплексов вооружения, военной и специальной техники, способных укрепить обороноспособность страны и безопасность государства, превратив производственно-технологической потенциал организаций ОПК в эффективный инновационный ресурс;

– обеспечить преимущества и сохранить позиции Российской Федерации на мировом рынке высокотехнологичной промышленной продукции.

Изучение теоретических основ формирования ИС показывает, что для ОПК целесообразно создание вертикально интегрированных структур, учитывающих

[152] О промышленной политике в Российской Федерации (с изменениями и дополнениями).Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ. Глава 4. Особенности промышленной политики в оборонно-промышленном комплексе (ст. 21–22). [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/70833138/b5dae26bebf2908c0e8dd3b8a66868fe/#ixzz5NnN76l2V (дата обращения: 06.08.2018) (дата обращения 23.11.2017).

специфику ОПК (ВИС ОПК) и позволяющих получить максимальный синергетический эффект (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнительная характеристика горизонтальной и вертикальной интеграции в ОПК

Параметры сравнения	ВИС ОПК	ГИС ОПК[153]
Механизм уменьшения трансакционных издержек	Да	Нет
Использование ресурса компании ≥ затрат на контроль	Да	Нет
Концентрации капитала	Да	Да
Минимизация рисков	Да	Нет
Диверсификация бизнеса	Да	Да
Увеличение рыночной доли	Нет	Да
Организация последовательных стадий производства	Да	Нет
Увеличение добавленной стоимости	Да	Нет
Прямая/обратная интеграция	Да	Нет
Низкий уровень конкуренции	Да	Да
Большая свобода деятельности участников интеграции	Нет	Да
Рыночные сделки замещаются внутрикорпоративными	Да	Нет
Нестабильность рыночного способа координации производства	Да	Нет
Уровень координации операций с лучшими возможностями контроля	Да	Нет
Тесный контакт с конечными пользователями	Да	Нет
Уверенность в поставках необходимых товаров и услуг	Да	Нет

Источник: составлено автором.

Как рассмотрено выше, создание вертикально интегрированных структур в ОПК (ВИС ОПК) рассматривалось государством как способ достижения целей и задач в области развития ОПК. ВИС ОПК, объединяющие всех участников, связанных с производством продукции военного назначения, способны реализовать современные механизмы стратегического планирования, управления и

[153] ГИС ОПК – горизонтально интегрированные структуры оборонно-промышленного комплекса.

контроля, консолидировать финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы.

Следует оценить целесообразность создания ВИС ОПК для достижения поставленных задач. Наличие устойчивых кооперационных связей между организациями-соисполнителями, сложившихся в ОПК, а также отсутствие свободной конкуренции создает благоприятные условия для формирования интегрированных структур, способных обеспечить потребности в современном вооружении, военной и специальной технике (ВВСТ) отечественного производства для Вооруженных Сил Российской Федерации. В рамках ВИС ОПК больше возможностей в обеспечении финансовой устойчивости за счет консолидации финансовых ресурсов. Объединение усилий в области создания интеллектуального капитала позволит обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции, создав условия для развития (сохранения) экспортного потенциала ОПК за счет выпуска современных комплексов ВВСТ.

Кроме того, создание ВИС позволит:

– *в области оборонного государственного заказа*:

– значительным образом упростить процедуры его размещения и выполнения;

– расширить возможности авансирования организаций, участвующих в реализации заказов;

– упростить внеконкурсные механизмы размещения государственного оборонного заказа, включая единственного поставщика;

– *в области ценообразования*:

– совершенствовать ценообразование на промышленную продукцию военного назначения, поставляемую по долгосрочным контрактам;

– создать систему государственного регулирования цен на промышленную продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу;

– *в области управления*:

– повысить эффективность управления государственной собственностью в оборонно-промышленном комплексе;

– *в области финансов*:

– улучшить финансово-экономическое положение организаций оборонно-промышленного комплекса, исключив их банкротство.

Количественный и качественный состав организаций, входящих в ВИС ОПК, а также их количество и виды их деятельности, прежде всего, определяются на основании сводного реестра организаций, входящих в состав ОПК, формируемого в соответствии с действующим законодательством[154].

ВИС ОПК при полной интеграции представляют собой имущественный холдинг, в котором объединение участников осуществляется за счет передачи контрольных пакетов акций головной организации (холдинговой компании), получившей таким образом право определять условия их деятельности.

Одной из важнейших задач формирования ВИС ОПК является инновационное развитие ОПК, обеспечивающее ему международное сотрудничество в сфере промышленности. Это обусловливает необходимость введения в ВИС ОПК научно-исследовательских организаций как начального этапа создания новых видов ВВСТ. Одним из принципиальных моментов создания ВИС ОПК является определение принципов формирования головной компании и выбор ее организационно-правовой формы (ОПФ).

Согласно методическим рекомендациям, определяющим порядок создания ИС, возможны несколько вариантов ОПФ для головной организации (холдинговой компании). «Головная организация ИС предполагает организационно-правовую форму открытого акционерного общества (ОАО) и только в исключительных случаях возможно использование ОПФ федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП) для выполнения задач по обеспечению

[154] Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ (с изменениями и дополнениями). Указ Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009. [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/187281/#ixzz5NSzwtjBv (дата обращения: 23.10.2017).

обороноспособности Российской Федерации, когда создание в форме ОАО невозможно в силу каких-либо причин»[155].

Изменение корпоративного законодательства внесло корректировку в тип акционерного общества, используемый для головной компании. Публичное размещение акций головной компании для ОПК практически невозможно, следовательно, тип общества – акционерное, позволяющее размещать акции среди ограниченного круга лиц. Для головной компании, созданной в форме акционерного общества, важен состав учредителей.

Пункт 2.5.1. методических указаний предусматривает создание ВИС ОПК через головную организацию, ОПФ которой является акционерное общество, уставный капитал которого формируется за счет внесения в него имущества. Имущество состоит в основном из пакетов акций корпораций, включаемых в интегрированную структуру. Методические рекомендации исключают на момент создания внесение в уставный капитал холдинговой компании пакетов акций/долей, принадлежащих частному бизнесу. Единственным учредителем холдинговой компании выступает государство в лице уполномоченных органов.

Методические рекомендации предусматривают, что в качестве головной организации ВИС ОПК целесообразно выбирать организации, являющиеся основными разработчиками и производителями финальной продукции в рамках уже сложившейся научно-производственной кооперации. Такой подход к созданию головной организации ВИС ОПК облегчает включение в ее состав организаций – исполнителей государственного оборонного заказа, организаций, входящих в систему военно-технического сотрудничества с иностранными государствами.

Рассматривая возможность формирования головной организации на базе действующего акционерного общества, в котором государство не является единственным акционером, необходимо обеспечить наличие у государства контрольного пакета акций в головной организации, проведя дополнительную

---

[155] Об утверждении Методических рекомендаций по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе. Приказ от 11 октября 2007 г. № 426. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=409789#08584649858340788 (дата обращения: 16.09.2016).

эмиссию акций, обеспечивающую увеличение пакета акций, гарантирующего ему большинство голосов для принятия корпоративных решений.

Для обеспечения контроля за приобретением нерезидентами России акций головной организации, ее целесообразно внести в перечень стратегических акционерных обществ.

Организационно-правовая форма – акционерное общество, позволяющее головной организации ВИС ОПК в случае необходимости создавать и/или приобретать дочерние общества, увеличивая цепочку добавленной стоимости. Головная организация, созданная в форме акционерного общества, может получить на баланс имущество, не облагаемое налогом на прибыль, от акционера при условии владения им более 50% обыкновенных акций и впоследствии передать дочерним обществам также без налога при условии, что доля ее участия в их уставных капиталах составляет также более 50%, что предусмотрено пунктом 11 статьи 251 НК РФ[156].

Если головная организация создается в форме ФГУП, возникает ряд проблем по созданию ВИС ОПК и управлению структурами, входящими в это объединение. Это прежде всего связано с расширением состава участников ВИС ОПК с целью увеличения прямой и/или обратной интеграции. Действующее законодательство не позволяет унитарному предприятию на базе своего имущества создавать дочерние предприятия в ОПФ унитарного предприятия. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» исключил такую возможность[157].

Приобретение контрольных пакетов акций компаний для включения их в ВИС ОПК требует получения разрешения соответствующих государственных органов. Включение в состав структуры ВИС ОПК других унитарных предприятий в качестве дочерних невозможно, что требует их преобразования в непубличные

---

[156] Налоговый кодекс Российской Федерации от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ. Часть вторая. [Электронный ресурс]. – URL:http://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/9850:1 (дата обращения 15.11.2017).

[157] О государственных и муниципальных унитарных предприятиях. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/12128965/#ixzz5NnL97iFzhttp://base.garant.ru/12128965/#ixzz5NTMao3ls (дата обращения: 07.08.2018).

акционерные общества. Пополнение уставного фонда головной компании, имеющей статус ФГУП, осуществляется без налогообложения прибыли, в соответствии с пунктом 26 статьи 252 НК РФ, «в виде имущества (за исключением денежных средств), которое безвозмездно получено унитарными предприятиями от собственника имущества этого предприятия или уполномоченного им органа. Порядок признания полученных денежных средств в составе доходов аналогичен порядку признания в доходах субсидий».

Последующая передача денежных средств и субсидий участникам ВИС ОПК, а также использование денежных средств для поглощения предприятий требует согласования с собственником. Если при этом в состав ВИС ОПК необходимо включить новое унитарное предприятие, то это возможно, лишь передав его имущество или предварительно приватизировав это предприятие и передав 100% акций в уставный фонд головной организации.

Принятие Федерального закона от 17 мая 2007 г. № 83-ФЗ, внесшего изменения в Федеральный закон «О некоммерческих организациях», позволяет расширить государственные корпорации и государственные компании как организационно-правовые формы головной компании, позволяющие создать ВИС ОПК[158].

Сравнительный анализ этих форм некоммерческих организаций позволяет сделать вывод о возможности их использования при формировании интегрированных структур путем обеспечения более жесткого контроля со стороны государства.

Госкорпорация и госкомпания относятся к некоммерческим организациям с единственным учредителем в лице Российской Федерации, внесшей имущественный взнос. Госкорпорация и госкомпания имеют свое целевое предназначение. Целевая установка для госкорпораций – это реализация социальных, управленческих или иных общественно полезных функций, имеющих стратегическое значение для России. Для госкомпаний это суть осуществление

[158] О некоммерческих организациях (последняя редакция). Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения 15.11.2017).

государственных услуг и выполнение иных функций, связанных с государственными услугами. Высшим органом управления обеих организаций является совет директоров (наблюдательный совет). Правительство Российской Федерации определяет состав и порядок участия членов совета директоров, в который могут войти:

– члены Правительства Российской Федерации;

– государственные гражданские служащие;

– физические лица, не являющиеся государственными гражданскими служащими.

Принципиальным отличием между госкорпорацией и госкомпанией является то, что для госкомпании государство устанавливает виды имущества, передающегося ей в доверительное управление.

Имущество госкорпораций и госкомпаний формируется идентично за счет:

– «имущества, переданного Российской Федерацией в качестве имущественных взносов;

– имущества, созданного или приобретенного государственной компанией в результате собственной деятельности.

Имущество, приобретенное в результате хозяйственной деятельности за счет доходов, полученных от осуществления деятельности по доверительному управлению, не является собственностью государственной компании»[159].

Объекты доверительного управления установлены подпунктом 1 пункта 1 статьи 1013 ГК РФ. К ним относятся «предприятия и другие имущественные комплексы, отдельные объекты, относящиеся к недвижимому имуществу, ценные бумаги, права, удостоверенные бездокументарными ценными бумагами, исключительные права и другое имущество»[160].

Возможность доверительного управления расширяет границы интеграции, привлекая дополнительно для выполнения государственного заказа имущество

---

[159] О некоммерческих организациях» (последняя редакция). Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения 14.12.2017).

[160] Объект доверительного управления. Статья 1013 ГК РФ. [Электронный ресурс]. – URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10164072/paragraph/4885:3 (дата обращения 14.12.2017).

и/или хозяйственные общества. Заключение договора доверительного управления на пятилетний период, предусмотренное ГК РФ, делает такие связи долгосрочными. Договор доверительного управления – это возможность, не приобретая пакет акций, проверить кооперацию с хозяйствующим субъектом и принять решение о целесообразности его включения уже на правах собственности.

Возможность внесения имущественного взноса Российской Федерации в имущество государственной корпорации и государственной компании расширяет возможности ВИС ОПК с точки зрения пополнения ее активов имуществом, не облагаемым налогом на прибыль. Однако это условие работает в том случае, если не сформирован уставный капитал этих организаций (пункт 3.2 статьи 251 НК РФ)[161].

Следовательно, госкорпорация, госкомпания не должны иметь уставного капитала. Если в части госкорпораций пункт 7.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях» предусматривает часть имущества, внесенного государством, направить на формирование уставного капитала, величина определяет минимальные гарантии кредиторам, то для государственных компаний такого положения нет. Анализ консолидированной отчетности государственной компании «Автодор», подтверждает отсутствие уставного капитала[162].

Потенциально возможные организационно-правовые формы головной компании представлены в таблице 8.

Методическими рекомендациями предусматривается два варианта создания головной организации в форме акционерного общества (АО):

– преобразование ФГУП в АО, выполняющее функции головной организации интегрированной структуры. Стопроцентный пакет акций этого АО принадлежит государству;

– создание головной организации.

---

[161] Налоговый кодекс Российской Федерации от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ. Часть вторая [Электронный ресурс]. – URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/9850:1 (дата обращения 14.12.2017).

[162] Консолидированная отчетность Россавтодор [Электронный ресурс]. – URL: http://www.russianhighways.ru/for_investor/disclosure/annual_and_quarterly_reports/msfo2017.pdf (дата обращения: 05.08.2018).

Второй вариант предусматривает учреждение с участием государства акционерного общества, выполняющего функции головной организации ВИС ОПК.

Таблица 8 – Сравнение организационно-правовых форм головной компании ВИС ОПК

Параметры сравнения	Организационно-правовые формы			
	АО	ФГУП	Госкорпорация	Госкомпания
Создание ВИС ОПК	Взнос в УК	Взнос в уставный фонд	Собственный капитал + УК; УК	Собственный капитал
Пополнение имуществом без налога на прибыль	Да. Акционер владеет более 50% акций	Да	Да при условии отсутствия УК	Да
Создание ДО за счет имущества	Решение СД / общего собрания	Решения государственных органов	Решение СД	Решение СД
Приобретение новых хозяйственных обществ	Решение СД / общего собрания / ЕИО	Решения государственных органов	Решение СД	Решение СД
Включение в состав унитарных предприятий	Только после приватизации	Только после приватизации	Как вклад в имущество при отсутствии уставного капитала	Как вклад в имущество
Право собственности на имущество	Собственность	Полное хозяйственное ведение/оперативное управление	Собственность	Собственность за исключением имущества по доверительному управлению
Тип организации	Коммерческая		Некоммерческая	

Источник: составлено автором.

Независимо от выбора способа создания головной организации ВИС ОПК в форме АО целесообразно создавать ее на базе организаций, являющихся либо основными разработчиками, либо производителями конечной (финальной)

продукции, что позволит головную организацию рассматривать как исполнителя государственного оборонного заказа и участника системы военно-технического сотрудничества с иностранными государствами.

На головные компании необходимо возложить ряд функций по координации, управлению и контролю участниками ВИС ОПК, осуществляемых в настоящее время федеральными органами исполнительной власти. Головная организация ВИС ОПК должна стать основным исполнителем, осуществляющим поставку ВВСТ. Это позволит избежать действующей неэффективной формы управления в ОПК, в которой управление осуществляется через прямые контакты государственных заказчиков и федеральных органов с многочисленными предприятиями ОПК. В этом случае федеральные ведомства могут уделять больше внимания стратегическому управлению, освободившись от обязанности оперативного управления предприятиями отрасли[163].

Повышая ответственность головной организации ВИС ОПК за своевременное и качественное выполнение государственного оборонного заказа, необходимо установить для нее субсидиарную ответственность с ее участниками.

Еще один важный вопрос в деятельности головной организации связан с лицензированием, а точнее, с проблемой получения головной компанией ВИС ОПК лицензий, позволяющих осуществлять деятельность в области вооружения и военной техники. Утвержденное Постановлением Правительства РФ от 21 июня 2002 г. № 456 «Положение о лицензировании деятельности в области вооружения и военной техники» содержало условие, по которому лицензируемая организация должна быть обеспечена необходимыми материальными ресурсами (помещениями, оборудованием, стендами, контрольно-измерительной аппаратурой) для осуществления лицензируемого вида деятельности[164], что

[163] Николаев О. «Оборонка», скорее всего, жива, но... // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 12. – С. 3–5.
[164] О лицензировании деятельности в области вооружения и военной техники (с изменениями и дополнениями) (утратило силу). Постановление Правительства РФ от 21 июня 2002 г. № 456 – URL: http://base.garant.ru/184602/#ixzz5No5C5GIT (дата обращения: 26.02.2018).

впоследствии закреплено Федеральным законом «О лицензировании отдельных видов деятельности»[165].

По действующим нормативным актам головная организация ВИС ОПК, не имея на балансе основных фондов, требуемых для получения лицензии, не может ее получить. Следовательно, требуется внести изменения в указанные положения, предусмотрев возможность головной компании лицензировать виды деятельности, которые реализуют участники ВИС ОПК, при наличии у нее контрольного пакета акций этих участников интегрированной группы, уже имевших лицензии.

В процессе организации и эффективного взаимодействия в рамках ВИС ОПК часто приходится проводить реорганизацию, позволяющую либо объединить, либо разделить хозяйственные объекты в рамках интегрированной структуры. При этом участвующие в процессе реорганизации компании теряют свои лицензии на право ведения работ, хотя при этом в компании, созданной в результате реорганизации, сохраняются все условия производства выпуска продукции и даже появляются новые.

Необходимо упростить процедуры получения лицензий при наличии доказательств со стороны головной компании о сохранении требований и условий, необходимых для получения лицензии. Методы создания ВИС ОПК во многом определяются выбором организационно-правовой формы головной компании. Состав участников ВИС ОПК должен обеспечивать выполнение поставленных перед интегрированной структурой задач. В структуре ВИС ОПК должны быть представлены все организации, обеспечивающие единство и непрерывность всех технологических процессов, связанных с производством, сбытом, продвижением и обслуживанием выпускаемой продукции. Деятельность головной компании направлена на управление членами ВИС ОПК всех компаний-участников с целью обеспечения ее устойчивого развития.

Способы создания в ОПК интегрированных структур в виде крупных корпораций – ВИС ОПК – определяются выбором организационно-правовой формы

---

[165] О лицензировании отдельных видов деятельности (с изменениями и дополнениями).Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ – URL: http://base.garant.ru/12185475/#ixzz5NnrWxUsA (дата обращения: 26.02.2018).

головной компании. В таблице 9 представлены возможные способы создания и их соответствия выбранной организационно-правовой форме головной компании.

Таблица 9 – Способы создания ВИС ОПК

Способы создания	Организационно-правовые формы головной компании				
	АО	ФГУП	Госкорпорация (уставный капитал)	Госкорпорация (собственный капитал)	Госкомпания
1. Государство вносит в уставный капитал создаваемой головной компании имущество	+	–	+	–	–
2. Государство вносит в собственный капитал вновь создаваемой головной компании имущество	–	–	+	+	+
3. Государство вносит в уставный фонд вновь создаваемой головной компании имущество	–	+	–	–	–
4. Передача в доверительное управление одному управляющему акций хозяйствующих субъектов, принадлежащих государству	+	+	–	–	+
5. Слияние и присоединение	+	–	–	–	–
6. Передача управляющей компании функций единоличного исполнительного органа нескольких хозяйствующих субъектов	+	–	–	–	–

Источник: составлено автором.

Первые три способа создания ВИС ОПК различаются лишь особенностями формирования имущества интегрированной структуры, но создают единую основу управления ее участниками на основе имущественных отношений. Переданные в

головную компанию контрольные пакеты акций/долей хозяйствующих субъектов позволяют управлять ими на основе корпоративного права. Фактически государство, используя свой административный ресурс, может напрямую объединять предприятия, выполняющие функции субподрядчиков и подрядчиков, поставщиков и потребителей[166]. Это означает организационную интеграцию в виде жесткой структуры.

Фактически головная компания исполняет роль холдинговой компании, обеспечивая в конечном итоге переход на оперативное управление из единого центра, контролируя деятельность всех участников технологического процесса. Этот вариант удачен для межотраслевых производств.

Четвертый способ – передача пакетов акций корпораций, являющихся собственностью государства, в доверительное управление одной организации. Этот способ может быть использован для формирования интегрированной структуры, но он не обеспечивает долговременных отношений. Его применение целесообразно при реализации крупных проектов, когда недостающие для завершения технологического замкнутого цикла предприятия целесообразно временно подчинить головной компании.

Способ слияний и присоединений как форму реорганизации целесообразно применять, если интегрированная структура создается в виде одного предприятия, к которому последовательно присоединяются предприятия, участвующие в производстве продукции/услуг. При этом хозяйствующие субъекты теряют свою самостоятельность, становясь филиалами корпорации. Роль головной компании при этом выполняет административно-управленческий персонал корпорации.

Полномочия единоличного исполнительного органа нескольких участников передаются одному хозяйствующему субъекту, выполняющему роль головной организации ВИС ОПК. Такой способ управления достаточно часто используется в рамках управления в холдинговых структурах, но как способ создания ВИС ОПК он не позволяет создать устойчивую интегрированную структуру.

---

[166] Лавринов Г.А., Хрусталев Е. Ю. Формирование интегрированных структур в военно-промышленном комплексе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 56–64.

Варианты создания ВИС ОПК и выбор ОПФ головной компании определяются различными факторами, сложившимся уровнем кооперации в производстве ВВСТ. Рассмотренные способы создания таких структур показывают ограничения и возможности каждого потенциального способа, позволяя объективно остановить выбор на том способе, который будет предпочтительнее для той или другой интегрированной структуры.

Рассмотрев предпосылки развития вертикальной интеграции как неотъемлемой части развития производственных систем оборонного комплекса, следует отметить, что такая форма интеграции позволяет обеспечивать рациональное распределение мощностей участников. Особенностями стратегического управления в вертикально интегрированных структурах является порождение динамических сложностей, ограничивающих эффективность методов стратегического планирования и управления.

В рамках вертикально интегрированных структур необходимо обеспечивать гибкое сочетание иерархических и децентрализованных методов. Многоуровневость системы предполагает создание механизмов как вертикального, так и горизонтального взаимодействия. Развитие различных форм интеграции внутри системы приводит к усложнению и умножению связей и трансформирует природу вертикально интегрированной компании.

Глава 3. РАЗВИТИЕ ФОРМ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

3.1. Методология сетевого подхода в управлении социально-экономическими системами

Следует отметить, что современные методы управления сформировались в рамках предшествующей индустриальной парадигмы. Стратегический менеджмент как целостная концепция по долгосрочному управлению компаниями сложился в начале 70-х годов XX века и окончательно был сформирован лишь к середине 80-х годов XX века[167]. Формирование стратегического управления осуществлялось с ориентацией на реализацию инициатив и решение задач оптимизации используемых ресурсов во внутреннем и внешнем окружении компании[168].

В предшествующих главах была подробно рассмотрена эволюция подходов к стратегическому управлению в социальных системах. Дальнейшей задачей является изучение возможности применения методов стратегического управления в системах нового, сетевого типа. Главная проблема, которая решается при помощи стратегического управления, – это обеспечение условий для достижения устойчивой конкурентоспособности организаций, самостоятельно создающих будущее[169]. При таком подходе организация рассматривается не просто как единое образование с иерархичным распределением ресурсов, но как система взаимодействия различных элементов, порождающая организационную синергию.

Производственная система долгое время рассматривалась в управлении как совокупность элементов производственного процесса, отличающихся техническим доминированием и организационной упорядоченностью производства,

---

[167] Сущность стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. - URL: http://www.life-prog.ru/2_101330_sushchnost-i-osnovnieopredeleniya.html (дата обращения: 12.07.2017).
[168] Воронин А.Д., Королев А.В. Стратегический менеджмент. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 175 с.
[169] Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента. [Электронный ресурс]. - URL: http://econom-lib.ru/23.php (дата обращения: 11.09.2017).

образующих единое целое и функционирующих в целях производства промышленной продукции или оказания услуг. Эффективность производственной системы определялась способностью преобразования ресурсов в ценности для удовлетворения запросов потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

По мнению американского ученого Э. Враппа[170], профессиональный менеджер, осуществляющий стратегическое управление, должен обладать следующими компетенциями: способностью осуществления сбора и анализа актуальной информации из доступных источников; выстраиванием долгосрочной корпоративной политики компании в различных сферах ее деятельности; тайм-менеджментом; способствовать продвижению программы в частных направлениях. Наличие широкого круга компетенций определялось системностью подхода и стратегической направленностью менеджмента.

Стратегическое управление зависит от природы производственной системы и внешних условий, задающих цель развития, достижение которой положено в основу стратегического планирования. Идеология модели управления интерактивного стратегического менеджмента строится на следующем положении: если работники компании участвуют в формировании стратегии развития предприятия, они проецируют свое видение желаемого будущего и реализуют принятую стратегию с творческим подходом гораздо более эффективно.

В условиях нестабильности модель интерактивного менеджмента управления дает возможность своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся факторы внешней среды и усложняющуюся структуру производственной системы. При этом необходимо использовать весь творческий потенциал сотрудников предприятия, вовлеченных в достижение стратегических целей.

Эволюционировало также и определение базового термина «стратегия компании», отражающее усложняющийся характер производственной системы и

---

[170] Основные требования к стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://udik.com.ua/books/book-1103/chapter-38411/ (дата обращения: 15.09.2017).

требуемых для ее управления методов и подходов. Усложнение производственных систем приводило к усилению присущих им свойств:

– изменчивости и стохастичности;
– адаптивности;
– способности противостоять энтропии;
– способности изменять структуру и модель развития.

Уникальные свойства производственной системы порождаются наличием в ней ключевого участника – человека. Развитие и усложнение производственных систем приводит, в свою очередь, к усилению роли человеческого фактора, и система рассматривается как совокупность отношений, что изменяет содержание стратегического управления.

Усложненные производственные системы, объединенные в рамках производственной кооперации, приобретают новые свойства, присущие сетевым объединениям. Происходит эволюционная трансформация жестких иерархических систем, выигрывающих на разделении и кооперации при масштабировании производства, в сетевые структуры, имеющие качественно иную институциональную природу. В процессе эволюции стратегический менеджмент стал применять методологию и логику сетевого подхода (рисунок 13).

Развитие сетевого подхода рассматривается автором как часть эволюции экономической теории в целом, и управления экономическими системами, в частности. Интерес к сетевому взаимодействию в менеджменте проявился отчасти в связи с кризисом методов стратегического менеджмента, показавших неспособность управлять экономическими системами в условиях нестабильности внешней среды. Научная дискуссия последнего десятилетия, прошедшего со времени глобального кризиса 2007–2009 годов, привела к утверждению точки зрения о том, что сам кризис стал признаком более глубоких перемен в технологическом и экономическом мироустройстве. Посткризисный период оказался не восстановлением утерянных позиций, а началом периода адаптации экономических систем и методов управления ими к закономерностям новой парадигмы развития.

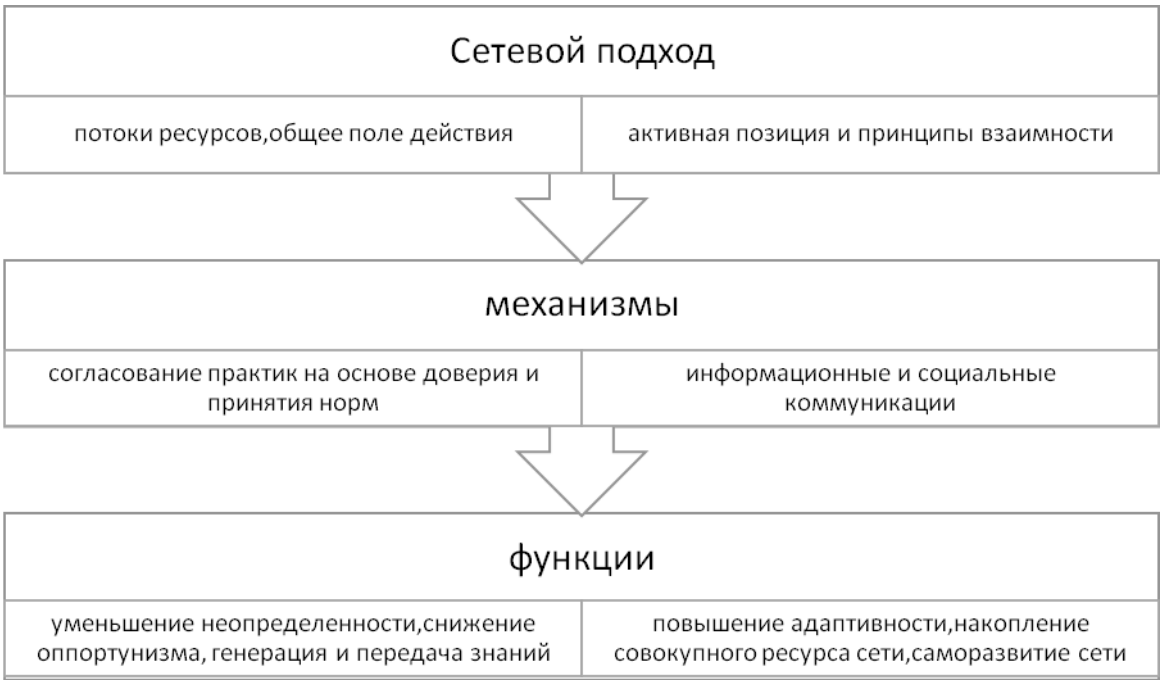

Рисунок 13 – Методология сетевого подхода

Источник: Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3. – № 3. – С. 44–58.

По оценке профессора Н.В. Смородинской, «мир переходит к новому, сетевому укладу, основанному на динамичных горизонтальных взаимодействиях, а мировая экономика и все ее подсистемы стратифицируются в кластерно-сетевые структуры – гораздо более гибкие, чем модель иерархии, и одновременно более интегрированные, чем модель рынка»[171] (рисунок 14).

[171] Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – С. 7.

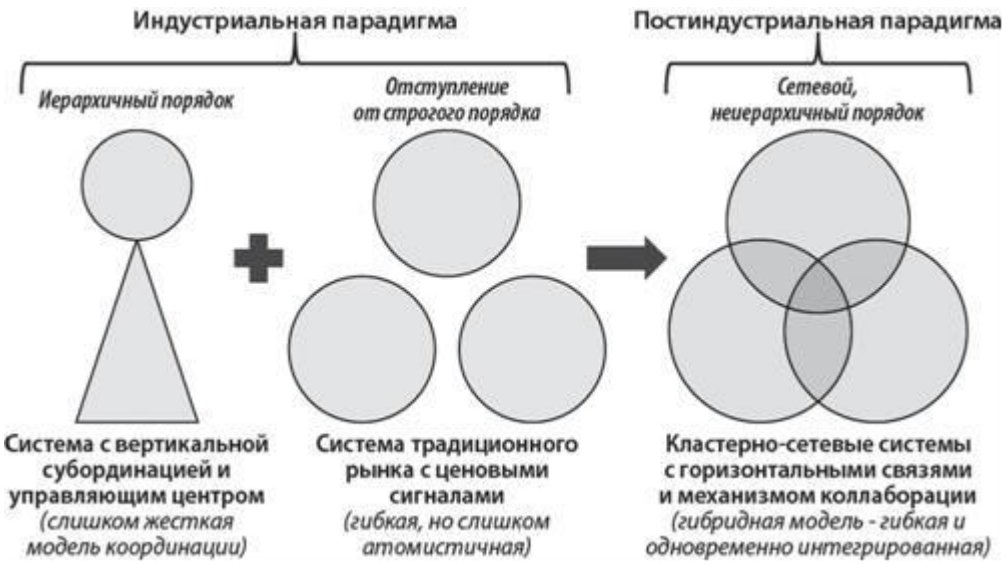

Рисунок 14 – Зарождение сетевого способа координации связей в мировой экономике

Источник: Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – С. 13

Экономическая система индустриального общества – это сложная система с изменчивой, нарушаемой устойчивостью. Приоритетом развития является конкуренция, доминирующая над кооперацией. Индустриальная экономическая система характеризуется развитой конкурентной средой и частичной закрытостью, ценовым механизмом координации связи и значительным уровнем неопределенности, бессистемной адаптацией участников к изменениям внешней среды и спонтанной самоорганизацией.

Индустриальную экономическую систему сменяет зародившаяся в ней сетевая (а по мере развития и кластерно-сетевая) структура постиндустриального общества, являющаяся открытой, гибкой и сложной экономической системой, развивающейся на основе непрерывного согласования (коллаборации). Ее характеризуют высокий уровень постоянно воспроизводимой неопределенности, сетевой порядок связей, вовлечение производителей и потребителей в совместное сопроизводство благ, непосредственное и интерактивное взаимодействие на базе цифровых технологий.

Основы современного исследования сетевых форм взаимодействия были заложены в трудах М. Кастельса, который определил современное общество как общество информационное. По его оценке, развитие информационных технологий и формирование нового, виртуального интернет-пространства привели к возможности практически безгранично развивать информационные связи, снижать трансакционные издержки и вступать в неформальные социальные и бизнес-отношения. Все эти возможности и широкий доступ к ним, в рекордно короткие сроки создали новый жизненный уклад, в котором в основу организации взаимодействия ложатся информационные сетевые потоки, формирующие сетевые структуры и сетевые взаимодействия в жизни общества и экономики.

Многократно возросшие скорость и интенсивность взаимодействий между экономическими агентами формируют, по определению М. Кастельса, «непрерывно текущее пространство потоков», создавая среду для непрерывного обновления. Адаптируясь к новым характеристикам глобального информационного пространства, современная экономика «спонтанно трансформируется в сложно организованную сетевую систему», происходит формирование «сетевого общества» – динамичной открытой системы; ее основой служат «сети производства, власти и опыта»[172].

Возникновение сетевых экономических связей берет начало в индустриальной экономике XIX века и исследовано в работах представителей неоклассической экономики и институционализма. Наиболее общая исследовательская парадигма и само понятие «сеть» появились в конце XX века в исследованиях Л. Фримана[173], Д. Ноука[174], П. Марсдена[175], С. Вассермана, Б. Веллмана[176] и др. Значительный вклад в изучение сетевой парадигмы внесли

[172] Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ. / под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 505 с.
[173] Freeman L. Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification // Social Networks. – 1979. – N 1. – P. 215–239.
[174] Knoke D. Political Networks: The Structural Perspective. – N.Y.: Cambridge University Press, 1990. – P. 120–121.
[175] Marsden P. Linear Models in Social Network Analysis: Methods and Applications. –Cambridge: Cambridge University Press, 1994. – P. 97–101.
[176] Wellman B. Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities. – Boulder: Westview Press, 1999. – P. 83–118.

исследования О. Третьяк[177], Н. Смородинской[178], М. Румянцевой[179,180], Н. Попова[181].

Впервые понятие сети ввел в 1930 году Р. Коуз, обосновав критерии эффективного разделения организации на более мелкие единицы, взаимодействующие между собой посредством рынка, вместо ранее принятой кооперации в жесткой иерархии. Он рассмотрел разграничение контрактов, наиболее выгодных для заключения в классической форме. Активное применение модели сетевых взаимоотношений к различным экономическим и социальным системам позволило накопить широкий методический инструментарий и изучить проблемы баланса взаимодействия и доверия в сети, социального капитала и встроенности, построить дескриптивные модели социально-экономических систем разного уровня сложности[182, 183, 184, 185].

Профессор Стэнфордского университета Уолтер Пауэлл обосновывал сетевой порядок наличием взаимовыгодных моделей коммуникаций и обмена, которые, в свою очередь, основаны на особой категории «доверие» (понятие reciprocity), возникающей между участниками сети. Основой возникновения и поддержания доверия является единство мнений, подтверждение компетентности партнеров, достижение единства понимания обсуждаемых идей и обязательств. Участники сети вступают во взаимный и паритетный обмен, влиятельность сетевых организаций определяется не «объемом активов, которыми они владеют, а ресурсами, которые мобилизуют акторы через свои социальные отношения»[186].

---

[177] Третьяк О. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 141–148.

[178] Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – 344 с.

[179] Румянцева М., Третьяк О. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1. – № 2. – С. 25–50.

[180] Румянцева М., Третьяк О. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4. – С. 75–92.

[181] Попов Н., Третьяк О. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 75–82.

[182] Barnes J.A. Class and Committees in the Norwegian Island Parish // Human Relations. – 1952. – N 7. – P. 39–58.

[183] Emerson M. What values for Europe? Ten Commandments // CEPS Policy Brief. – 2005. – N 65. – P. 181-208.

[184] Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // The American Journal of Sociology. – 1985. – Vol. 91. – N 3. – P. 481–510.

[185] Uzzi B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect // American Sociological Review. – 1996. – Vol. 61. – P. 674–698.

[186] Powell W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Research in Organizational Behavior / ed. by Barry M. Staw and L. L. Cummings. – JAI, 1990. – P. 295–336.

Потенциал и влияние сети также зависят от ее сплоченности. Сплоченная сеть поддерживает заранее определенные действия участников даже в случае отсутствия формального контроля. Сплоченные сети поддерживают более высокий уровень доверия и быстрее пропускают информацию, однако после определенного уровня сплоченность может породить закрытость сети и даже ее перерождение.

Свойства сети зависят от ее формы, количества участников и характера их взаимодействия. На рисунке 15 приведены базовые характеристики, описывающие жизнеспособность сети.

Рисунок 15 – Базовые характеристики.

Источник: составлено автором по источникам[187, 188, 189]

Основываясь на внутренних характеристиках сети (форме внутреннего порядка и степени стабильности связей, Й. Сюдов выделяет стратегические, региональные, проектные сети и виртуальные сетевые компании[190]. По

[187] Градосельская Г.В. Сетевые измерения в социологии / под ред. Г.С. Батыгина. – М.: Новый учебник, 2004. – 248
[188] Wasserman S. Social Network Analysis: Methods and Applications. – Cambridge: Cambridge University Press, 1994. – 825 с.
[189] My T. Thai, Panos Pardalos. Clique Relaxation Models in Social Network Analysis // Handbook of Optimization in Complex Networks: Communication and Social Networks. – Springer Science & Business Media, 2011. – 544 p.
[190] Sydow J., Schreyögg G. Self-Reinforcing Processes in Organizations, Networks, and Fields – An Introduction // Schreyögg G., Sydow J. Self-Reinforcing Processes in and among Organizations. – Palgrave: Nature Publishing Group, 2013. – P. 3-13.

классификации С. Вадделя выделяется пять типов сетевых взаимодействий в зависимости от уровня сетевого отклонения от иерархической конструкции (рисунок 16).

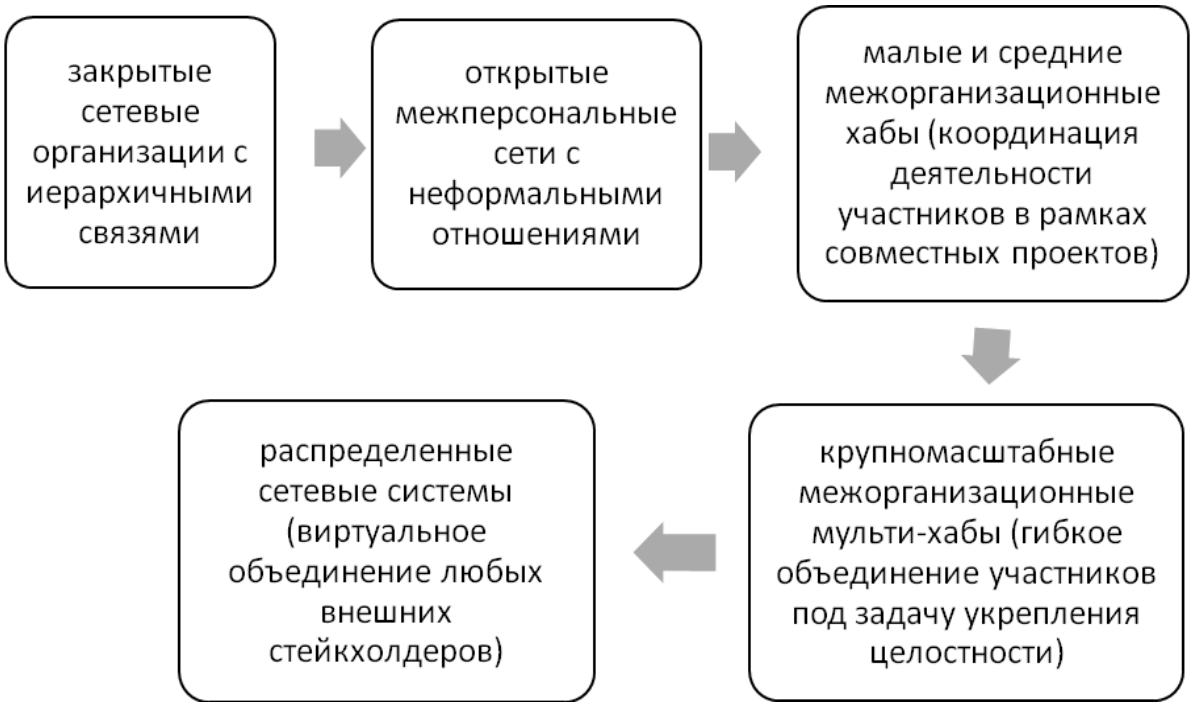

Рисунок 16 – Типы сетевых взаимодействий

Источник: Waddell S. Global Action Networks: Creating Our Future Together. – Hampshire : Palgrave : Macmillan, 2011. – 244 p.

Увеличение степеней свободы связей внутри сети приводит к декомпозиции иерархической структуры и увеличению гибкости при снижении устойчивости. Однако, по нашей оценке, ступенчатый переход по классификации С. Вадделя может быть изменен с переходом к цифровому управлению. Внедрение цифровых технологий может привести к трансформации каждого типа сети, в частности, даже закрытые сетевые организации с иерархическими связями, к которым относится и объект нашего исследования, применяя цифровые технологии коммуникации и управления, могут приобрести черты распределённых виртуальных сетей за счет увеличения обмена знаниями.

В научной литературе существуют различные подходы к анализу и типологии сетевых отношений. Наиболее общие виды анализа сетевых взаимодействий представлены на рисунке 17.

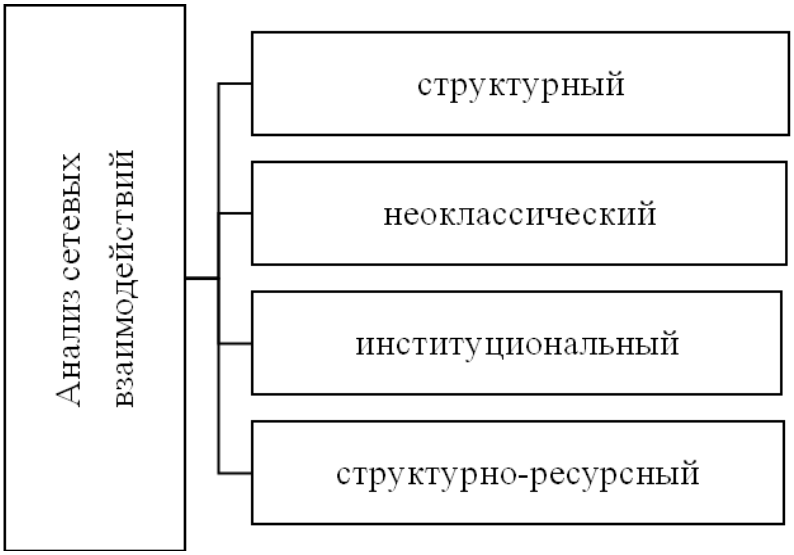

Рисунок 17 – Методы анализа сетевых взаимодействий

Источник: составлено автором.

Сетевой анализ рассматривает в первую очередь индивидуальные связи акторов, их взаимозависимости и системность отношений. Неоклассический анализ сосредоточен на контрактных отношениях и экономии трансакционных издержек. Совокупность акторов, занимающих определенные позиции и совокупность связей между ними, рассматривает структурно-ресурсный анализ[191]. В представленном исследовании автор основывается на институциональном анализе, разработанном в трудах А. Алчина, О. Уильмсона Р. Коуза, Дж. Стиглица и других авторов[192,193,194,195,196,197].

[191] Габышева Л.К. Реконструкция сетевых отношений в хозяйственной деятельности предприятий. Автореф. дисс….канд. социол. наук. – Тюмень, 2006. – 26 с.
[192] Аткинсон А., Стиглиц Д. Лекции по экономической теории государственного сектора. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 832 с.
[193] Gadde L., Hakansson H. Analysing Change and Stability in Distribution Channels – A Network Approach // Axelsson B., Eastern G. Industrial Networks: A New View of Reality. – L.: Routledge, 1992. – P. 166–179.
[194] Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М.: ИМЭМО, 1990. – 90 с.
[195] Hakansson H. Technological Collaboration in Industrial Networks // EMJ. – 1990. – N 8. – P. 371–379.
[196] Freeman Ch. Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues // Research Policy. – 1991. – N 20. – P. 514.
[197] Von Hippel E. Sources of Innovation. – N.Y.: Oxford University Press, 1988. – P. 76–90.

Институциональный анализ рассматривает сеть как развитие границ фирмы при переходе от формальных к имплицитным контрактам, комплиментарность инноваций в сети и внешнюю экономию за счет внутренней кооперации.

На основе институционального анализа автор изучил типы сетей для описания производственной системы вертикально интегрированных компаний как объекта настоящего исследования.

К *первому типу* относятся объединения, аналогичные промышленным регионам А. Маршалла[198]. Территориальные сети с широким межфирменным разделением труда формируют синергетический эффект, достигаемый при объединении и повышении специализации каждого участника.

С ростом влияния инноваций в современной экономике проявляется *второй тип сетей* – сети в области инноваций. К возникновению определенного типа связи приводит объединение организаций в технологическое сообщество, создающее определенные типы инновационных продуктов[199].

Третий тип сети создают диверсифицированные бизнес-группы, опирающиеся на связи или общее членство (в отличие от территориальной близости).

В последние десятилетия формируется *четвертый тип сетей* – стратегические альянсы как форма кооперации, складывающейся по расчету и реализуемой на основе детально разработанных контрактов.

Эволюция сетевой концепции происходит в направлении развития математических методов, рассматривающих модели и свойства «идеальных» сетей, а также социально-экономических подходов, изучающих сетевое взаимодействие частных акторов и организаций. Математическое обеспечение теории сетей, заложенное в работах Эйлера и Лейбница еще в XVIII веке, было продолжено в теории графов, и отдельные инструменты, в частности сети, стали приниматься для использования в экономических и социальных науках. В частности, сети Петри

[198] Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Директ медиа Паблишинг, 2008. – 994 с.
[199] Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М.: ИМЭМО, 1990. – 34 с.

широко используются для расчетов принятия решений в управлении сложными системами[200].

Выделив базовые типологические характеристики сетевого объединения исследуемого объекта – вертикально интегрированной компании и ее производственной системы, рассмотрим архитектуру сети как основу разработки стратегии развития и выбора ее инструментов.

Вертикальные и горизонтальные сети формируются под доминирующим воздействием различных факторов: в горизонтальной сети преобладающее влияние оказывает институциональный фактор «нормы – правила»; в вертикальных сетях доминирует структурно-ресурсный фактор.

Вертикальные сети формируются в производстве на более высоком этапе кооперации для уменьшения неопределенности, усиления безопасности и сохранения стабильности. В вертикальной сети, к которой относится объект исследования, позиции участников определены доступом к ресурсам: входящий в вертикальную сеть агент занимает место, связанное с типом обмениваемых ресурсов, что в итоге приводит к дифференциации занимаемых им позиций с лимитом возможностей. В горизонтальные сети объединяются агенты сходного статуса, положительные эффекты формируются благодаря открытости функционирования сети и социальному капиталу доверия.

Архитектура вертикальной сети отличается наличием головного участника (в нашем случае – государства) как основного заказчика. Ресурсный подход формирования сети предполагает, что у головного участника концентрируются основные ресурсы, и задачей обеспечения функционирования сети становится нахождение оптимальных критериев их распределения среди участников. Нормы и правила в сети таковы, что после принятия решения рядовые участники не могут отказаться от участия ввиду значительных санкций. Главным риском развития сети

[200] Мараховский В.Б., Розенблюм Л.Я., Яковлев А.В. Моделирование параллельных процессов. Сети Петри. Курс для системных архитекторов, программистов, системных аналитиков, проектировщиков сложных систем управления. – СПб.: Профессиональная литература, АйТи-Подготовка, 2014. – 400 с.

является снижение информированности участников по мере удаления от головного участника сети.

Автор считает, что развитие вертикально интегрированной компании как объекта исследования происходит с активным имплицированием горизонтальных связей. В результате совокупная производственная система всего сетевого сообщества функционирует как интегральная сеть, имеющая и вертикальные и горизонтальные связи.

Специфика интегрированной сети проявляется в том, что при видимых признаках вертикальной сети горизонтальные элементы активно взаимодействуют за счет инновационного обмена. Стратегическое управление интегрированной сетью, совмещающей специфику вертикальной и горизонтальной сетей, – это управление взаимоотношениями участников, которые совместно создают ценность.

С учетом выявленной тенденции автор считает, что при разработке стратегий компаний необходимо использовать синергетический подход, отражающий совокупность разработок в области стратегического управления компанией в условиях изменчивости внешней среды, позволяющий идентифицировать скрытые возможности компании для формирования устойчивых позиций на национальном и международном рынках. Трансформация институциональной природы отношений участников вертикально интегрированной компании, обусловленная тенденциями преобладания сетевых взаимодействий в условиях перехода к экономике постиндустриального типа производства, основанного на знаниях, позволяет определить объект исследования как инновационную интегрированную сеть с элементами вертикальных и горизонтальных связей.

Сетевые взаимодействия принимают формы сложных динамических систем, отражающих встречные преобразования иерархичных структур в сети и сетей в кластеры. Вертикально интегрированные производственные системы, по оценке автора, трансформируются в сетевые кластеры, расширяя горизонтальные сетевые взаимодействия на нижних уровнях иерархии. Автор разделяет положения работ

ряда ученых о наличии у таких кластеров набора различных свойств, которые частично вмещают и перекрывают друг друга[201].

В современной экономической науке кластеры рассматриваются как особенные производственные формы и специфические сообщества (рисунок 18).

Рисунок 18 – Природа сетевых кластеров

Источник: Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – 344 с.

В кластерах функционирует специфическая система сетевых взаимодействий, сочетающая вертикальные и горизонтальные коммуникации. Для данного исследования важны следующие свойства кластеров:

– производственная система имеет комплекс вертикальных и горизонтальных связей, которые формируются в рамках одной цепочки создания ценности и основаны на межфирменной кооперации;

– возникает комплекс связей на периферийном уровне (латеральные связи), которые поддерживают сервисную деятельность сети;

[201] Bode A., Talmon l'Armee T.B., Alig S. Research Note: Clusters vs. Networks – A Literature-Based Approach towards an Integrated Concept // International Journal of Globalisation and Small Business. – 2010. – Vol. 4. – N 1. – P. 92–110.

– взаимодействие участников осуществляется на основе единого институционального измерения, участники разделяют и принимают единые ценности, нормы и правила;

– сетевой кластер формирует общую систему взаимодействия с окружающей средой, позволяющую наращивать адаптивность сети.

Вертикально интегрированные системы радиоэлектронной промышленности обладают свойствами такого сетевого кластера и способны за счет сочетания кластерных и сетевых свойств сохранять устойчивость и обеспечивать гибкость, не выходя за пределы допустимого для оборонной промышленности локализации.

Автор считает, что повышение адаптивности может быть достигнуто вертикальными системами отечественных высокотехнологичных предприятий за счет развития горизонтальных сетевых связей и наличия у сетевых кластеров специфических свойств сочетания глобальности и локализации. Современная экономика сочетает в себе свойства глобальности и локальности. Глобальность приводит к вытягиванию цепочек создания стоимости и горизонтальной диверсификации производства. При этом часть горизонтальных сетей образует на локальных территориях узлы, которые через концентрацию знаний и выработку инноваций обеспечивают внутрисетевую специализацию. Локализация производства в рамках сетевых взаимодействий обеспечивает системе устойчивость, столь важную для предприятий оборонного комплекса. Дихотомия глобальности и локальности получила название «глокализация»[202]. Глокализация обеспечивает мобильное сочетание локальных и глобальных ресурсных потоков, циркулирующих в кластерах.

Сетевые потоки, циркулирующие на глобальном и локальном уровнях, имеют различную природу, что обусловливает возможности их управления и использования. Финансовый капитал обладает глобальной мобильностью и, соответственно, управляется на государственном (страновом) уровне. Потоки социального капитала формируются и циркулируют в масштабе территории,

[202] Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. – L.: Sage, 1992. – 211 p.

развитие сетевых связей зависит от региональных особенностей предпринимательского климата. Управление социальным капиталом, следовательно, осуществляется горизонтальными связями (внутрисетевыми механизмами), а вертикальным головным актором может только модерироваться. Человеческий капитал в сети формируется локально, но его потоки имеют смешанную мобильность и могут двигаться и управляться как по вертикали, так и по горизонтали.

Помимо классической типологии производственных сетей, автор отмечает формирование smart-специализации как новой интегрированной формы сетевых объединений, формирующих качественно новый этап в производственной кооперации. Концепция «умной специализации» регионов (Smart Specialisation) разработана директоратом по технологиям и инновациям Еврокомиссии на основе формирования единого Европейского исследовательского пространства (European Research Area – ERA). Под «умной специализацией» понимается определение на региональном уровне таких отраслей, в которых совместные инвестиции окажутся наиболее экономически эффективными путем поддержки исследований, разработок и инновационной деятельности в рамках выявленных областей специализации. Автор впервые предлагает применить концепцию «умной специализации» для развития сетевого взаимодействия предприятий радиоэлектронной промышленности, поскольку наблюдаются достаточные признаки существования единого исследовательского и производственного пространства. Осуществив анализ развития типологии сетей, автор определяет объединение предприятий исследуемого объекта как инновационную сеть, способную сформировать «умную специализацию».

В условиях масштабного развития цифровых технологий активно рассматривается концепция тройной спирали «государство – университеты – предприятия», которая становится «автокатализатором для воспроизводства сетевого уклада как вглубь, так и вширь, как на микро-, так и на макроуровнях»[203].

[203] Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – С. 66.

Динамичное развитие взаимодействия между всеми участниками призвано обеспечить синергетический эффект в генерации и внедрении инноваций.

В рассматриваемой в диссертационном исследовании производственной системе государство и производство находятся в тесном взаимодействии. Взаимодействие с университетами и иными формами образовательных сообществ может быть установлено через развитие горизонтальных связей на всех уровнях иерархии. Взаимодействие участников трех спиралей особенно эффективно в знаниеемких и инновационных отраслях. Приоритетом взаимодействия является генерация и обмен знаниями, взаимовыгодный для всех партнеров.

Селекция знаний, порождающих инновации, позволяет управлять перекомпоновкой ресурсов всех трех систем, а непрерывность потока создает «синергетический инновационный эффект, который обеспечивает наращивание базы знаний и придает системе динамическую устойчивость»[204].

Для достижения инновационной синергии необходимо активное взаимодействие в сети, обеспечивающее не только обмен информацией и производство интеллектуального продукта, но и производственные коллаборации. Отечественные исследователи активно критикуют государство за «бюрократическую субординацию науки» при «недостатке прямых связей этих двух секторов между собой и их обратной связи с государством»[205,206]. Признавая серьезные системные проблемы во взаимодействии государства, научного сообщества и бизнеса, мы, тем не менее, не можем согласиться с утверждением о том, что «стремительное усиление бюрократизации системы свернуло инициативные возможности бизнеса и науки, поставив их в зависимость от монопольных решений властей. Процесс формирования тройных спиралей исторически повернул вспять»[207].

---

[204] Там же.
[205] Дежина И.Г., Киселева В.В. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России. – М.: ИЭПП, 2008. – С. 31.
[206] Дежина И.Г., Пономарев А.К. Перспективные производственные технологии: новые аспекты в развитии промышленности // Форсайт. – 2014. – Т. 8. – № 2. – С. 16–29.
[207] Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – С. 239.

Утверждение о том, что роль государства в тройной спирали «может выполнять любое недостающее третье звено спирали независимо от его институциональной принадлежности», представляется нам, безусловно, ошибочным применительно к объекту нашего исследования и всему оборонному комплексу именно в силу специфики его институциональной роли, которая является безальтернативной в рамках национального государства.

Обобщение теоретических и методологических исследований позволяет автору акцентировать внимание на том, что интерес к сетевому подходу при изучении управления производственными системами обусловлен не только постоянным ростом количества различных сетевых структур, но и самими методологическими возможностями, которые предоставлены этим подходом к исследованию взаимодействия субъектов экономической деятельности.

В условиях перехода к постиндустриальной экономике производственные системы приобретают сетевую форму, а наиболее наукоемкие трансформируются в кластеры на основе модели тройной спирали взаимодействия государства-производства и науки. Осваивая кластерно-сетевую модель отношений, экономические системы приобретают устойчивость за счет совокупного потенциала адаптивности и порождают инновационную синергию с помощью эффективной генерации знаний внутри сети. Обладая способностью глокальности-глобализации информации и локальности внедрения инноваций, кластеры становятся полюсами роста территорий, выступая информационно-инновационными хабами, способными обеспечить распространение инноваций в нелинейной среде.

3.2. Факторы цифровизации управления сетевым развитием вертикально интегрированных компаний

Ученые-экономисты и практики мирового бизнеса возлагают большие надежды на внедрение цифровых методов управления, применение которых призвано совершить революцию в производительности труда и эффективности

производства. Развитие цифрового менеджмента находится в начальной стадии и внедряется в отраслях и на территориях с различной интенсивностью и масштабом, уровнем проникновения. Применение только цифровых технологий обеспечивает порядка 3–4% роста, но изменение всей системы управления способно обеспечить рост в 30–40%, при этом средний уровень дигитализации наиболее развитых стран составляет менее 15% от уровня дигитализации их ведущих секторов, что открывает для стран и отраслей экономики огромные перспективы[208].

Обобщение первых эмпирических данных позволяет говорить о том, что дигитализация экономики является мощным ресурсом роста. Так, по оценкам McKinsey, цифровые технологии стимулируют глобальную конкурентоспособность экономики Китая. В ряде отраслей применение цифровых технологий приносит от 10 до 45% роста (данные получены на анализе развития торговли, автотранспорта, логистики и здравоохранения[209]). В России потенциальный эффект от цифровизации экономики к 2025 году прогнозируется на уровне 19–34% от общего увеличения ВВП[210].

Данных об эффективности применения цифровых технологий в других отраслях на момент исследования накоплено недостаточно, что заставляет возвратиться к рассмотрению теоретических основ развития инноваций в сетевых системах. Эволюция модели инноваций развивалась от модели закрытых инноваций Шумпетера к концепции инновации конечных пользователей Хиппеля, которые в последующем развились в концепцию стратегических инноваций Хамела и Прахалада, а также концепции открытых инноваций и тройной спирали, которые оставались доминирующей моделью до начала 2000-х годов[211]. В

---

[208] McKinsey Global Institute. Digital America: A Tale of the Haves and Have-Mores. – N.Y.: McKinsey & Company, 2015. – 120 p.

[209] Wei Wang K., Woetzel J., Seong J., Manyika J., Chui M., Wong W. Digital China: Powering the Economy to Global Competitiveness. Report McKinsey Global Institute December 2017. [Электронный ресурс] – URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/digital-china-powering-the-economy-to-global-competitiveness (дата обращения: 01.10.2018).

[210] Цифровая Россия: новая реальность. Отчет. [Электронный ресурс] – URL: https://www.mckinsey.com/ru/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx (дата обращения: 01.10.2018).

[211] Смородинская Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста. [Электронный ресурс] – URL: http://www.zdes.spbu.ru/content/2014/SEBC_publications/Smorodinskaya-Innovations-2014-07.pdf (дата обращения: 01.10.2018).

последние десятилетия набирает популярность концепция открытых инноваций и близкая ей модель сетевых инноваций.

Модель сетевых инноваций связана с распространением цифровых технологий, позволяющих обеспечивать включение партнеров во все этапы цепочки создания стоимости в режиме реального времени и обеспечения, тем самым, непрерывных технологических инноваций (continual innovation).

Цифровое управление взаимодействием в сети при равноправии позиций участников и активности их взаимодействия позволяет говорить о новом качестве инновационного процесса – коллаборации (collaborative innovation networks)[212].

На рисунке 19 представлены основные элементы инновационной сети, создающие эффект коллаборации.

Рисунок 19 – Основные элементы инновационной сети

Источник: Gloor Peter A. Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. – Oxford: Oxford University Press, 2006. – 212 p.

Участники сетевой инновационной коллаборации взаимодействуют на основе доверия, которое, накапливаясь в сети, позволяет им запустить механизм самоорганизации. Доверие является главным сетевым капиталом, потеря которого дестабилизирует сеть. Члены сети разделяют единые этические ценности, которые

[212] Gloor P.A. Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. – N.Y.: Oxford University Press, 2006. – 212 p.

служат добровольно принимаемыми нормами поведения внутри сети. Все акторы учатся в сетях, создают неформальную и гибкую среду, которая способствует и стимулирует сотрудничество, обмен идеями, информацией и знаниями. Участники collaborative innovation networks действуют на принципах внутренней честности и прозрачности, совместно формируют систему, основанную на взаимном доверии. Внутри сети знания становятся доступными для всех участников. Циркулирующие информационные потоки являются глобальными и транспарентными.

Интерактивный характер сетевых взаимоотношений требует пересмотра принципов управления участниками системы, которая приобрела сетевые характеристики. Основой управления современных российских компаний является *комплексный подход*, предполагающий анализ затрат и результатов производственной деятельности во взаимосвязи. В большинстве концепций управления вертикально интегрированными компаниями в России применяется субъектно-объектный подход, когда головной участник (зачастую им является государство) выступает в качестве инициатора изменений.

Автор считает, что субъектно-объектный подход является устаревшей моделью управления, сдерживающей развитие отношений участников интеграционного процесса. Именно субъектность определяет активную природу взаимоотношений в сети, преобразованную форму которой представляет современная компания. По нашему мнению, взаимоотношения участников сети должны основываться на субъектно-субъектном подходе, при котором каждому участнику-производителю и участнику-потребителю отводится равная и активная роль.

Концепция интерсубъектного управления активно разрабатывается школой профессора В.А. Витиха в Институте проблем управления сложными системами РАН (Москва). Интерсубъектный подход рассматривает участников рыночных отношений как персонифицированных субъектов с наличием индивидуальных (интерсубъективных) признаков на основе применения «субъектной и ценностно ориентированной науки о процессах управления в обществе, связанной в большей

степени с решением плохо формализуемых социогуманитарных проблем управления»[213].

Автор расширяет применение интерсубъектности на взаимодействие в сети участников цепочки создания стоимости, при котором участники «получают возможность взаимодействовать на основе согласования своих представлений и ожиданий с представлениями и ожиданиями других»[214], что и обеспечивает методологическую основу для развития и реализации потенциала вертикально интегрированной компании.

Автор предлагает следующую трактовку субъектного подхода применительно к управлению потенциалом вертикально интегрированных производственных сетей. *Субъектный подход* в управлении заключается в том, что взаимодействие участников рассматривается с точки зрения требований каждого участника и удовлетворенности услугополучателей как субъектов, формирующих долгосрочные отношения.

Применение интерсубъектного подхода в управлении сетевыми системами позволяет обеспечить формирование вокруг них инновационных экосистем, без которых невозможно эффективное функционирование горизонтальных связей. Понятие сетевой инновационной экосистемы по-разному трактуется в различных источниках (таблица 10).

По оценке автора, ключевой в формировании сетевой инновационной экосистемы является способность порождать новые знания и воплощать их в продукты в сетевой нелинейной среде, где могут присутствовать как традиционные, так и неиерархические связи. В таких условиях происходит коллаборативное управление (collaborative governance) «как коллективный метод принятия решений государственными и частными структурами,

---

[213] Виттих В.А. Что такое эвергетика? // Проблемы управления и моделирования сложных систем: сборник трудов XVII Международной конференции / под ред. акад. Е.А. Федосова – Самара: Самарский научный центр РАН, 2015. – 736 с.

[214] Российская социологическая энциклопедия. [Электронный ресурс] – URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/523/%D0%98%D0%9D%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A3%D0%91%D0%AA%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC (дата обращения: 01.11.2018).

ориентированными на достижение консенсуса»[215]. В условиях цифровизации управления взаимные согласования могут происходить непрерывно в режиме реального времени.

Таблица 10 – Понятие сетевой экосистемы

Авторы	Трактовка сетевых экосистем
Б. Меркан, Д. Гоктас	Модели инновационной активности участников и взаимодействия с внешней средой
М. Рассел, К. Дэвлин	Сети устойчивых связей, развивающихся на основе совместно разделяемого видения инноваций
М. Чессел	Сетевое сообщество участников, объединяющих ресурсы для совместных инноваций
Т. Манро	Динамичный и адаптивный организм, воспроизводящий знания в инновационные продукты
В. Минина, Н. Басов, И. Демидова	Интегративный комплекс, ключевым драйвером которого выступают инновации
Н. Смородинская	Сетевое пространство и новая организационная целостность, рассчитанная на производство инноваций в XXI веке

Источник: составлено автором по Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – 344 с.

Сетевая экосистема, формирующая знания на основе широких сетевых связей и на этой основе способная генерировать непрерывный поток инноваций, обеспечивающий оперативную адаптивность, создает тотальную сервисную систему, в которой услуга доминирует над производством и производство рассматривает обслуживание (service) как отношения сопроизводства, а не просто дополнительное экономическое благо[216]. Старая парадигма стратегического управления, основанная на редукционализме и механицизме тейлоровского подхода, оказывается неспособна к эффективному применению в условиях

[215] Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2008. – Vol. 18. – N 4. – P. 543–571.
[216] Варго И., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4 (2). – С. 73–106.

непрерывного возрастания сложности, нестабильности и обновляемости производственных систем.

Российская школа менеджмента РЭУ им. Г.В. Плеханова рассматривает нелинейные динамические самоорганизованные системы как организации, находящиеся в состоянии постоянного изменения, поддающиеся трансформации и способные осуществлять изменения через небольшие интервенции[217]. С включением заказчиков и исполнителей в единую сеть «такие организации всегда самоорганизуются и требуют особого менеджмента»[218]. В сетевых системах, имеющих нелинейный динамический характер, расширение знаний зависит от их наличия у каждого участника и обеспечения потока обмена этими знаниями. Возможности современных цифровых коммуникаций позволяют в разы как увеличить накопление знаний у участников сети, так и организовать их поток в режиме реального времени, в чем и состоит преобразующая роль цифрового менеджмента.

Автор опирается на положение теории Б. Лихтенштейна о нелинейных динамических самоорганизованных системах, в которых главным изменением является эффект самоорганизации вплоть до насыщения системы актуальными ресурсами. В исследуемом объекте актуальным ресурсом является информация, и именно цифровой менеджмент способен обеспечить насыщение сети вертикально интегрированной компании этим актуальным для производства ресурсом[219].

Сервис-доминирующая логика определяет новую концептуальную основу стратегического управления, предусматривающую развитие внутриорганизационных и межорганизационных отношений. В представленной работе автор опирается на современные исследования сетевых образований и сервисного менеджмента, что позволяет рассматривать цифровой менеджмент в контексте двух ведущих парадигм современной экономики. К. Альбрехт считает, что «сервисный менеджмент – это

---

[217] Менеджмент в XXI веке : сборник научных трудов, статей и учебных материалов / Под общ. ред. В.И. Видяпина. – М.: Палеолит, 2005. – 576 с.
[218] Там же. – С. 61.
[219] Мультиагентные системы. Самоорганизация и развитие / Е. Лихтенштейн, В.А. Конявский, Г.В. Росс, В.П. Лось. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 264 с.

тотальный организационный подход, который делает качество сервиса, воспринимаемое клиентом, главной движущей силой бизнес-деятельности»[220].

Автор разделяет позицию российского ученого Б. Чернышева, который расширяет содержание понятия «сервисный менеджмент», трактуя его как философию управления, согласно которой обеспечивается удовлетворение специфических потребностей конкретного клиента путем предоставления ему сервисного продукта на базе создания в организации возможностей и условий для производства такого продукта и взаимодействия всех вовлеченных в процесс оказания услуги сторон[221].

Сервисная концепция менеджмента имеет приоритетное значение для сетевых вертикально интегрированных компаний, специализирующихся на выпуске высокотехнологичной промышленной продукции и обладающих высокой клиентоориентированностью. Стратегическое управление потенциалом таких производственных систем осуществляется на основе сервисного менеджмента и предусматривает интеграцию функций управления, как то: маркетинга, управления операциями, управления персоналом.

Применение термина «цифровой менеджмент» в современной научной литературе носит фрагментарный характер. Цифровой менеджмент применяется как общий термин, используемый для обозначения информационных технологий менеджмента, использующего большие массивы информации для оперативного и качественного принятия управленческих решений. Цифровой менеджмент – это процесс управления, опирающийся на информационные технологии сбора и обработки большого массива данных для принятия оптимальных управленческих решений. В современном управлении цифровой менеджмент не только обеспечивает достоверность информации, но и частично заменяет человеческий фактор в принятии и выполнении управленческих решений для корректировки бизнес-процессов.

---

[220] Albrecht K. At America’s Service. – Homewood: Dow Jones-Irvin, 1988. – P. 20.

[221] Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 109–110.

Автор предлагает собственное содержание понятия «цифровой менеджмент» применительно к управлению сложными производственными системами.

Цифровой менеджмент производственной системы – это система управления, опирающаяся на автоматизированные системы генерации и обработки информации, позволяющая поддерживать качество создаваемого продукта и обеспечивать эффективные управленческие решения, согласовывать взаимодействие участников и выстраивать долгосрочные отношения с потребителями *на основе персонализации создаваемых ценностей.*

Развитие и обновление элементов производственной системы должно происходить в режиме самообновления и самоуправления, таким образом создаются предпосылки для перехода к цифровому менеджменту, характеризующемуся преобладающей ролью данных и методов управления ими как стратегическим ресурсом развития и удовлетворения потребностей всех участников сети.

Содержание цифрового менеджмента заключается в обеспечении качества как системного фактора осуществления внутренней координации деятельности участников, формирования синергетического эффекта функционирования сети и сокращения управленческих издержек *за счет автоматизации процессов генерации и переработки информации.*

Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что цифровой менеджмент рассматривается не только как управление с помощью информационных технологий, но и как инструмент развития взаимоотношений в сети производителей и потребителей. В цепочке создания ценности (стоимости) вертикально интегрированной компании *цифровой менеджмент обеспечивает трансформацию внутренней структуры бизнес-системы*.

Цифровая трансформация производственной системы заключается в переходе от ручных задач с использованием бумажных носителей к задачам, основанным на данных, с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий. Это означает систематическую деятельность по организации

процессного управления созданием стоимости, обеспечивающую реализуемую организационную структуру с уменьшением многоступенчатой иерархии.

Такой подход требует внедрения новой трансформации организационной структуры, при которой большинство управленческих решений принимаются в режиме онлайн (полуавтоматически) с использованием информационных технологий обработки больших данных (big data). Управление сосредотачивается на концепции бизнеса и внедрении новых услуг и продуктов.

Для этого проводится *постоянный анализ* и *оценка соответствия* роста компании поставленным целям (оперативность), ситуации во внешней среде (гибкость), удовлетворения требований клиентов (клиентоориентированность). Развитие цифрового менеджмента является для высокотехнологичных компаний формой сервисного менеджмента, интегрирующего сетевые взаимодействия, снижение трансакционных и производственных издержек и формирующего синергетический потенциал их производственных систем (рисунок 20).

Рисунок 20 – Интегральный подход к развитию цифрового менеджмента

Источник: составлено автором.

По экспертным оценкам, цифровизация экономики, перевод действующих производственных и рыночных процессов в цифровые базы данных (дигитализация) проходит в следующих стратегических направлениях:

1. Цифровизация вертикальных и горизонтальных цепочек ценности – автоматизация управления производством и снабжением – «умное» производство.

2. Цифровизация продуктов и услуг – «умные» товары/услуги.
3. Цифровые бизнес-модели – «умные» стратегии[222].

В рассматриваемом объекте исследования автор определяет потенциал для применения всех направлений, что, по нашему мнению, может позволить достичь качественного прорыва. Рассмотрим предпосылки применения цифрового менеджмента на всех направлениях деятельности компании. Электронная продукция, выпускаемая исследуемой компанией, содержит в основе информационные интеллектуальные продукты и является, таким образом, «умным» товаром. В совокупности участники сети, производя «умные» товары, создают «умную» услугу, обладающую специфической ценностью для заказчика. Это позволяет применить модели цифрового менеджмента по всей цепочке создания стоимости и в совокупности перейти к формированию «умной» стратегии нового поколения, действующей на основе цифровизации бизнес-модели.

Менеджмент современных промышленных предприятий представляет собой технологию управления в условиях нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности по времени, эффективность и конкурентоспособность которой достигается с помощью постоянного мониторинга[223]. Новым субъектом стратегического управления становятся сети, способные вовлекать в цепочки создания ценности множество производителей и потребителей на основе непрерывного получения и обработки больших данных, что обеспечивается применением цифрового менеджмента.

Изменение содержания институциональной природы отношений участников вертикально интегрированной компании, обусловленное выявленными тенденциями доминирования сетевых взаимодействий, обеспечивает повышение вовлеченности всех участников и потребителей в совместное создание ценности и при переходе к цифровому менеджменту создает синергетический потенциал производственной системы.

---

[222] Всемирный обзор реализации концепции Индустрия 4.0 за 2016 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf (дата обращения: 17.08.2017).

[223] Бабич О.В., Митюченко Л.С. Особенности управления промышленными предприятиями в современных условиях // International Scientific and Practical Conference WORLD SCIENCE. – 2016. – N 5 (9). – Vol. 2. – P. 14–18.

На наш взгляд, производственная система современной компании представляет интеграционную совокупность производств, сформированных на основе парадигмы сотрудничества и соперничества, использующих единую базу факторов производства. Это позволяет максимально эффективно производить товары, удовлетворяющие потребительский спрос на национальном и международном рынках.

Расширение применения понятия производственной системы при определении ее сетевого характера взаимодействия позволяет автору утверждать, что *производственная система является совокупностью отношений, возникающих у субъектов сетевого взаимодействия в процессе совместного создания потребительской ценности.*

Новизна авторского подхода заключается в признании взаимоотношений участников как главного ресурса системы, формирующего ее синергетический потенциал, обеспечивающий эффективное функционирование и устойчивое развитие с элементами самоорганизации и саморегулирования на основе применения цифрового менеджмента.

Учитывая сетевую природу взаимодействия и интерсубъектность участников сети, основой оптимизации цепочки создания ценности и эффективного вовлечения в нее всех участников является рассмотрение методологических подходов к взаимодействию активных участников – стейкхолдеров. Для реализации потенциала производственных систем в вертикально интегрированных компаниях необходимо понимание и учет интересов всех заинтересованных участников – стейкхолдеров. В диссертационном исследовании произведена авторская классификация средств и результатов реализации потенциала производственных систем в вертикально интегрированных компаниях для различных участников сети (стейкхолдеров) в цепи создания ценности для потребителя.

Авторский подход построен на сравнительном анализе различных моделей поведения стейкхолдеров. Суть классического подхода к повышению эффективности производственной деятельности в целом заключается в создании на предприятии условий для повышения создаваемой ценности для потребителя. По

нашему мнению, это согласуется с концепцией цепочек создания ценностей для потребителя, автором которой является М. Портер[224].

Авторский подход заключается в комплексной классификации характеристик стейкхолдеров для определения набора движущих мотивов и построения модели взаимодействия. В связи с этим, автором предлагается рассматривать средства и результаты реализации потенциала производственных систем вертикально интегрированных компаний на каждом этапе создания ценности для потребителя: материально-техническое обеспечение; преобразование ресурсов (изготовление); распространение (маркетинг и продажа); администрирование.

Принципиальным положением, по мнению автора, является приоритетная роль потребителя как ключевого стейкхолдера. Предлагается классифицировать стейкхолдеров как внешних и внутренних по отношению к компании, что позволяет определить степень заинтересованности и каналы взаимодействия (таблица 11).

Таблица 11 – Характеристики внутренних стейкхолдеров

Стейкхолдеры	**Степень заинтересованности**	**Канал воздействия**
Учредители	Заинтересован	Собрание акционеров, сайт
Руководство предприятия	Заинтересованы	Демонстрация передового опыта других компаний, локальные успехи
Руководители структурных подразделений	Заинтересованы частично	Директивно-распорядительная документация, система оплаты труда
Профсоюз	Заинтересованы частично	Наглядные примеры и информация о преимуществах lean-менеджмента для сотрудников предприятия
Совет молодых специалистов	Не заинтересованы	PR результатов лидеров lean-менеджмента на сайте предприятия, в социальных сетях и на корпоративных событиях

[224] Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

Окончание таблицы 11

Стейкхолдеры	**Степень заинтересованности**	**Канал воздействия**
Основной производственный персонал	Не заинтересованы	Система оплаты труда, возможности реализации личного творческого потенциала, организация отбора и внедрения кайдзен-предложений, демонстрация преимуществ lean-менеджмента и др.
Вспомогательный производственный персонал	Не заинтересованы	Система оплаты труда, улучшение условий труда, организация отбора и внедрения кайдзен-предложений и др.

Источник: составлено автором.

Вместе с тем, для заинтересованной категории стейкхолдеров следует рационально организовать бизнес-процессы, позволяющие в отведенные сроки эффективно реализовать потенциал производственной системы. Наиболее рациональной методологией организации бизнес-процессов, по нашему мнению, можно считать методологию Lean Production, позволяющую переходить на цифровой менеджмент.

Систематизация характеристик внешних стейкхолдеров показала, что большая часть из них не имеет прямой заинтересованности в реализации потенциала производственной системы компании. Из таблицы следует, что наиболее заинтересованными стейкхолдерами являются потребители и инвесторы. Все остальные не имеют прямой заинтересованности в реализации потенциала производственной системы компании. Внешние стейкхолдеры представлены в таблице 12.

В этом случае также складывается ситуация, при которой заинтересованная часть стейкхолдеров имеет больше всего влияния на систему организации бизнес-процессов компании, связанных с реализацией потенциала ее производственной системы.

Таблица 12 – Характеристики внешних стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Степень заинтересованности	Канал воздействия
Потребители	Заинтересованы	Реклама, сайт, промо-акции и др.
Поставщики	Заинтересованы частично	Демонстрация своего передового опыта, установление требований к ключевым поставщиками по уровню использования средств lean-менеджмента в своем производственном процессе, совместные конференции и др.
Конкуренты	Не заинтересованы	Развитие своих ключевых компетенций за счет средств lean-менеджмента, достижение временных конкурентных преимуществ по качеству и цене товара на основе lean-технологий
Потенциальные конкуренты	Не заинтересованы	Опережение потенциальных конкурентов за счет своевременного и эффективного развития lean-менеджмента на предприятии, пролонгация присутствия товара на рынке.
Инвесторы	Заинтересованы	Обоснование инвестиционных проектов, предполагающих применение lean-технологий, гарантии бережливого отношения к инвестированным средствам и т. п.
Финансово-кредитные учреждения	Нейтральный интерес	Дополнительные аргументы в пользу своевременной возвратности и платности кредитов, гарантии безопасности кредитных ресурсов и др.
Органы государственной власти	Заинтересованы частично	Проведение презентаций своих результатов в сфере lean-менеджмента, дополнительные аргументы в пользу обоснования различных проектов и привлечение дополнительных ресурсов в оборот предприятия и др.

Источник: составлено автором.

Именно эти стейкхолдеры определяют ключевые параметры бизнеса. Потребитель определяет платежеспособный спрос, качество, сроки изготовления и другие параметры взаимодействия с производителем продукции. Инвесторы

формируют величину и вектор первоначального финансового импульса производственной деятельности для компании.

Автор предлагает классификацию сетевых взаимодействий со стейкхолдерами по признаку вовлеченности и активности (мотивированности) участников (рисунок 21).

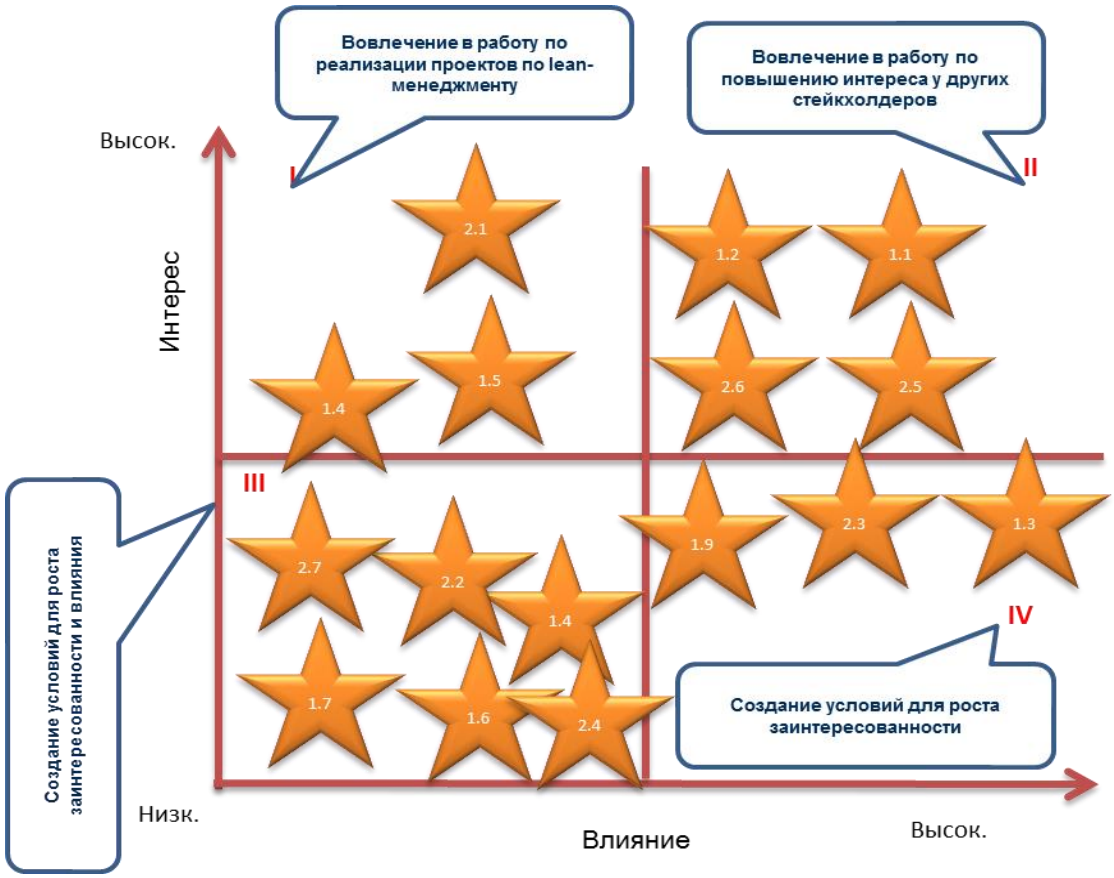

Рисунок 21 – Характеристика стейкхолдеров по уровню интереса и влиянию

Источник: составлено автором.

Взаимодействие стейкхолдеров осуществляется в режиме реального времени на базе цифровых платформ. Благодаря сетевому взаимодействию платформа позволяет включать внешних акторов, которые являются поставщиками комплементарных видов благ для внутренней сети. Цифровые платформы получили распространение во всех секторах экономики и являются универсальным инструментом цифрового менеджмента, позволяющим обеспечивать взаимодействие участников сети на различных уровнях.

Цифровые платформы могут функционировать как в открытом, так и в закрытом режиме и обладать различной степенью активности (рисунок 22).

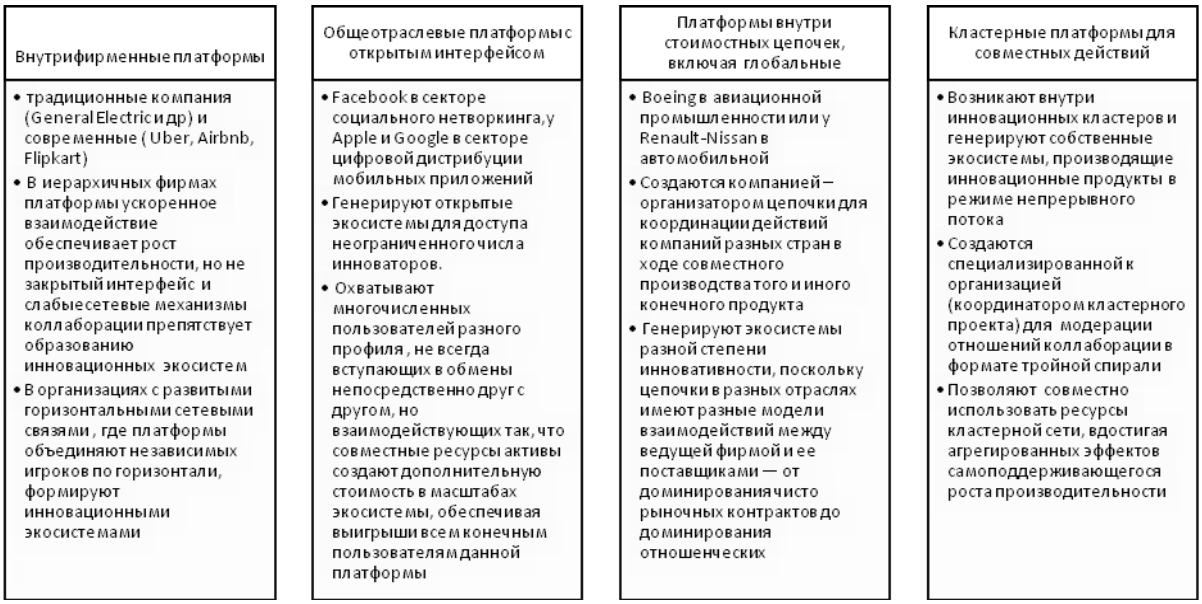

Рисунок 22 – Классификация цифровых платформ

Источник: Смородинская Н., Катуков Д. Ключевые черты и последствия индустриальной революции 4.0 // Инновации. – 2017. – № 10 (228). – С. 81–90.

Рассмотрев возможности применения цифровых платформ, автор считает, что для исследуемой организации наиболее эффективной является создание кластерной платформы радиоэлектронной промышленности. Государство выступает координатором кластерного проекта, но переходит на положение равноправного партнера по отношению к науке и бизнесу, для модерации отношений коллаборации в формате тройной спирали. Локации инновационного кластера могут быть распределены по территории России, но их взаимодействие может осуществляться непрерывным потоком на кластерной платформе.

Цифровой менеджмент на базе платформы позволит оперативно объединять ресурсы участников с учетом интересов стейкхолдеров и быстро адаптироваться к изменениям внешней среды в ситуации повышенной неопределенности. Дигитализация порождает сетевой мультипликативный эффект трансферта знаний и технологий, а цифровая платформа обеспечивает их движение по всем секторам и территориям кластера.

Наличие комплекса показателей для каждого этапа создания ценности и каждого участника взаимодействия, вовлеченного в ее производство, требует генерации и обработки большого количества оперативной и достоверной информации. С применением цифрового менеджмента информационные барьеры снимаются за счет применения соответствующих управленческих и технических инструментов и «умных» технологий.

Рассматривая концептуальный прогноз развития менеджмента нового поколения, М. Портер и Дж. Хеппельман выделяют четыре основных функции цифрового менеджмента на основе использования «умной» техники, классифицируемые в текущем периоде (рисунок 23).

Рисунок 23 – Функции цифрового менеджмента

Источник: Портер М., Хеппельман Дж. Интернет вещей. Революция в конкуренции. – Часть 1 // Harvard Business Review (Россия). – 2016. – Январь. Специальный выпуск. – 20 с.

Платформой новейшего взаимодействия участников производственной сети является цифровизация горизонтальных и вертикальных цепочек создания ценности. Внедрение на всех этапах информационных технологий формирует в совокупности качественно новые киберфизические системы «человек-машина» и создает возможности для автономного управления производственно-

логистическими цепочками (горизонтальные), а также цепочками принятия решений и развития компании (вертикальные) с высокой скоростью и эффективностью.

Для определения характеристик и свойств новой киберфизической системы и применения цифрового менеджмента необходимо расширение понятийно-категориального аппарата. Автор опирается на использование механизма «Новый стек технологий»[225]. *Стек технологий*, термин, введенный М. Портером и Дж. Хеппельманом для определения новой многослойной инфраструктуры, – «модернизированное оборудование; встроенные в продукт программные приложения и операционная система, сетевые средства связи, обеспечивающие коннективность; облако продукта (ПО, используемое на сервере производителя или внешней компании) с базой данных о продукте, платформой для создания программных приложений с так называемым механизмом правил и аналитической платформой, а также не встроенные в продукт его приложения. Все эти слои «нанизаны» на систему идентификации и систему защиты, у них есть единый шлюз доступа к внешним данным и инструменты, которые передают данные, поступающие от «умных» девайсов, другим бизнес-системам, например ERP или CRM»[226].

Авторы также вводят понятие «система систем»[227]. Создание системы систем формируется под воздействием стека технологий и приводит к созданию информационно-технологической платформы, на основе которой взаимодействуют участники производственной сети.

Расширяя понятийно-категориальный аппарат цифрового менеджмента, мы предлагаем ввести авторские определения терминов, характеризующих цифровой менеджмент исследуемого объекта. В таблице 13 приведены расширительные различия, составляющие новизну авторского подхода.

---

[225] Портер М., Хеппельман Дж. Интернет вещей. Революция в конкуренции. – Часть 1 // Harvard Business Review (Россия). – 2016. – Январь. Специальный выпуск. – С. 5.
[226] Там же. – С. 4.
[227] Там же.

Таблица 13 – Определение расширительных различий предложенных терминов, характеризующих цифровой менеджмент

Термин	Определение
Робастность производственной системы	Независимость и нечувствительность производственной системы к воздействиям множества факторов, оказывающих воздействие на нее, которая достигается за счет встроенных механизмов гибкой трансформации и саморазвития системы
Опережение ожиданий	Построение ценностных предложений на основе глубокого и непрерывного анализа предпочтений экономических агентов с использованием больших данных, собираемых в ходе прямого или опосредованного взаимодействия с клиентами
Уберизированность производственной системы	Уровень использования инфокоммуникационных технологий для обеспечения горизонтального сетевого взаимодействия независимых экономических агентов
Spin-off проект	Проект, который выделился от материнского проекта и продолжил дальнейшее, но уже самостоятельное существование
Идеальный конечный результат (ИКР)	Результат, полученный на основе законов теории решения изобретательских задач, приемов и методов для решения задач с автоматическим снижением затрат. Иначе говоря – применяешь приемы, снижаешь затраты
Цифровая трансформация производственной системы	Переход от ручных задач с использованием бумажных носителей к задачам, основанным на данных, с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий

Источник: составлено автором.

В глобальной экономике развитых информационных коммуникаций организации трансформируются от жестких иерархичных структур к участникам гибких сетевых объединений, способных оперативно изменять связи и перераспределять ресурсы для сохранения устойчивости и создания инновационных продуктов. Лидерами рынков становятся компании с нежесткой иерархией, развитой сетевой структурой и максимальной организационной

мобильностью, способные из вызовов внешней среды извлекать ресурсы для развития, позволяющие использовать выгоды динамичной сетевой среды.

Обобщая исследование теоретических основ развития цифрового менеджмента в сетевых инновационных системах, мы можем сделать вывод о том, что развитие информационных технологий принципиальным образом изменяет производственные системы, комплицируя их свойства и обеспечивая коннективность как способность взаимодействовать и обмениваться данными с другими системами оборудования. Формируется «умная» технология, способная на основе генерации информации оптимизировать свое функционирование. Происходит трансформация цепочки создания стоимости, и компаниям необходимо преобразовывать производство и переосмысливать системы управления.

Для «умных» технологий формируется новая стратегия создания стоимости и получения прибыли, основанная на использовании огромных массивов новых данных, генерируемых оборудованием нового типа, и цифрового управления с ними. Изменяются традиционные отношения кооперации, взаимодействие строится на сетевых отношениях вовлечения всех участников в совместное создание ценности.

Применение цифрового менеджмента означает не столько использование «калькуляционных способов», сколько изменение экономических закономерностей, при которых «быстрые выигрывают у крупных». По оценке профессора А. Аузана, «если их быстрые съедят наших крупных, то это будет не только экономическая, это будет великая социальная проблема»[228]. Для предприятий, производящих наукоемкую продукцию, применение цифрового менеджмента в производственных сетях должно быть направлено на создание сетевых инновационных эффектов через вовлечение стейкхолдеров в цепочку

[228] Аузан А.А. Перспективы и проблемы развития цифровой экономики в России МГУ имени М.В. Ломоносова // Аналитический вестник. – 2017. – № 31 (687). – С. 26. [Электронный ресурс] – URL: http://council.gov.ru/media/files/c4IvXfiufXijN3J90DU0pOUKA3k0XHq6.pdf (дата обращения 12.12.2017).

создания продукта и гибкого сочетания локальных производств и единого цифрового менеджмента.

3.3. Организация процессов трансформации бизнеса во внутрихолдинговых сетях

Способность экономических систем реагировать на воздействия внешней среды и производить изменения внутреннего состояния входит в число центральных проблем современных научных исследований. Различные научные школы рассматривают способность к изменениям с разных позиций и с применением собственного научного инструментария. Предметом изучения и научной дискуссии являются, в частности, способность экономических систем сопротивляться изменениям и проявлять жесткость или, напротив, изменяться под их воздействием и проявлять гибкость.

Проявление жесткости экономических систем изучается в кейнсианской теории макроэкономического равновесия при рассмотрении жесткости цен в зависимости от изменения спроса. При росте спроса цены начинают расти, однако падение спроса не приводит к их адекватному снижению: проявляется так называемый эффект храповика – механизма, не позволяющего колесу проворачиваться в обратную сторону. Проявление несимметричной жесткости экономических систем выявлено в различных проявлениях: государственных расходах, трудовых отношениях в части мотивации персонала[229].

Последователи институциональной школы изучают жесткость экономических систем исходя из их институциональной природы. Проблемы проявления жесткости экономических систем исследуются в оценке изменения уровня заработной платы в организациях в различных условиях функционирования. Неспособность организаций быстро изменять уровень зарплат под воздействием внешних факторов определяется как «жесткость зарплат» (wage

[229] См: Хиггс Р. Кризис и Левиафан: Поворотные моменты роста американского правительства. – М.: ИРИСЭН, 2010. – С. 146; Роналд Ж. Экономика переходного периода. Политика, рынки, фирма. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2012. – С. 292–312.

rigidity), что является частным проявлением общей жесткости экономической системы[230]. Общая жесткость системы порождает «жесткость номинальных зарплат» (nominal wage rigidity) и «жесткость реальных зарплат» (real wage rigidity), отличающихся причинами и последствиями возникновения[231]. Жесткость реальной зарплаты обеспечивает воздействие институтов профессиональных союзов и инструментов коллективных договоров, а жесткость номинальной зарплаты обеспечивается силой психологического контракта с работниками, воспринимающими снижение зарплат как несправедливое поведение со стороны организации и демонстрирующими ответное оппортунистическое поведение по снижению производительности[232].

С развитием теории постиндустриального общества современная экономика рассматривается как особый технологический уклад, качественно изменивший природу экономических и социальных систем. Трансформация индустриальной экономики в экономику информации или экономику знаний привела к развитию сетевых форм взаимодействий, обладающих специфическими характеристиками. В сетевой экономике происходят перманентное движение информации и изменение отношений агентов сети, что приводит к невозможности фиксации оптимальных моделей взаимодействия, а устойчивость сети сохраняется за счет слабости связей, потеря части которых не разрушает сеть. Сила слабых связей является одним из проявлений диалектических свойств сети, обладающих единством противоречивых двойственных свойств (дихотомия).

Сетевые системы обладают также дихотомией свойств гибкости и жесткости. Жёсткость сети выражается в способности ее конструктивных элементов сопротивляться внешним воздействиям и сохранять первоначальные формы и

---

[230] Ларин А.В., Анисимова А.С. Детерминанты жесткости номинальных зарплат в России // Вопросы экономики. – 2014. – № 42. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/determinanty-zhestkosti-nominalnoy-zarplaty-v-rossii (дата обращения 17.09.2018).

[231] Goette L., Sunde U., Bauer T. Wage Rigidity: Measurement, Causes and Consequences // The–Economic Journal. – 2007. – Vol. 117. – № 524. – P. 499–507.

[232] Dias A.D., Marques C.R., Martins F. The Determinants of Downward Wage Rigidity: Some Methodological Considerations and New Empirical Evidence // Economic Bulletin. – 2013. – Vol. 19. – № 3. – P. 91–105; Elsby M. W. L. Evaluating the Economic Significance of Downward Nominal Wage Rigidity // Journal of Monetary Economics. – 2009. – Vol. 56. – P. 154–169.

свойства. Гибкость рассматривается как способность сети изменяться под воздействием внешних факторов, трансформируя формы и свойства.

Жесткость экономической системы определяется степенью ее централизации и мощностью внутренних каналов связи. Высокая централизация системы с недостаточной свободой на нижних уровнях иерархии приводит к повышению жесткости. В свою очередь, централизованная вертикальная иерархия блокирует прохождение информации снизу-вверх и снижает полноту и точность информации, необходимой для принятия управленческих решений. Мощные по совокупному потенциалу внутренние каналы связи успешно пропускают информацию сверху вниз, однако в связи с ограничением инициативы в нижних слоях иерархии сдерживают получение обратной связи. Недостаток информации, собираемой на местах, не только приводит к снижению мощности внутренних каналов связи, но и снижает адекватность управленческих решений, принимаемых централизованной системой.

Централизованные (вертикальные) системы несут значительные расходы времени и усилий на подготовку информации, распределяемой сверху вниз, поскольку каждое из сообщений может достичь участника системы только через центрального актора. Вертикальные системы в итоге затрачивают значительное время на сбор и передачу информации и замедленно реагируют на воздействия внешней среды, сопротивляясь деформации. Жесткость вертикальных систем позволяет сохранять устойчивость к неблагоприятным внешним воздействиям, однако снижает ее восприимчивость к изменениям. Повышение эффективности вертикальных систем в условиях неустойчивости внешней среды производится наращиванием мощности узлов обработки информации и увеличением пропускной способности каналов связи, в результате чего система становится более громоздкой.

Аналогичным образом развивались вертикальные производственные системы оборонного комплекса, сохранявшие устойчивость и централизацию за счет усиления жесткости. Институциональная природа оборонной промышленности такова, что не позволяет отказаться от вертикальной

централизованной системы управления и требует сохранять высокий уровень устойчивости неблагоприятным внешним факторам. Жесткость по отношению к неблагоприятным внешним факторам также снижает восприимчивость к внешним изменениям, способным привнести новые ресурсы и возможности. Вертикально интегрированные системы оказываются в ловушке трансформации, которую необходимо осуществлять для сохранения конкурентоспособности, но невозможно провести, отказавшись от жесткости системы.

Вертикальная система должна приобрести свойства гибкой, оставаясь устойчивой и жесткой. Нежесткая система характеризуется высоким уровнем инициативы в принятии локальных решений, оперативным откликом на изменения внешней среды и снижением временных издержек на движение информации. Максимальной гибкостью обладает горизонтальная сеть с высоким уровнем независимости в принятии решений, широким кругом участников и большим потоком информации различного свойства. Слабым свойством горизонтальных сетей является меньшая компетентность, накапливаемая в локальных узлах, и неоднородность информации, порождающая риски управления.

Вертикальные системы в процессе наращивания каналов информационного обеспечения в нижних уровнях иерархии развивают свойства горизонтальных сетей. Акторы вертикальной сети вступают во взаимодействие с горизонтальными сетями: либо интегрируются с ними, либо их включают (имплементируют) в состав вертикальных сетей. Гибридные (интегрированные) сети сочетают вертикальные и горизонтальные связи и обладают свойствами обеих моделей, в частности, в них проявляются свойства гибкости, обеспеченные горизонтальной подсистемой, и свойства жесткости, сохраняемые вертикальным взаимодействием.

Автор предлагает ввести понятие «гибкая жесткость» как характеристику вертикально интегрированных компаний, возникающую за счет гибридного взаимодействия различных моделей организации в одной системе.

Гибкая жесткость – это способность системы обеспечивать устойчивость за счет высокой адаптивности к внешним воздействиям, обеспеченной трансформациями свойств с сохранением целостности и жизнеспособности.

Возникновение свойства гибкой жесткости позволяет использовать различные методы управления и значительно расширить потенциал адаптивности всей системы. Гибкость формируется на основе постоянной переработки информации, поступающей по широкой сети горизонтальных связей. Информация не только улавливается извне, но и генерируется участниками внутри сети. Современные методы цифровой обработки позволяют не только получать информацию в режиме реального времени, но и улучшать ее управленческую ценность за счет обработки. Жесткость поддерживается вертикальной интеграцией, которая задает пределы локальной гибкости с целью недопущения деформации всей системы и позволяет мобилизовать ресурсы всей системы для осуществления необходимых трансформаций.

Понятие «трансформация» в теории систем понимается так: равновесное состояние представляет собой временное явление в развитии, поэтому постоянное накопление нового в ходе развития и переход системы в новое качество под воздействием возмущающих воздействий внешней и внутренней среды составляет сущность трансформации. Под трансформацией системы следует понимать преобразования, связанные с изменением ее свойств и силы влияния отдельных элементов. Трансформация как один из радикальных видов изменений в социальных системах – неизбежный процесс. Трансформация – это комплексные изменения всех составляющих бизнеса, допускающие изменение базовых установок и системы ценностей в организации. Практика показывает, что попытки проведения трансформации, акцентируя внимание на каком-то одном ключевом элементе, не приводят к успеху. Трансформация реализуется путем системного применения различных методологических подходов: реинжиниринга бизнес-процессов, процессно-ориентированного управления (Activity-Based Management), системы управления добавочной стоимостью (Value-Added Chain), сбалансированной системы оценочных показателей, тотального управления качеством и др.

Трансформация – целостный процесс изменения всей системы, поэтому преобразования должны происходить как в базисе (управляемой подсистеме), так

и в надстройке (управляющей подсистеме). Трансформация тесно связана с жизненным циклом организаций. Практика показывает, что процессы трансформации идут намного чаще при переходе от одной стадии жизненного цикла к другой. Трансформация может осуществляться с изменением или без изменения статуса юридического лица.

В основе трансформации лежат два базовых элемента изменений: глубина (уровень) и всесторонность (охват).

Исследования, проводимые учеными Гарвардской школы бизнеса, позволили выявить следующие этапы трансформации:

1-й этап (1920–1980 годы) – оптимизация технологических процессов.

2-й этап (1980–2000 годы) – трансформация бизнес-процессов в рамках функциональных подразделений.

3-й этап (2000 год – до настоящего времени) – системная трансформация деятельности организации. Как понимается термин «системная трансформация»? Автор считает, что, безусловно, системная трансформация включает в себя как составные части оптимизацию технологических и бизнес-процессов. Дополнительно она обеспечивает интеграцию бизнес-процессов отдельной компании в открытую для партнеров сетевую структуру, создание запаса адаптивности, позволяющего быстро и гибко реагировать на любые изменения в рыночных условиях, управление знаниями наряду с управлениями ресурсами и др.

Потребность в трансформации бизнеса в общем случае может возникать по следующим основаниям:

– сокращается добавленная стоимость в процессах ЦСС;

– предполагается сокращение доходов в связи со структурными изменениями в мировом потреблении производимых компанией продуктов;

– под влиянием внешних и внутренних факторов происходят изменения в процессах создания стоимости. Например, рост глубины переработки или повышение требований к точности и/или чистоте продуктов требует увеличения инвестиций в повышение технологического уровня и построения новых цепочек создания потребительской стоимости (ценности);

– для новых продуктов нужны большие инвестиции;

– жизненно важными становятся организационно-управленческие решения о конфигурации бизнеса и др.

По мнению автора, кроме вышеперечисленного, основным мотивом трансформации бизнеса применительно к компаниям, работающим в наукоемких отраслях, будет *кризис синергии*. Это кризис компетенций, который требует привлечения новых специальных знаний (компетенций и технологий), вызывающих, в свою очередь, изменение структуры, ресурсной базы, а также перераспределение полномочий, специализаций и пр. Этот кризис синергии может быть как глобальным для компании, то есть кризисом на уровне корпоративного центра, так и локальным – на уровне отдельных ЦСС или структурных подразделений холдинга. В зависимости от этого будет определяться уровень трансформации. Предварительно целесообразно согласовать понимание причин, какие факторы вызвали проблемы, требующие проведения трансформации.

Эти факторы могут быть внешними и внутренними. На основании анализа факторов может быть определена готовность к развитию как совместной, согласованной деятельности (уровень единства понимания стратегических целей у руководителей разных уровней и разных структурных подразделений – гласность целей), единство понимания проблем развития и конкурентных преимуществ и др.). Успешное преодоление кризиса синергии должно обеспечить адаптацию компании к новым условиям ведения бизнеса.

Применительно к компаниям, работающим в наукоемких отраслях, трансформация должна рассматриваться исходя из интегрированной триады: технологии – инновации – стратегия. Это означает:

1. Существующий технологический уровень должен обеспечить условия для проведения процессов трансформации, а достигнутый технологический уровень должен быть необходимым и достаточным для обеспечения конкурентоустойчивости бизнеса компании.

2. В процессе трансформации должны разрабатываться базисные и отдельные улучшающие инновации. Причем это должна быть система инноваций,

включающая продуктовые, процессные и организационно-управленческие инновации.

3. Стратегия трансформации должна по содержанию быть инновационно-технологической и включать определенные дополнительные элементы, не обязательные для разработки обычной стратегии (см. 4-й этап методики проведения трансформации). Одна из главных целей стратегии трансформации – переход от производственных процессов к процессам создания знаний.

Исходя из рассмотренных особенностей процессов системной трансформации, автор предлагает следующую методику проведения трансформации:

1-й этап. Диагностика и обоснование необходимости проведения трансформации.

На этом этапе осуществляется диагностика состояния бизнеса, строится прогнозная модель и дается оценка вероятности достижения ключевых стратегических показателей, например, стоимости активов, величины долгосрочной прибыли и др. Причем эти оценки даются на основе проведения специальных процедур сценарного планирования: оптимистические, пессимистические и реалистические оценки. Суть диагностики состоит в выявлении сильных и слабых сторон компании. Главная особенность проводимой диагностики – анализ технологического уровня и инновационной активности. Необходимо получить картину сопряжения инновационной и технологической составляющих бизнеса. Для этого можно построить инновационно-технологическую матрицу. Чтобы построить такую матрицу, необходимо сформировать систему оценки инновационной активности (рисунок 24). Для этого автор предлагает использовать следующую совокупность расчетных экономических показателей инновационной активности:

1) показатель инновационного роста. Он рассчитывается как отношение стоимости проектов НИР к общей стоимости всех прочих инвестиционных расходов;

2) показатель внедрения новой продукции;

3) показатель освоения новой техники и технологий;

4) показатель обеспеченности интеллектуальной собственностью;

5) показатель, характеризующий профессионально-кадровый состав и др.

Технологический уровень	Инновационная активность		
	Низкая	Средняя	Высокая
Низкий	Н/Н	С/Н	В/Н
Средний	Н/С	С/С	В/С
Высокий	Н/В	С/В	В/В

Рисунок 24 – Инновационно-технологическая матрица

Источник: составлено автором.

На основании анализа результатов диагностики и моделирования руководством компании с привлечением внешних и внутренних экспертов принимается решение проводить (не проводить) системную трансформацию, или ограничиться внедрением отдельных улучшающих трансформаций, либо проводить более углубленные исследования отдельных элементов бизнеса для последующего обоснованного принятия решения.

2-й этап. Проведение ресурсного анализа.

Предлагается следующая схема анализа:

1) выявление ключевых компетенций организации. Авторы концепции ключевых компетенций американские ученые С. Прахалад и Г. Хамел[233] предлагают следующие способы идентификации ключевых компетенций:

– они должны обеспечить потенциальный доступ к различным рынкам;

– они должны определять отличительные достоинства конечного продукта;

– они должны быть практически невоспроизводимы конкурентами, поскольку представляют собой сложное взаимодействие отдельных индивидуальных технологий и навыков;

[233] Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2002. - 288 с.

2) учет всех имеющихся ресурсов, а именно: материальных, информационных, человеческих, организационных и социальных;

3) разделение имеющихся ресурсов на две группы: стратегические и общие (обычные). Стратегические ресурсы обеспечивают достижение конкурентных преимуществ, то есть ключевую компетентность организации в какой-либо области деятельности;

4) проверка на достаточность стратегических ресурсов;

5) определение способов увеличения ресурсной базы и, в том числе, стратегических ресурсов;

6) прогнозирование, как может измениться ценность ресурсов.

3-й этап. Определение необходимых точек роста и механизм их формирования.

Для успешной трансформации необходимо определить точки роста. Под точками роста понимается такой вид деятельности, развитие которого обеспечивает развитие всей системы. То есть, это некий центр, вокруг которого не только более интенсивно развиваются существующие бизнесы, но постепенно начинают формироваться новые бизнесы, использующие новые технологии и требующие новой квалификации персонала.

Механизм формирования точек роста включает:

– определение потенциальных точек роста;

– ранжирование выбранных точек роста по выбранным критериям и определение ключевых;

– выбор субъектов их формирования;

– определение необходимого объема ресурсов для реализации (активизации) ключевых точек роста;

– интеграция имеющихся ресурсов и ключевых точек роста, формирование комбинаций точек роста.

4-й этап. Формирование стратегии трансформации, включающей выявление ключевых участников корпоративных отношений и соблюдение баланса интересов.

На этом этапе определяются ключевые участники корпоративных отношений (УКО). Под ключевыми УКО будем понимать юридическое или физическое лицо, передающее компании свои ресурсы, необходимые для реализации ее целевой функции. Всех УКО можно разделить на группы в зависимости от их уровня могущества, то есть от возможности влиять на принятие стратегических решений, а также от степени их интереса к деятельности компании. Соответственно должны быть удовлетворены интересы тех УКО, у которых максимальный уровень влияния и интереса.

Это должно найти отражение в формировании стратегических целей трансформации. Цели должны быть не противоречивы и отвечать интересам ключевых УКО. На этой основе создается баланс интересов в компании. По мнению автора, в процесс формирования стратегии трансформации должны быть внесены следующие дополнения:

– на начальной стадии должна быть сформирована команда проекта трансформации, проведено специальное обучение ее членов исходя из специфики процессов, направленное на обеспечение способности работать на уровне нестандартных решений, применяя инновационные инструменты управления. Участники команды должны написать и защитить техническое задание на выполнение проекта трансформации;

– обязательное проведение процедуры сценарного планирования;

– на этапе проведения стратегического анализа дополнительно проводится оценка технологического уровня, инновационной активности и инновационной восприимчивости;

– разработка системы, поддерживающей стратегию трансформации бизнес-процессов. Для этого осуществляется процедура реинжиниринга бизнес-процессов. В рамках реинжиниринга выявляются процессы, требующие изменения, устанавливаются новые показатели эффективности бизнес-процессов, по необходимости проводится трансформация отдельных бизнес-процессов, пересматриваются границы ответственности исполнителей и т. п. Иногда может потребоваться разработка новых бизнес-процессов. Например, разработка

основного (базового) бизнес-процесса стратегического управления системой трансформации, или бизнес-процесса управления стоимостью и др.;

– на этапе принятия решения о реализации проводится оценка компетенций структурных подразделений и персонала. На этой стадии автор предлагает наряду со стандартными компетенциями (набор технологий, сумма знаний и умений, позволяющих осуществлять операционную деятельность на уровне, принятом как стандарт) выделять и ключевые компетенции (уникальные, базовые, позволяющие решать нестандартные, особые задачи). В процессе трансформации должны быть преимущественно задействованы структурные подразделения, обладающие ключевыми компетенциями.

5-й этап. Формирование плана преобразований.

Стратегическое планирование предполагает осуществление нескольких видов управленческой деятельности:

– распределение (перераспределение) ресурсов;

– формирование адаптационного потенциала;

– внутренняя координация деятельности;

– стратегическое прогнозирование;

– стратегическое программирование (программы);

– стратегическое проектирование (проекты планов).

Условием успешного осуществления этих видов деятельности является формирование комплекса мероприятий по обеспечению непротиворечивости стратегического и операционного управления (четкое разделение функций управления в структуре). Должен быть разработан бизнес-процесс преобразования стратегических решений в операционный менеджмент.

На взгляд автора, в рамках стратегического программирования должна быть разработана отдельная программа «Программа управления стратегическими изменениями». Эта программа должна включать следующие мероприятия:

– защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими и оперативными процессами;

– организация процессов внедрения стратегических изменений;

– институционализация новой стратегии трансформации;

– осуществление адекватного реагирования на различного рода возмущающие изменения внешней и внутренней среды.

6-й этап. Разработка решений по корректировке организационных конструкций в поддержку трансформации бизнеса.

Изменения организационной структуры.

На данном этапе производится анализ структуры с позиций процесса выполнения стратегии:

– в какой мере структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии;

– на какие уровни и звенья в структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии.

Производится также корректировка организационной структуры управления, имеющей целью способствовать успешной реализации сформированной стратегии трансформации. Смысл этих действий в том, чтобы все стратегически значимые виды деятельности компании рассматривались в качестве основных блоков при совершенствовании (корректировке) организационной структуры управления.

Корректировка может быть радикальной – формируется другой тип структуры, или нерадикальной – изменения вносятся в существующую структуру.

Изменения корпоративной культуры.

Оценивается прежде всего соответствие корпоративной культуры принятой стратегии. Схема оценки соответствия следующая:

– стратегия как единое целое разбивается на составные части (задачи), образующие совокупность стратегических действий;

– каждая стратегическая задача анализируется с двух позиций: важность для реализации стратегии и совместимость между задачей и тем аспектом корпоративной культуры, который в первую очередь призван ее обеспечить.

Для успешного решения данной проблемы американские ученые Г. Шварц и С. Дэвис[234] предложили построить матрицу оценки культурного риска (рисунок 25).

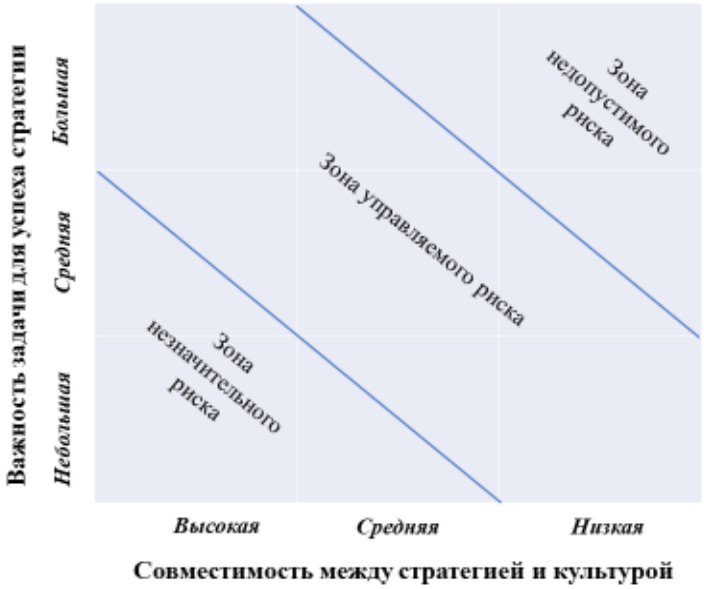

Рисунок 25 – Матрица оценки культурного риска

Источник: Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy.

В основу матрицы положены две вышеуказанные переменные, демонстрирующие степень риска принятия выбранной стратегии в условиях имеющейся культуры. При таком подходе происходит позиционирование каждой задачи на поле матрицы риска с использованием экспертных оценок.

Обычно рассматриваются четыре основных подхода к решению проблемы совместимости стратегии и культуры:

1. Культура, существенно препятствующая эффективной реализации стратегии, игнорируется.

2. Система управления подстраивается под существующую культуру, формируя при этом альтернативные решения по преодолению барьеров без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

3. Делаются попытки изменить культуру так, чтобы она подходила для принятой стратегии.

[234] Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy.[Электронный ресурс] https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/10/issue/1. (Дата обращения: 12.12.2017). Organizational Dynamics, 10, 30-48. http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3

4. Изменяется стратегия с целью подстраивания ее под существующую корпоративную культуру.

Общий смысл всех перечисленных возможных действий – минимизация культурных рисков.

Кроме этого важнейшего направления изменения корпоративной культуры, могут проводиться и другие действия. Определение конкретных действий может быть проведено на основе процедуры стратегического анализа. Эта оценка производится в рамках процедуры SNW-анализа: определение сильных и слабых сторон деятельности компании или ее структурных подразделений. В зависимости от полученных результатов используются различные методы изменений стиля управления, критериев стимулирования, объектов и предметов внимания со стороны менеджеров и др.

Особо следует отметить, что возможные изменения в поведении могут привести к изменениям в корпоративной культуре и наоборот. Здесь возможны три вида сочетания.

– изменения в культуре без изменения в поведении;
– изменения в поведении без изменений в культуре;
– изменения и в области поведения, и в области культуры.

При изменении корпоративной культуры практически всегда возникает сопротивление. Оно становится особенно заметным, когда изменения начинают затрагивать базовые ценности (ядро корпоративной культуры). Поэтому обязательно должны быть разработаны мероприятия по преодолению сопротивления.

7-й этап. Поддержка решений.

Одним из важнейших условий успешной системной трансформации является формирование механизма поддержки реализации принятых решений. В данном случае речь идет не только об использовании программных продуктов типа Decision Support System (DSS), поддерживающих процессы принятия и реализации решений, но и о создании системы, позволяющей вести наблюдения и мониторинг, учет и контроль результатов, а также регулировать деятельность исполнителей, осуществлять корректировку решений.

Опыт показывает, что наличие хорошо разработанных методик, инструкций и процедур во многом обеспечивает эффективность принятого решения и облегчает работу менеджмента. Поскольку процесс трансформации проходит в рамках внутрихолдинговой сетевой структуры, он имеет некоторые специфические особенности, а именно:

– должна быть обеспечена возможность использования научно- технических достижений трансформации бизнеса другими участниками сети – сетевой синергетический эффект;

– точки роста могут частично находиться в составе других участников сети.

Глобализация экономики и развитие информационных технологий способствуют изменению модели всей мировой экономики и побуждают компании к поиску новых форм организации бизнеса. Происходит смена негибких бюрократических систем на гибкие и мобильные, построенные на принципиально иных принципах взаимодействия. Ранее господствовали модели функциональной вертикальной иерархии, когда на вершине цепочки создания ценности находился головной актор – управляющий центр, – распределяющий ресурсы и контролирующий поведение нижестоящих участников. Такие модели заменяются или модифицируются на более гибкие инновационные организации. Организации нового типа являются динамичными и нелинейными системами, соединенными множеством связей различной степени силы и жесткости с другими многочисленными участниками, включенными в цепочку совместно создаваемой ценности. Такие сетевые организации накапливают значительный потенциал инновации и адаптивности как за счет синергии потенциалов участников, так и за счет появления нового свойства гибкой жесткости, обеспечивающего устойчивость к внешним шокам при проведении внутренней трансформации.

Трансформация бизнеса во внутренних сетях вертикально интегрированных организаций осуществляется как непрерывное накопление внутренних инноваций, приводящих к формированию новых адаптивных свойств и обеспечивающих реализацию выбранных стратегий управления с учетом баланса интересов участников сети.

Глава 4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПОТЕНЦИАЛА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

4.1. Анализ производственных и сетевых характеристик АО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ)

Акционерное общество «Концерн «Радиоэлектронные технологии» является ведущим отечественным разработчиком и производителем в области создания радиотехнической продукции. Концерн функционирует как вертикально интегрированная компания с полным комплексом компетенций в области создания радиоэлектронных систем для оборонно-промышленного комплекса и гражданских отраслей промышленности. Ключевая продукция Концерна – бортовое радиоэлектронное оборудование (БРЭО) гражданских и военных ВС, средства радиоэлектронной борьбы (РЭБ), а также системы ГО.

В настоящее время Концерн – монополист в нашей стране на рынке средств радиоэлектронной борьбы с системами управления средствами обороны. Концерн представляет собой пространственно-распределенную сетевую структуру, включающую более 70 научно-исследовательских институтов, конструкторских бюро и серийных заводов, расположенных на территории 29 субъектов Российской Федерации с численностью сотрудников около 54 тыс. человек. Общая выручка предприятий, входящих в состав Концерна, составляет более 119 млрд рублей, при этом прибыль – более 10 млрд рублей. На производствах Концерна также выпускается гражданская техника, в том числе: бытовая, медицинская, промышленная и др.

Стратегия компании основывается на *миссии Концерна – создать в производстве в требуемом объеме и соответствующего качества продукт, обладающий конкурентными преимуществами на мировом рынке гражданской, военной и двойного назначения продукции, основанной на достижениях отечественной науки и техники.*

Основными рынками сбыта продукции Концерна является Российская Федерация и отдельные государства СНГ. Современный мировой рынок радиоэлектроники характеризуется ужесточением конкуренции. В связи с этим, для сохранения доли Концерна на мировом рынке и развития новых рыночных ниш, особое значение приобретают вопросы целеполагания стратегического развития.

Концерн имеет развитые системы взаимодействия как с государственными, так и частными структурами, что позволяет характеризовать его как сложную систему, имеющую вертикальные и горизонтальные сетевые связи. Вертикальная иерархическая сеть с доминирующими головными участниками, имеющими приоритетный статус, легитимное и прямое влияние на бизнес, включает в качестве ключевых стейкхолдеров представителей государства: ГК «Ростехнологии», Министерство обороны РФ, Министерство промышленности и торговли РФ.

Вертикальные связи с головными стейкхолдерами обусловлены спецификой деятельности предприятий оборонного комплекса и являются жестко регламентированными. Смешанные вертикально-горизонтальные взаимодействия развиваются в Концерне с потребителями, среди которых сформировались узловые акторы потребительской сети, являющиеся ключевыми потребителями (ОАК, ОСК и другие производители ВВСТ).

Внутренней сетью Концерна является менеджмент АО «КРЭТ» и персонал различных подразделений.

Требования и ожидания ключевых стейкхолдеров (в частности, ГК «Ростехнологии») формируют нормативы взаимодействия в сети и задают стандарты уровня доверия как основы сетевого капитала (таблица 14).

Поскольку государство является ключевым стейкхолдером сети, его интересы являются приоритетными, контракты в рамках ГОЗ выполняются Концерном на 100%. За год государственному заказчику передано порядка 500 единиц военной и специальной техники. Концерн выступает как инновационный кластер, выпускающий наукоемкую продукцию мирового уровня – уникальные системы радиоэлектронной обороны (комплекс «Рычаг-АВ», системы РЭБ

семейства «Хибины» для самолетов «Су», наземные комплексы семейств «Красуха» и «Москва», многофункциональные комплексы «Ртуть-БМ» и т. д.).

Таблица 14 – Требования и ожидания ключевых стейкхолдеров АО «КРЭТ»

Ключевые стейкхолдеры	Требования и ожидания
Вертикальная сеть	
Министерство обороны РФ	• Высокое качество и низкая стоимость продукции для ГОЗ • Надёжность поставок • Поддержание мобилизационных мощностей
ОСК, ОАК, прочие производители	• Высокое качество и низкая стоимость продукции • Надёжность поставок
Министерство промышленности и торговли РФ	• Увеличение производства • Социальная ответственность (новые рабочие места и пр.)
Горизонтальная сеть	
ГК «Ростехнологии»	• Капитализация и доходность инвестиций • Прозрачность, стандарты корпоративного управления • Эффективность использования бюджета и переданных активов • Глобальная конкурентоспособность • Выполнение заказа ГОЗ и ВТС
Менеджмент АО «КРЭТ»	• Прозрачная и справедливая система мотивации (KPI)

Источник: составлено автором.

К числу уникальных инновационных продуктов АО «КРЭТ» также относятся разработки в области авионики для ведущих образцов российской военной авиации, в том числе для ПАК ФА, Су-35С, Ка-52 «Аллигатор», Ми-171А2, Як-130, МиГ-29К/КУБ, Ил-476, Ту-204СМ, а также для пилотируемого космического корабля «Союз ТМА»[235].

[235] КРЭТ. Концерн «Радиоэлектронные технологии». [Электронный ресурс] – URL: https://rostec.ru/about/companies/346/ (дата обращения 18.01.2018).

Экспорт продукции военного и гражданского назначения предприятий Концерна за год составил 30,1 млрд рублей (рисунок 26а, б).

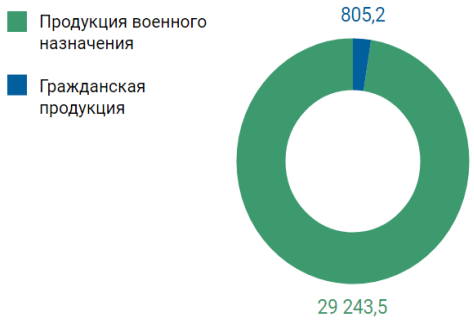

Рисунок 26а. – Экспорт продукции военного назначения

Рисунок 26б. – Экспорт продукции гражданского назначения

Источник: составлено автором

На исследуемом предприятии активно прорабатываются возможности увеличения серийных поставок РЭБ и БРЭО на ведущие российские рынки ВТС. Повышенная напряжённость в ряде регионов создает потенциал спроса на продукцию Концерна:

– Ближний Восток и север Африки (Сирия, Ирак, Иран, ОАЭ, Кувейт, Египет, Алжир) – активные и потенциальные боестолкновения с террористическими группировками, противостояние Саудовской Аравии и Ирана;

– Индия – активный рост боеспособности Китая и замороженный конфликт с Пакистаном;

– Азербайджан и Армения – замороженный военный конфликт периодически приводит к боестолкновениям.

Основные экспортные рынки для российского оружия представлены на рисунке 27.

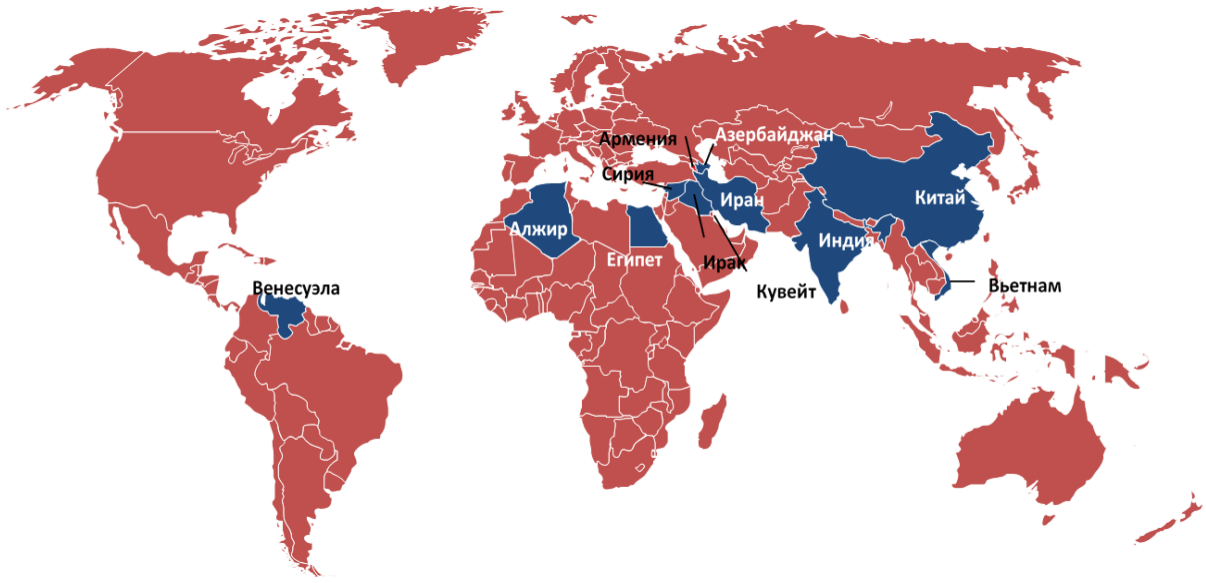

Рисунок 27 – Основные экспортные рынки для российского оружия

Источник: составлено автором

Наличие большого парка поставленной по ВТС техники ПАО «ОАК» и АО «Вертолеты России» создает возможности для развития ППО в части модернизации, поставки запчастей. Для развития услуг модернизации и поставки запчастей необходимо решить ряд проблем участников сети:

– отсутствует единый актуальный каталог возможных модернизаций и доработок;

– доработки, которые внедрены в серию и реализованы для отдельных заказчиков, не предлагаются на рынке;

– отсутствует выделенный бюджет на самостоятельное инициирование Концерном востребованных доработок;

– ПАО «ОАК» и ГК «Ростех» не проводят исследование востребованности доработок, вследствие чего все расходы на доработку переносятся на эксплуатанта;

– доработки инициируются преимущественно эксплуатантами;

– сроки разработки модернизаций и выпуска сервисных бюллетеней не регламентированы, процесс слабо контролируется;

– недостаточно эффективно используются упрощенные схемы испытаний при модернизациях;

– недостаточно развита логистическая и сервисная инфраструктура;

– отсутствует контроль за дистрибуцией запчастей и сервисными центрами;

– слабая интеграция и взаимодействие с эксплуатантами.

Меры развития продаж ППО в рамках ВЭД заключаются в создании групп по продаже услуг модернизации и сервисных центров у ключевых клиентов, формировании единой базы заявок, а также выделении бюджета на внедрение доработок.

Концерн реализует свой потенциал в гражданском сегменте по следующим новым направлениям:

– системы БРЭО (Концерн будет играть роль производителя и поставщика систем БРЭО для гражданских ВС, малой авиации и гражданских морских и речных судов);

– электрозарядная инфраструктура (до 70% рынка быстрых электрозарядных систем, более 50% российского рынка медленных и ультрабыстрых электрозарядных систем);

– сервисы для автодорог (АСВГК и СВП для платных дорог);

– сервисы для железнодорожного транспорта (агрегация заказов на грузовые железнодорожные перевозки);

– система авиабронирования;

– решения в области безопасности критической инфраструктуры (весогабаритный контроль на автодорогах федерального и регионального значения);

– изделия и компоненты для высокотехнологичной медицинской помощи;

– контрактное производство;

– прочая продукция (тренажеры, РЭП ж/д и пр.).

Являясь инновационным кластером, функционирующим на принципах модели тройной спирали, КРЭТ обладает инновационной синергией участников. Агрегированные синергетические эффекты коллаборации позволяют Концерну добиваться устойчивости даже в условиях крайне неблагоприятных изменений внешней среды (введение санкций). Адаптация происходит, в том числе, за счет

коллаборационной диверсификации, направленной на увеличение доли гражданской продукции до 50% к 2025 г. и преодоление зависимости от оборонных заказов (таблица 15).

Таблица 15 – Направления трансформации производственной системы Концерна

Характеристика	Текущее состояние Концерна	Целевое состояние Концерна
1	2	3
Масштаб и структура выручки	Высокая зависимость Концерна от объемов спецсегмента (ГОЗ и ВТС). Незначительная доля гражданского сегмента	Диверсифицированный в гражданский сегмент «холдинг»
Индустриальная модель	Относительно низкая производительность труда. Работа по схеме ценообразования 20% + 1%. Система качества и работа с поставщиками, ориентированная на военного представителя МО РФ	Производительность труда на уровне международных компаний – аналогов КРЭТ. Осуществлен переход на новый технологический уклад
Кадры	Разрыв в поколениях конструкторов и инженеров. Отсутствие компетенций, необходимых для работы на глобальном рынке и в гражданском сегменте	Профессиональный коллектив, умеющий работать в высоко-конкурентной глобальной среде. Лучшие конструкторские, инженерные кадры и ИТ-специалисты
Технологии	Совершенствование изделий происходит за счет разработанных ранее технологий	Реализуются программы развития базовых и критических технологий. Регулярная актуализация форсайта. Эффективная система управления РИД

Окончание таблицы 15

1	2	3
Управление и оргструктура	Ориентированность системы управления НИОКР, производственной системы и системы продаж на специальный сегмент	Внедрена новая организационная модель, ориентированная на потребности диверсифицированного холдинга
Государственная поддержка	Ключевые формы государственной поддержки – ФЦП и госзаказ на НИОКР в спецсегменте и гражданском сегменте (например, ИКБО-ИМА)	Основная форма государственной поддержки – льготное долгосрочное заемное финансирование, поддержка продаж и инструменты технического регулирования
Масштаб инвестиций	Большинство проектов связано с реализацией ФЦП. Единичные крупные инвестиционные проекты. Отсутствие практики в работе с фондами развития и запуском новых бизнесов	Компетенции в управлении портфелем масштабных инвестпрограмм в различных сегментах специальной и гражданской продукции

Источник: составлено автором.

В авторском видении, генеральную цель программы стратегического управления потенциалом производственной системы вертикально интегрированной компании (Концерна) можно сформулировать следующим образом: *реализация потенциала производственной системы к t-му году на основе* внедрения экономически обоснованного комплекса *мероприятий, нацеленных на обеспечение рациональности в использовании ресурсов в современных условиях.*

На основании авторской редакции в диссертационной работе произведена декомпозиция цели на подпрограммы стратегического развития с учетом наиболее актуальных проблем Концерна. Каждая подпрограмма содержит совокупность мероприятий, всего выделяются 7 подпрограмм:

– развитие производственной базы, специализации и кооперации;

– повышение результативности операционной деятельности;

– повышение эффективности НИОКР;

– развитие кадров;

– диверсификация на гражданские рынки и выход на внешние рынки (экспорт);

– диверсификация на смежные военные рынки;

– создание эффективной системы управления и внедрение современных управленческих технологий.

Под ресурсным обеспечением стратегии Концерна рассматривается деятельность, связанная с обеспечением государственного заказа, ориентированного на средства радиоэлектронной борьбы, увеличение операционной эффективности для постоянного уменьшения себестоимости и развития конкурентных преимуществ, диверсификация и увеличение присутствия на новых рынках (различные смежные рынки – военные, гражданские – по продаже разъемных соединителей, кабельной продукции, электрических и газовых плит, систем контроля и учета электрической энергии, аппаратуры связи и пр.).

С помощью государственной поддержки, Концерн в ближайшем будущем планирует увеличить производство электрических соединителей и кабельной продукции, а также выйти на мировой уровень поставщиков Airbus.

В числе первоочередных мер, связанных с осуществлением стратегии, было создано *единое казначейство, обладающее лицензией на разработку, производство и ремонт военной и воздушной техники по ГОЗ*. В ближайшее время планируется получение свидетельства на право военно-технического сотрудничества, что в конечном счете предоставит возможность увеличить эффективность по взаимодействию с импортными заказчиками.

Концерн осуществляет развитие горизонтальных сетевых связей по направлениям специализации через формирование узлов сети – образуются центры компетенций (по конечной продукции, по промежуточным переделам – различная механическая обработка, изготовление печатных плат).

Развивается специализированное дочернее предприятие «Реконструкция», в задачи деятельности которого входит обеспечение совместно с проектным институтом централизованной разработки сметно-проектной документации по техническому перевооружению учреждений концерна. Трансформируясь из вертикально интегрированной сети в инновационный кластер на основе тройной спирали «государство – производство – университет», Концерн развивает взаимодействие с научно-образовательным комплексом за счет активизации горизонтальных связей.

Подписано соглашение стратегического партнерства между федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ» (КНИТУ-КАИ), согласно которому предусматривается осуществление научных и исследовательских программ; генерация новых технологий, а также изготовление микроэлектронных, радиоэлектронных систем и устройств.

Концерн планирует осуществлять содействие в техническом оснащении баз университета современными средствами проектирования, измерительным, контрольным оборудованием производства ведущих компаний, предоставление возможности в использовании материально-технических баз предприятий для проведения практик студентов. Аналогично КНИТУ-КАИ обязуется учитывать потребности Концерна в специалистах необходимого профиля, и при необходимости – создавать новые направления и новые специальности.

По вопросам повышения квалификации планируется создать отвечающие мировым стандартам системы профессиональной переподготовки кадров, которые направлены на поддержание требуемого квалификационного уровня персонала, способного организовать эффективную работу предприятий Концерна. У специалистов предприятий предусмотрена возможность обучения в аспирантуре и докторантуре КНИТУ-КАИ, а для преподавателей – стажировка на предприятиях Концерна.

Развитие сотрудничества в вопросах науки и техники подразумевает совместное оснащение ЦКП (Центра коллективного пользования) по созданию различных технологий (радиоэлектронных, микроволновых), систем кабельных сборок. Также планируется на базе КНИТУ-КАИ создание центров компетенций, учебных и научных лабораторий, тренинг-центров и др. При ограниченных финансовых вложениях почти невозможно выполнить все мероприятия программы одновременно.

Развивая взаимодействие с университетом, Концерн использует механизм «приведения систем в динамическое равновесие, основанный на резонансном взаимодействии из трех значимых подсистем», свойственный модели трех спиралей[236].

Базируясь на компетенциях в текущих сегментах присутствия, Концерну крайне необходимо выйти в важнейшие для государства сегменты и реализовать дополнительные рыночные возможности. Учитывая высокий уровень компетенций Концерна в высокотехнологичных сферах, можно выделить следующие рыночные направления: разработка и освоение производства технических средств обеспечения безопасности, в том числе: информационной безопасности; разработка и освоение производства технических средств для функционирования транспорта; разработка и освоение производства технических средств для медицины и др.

Планируемая выручка в спецсегменте в 2025 году должна составлять не менее 170 млрд рублей, выручка в гражданском сегменте в 2025 году – не менее 300 млрд рублей. Таким образом, доля гражданского сегмента в выручке Концерна в 2025 году должна составлять не менее 65%. Применение алгоритма формирования подцелей стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК направлено на учет не только экономических параметров проектов в рамках стратегии, но и на их внеэкономические параметры. Так, в рамках стратегии развития АО «КРЭТ»

[236] Leydesdorff L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations : Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship / ed. by E. Carayannis, D. Campbell. – New York: Springer, 2012. [Электронный ресурс] – URL: http://eprints.rclis.org/16559/1/The%20Triple%20Helix%20of%20University-Industry-Government%20Relations.Jan12.pdf (дата обращения 10.01.2018).

только по гражданским сегментам до 2025 г. планируется инвестирование в объеме 240 млрд рублей. Инвестиционная программа Концерна и их планируемые результаты проектов представлены в таблице 16 в части публичного доступа.

Таблица 16 – Инвестиционная программа Концерна до 2025 года

Проекты	Срок реализации проекта, мес.	Инвестиционный бюджет, млн руб.	Источники финансирования с указанием объемов в разрезе источников, млн руб.	Степень учета рыночных трендов и законов развития технических систем	Срок окупаемости по NPV, мес.	NPV, млн. руб.	IRR, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	13	152,8	Собственные средства предприятия – 152,844	Высокая	59,0	2,0	21%
2	36	393,4	Собственные средства – 393,409	Средняя	30,6	5,6	47%
3	24	173,0	Собственные средства – 173	Высокая	58,8	2,9	21%
4	36	122,1	Собственные средства – 122,1	Низкая	95,3	0,9	20%
5	36	253,8	Собственные средства – 253,8	Высокая	122,9	13,6	20%
6	60	60,9	Собственные средства – 60,9	Средняя	116,9	0,8	21%
7	18	8,0	Собственные средства – 8,0498	Высокая	66,7	3,4	33%
10	36	9,6	Собственные средства – 9,565	Средняя	41,5	7,8	133%
11	36	12,1	Собственные средства – 12,0944	Высокая	54,2	7,2	70%
12	24	43,6	Собственные средства – 43,592	Низкая	29,8	40,1	127%
13	21	44,9	Собственные средства – 44,909	Высокая	29,8	41,8	133%
14	24	77,5	Собственные средства – 77,5	Средняя	48,0	89,5	65%

Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7	
15	72	648,9	Собственные средства – 474,1, иные источники – 174,8	Высокая	99,5	216,0	28%
16	36	25,1	Собственные средства – 25,075	Низкая	82,6	8,4	28%
17	60	167,8	Собственные средства –167,84	Высокая	140,4	17,4	23%
18	84	513,8	Собственные средства – 176,7; средства соинвестора – 337,1	Средняя	211,8	27,6	14%
19	36	18,5	Собственные средства – 18,5	Высокая	50,6	28,0	55%
20	60	115,5	Собственные средства – 115,509	Низкая	78,4	166,0	48%
21	60	126,6	Собственные средства – 126,59	Высокая	192,1	21,3	23%
22	60	141,4	Собственные средства – 141,4	Средняя	146,0	20,6	23%
23	48	46,1	Собственные средства – 46,054	Высокая	160,0	3,3	22%
24	60	140,5	Собственные средства – 140,487	Низкая	68,6	158,5	57%
27	72	18,6	Собственные средства – 18,56	Высокая	121,8	10,1	30,6%
28	36	10,9	Собств. средства – 10,911	Низкая	102,7	0,8	22%
29	48	15,3	Собственные средства – 15,3	Высокая	58,6	27,9	72%
30	24	3,3	Собственные средства – 3,321	Средняя	75,4	11,0	60%
31	36	20,1	Собственные средства - 20,15	Высокая	69,8	14,9	39%
32	25	5,8	Собственные средства – 5,8.	Низкая	48,5	2,4	60%
33	12	39,1	Собственные средства – 39,10484	Высокая	46,9	28,3	46%

Источник: составлено автором

Деятельность Концерна находится под воздействием как внешних, так и внутренних факторов. Внутренними факторами, определяющими производственную стратегию, являются исполнение программы по перевооружению, сокращающаяся цикличность кризисов, реализация федеральных целевых программ, поддержание отечественных товаропроизводителей.

В первую очередь предполагается в течение трех лет реализация мероприятий, направленных на развитие производственной базы, специализации и кооперации, а также повышение операционной эффективности. Затем в течение года будут усилены возможности диверсификации Концерна на смежные рынки. Заключительный этап предполагает в последующие пять лет устойчивый рост компании с публичным размещением (IPO) Концерна на рынке (части пакета акций – менее 50%, так как является оборонно-промышленной холдинговой компанией).

Рассмотрим основных участников сети – стейкхолдеров – в совместном создании новых видов электронной техники, эксплуатируемой в ОПК и промышленных предприятиях. В цепочке создания ценности задействованы различные акторы сети: разработчики, производители, посредники (например, лизинговые компании и др.), финансово-кредитные учреждения, эксплуатанты (потребители) конечной продукции, а также органы государственного управления. Взаимодействие стейкхолдеров различного уровня сопровождается проявлением частных интересов, приводящих к возникновению ряда противоречий, которые должны быть урегулированы на основе единых ценностей и норм сети. Целесообразно структурировать противоречия и идентифицировать наиболее острые и распространенные противоречия между участниками.

По своей природе связи участников Концерна являются сетевыми, а не жестко иерархичными. Каждый стейкхолдер выступает полноправным участником сетевого взаимодействия, поскольку общими дивидендами функционирования сети является создание в цепочке нового высокотехнологичного продукта. Каждый стейкхолдер предъявляет различные требования к параметрам качества и характеристикам проекта, что может вызывать противоречия между ними. Для

согласования интересов в требованиях к качеству предложен метод выявления противоречий, основанный на парных сравнениях требований стейкхолдеров. В целях выявления самых актуальных противоречий между стейкхолдерами в требованиях к параметрам стратегических проектов нами использовался метод анализа иерархии.

Автором предложена матрица определения критических противоречий между стейкхолдерами в требованиях к инновационным проектам (таблица 17). Необходимо выделение актуальных противоречий, которые формируются между компанией-производителем и коммерческими посредниками по участию в инвестировании на этапах производства, срокам участия и условиям взаимодействия. Актуальными остаются и расхождения в характеристиках стратегических проектов между производителем и кредитором, а также эксплуатантом и кредитором относительно стоимости заемных средств и сроков их выполнения.

Применение предложенного метода в практике позволяет выявить расхождения на ранних этапах формирования параметров стратегии управления реализацией потенциала производственной системы ВИК, определить содержание и основу разногласий между участниками процесса, произвести оценку масштабности конфликтов, спрогнозировать возможные последствия.

Проведенный автором анализ опыта взаимодействия отдельных экономических агентов в рамках производственной системы компании позволил выявить наиболее острые противоречия между стейкхолдерами.

Риски взаимодействия возникают в следующих случаях: потребитель – производитель не могут прийти к согласию по протяженности производственного цикла, стоимости, по оборотам вывода продукции на соответствующие рынки, характеристикам постпродажного обслуживания; производитель – инвестор – относительно сроков участия в конкретном проекте, а также по уровням и зонам

Таблица 17 – Матрица противоречий между участниками реализации потенциала производственной системы ВИК

№ п/п	**Субъекты – участники проектов**	Участники реализации потенциала производственной системы ВИК						
		Разработчики судов	**Производители радиоэлектронной техники**	**Посредники**	**Финансово-кредитные учреждения**	**Эксплуатанты радиоэлектронной техники**	**Конечные потребители**	**Государство**
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	**Разработчики**	–	Неточность в соблюдении сроков, условий и научно-технических требований разработчиков, технологическая неготовность	Неприемлемые условия участия в проектах, неготовность принимать на себя часть оргзадач и коммуникаций	Ограничения по финансированию научно-технических проектов	Низкая мотивация к обновлению морально и физически устаревающей техники, нежелание участвовать в софинансировании проектов	Усложненная обратная связь по потребительским параметрам техники	Отсутствие поддержки научно-технических проектов, ограничение доступа к зарубежным технологиям за счет административных барьеров и разницы в курсах валют
2	**Производители радиоэлектронной техники**	Низкий уровень технологичности, генерируемой ценности, гибридизированности, сложность ППО и др. Высокая ресурсоемкость производства новой техники	–	Высокие требования по доходности от участия в проектах, нежелание брать на себя часть рисков	Ограничения по финансированию производственных проектов	Длительный период и сложность обновления морально и физически устаревающих средств труда, цифровизации производства	Нежелание участия в тестировании новой техники, низкий уровень мотивации к использованию отечественных образцов	Усложнение процедур получения разрешений и доказательства безопасности, экологичности и других параметров производства
3	**Посредники**	Низкие сравнительные потребительские свойства, сложность транспортировки, хранения и других свойств, обеспечивающих мобильность	Длительность производства, неразвитая система ППО, низкая конкурентоспособность	–	Высокие ставки при финансировании предприятий без длительной кредитной истории	Высокие требования к финансовому обеспечению, срокам и условиям эксплуатации, жесткие требования к центрам ответственности	–	Уровень льгот, сложность получения дополнительного фиксирования за счет грантов и других источников

Окончание таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	**Финансово-кредитные учреждения**	Повышенные требования к уровню обеспечения рисков, выполнению сроков и других параметров проектов.			–	Повышенные требования к уровню обеспечения рисков, выполнению сроков и других параметров проектов. Высокий уровень ставок, требования к ликвидности	–	Высокие требования к уровню государственных гарантий, уровню софинансирования и др.
5	**Эксплуатанты радиоэлектронной техники**	Низкий уровень паспортных характеристик проектируемой техники, ремонтопригодности и условий обслуживания	Высокая стоимость техники, низкий уровень ППО, жесткие требования к выполнению условий оплаты	Увеличение сроков и стоимости поставок ввиду дополнительных согласований участия посредников	Ограничения по финансированию производственных проектов	–	Низкая мотивация к участию в создании и освоении новой цифровой техники и новых услуг	Недостаточная активность и ограничения участия в программах модернизации и цифровизации
6	**Конечные потребители**	Недостаточный уровень технического замысла, экологичности, безопасности, эргономичности техники	Недостаточный уровень качества исполнения, надежности и сроков восстановления повреждённых объектов техники.	–	–	Высокие цены, сложные условия. Низкий уровень комфорта, безопасности, экологичности и т. п.	–	Недостаточный уровень защиты. Несовершенство условий возмещения ущерба
7	**Государство**	Дефицит прорывных продуктов, которые могли бы конкурировать на мировом рынке по всем параметрам качества	Высокий уровень требований по уровню обеспечения рабочих мест, налогов и др. Уровень снижения экологической нагрузки, безопасности производства	Частота проверок и высокие требования к количеству документов, подтверждающих финансовую чистоту сделок	Высокая волатильность курсов валют и ключевой ставки ЦБ. Уровень государственных гарантий	Низкая периодичность актуализации требований к условиям эксплуатации объектов промышленной техники с учетом цифровых технологий	Низкая мотивация к участию в решении проблем недобросовестности экономических агентов	-

Источник: составлено автором.

ответственности, объемам риска; производитель – кредитор – относительно размера процентных ставок займов и кредитов и их длительности, по залогам обязательств.

Заслуживают внимания противоречия, возникающие между авторами инновационных идей, менеджерами и инвесторами проекта по поводу пропорций распределения экономического эффекта, методов управления результирующими параметрами проекта и его рисками, прав на интеллектуальную собственность, а также противоречия по поводу прав вето на различные стороны проектов (техническую, технологическую, финансовую и др.). Обобщая результаты исследования противоречий между участниками, автор приходит к выводу о том, что реализация стратегии компании предусматривает преодоление ряда важных ограничений и барьеров. Автор классифицировал проблемы развития производственной системы, выделив производственный блок, инвестиционный блок, экономический, организационный, сбытовой, блок постпродажного обслуживания (таблица 18).

Целевое состояние развития достигается за счет реализации потенциала текущих сегментов, входа в новые продуктовые ниши с устойчивым спросом и с возможностью стратегического контроля. Базируясь на компетенциях в текущих сегментах присутствия, Концерн обязан выйти в важнейшие для государства сегменты и реализовать дополнительные рыночные возможности.

Автор опирается на современные исследования сетевых образований, а также современные тенденции развития условий взаимодействия при реализации крупных корпоративных проектов и предлагает следующую уберизированную модель поиска решений в сфере стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК (рисунок 28).

Свободное движение информационных потоков внутри сетевой модели обеспечивается за счет формирования виртуальных групп на временной основе для неформального общения. Это позволяет осуществлять свободный обмен идеями, которые обсуждаются и развиваются без значительных затрат для виртуально интегрированной системы. Свободный доступ широкого круга лиц обеспечивает автоматическое выявление наиболее перспективных проектов.

Таблица 18 – Проблемы развития ВИК

Блоки проблем	Основные проблемы	Решения
Инвестиционный блок	• потребность привлечь ресурсы на длительный период; • узкий круг возможных инвесторов; • высокий уровень процентных ставок, кредитов, уровня риска	• снижение объемов и уменьшение срока по привлечению требуемых ресурсов от каждого отдельного участника; • увеличение спектра инвесторов; • уменьшение рисков
Производственный блок	• высокий временной лаг производственного цикла; • значительные производственные затраты; • устаревшие технико-технологические ресурсы; • потребность в высококвалифицированных работниках; • неконкурентоспособность по качественным параметрам продукции; • снижение темпов взаимодействия между экономическими агентами	• уменьшение цикла производства продукции; • уменьшение затрат на производство продукции; • рост качественных характеристик продукции
Организационно-экономический блок	• несовершенство моделей управления; • недостаточность делегирования полномочий на нижестоящие уровни управления компанией; • недостаточный учет и прогнозирование рыночных сил, действующих в отрасли; • разрушение связей с научно-исследовательскими центрами, низкая коммерциализация результатов разработок	• адаптируемость и гибкость моделей управления компанией с учетом рыночной конъюнктуры; • повышение скорости взаимодействия с экономическими агентами; • развитие корпоративных конструкторских возможностей
Блок сбыта и послепродажного обслуживания	• завышенные цены сервиса; • отсутствие сбалансированности действий и интересов компаний-производителей и субъектов, эксплуатирующих продукцию и др.	• уменьшение цен с целью повышения доступности продукции для потребителей; • создание условий для роста доходов компании от организации сервиса

Источник: составлено автором.

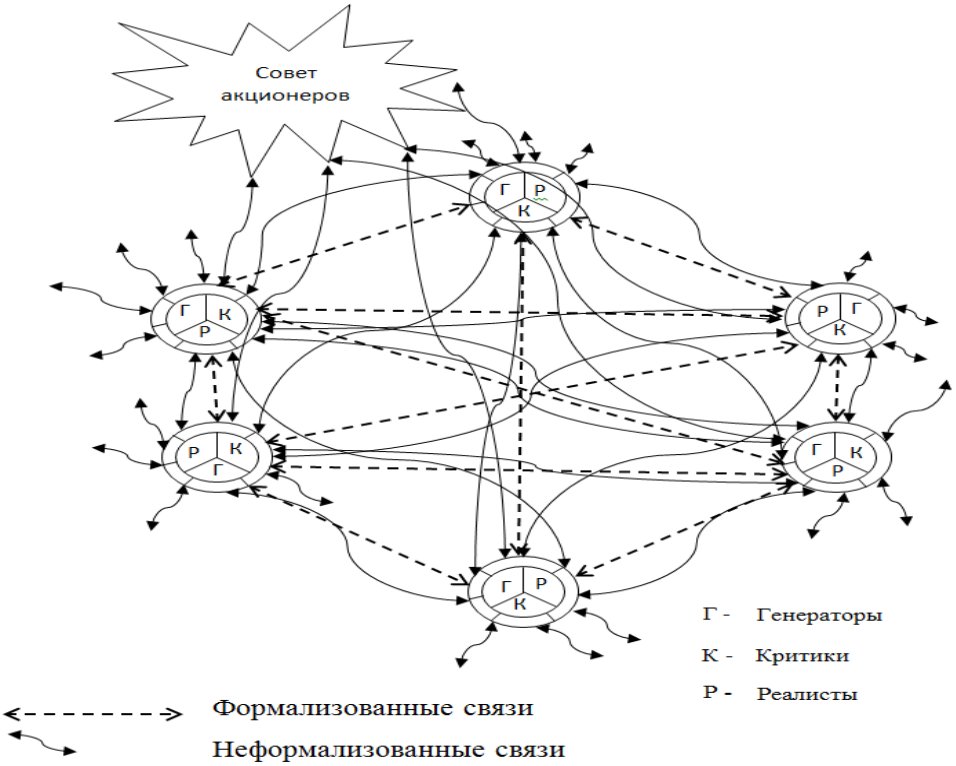

Рисунок 28 – Уберизированная нейросетевая модель поиска решений в сфере стратегического управления реализацией потенциала ВИК

Источник: составлено автором.

Система взаимодействия мотивирует каждого актора принимать участие в ряде независимых проектов в разных ролях – генератора, критика, эксперта, оператора. Одновременное участие отдельных акторов в разных проектах в разных ролях позволяет обеспечить многосторонний взгляд на проблему, развитие интеллектуального потенциала и мировоззрения участников.

Краудсорсинговая модель привлечения материально-технических ресурсов реализуется за счет того, что проект имеет право на осуществление при условии многостороннего финансирования. Это обеспечивает контроль качества проекта и его актуальности и перспективности, увеличивает остроту конкуренции между проектами. Рост объема финансирования дает возможность использования премиального фонда, распределения рисков провала, повышения мотивации инвесторов и участников.

Модель поиска решений использует сетевые экстерналии, позволяющие для поиска управленческого решения применять принцип свободы выбора

направлений и способов достижения целей, эффект надежности функционирования системы целедостижения и уберизации взаимодействия, обеспечить опережение ожиданий клиентов, что обеспечивает повышенный уровень эффективности взаимодействия с дружественными, сопутствующими и конкурирующими системами. Сетевая синергия создает условия для раскрытия творческого и управленческого потенциала участников, повышает финансово-экономические показатели деятельности компании, позволяет поднять уровень качества и гуманности бизнес-среды, включить широкий спектр внеэкономических целей в деятельность компании на длительную перспективу.

Автор считает, что в Концерне, как инновационном кластере, сформировалась экосистема социальных коммуникаций, основанная на взаимном наложении функций трех институциональных секторов: государства-производства, науки и образования. Свойством этой экосистемы является способность формировать нелинейные связи и расширять сетевые взаимодействия на микро- и макроуровнях.

4.2. Методология управления формированием сетевой ценности ВИК на основе вовлеченности участников в цепочки совместного создания ценности

Продукция, выпускаемая Концерном, относится к категории технически сложных, инновационных изделий и представляет собой многофункциональный комплекс, состоящий из множества отдельных комплектующих изделий и модулей, которые могут разрабатываться независимо, но вместе функционируют как единое целое и предлагают определенную ценность конечному потребителю. Каждый из участников создает в своем сборочном модуле отдельную ценность, но только конечное изделие обладает ценностью большей, чем сумма отдельных составляющих его частей. Конечная ценность сложного продукта формируется при участии потребителя и им же признается, поэтому только участие каждого со-производителя и потребителя может создать итоговую ценность. Вовлечение всех

участников цепочки создания ценности в совместное производство особенно важно для продукции оборонного комплекса в целом и радиоэлектроники в частности.

На основе принципов теории совместного создания ценности и принципов управления взаимоотношениями в сети, автор построил цепочку взаимодействия при вовлечении участников сети Концерна в совместное создание стоимости инновационных изделий (рисунок 29)[237].

Каждый участник производственной сети КРЭТ вовлекается в совместное создание ценности (стоимости) конечного продукта. При этом используются ресурсы как потребителем ценности, так и производителем добавленной ценности для другого участника сети вплоть до потребителя. Также используются ресурсы каждой организации, и каждый участник получает доступ к объединенным ресурсам. Главным ресурсом в сети является информация, обеспечивающая участникам интерактивное взаимодействие за счет свободного нелинейного обмена.

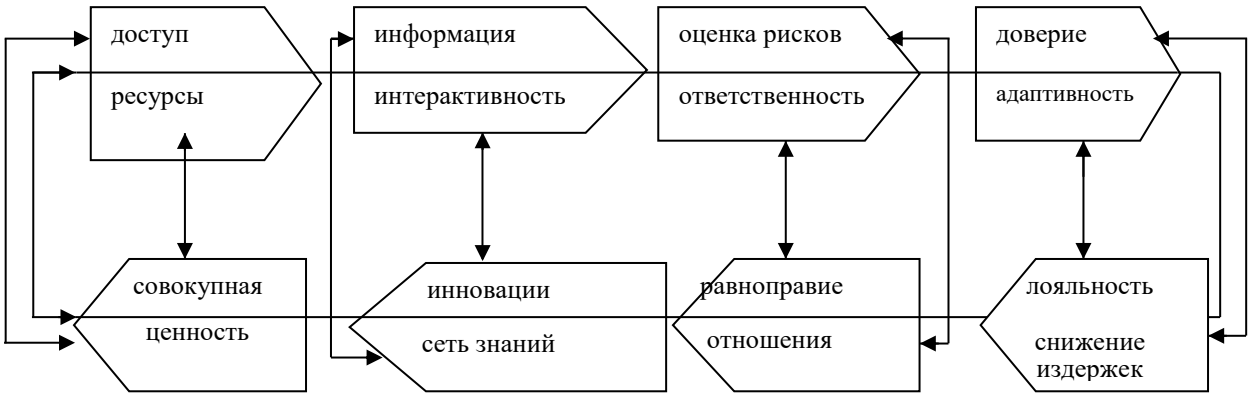

Рисунок 29 – Цепочка создания ценности/стоимости участников сети КРЭТ

Источник: составлено автором.

На основе цифровых технологий обработка информации происходит в режиме реального времени и непрерывного потока, что позволяет производить оперативную оценку рисков и распределять ответственность между участниками сети. Порождаемое и поддерживаемое в сети доверие является главным сетевым

[237] Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конференции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 259 с.

капиталом и позволяет участникам через обеспечение лояльности добиться значительного сокращения издержек.

Доверие в совокупности со снижением издержек и распределением ответственности закладывает основы повышения адаптивности Концерна. Равноправные отношения, особенно на уровне горизонтальных связей, обеспечивают развитие Концерна как сети знаний, генерирующих инновации. Многократно порождаемые инновации имплицируются в производство за счет вовлеченности каждого участника через цифровые платформы, и совместно созданная ценность имеет синергетическую совокупную стоимость. На основе теории цепочек ценностей М. Портера[238], автором была проведена оценка факторов приращения ценности для потребителя на различных этапах, в частности на этапе материально-технического обеспечения (МТО) (таблица 19).

Одними из важнейших целевых ориентиров приращения ценности для потребителя на этапе МТО в производственной системе являются снижение стоимости продукции для конечного потребителя, сокращение сроков производства продукции в единицу времени, создание и/или развитие новых свойств продукции, повышение качества, создание благоприятного имиджа покупателя продукции, удобные параметры сервиса для покупателя продукции.

Оценка факторов приращения ценности на этапе МТО в производственной системе Концерна позволила автору разработать алгоритм приращения ценности для потребителя на этапе МТО (рисунок 30).

На наш взгляд, цель повышения ценности для потребителя может быть как долгосрочной, так и краткосрочной в зависимости от расстановки приоритетов в пользу тех или иных критериев управления формированием ценности для потребителя. Условия деятельности предприятий радиоэлектронной промышленности предполагают выстраивание долгосрочных отношений с организациями-поставщиками.

[238] Porter M.E., Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 12. – Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. – P. 95–117.

Таблица 19 – Оценка факторов приращения ценности для потребителя на этапе МТО в производственной системе Концерна

Фактор приращения ценности для потребителя	Оценка фактора приращения ценности	Результат для поставщика	Результат для производителя	Результат для потребителя
1	2	3	4	5
Конкуренция среди поставщиков	Среди поставщиков конкуренцию нельзя назвать жесткой	Отсутствие активности в сфере своего менеджмента	Высокая сложность подбора альтернативного поставщика	Высокая стоимость конечной продукции, снижение качества, превышение сроков производства, отсутствие динамики развития функционала продукции производителя и др.
Условия производства поставляемого ресурса	Низкий уровень технологического оснащения производства	Высокие постоянные издержки, перерасход по трудоемкости	Снижение качества входного ресурса, высокая стоимость	
Наличие системы эффективного менеджмента в производственной системе поставщика	В большинстве случаев не применяются lean-технологии в производственной системе поставщика	Отсутствие учета формируемой ценности для потребителя	Сокращение возможностей в ценовой конкуренции на рынке	
Значимость ресурса для производства конечного товара	Наиболее важными ресурсами являются металлы, оборудование, энергия, финансы	Понимание значимости для производителя, желание максимизации наценки	Рост себестоимости, необходимость постоянного торга по ценам	

Окончание таблицы 19

1	2	3	4	5
Мотивация поставщика в приращении ценности	Отсутствие желания в приращении ценности, учет только своих интересов	Снижение темпов развития своего бизнеса	Необходимость поиска более заинтересованного поставщика	
Наличие системы эффективного менеджмента в системе распределения поставщика	Оптимально проработанная логистическая система, ориентированная на объем. Однако нет желания подстраиваться под требования заказчика	В некоторых случаях потеря клиентов, нежелание прорабатывать индивидуальные схемы поставок	Сохранение высоких затрат на хранение, охрану и излишнюю транспортировку ресурсов	
Усиление цифровизации поставок	Низкая степень цифровизации материально-технического обеспечения производственной системы	Высокий уровень издержек, связанных с организацией поставок	Относительно высокая стоимость входных ресурсов, снижение гибкости	

Источник: составлено автором.

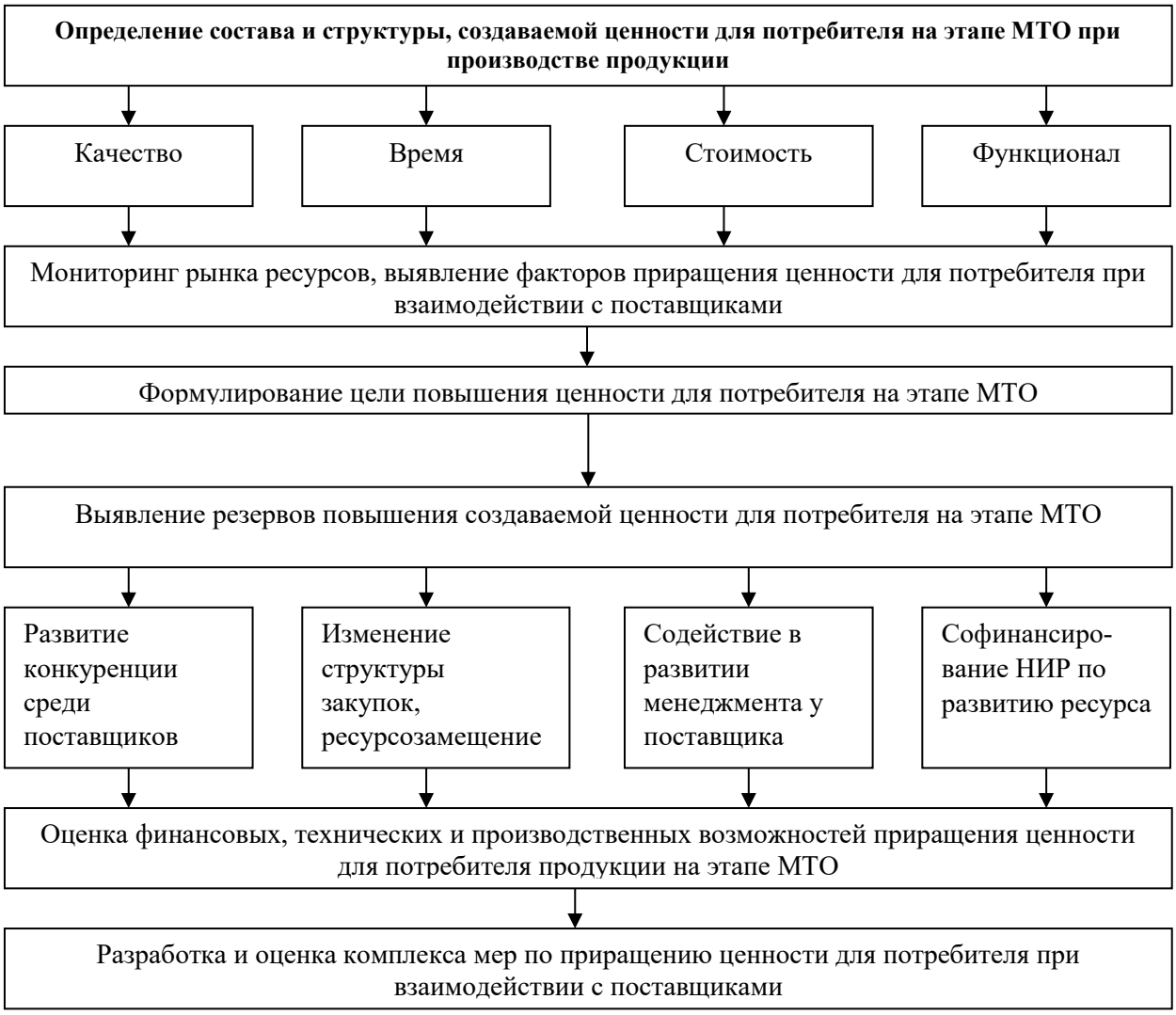

Рисунок 30 – Алгоритм приращения ценности для потребителя на этапе МТО в производственной системе Концерна

Источник: составлено автором.

В связи с этим, цель повышения ценности для потребителя может быть сформулирована как взаимовыгодное сотрудничество на основе совместных проектов, связанных с приращением ценности для конечного потребителя продукции по показателям качества, свойств, сроков и стоимости конечной продукции. Указанная цель соответствует долгосрочной цели развития сетевого взаимодействия и наращивания потенциала участников.

В случае совпадения ценностей производителя инновационной наукоемкой продукции и его поставщика возможно достижение соглашений в развитии отношений, которые обеспечат приращение ценностей для потребителя конечной

продукции предприятий: снижение стоимости продукции; сокращение сроков производства продукции в единицу времени; создание и/или развитие новых свойств продукции; повышение качества; создание благоприятного имиджа покупателя продукции; удобные параметры сервиса для покупателя продукции. Возникает прямая зависимость между видами ресурсов, параметрами целевого регулирования и возможностью реализации, а также уровнем эффективности мер, направленных на управление рыночным влиянием поставщика. Автором разработана матрица «ценности-ресурсы», которая показывает наиболее адекватные методы приращения ценности для повышения конкретных ценностей (таблица 20).

Авторская систематизация методов приращения ценности для потребителя на этапе МТО в производственной системе Концерна позволяет получить полную картину всего комплекса инструментов приращения ценности для потребителя на данном этапе. Меры повышения эффективности менеджмента, реализуемые с целью приращения ценности для потребителя в процессе реализации, могут сталкиваться с сопротивлением со стороны персонала или лиц, принимающих решения, ввиду их неготовности идти на компромиссные решения в интересах конечного потребителя. Кроме того, некоторые методы в принципе могут быть не реализованы в силу технических и других видов ограничений.

Таблица 20 – Методы регулирования приращения ценности для потребителя на этапе МТО в производственной системе Концерна

Ценности для потребителя на этапе МТО	Виды ресурсов на этапе МТО в производственной системе Концерна		
	Сырье и материалы	Оборудование	Энергия
Функционал	Использование материалов с новыми свойствами	Новые технологии производства, безлюдные технологии, высокий уровень сервиса	Энергосберегающие технологии, льготная тарификация

Окончание таблицы 20

Стоимость	Снижается за счет открытых тендерных закупок и др.	Применение инструментов финансового лизинга, аренды, аутсорсинга	Создание совместных инвестиционных проектов с поставщиками энергии
Качество	Внедрение элементов встроенного качества в производственный процесс		Сложно регулируется со стороны предприятия
Время	Безопасное производство, технологии «точно в срок», уберизация логистики и др.	Автоматизация производственных процессов, роботизация и информатизация	Не регулируется

Источник: составлено автором.

Качественная оценка факторов приращения ценности для потребителя на этапе распределения также разработана автором и представлена в таблице 21.

Способность распознать и понять цели потребителей предоставляет организации возможность разработки ориентиров по созданию и осуществлению программы развития. Достигая своих целей и удовлетворяя потребности, покупатели способны оказать влияние на деятельность предприятия. Подобное воздействие может быть как пассивным, так и активным. Чтобы оценить степень воздействия потребителей, требуется выявить условия или факторы, при которых регулирование приращения ценности для потребителя на этапе распределения в системе lean-менеджмента предприятия будет рациональным для предприятия-производителя.

В авторском видении важными методическими аспектами изучения факторов приращения ценности для потребителя на этапе распределения в производственной системе являются следующие параметры:

– принципиальное наличие отдельных рычагов воздействия на потребителей;

Таблица 21 – Оценка факторов приращения ценности для потребителя на этапе распределения

Фактор приращения ценности для потребителя	Оценка фактора приращения ценности для потребителя	Результат для поставщика	Результат для производителя	Результат для потребителя
1	2	3	4	5
Доля закупок	Диверсификация поставщиков для формирования конкурентной среды	Возможность устанавливать цены и условия поставок поставщикам	Отсутствие возможности использовать затратный метод ценообразования, уменьшение прибыли	Относительное снижение стоимости конечной продукции, улучшение качества обслуживания, соблюдение сроков производства, совершенствование функционала продукции производителя и др.
Информационное обеспечение потребителя о системе lean-менеджмента производителя	Обладает многосторонней информационной базой касательно характеристик продукта разных поставщиков	Способствует упрощению процесса по выбору поставщиков, уменьшает неопределенность внешней среды	Полностью исключает вероятность манипулирования информацией о затратах на производство продукции	
Доля затрат на продукцию в общей сумме затрат потребителя	Незначительная доля затрат	Отсутствие стимула к реализации силы	Отсутствие сильного ценового давления со стороны потребителя; уменьшается мотивация к снижению затрат на производство продукции	
Свойства товара (коэффициент его стандартности/ уникальности)	Незначительные отличия типов продукции друг от друга	Возможность уйти к другому поставщику с более низкими ценами и более приемлемыми условиями поставки	Потеря заказчиков, уменьшение прибыли	
Издержки, связанные с уходом клиента	Низкий уровень затрат в силу стандартности товара	Безболезненный уход к другому поставщику	Потеря заказчика	
Уровень прибыльности потребителя	Высокий уровень прибыльности потребителя	Низкая эластичность спроса по цене	Гарантия платежеспособности спроса	

Источник: составлено автором.

– прогнозирование ожиданий существующих и потенциальных заказчиков на основе анализа информации о них с помощью цифровых технологий;

– сила влияния отдельных факторов и уровень их взаимодействия;

– обоснованность и достоверность использования различных способов оценки силы отдельных факторов;

– восприятие сути и ориентированности действия указанных факторов с позиций и производителя, и потребителя продукции;

– готовность и возможности производителей и потребителей использовать свои знания о влиянии факторов в процессе создания условий, форм и параметров взаимного сотрудничества;

– восприятие сути и адресатов возможных последствий использования силы потребителей, а также потенциальных рисков при задействовании факторов.

Выявленные аспекты свидетельствуют о взаимоотношениях с потребителем в виде систематизированного многофакторного взаимодействия, в границах которого требуется рассматривать действия и производителей, и потребителей с позиций издержек и выгод, а также рисков с учетом изменения указанных факторов во временном аспекте.

Еще одним инструментом увеличения прибыльности выступает снижение затрат компании на обслуживание определенного сегмента рынка в сравнении с фирмами-конкурентами. *Для повышения прозрачности управления производственной системой предложены методы регулирования приращения ценности для потребителя* на этапе распределения, систематизированные в авторском видении в таблице 22.

Модерирование взаимоотношений с потребителями при вовлечении их в совместное создание ценности предусматривает:

– ценовую политику, осуществляющую жесткий контроль за увеличением цен на продукцию организации при помощи процесса управления издержками;

Таблица 22 – Методы регулирования приращения ценности на этапе распределения

Методы регулирования	Виды продукции предприятия-производителя		
	Военная продукция	Гражданская продукция	Продукция двойного назначения
Диверсификация объема продаж	Освоение производства для новых видов вооружения	Развитие новых рыночных направлений для гражданского рынка	Применение результатов НИОКР по военной тематике в гражданском сегменте, развитие наукоемких направлений развития предприятия
Организация сервиса, сроки и условия поставок	Улучшение условий взаимодействия с генеральным заказчиком	Выявление потребностей и ценностей покупателей, прогнозирование спроса	
Повышение качества	Применение методов цифрового менеджмента, QFD, TQM, функционально-стоимостной анализ и др. для роста качества продукции		

Источник: составлено автором.

– единую работу по улучшению качества продукции при помощи введения системы управления жизненным циклом организации, уменьшения вариабельности характеристик процессов производства продукции и качества входных ресурсов, а также совершенствование потребительских качеств продукции при помощи внедрения принципа модульности конструкции и регулируемости параметров техники;

– рост эффективности постпродажного обслуживания при помощи использования обратной связи, активизации принципов самодиагностики в конструкции продукции, увеличения надежности техники.

Применение указанных методов регулирования приращения ценности для потребителя на этапе распределения позволяет повысить качество менеджмента предприятия при помощи расширения диапазона потенциальных решений,

создания условий для повышения лояльности потребителей и улучшения качества обратной связи от потребителя.

Авторский подход основан на положении, что формирование и реализация потенциала производственной системы ВИК в условиях цифровой трансформации экономики должны быть направлены на расширение генерируемых системой потребительских ценностей, которые востребованы в данный момент и будут востребованы потребителями в будущем.

В условиях конкурентной рыночной среды, роста объема информационных потоков, усложнения и разветвления связей, менеджмент должен предвидеть и учитывать множество факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия, что позволит максимально точно обосновать принимаемое управленческое решение и отдать предпочтение в пользу лучшей из возможностей. При этом обобщающей характеристикой бизнеса, интегрирующей влияние всех внешних и внутренних факторов, выступает потенциал технико-технологических резервов производственной системы компании[239].

Целью анализа технико-технологических резервов производственной системы компании является оценка эффективности использования потенциалов основных и оборотных фондов, а также потенциала использования нематериальных активов компании для обеспечения социально-экономического роста и развития компании и ее доходности [240].

В авторском видении рост производительности в значительной степени зависит от эффективности использования резервов технико-технологической составляющей производственной системы компании, которая подразделяется на потенциал основных фондов, потенциал оборотных фондов, потенциал использования нематериальных активов.

Стремительное развитие цифровых технологий в условиях глобализации экономики требует от производственных систем крупных промышленных

---

[239] Грумслис И.Н., Белоусова Л.Ф. Методический инструментарий анализа экономического потенциала предприятия. [Электронный ресурс] URL: https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/22577.pdf. (дата обращения: 27.03.2016).

[240] Аубакирова Г.М. Оценка потенциала предприятий с помощью матричной модели // Экономика. – 2011. – № 10. – С. 47–56.

компаний непрерывного поиска и активизации явных и неявных резервов эффективности использования основных фондов. В настоящее время от интенсивности модернизационных процессов во многом зависят удержание конкурентных позиций на рынке и возможности расширения рыночной ниши компании, в связи с чем вопросы реализации потенциала основных фондов приобретают особую важность.

Так, показателями эффективности реализации потенциала основных фондов вертикально интегрированной компании могут выступать такие индикаторы, как среднегодовая стоимость основных производственных фондов; коэффициент экстенсивной загрузки оборудования; коэффициент обновления основных производственных фондов; доля активной части основных средств; фондоотдача основных средств; фондоемкость; фондорентабельность по основным производственным фондам; коэффициенты сменности интенсивной и интегральной загрузки оборудования и др.

Автором сформулированы основные направления повышения эффективности реализации потенциала основных фондов в производственной системе:

– применение модели открытых инноваций для создания условий автоматического или полуавтоматического входа и инсталляции цифровых технологий в производственную систему;

– повышение фондоотдачи за счет сокращения пассивной части основных средств, а также непроизводительных основных средств в производственной системе;

– внедрение системы TPM (всеобщий уход за оборудованием) не локально, а на всех производствах компании, централизация управления обслуживающими и сервисными внутренними и внешними услугами;

– развитие компетенций работников, осуществляющих эксплуатацию и обслуживание основных фондов на различных производствах вертикально интегрированной компании;

– мониторинг износа основных фондов, особенно тех, от которых напрямую зависят мощность производств, планирование технического перевооружения и модернизация, учет и анализ наиболее частых причин выхода из строя оборудования, при необходимости наличие технической аптечки для оперативного восстановления работоспособности техники;

– контроль качества ресурсов, обрабатываемых на производственном оборудовании, выполнение всех технологических этапов подготовки материалов и сырья к преобразованию в процессе производства изделий;

– контроль нормативных режимов работы оборудования, предполагающих рациональный уровень загрузки, экономичный режим работы техники, выполнение всех требуемых процессов восстановления и использование качественных расходных материалов;

– применение прогрессивных технологий для стабильного функционирования технико-технологических ресурсов компании, использование комплекса современных возможностей автоматизации и информатизации производственных и технологических процессов;

– использование ресурсосберегающих технологий как для активной, так и пассивной части основных средств;

– создание условий для выполнения отдельных видов технологических процессов на одном предприятии для нескольких производств, если эти производства располагаются в территориальной близости;

– применение lean-технологий при организации производственных процессов, материально-техническом обеспечении, реализации продукции и, в случае необходимости, ее сервиса.

Процесс модернизации тесно связан с формированием оптимальной структуры производства, обоснованной процессами замещения неэффективных факторов производства эффективными технологиями и ресурсами. В современных условиях – это цифровая трансформация производственной системы компании. В этой связи, существует необходимость оценки потенциала использования

нематериальных активов для понимания необходимости внедрения технологической модернизации.

Потенциал использования нематериальных активов вертикально интегрированной компании – это совокупность резервов повышения конкурентоспособности производственной системы компании на рынке. В общем случае он определяет способность компании генерировать новые технические и научные идеи, проводить их технологическую и научную проектно-конструкторскую проработку, внедрять их в свою деятельность. Именно он предопределяет имеющиеся возможности для достижения общих целей деятельности компании. От данного потенциала напрямую зависит конкурентоспособность компании. Уровень проводимого анализа связан с выбором и формированием информационной базы. Самые распространенные источники в зависимости от направлений комплексного анализа эффективности использования нематериальных активов отражены в приложении Б[241].

Как следует из анализа приведенных в приложении информационных источников, базу необходимо наращивать при помощи вовлечения данных управленческого учета и информации экспертной направленности. В отдельных случаях рекомендуется использовать и маркетинговую информацию, статистические данные, юридические сведения.

По утверждению автора, основные задачи повышения эффективности реализации потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании могут быть связаны с использованием результатов научной и научно-технической деятельности, в числе которых:

– формирование системы по учету информации об итогах научных исследований, технических разработок, которые получают предприятия, создание условий для доступа к данной информации;

– корпоративное стимулирование образования правовой защиты, охраны и применения результатов научно-технической, научной деятельности;

---

[241] Кнухова М.З. Анализ эффективности использования нематериальных активов // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 2. – С. 76–79.

– нормативно-правовое урегулирование прав относительно объектов интеллектуальной собственности и прочих результатов научной, научно-технической деятельности, которые создаются при помощи средств компании;

– нормативно-правовое закрепление системы по передаче компаниям-разработчикам, компаниям-инвесторам и прочим хозяйствующим предприятиям прав на результаты научной, научно-технической деятельности для активизации их вовлечения в хозяйственный оборот;

– нормативно-правовое урегулирование результатов научной, научно-технической деятельности (в том числе применение различных экономических стимулов), контроль порядка учета, инвентаризационных процессов, амортизации интеллектуальной собственности, закрепление порядка осуществления оценки результатов научной, научно-технической деятельности.

На наш взгляд, рост гибкости и надежности производственной системы во многом зависит от эффективности использования резервов оборотных фондов. Прогрессивность системы управления потенциалом оборотных фондов определяет результаты производственно-хозяйственной деятельности. В качестве показателей эффективности использования оборотных фондов компании могут выступать: коэффициент оборачиваемости оборотных средств, длительность одного оборота в днях, рентабельность оборотного капитала и др.

Для эффективной реализации резервов оборотных фондов в структуре потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании целесообразно рассматривать следующие пути ускорения их оборачиваемости:

– сокращение производственного цикла за счет устранения действий и операций, не добавляющих потребительскую ценность в ходе производства готовой продукции, сокращение периода естественных процессов;

– применение новых или более совершенных ресурсов, а также их рациональное расходование, то есть использование мер, направленных на снижение материалоемкости продукции, которую выпускает вертикально интегрированная компания;

– улучшение организации основного производства, в том числе за счет использования результатов современных достижений науки и техники, совершенствования качества, используемого оборудования, внедрения стандартизации и сертификации;

– меры, направленные на улучшение вспомогательного и обслуживающего производства, в том числе за счет использования автоматизированных технологий;

– меры по совершенствованию взаимодействия с поставщиками, в том числе за счет управления их рыночной властью, содействие внедрению современных цифровых технологий в производственной системе поставщиков;

– совершенствование взаимодействия с потребителями продукции компании, в том числе за счет кастомизации CRM, формирования системы обратной связи, совершенствования системы расчетов и др.

– внедрение инструментов цифровой логистики в систему управления закупками и реализации продукции.

Как сложная сетевая система с множеством внутренних связей, интегрированная структура в наибольшей степени заинтересована в развитии интегрирующей и регулирующей функций. Роль коммуникаций в деятельности объединения будет заметно различаться у недавно образованных групп и устоявшихся, существующих несколько лет, поэтому в анализе коммуникативного фактора должна учитываться стадия жизненного цикла[242].

Доверие – основной принцип сетевого взаимодействия. Это открытое взаимодействие участников, обмен опытом, знаниями, технологиями, честный бизнес, взаимная поддержка, ориентация на сотрудничество. Доверие – результат правильно построенных коммуникаций в интегрированном образовании, особенно горизонтальных, координирующих совместные проекты. Взаимное доверие, ответственность, нацеленность на результат, централизованное использование технологий и ресурсов, транспорта, науки, другой инфраструктуры приводят к положительным эффектам.

---

[242] Руководство по развитию кластеров, 2009. [Электронный ресурс] URL: http://www.kohtla-jarve.ee/uploads/documents/valissuhted/projektid/2/cd/ru/guide.pdf. (дата обращения: 18.10.2017).

Исследование коммуникационного потенциала интегрированного образования проводится в несколько этапов: определение количественного и качественного уровня развития сетевых связей, оценка информированности участников, анализ взаимоотношений в кластере и обратной связи (внешней и внутренней). Анализ коммуникационного потенциала целесообразно проводить на каждом этапе жизненного цикла для изучения закономерностей его развития, выявления отклонений, нарушений, внутренних противоречий в коммуникационных цепочках и корректировки происходящих процессов.

Использование в комплексной оценке деятельности и развития интегрированного образования элементов исследования коммуникационного потенциала предположительно даст следующие результаты:

– усиление интеграционного начала и заинтересованности всех участников объединения;

– сбалансированное развитие внутренних и внешних связей;

– наращивание синергетического эффекта;

– привлечение дополнительных инвестиций;

– благоприятные отношения с властью и СМИ, частно-государственное партнёрство;

– повышение конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и интегрированного образования в целом.

Автором систематизированы параметры, оцениваемые при анализе коммуникационного потенциала интегрированного образования (таблица 23).

Стратегическое управление вертикально интегрированной компанией представляет собой сложную и многофакторную задачу. Для эффективного управления в условиях цифровой трансформации производственной системы компании необходимо понимать области и направления поиска резервов роста генерируемой ценности. Решение данной задачи, по мнению автора, находится за пределами чисто экономических параметров оценки. Нами предлагается применить метод экспертных оценок на начальном этапе исследования потенциала

производственной системы компании. Для оценки потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании автором разработана форма опросного листа, позволяющая определить параметры потенциала (Приложение В).

Таблица 23 – Параметры оценки коммуникационного потенциала

Этапы анализа коммуникационного потенциала	Оцениваемые параметры
1. Количественный уровень развития горизонтальных сетевых связей	а) число участников кластера, вовлечённых в сетевые кооперационные взаимодействия; б) среднее количество взаимодействий
2. Качественный уровень развития горизонтальных сетевых связей	а) эффективность взаимодействий (реализованные совместные проекты, инициативы); б) информационная гибкость (скорость движения информации)
3. Информированность (качество информации)	а) уровень энтропии (неопределённости); б) полнота, доступность, объём информации
4. Взаимоотношения (доверие)	а) удовлетворённость участников совместной деятельностью (экспертные оценки); б) уровень доверия (экспертные оценки)
5. Обратная связь внутри интегрированного образования	оперативность отклика на полученное сообщение
6. Обратная связь с другими организациями и секторами (имидж)	количество положительных/ отрицательных отзывов, сообщений о кластере

Источник: Шутилов Ф.В., Суворовцева Е.С. Коммуникационный потенциал как индикатор развития кластера // Вестник АГУ. – 2014. – Вып. 2 (141). – С. 213–219.

К основным целям компании в рамках стратегического развития можно отнести повышение качества выпускаемой продукции для соответствия мировым аналогам; формирование конкурентных позиций компании; развитие инвестиционной привлекательности компании.

Учитывая сложность и масштабность задачи реализации потенциала Концерна, автор приходит к выводу, что целевые установки развития компании необходимо конкретизировать. Отметим, что результативность изменения индустриальной модели следует оценивать по степени достижения пятого технологического уклада в производстве и реализации техники, а также в

достижении показателей производительности труда на уровне мировых лидеров отрасли.

По утверждению автора, изменение структуры выручки Концерна должно осуществляться за счет создания совершенно новых типов продукции, имеющих мировую конкурентоспособность. В части кадрового обеспечения, по мнению автора, стоит конкретизировать, что развитие компетенций сотрудников должно осуществляться на основе гармоничного роста жестких и мягких компетенций. Кадровая политика должна базироваться на возрастании конкуренции за право работать в Концерне.

Наибольшие трудности в реализации ГОЗ связаны с дефицитом высокопроизводительных рабочих мест и нехваткой кадров по общепроизводственным и инженерным специальностям. В связи с этим, усилия Концерна направлены на опережающую реализацию проектов модернизации производственной базы предприятий, задействованных в выполнении гособоронзаказа.

Стратегическое управление реализацией потенциала производственной системы ВИК представляет собой системообразующую программу с развитой вертикальной структурой работ, объектов, зоной ответственности, значительным количеством участников и существующими между ними связями, которой присущи трудоемкость, наукоемкость, капиталоемкость, а также постпродажное обслуживание и пр.

Стратегическое управление реализацией потенциала ВИК может осуществляться как через формализованные связи, сформировавшиеся в компании, так и непосредственно участниками различных творческих инициатив самостоятельно, возможно объединение в отдельные группы. Последний вариант более приемлем для небольших по размерам проектов, не требующих значительных инвестиций, либо осуществление данных программ возможно на первоначальной стадии, при неимении достаточной вероятности высокой эффективности.

Предлагаемый автором методологический подход рассматривает стратегическое управление реализацией потенциала ВИК как равнодействующую множества факторов, оказывающих отрицательное и положительное воздействие на результативность процессов трансформации производственной системы. Это связано с тем, что любая развивающаяся система находится в диалектическом взаимодействии с различными системами внешнего окружения. Для гибридных сетевых систем, к которым относится вертикально интегрированная компания, свойственны как внешние издержки, так и внутренняя неопределенность. Следует рассматривать противодействующие и поддерживающие системы внешней среды, а также сонаправленные взаимодействующие системы внутренней среды.

В составе противодействующей системы автор выделяет прямых и потенциальных конкурентов, конкурирующие системы (товары-субституты), противодействующие системы в процессе эксплуатации продукции компании. К поддерживающим относятся системы обслуживания, модернизации, эксплуатации, утилизации продукции, госрегулирования, ресурсного обеспечения. Эффективность системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК предлагается определять как отношение суммы позитивных эффектов к сумме негативных эффектов. Применение данной концепции и критерия оценки эффективности функционирования системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК позволяет диагностировать причины возникновения проблемных ситуаций за счет комплексного и системного учета влияния параметров взаимодействующих систем и перспектив их изменения.

Автором определены основные этапы диагностики проблемной ситуации, которые представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Этапы диагностики проблемной ситуации

Этап	Содержание этапа
Цель	Определение целей развития системы на основе функционально-стоимостного анализа (или другими методами) и сопоставления с законами и трендами развития систем
Система	Построение системно-функциональной модели конкретного конфликта для определения его истоков
Противоречия и зоны конфликта	Предварительное определение множества административных, экономических, организационных, социальных, технических противоречий и множества соответствующих конфликтных зон
Ресурсы	Предварительное определение системно-технических и физико-технических ресурсов в конфликтных зонах и системном окружении
Стратегии	Выбор стратегии решения проблемы для каждой конфликтной зоны
Ранжирование	Ранжирование конфликтных зон по сложности содержащихся проблем
Задачи	Краткая формулировка по одной конкретной задаче для каждой оперативной зоны

Источник: составлено автором.

Характерной чертой этапов, выделенных автором для диагностики проблемной ситуации, является возможность точной диагностики причин проблем стратегического управления реализацией потенциала системы ВИК, а также выявление характера, специфики и сфер проявления последствий проблем.

Концепция системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК представлена на рисунке 31.

Автором предложено использовать критерий цели системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК, который заключается в сравнении уровней производительности исследуемой производственной системы в составе ВИК и предприятия-лидера ВИК или мирового лидера, что позволяет непосредственно обеспечить отражение специфики производственно-хозяйственной деятельности в критерии цели. Критериями оценки качества системы определены эффективность, безопасность, надежность, робастность.

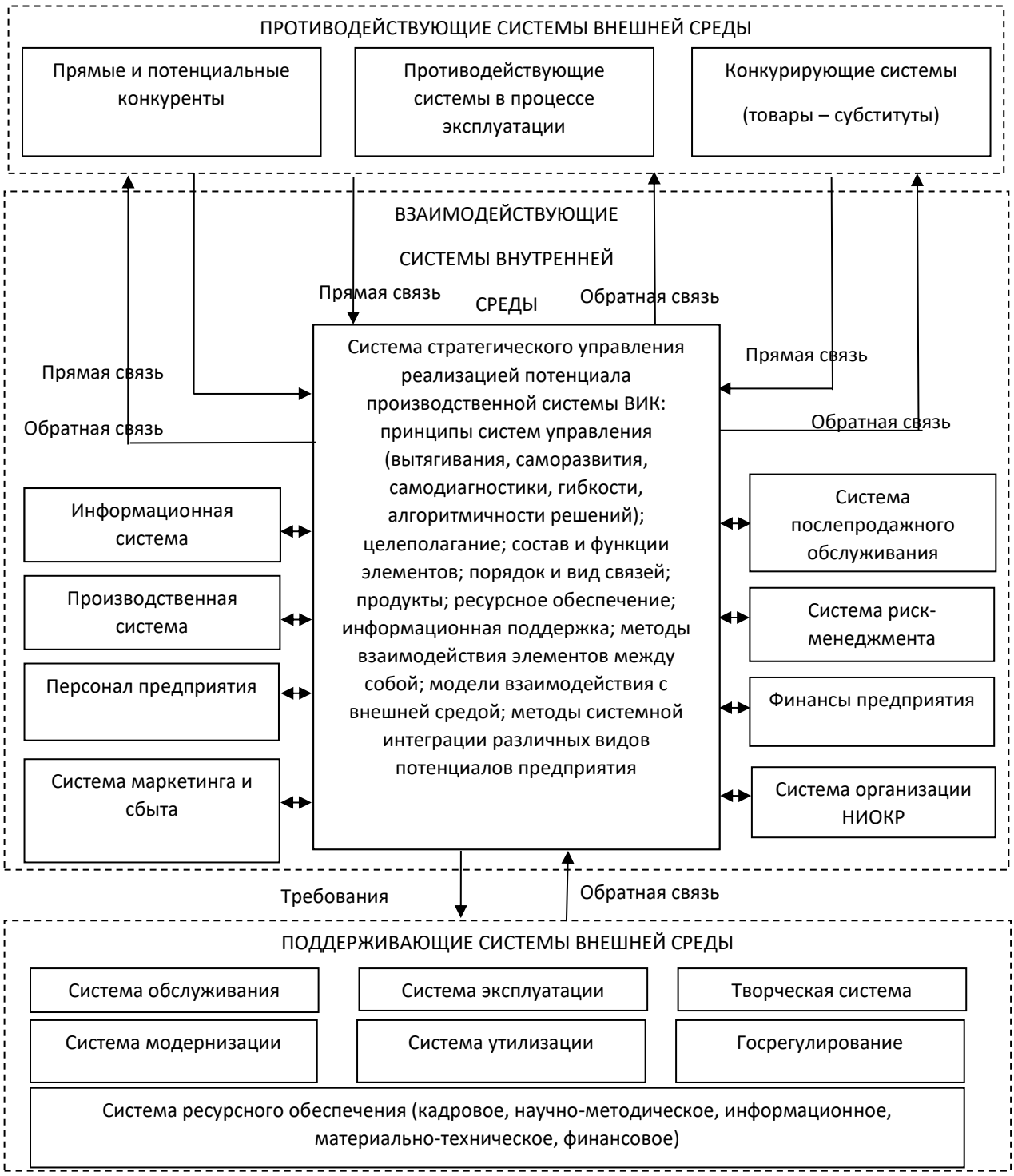

Рисунок 31 – Концепция системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК

Источник: составлено автором.

Предлагаемый автором подход предусматривает применение модели взаимодействия с внешней средой, обеспечивающей независимость решений от

управленческого контура предприятия, а также гибкую технологию преобразования информации о параметрах и перспективах изменения внешней среды в требования к внутренним бизнес-процессам.

Отличием предлагаемой автором концепции от существующих подходов является применение принципов «вытягивания» требований и целей развития из внешней среды, саморазвития, самодиагностики, алгоритмизированности, тайм-менеджмента, тимбилдинга, редукции, трансформации и верификации управленческих решений. Данные принципы обеспечивают возможность проектирования адаптивных адхократических систем управления, обладающих высокой устойчивостью и гибкостью процессов управления с учетом человеческого фактора.

Особенностью авторского подхода к построению концепции системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК является предложение о применении вариабельного состава и изменяющихся по содержанию и во времени функций элементов, а также виртуальных и самоактуализирующихся организационных связей между элементами системы стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК. Применение данной концепции при разработке систем стратегического управления реализацией потенциала производственной системы ВИК обеспечивает гибкость, робастность, объективность вырабатываемых решений, сокращение времени отклика системы управления предприятием на изменение параметров внешнего окружения.

Суммарный объем инвестиционной программы по реализации потенциала производственной системы Концерна составит более 300 млрд рублей и будет направлен на проведение исследований и разработок, а также техническое перевооружение. При этом только четвертая часть будет направлена на развитие потенциала в специальном сегменте и три четверти – на развитие потенциала в гражданском сегменте.

По мнению автора, в качестве мер по организации финансирования выступают следующие:

– привлечение стратегического инвестора;

– привлечение заемного капитала;

– привлечение средств фондов развития;

– привлечение бюджетных средств;

– реализация непрофильных активов;

– использование операционного денежного потока.

Вместе с тем, как представляется автору, следует организовать работу по привлечению финансирования за счет активизации современных способов инвестирования в инновации, особенно в гражданском сегменте. Это могут быть краудфандинговые модели финансирования, привлечение венчурного капитала и др. Масштаб задач в военном и гражданском сегментах требует трансформации бизнес-модели Концерна. Ключевые изменения модели в специальном сегменте заключаются в следующем:

– фокус на ключевых компетенциях – разработка, сборка, ППО;

– развитие межзаводской кооперации, выведение непрофильных нижних производственных переделов на аутсорсинг;

– развитие компетенций в управлении себестоимостью и качеством продукции.

Ключевые изменения индустриальной модели в гражданском сегменте заключаются в следующем:

– фокус на ключевых компетенциях – разработка, сборка, интеграция, ППО и оперирование;

– изначальная ориентация на создание продукции, отвечающей глобальному спросу и российскому рынку как его части;

– развитие компетенций в разработке под заданную стоимость и взаимодействия с рыночным заказчиком;

– повышение стандартов работы, в том числе, обеспечение международной сертификации продукции, производства и аттестации персонала;

– формирование альянсов и партнерств с иностранными производителями;

– использование модели открытых инноваций при разработке и внедрении в производство новой продукции и технологий.

Для кадрового сопровождения реализации потенциала производственной системы Концерна необходимо принципиально изменить систему подготовки и повышения квалификации персонала. Ключевые инициативы в этой сфере заключаются в следующих направлениях:

1. Усиление взаимодействия с образовательными организациями за счёт максимального совмещения процесса проектного обучения и научных/ производственных задач Концерна.

2. Усиление бренда КРЭТ как привлекательного работодателя для выпускников и опытных специалистов.

3. Развитие условий материальной и нематериальной компенсации, действующих в Концерне, с целью привлечения лучших управленческих, конструкторских, инженерных кадров и ИТ-специалистов.

4. Разработка и внедрение программ профессионального наставничества на производственных и конструкторских предприятиях, входящих в состав Концерна.

5. Разработка и внедрение системы профессиональных грейдов внутри Концерна, ориентированной на стимулирование профессионального роста и развития сотрудников.

6. Привлечение специалистов, обладающих дефицитными компетенциями (управление проектами и программами, управление цепочкой поставщиков, продажи, глобальное ППО и т. п.).

7. Разработка и реализация комплексных программ обучения для управленческих, инженерно-технических и производственных специалистов Концерна, в том числе, с привлечением преподавателей с глобальной экспертизой.

Уровень мировой конкуренции на рынке высокотехнологичной продукции в сегменте присутствия Концерна постоянно возрастает. В связи с этим, основным вызовом для столь крупной пространственно-распределённой компании и, в то же время, имеющей стратегическое государственное значение, является скорость изменений и управления ими.

4.3. Методический подход к оценке потенциала развития ВИК

Предприятия радиоэлектронной промышленности представляют собой открытую производственную систему, способную оперативно реагировать на воздействия внешней экономической среды. Для визуализации многофакторности условий реализации потенциала производственной системы разработана авторская схема воздействия макро- и микрофакторов на производственную систему вертикально интегрированной компании на примере предприятий радиоэлектронной промышленности, представленная на рисунке 32.

Микросреда включает непосредственное окружение, оказывающее сильное влияние на все сферы деятельности организации. *Макросреда* оказывает косвенное влияние через более отдалённое институциональное окружение.

Сложный характер внешней и внутренней среды предприятий позволяет говорить о наличии специфической экосистемы, в которой формируется совокупный потенциал сети. Автор считает, что управление совокупным потенциалом современных сложных интегрированных систем должно реализовываться на основе изучения возможностей деструкции устаревших элементов производственной системы (блок Destruct); максимального использования возможностей текущего бизнеса (блок Run); непрерывного внесения изменений (блок Change) в блоки Run и Destruct (рисунок 33).

Определение показателей технико-экономической эффективности управления реализацией потенциала производственной системы ВИК заключается в обеспечении его реализации в трех сферах управления: destruct, change, run. Предлагаемый автором методический подход рассматривает необходимость и срочность постановки масштабных и напряженных целей, ориентации на большое количество бенефициаров и длительный период проявления эффектов, сочетание экономических, технических, организационных и социально-психологических критериев.

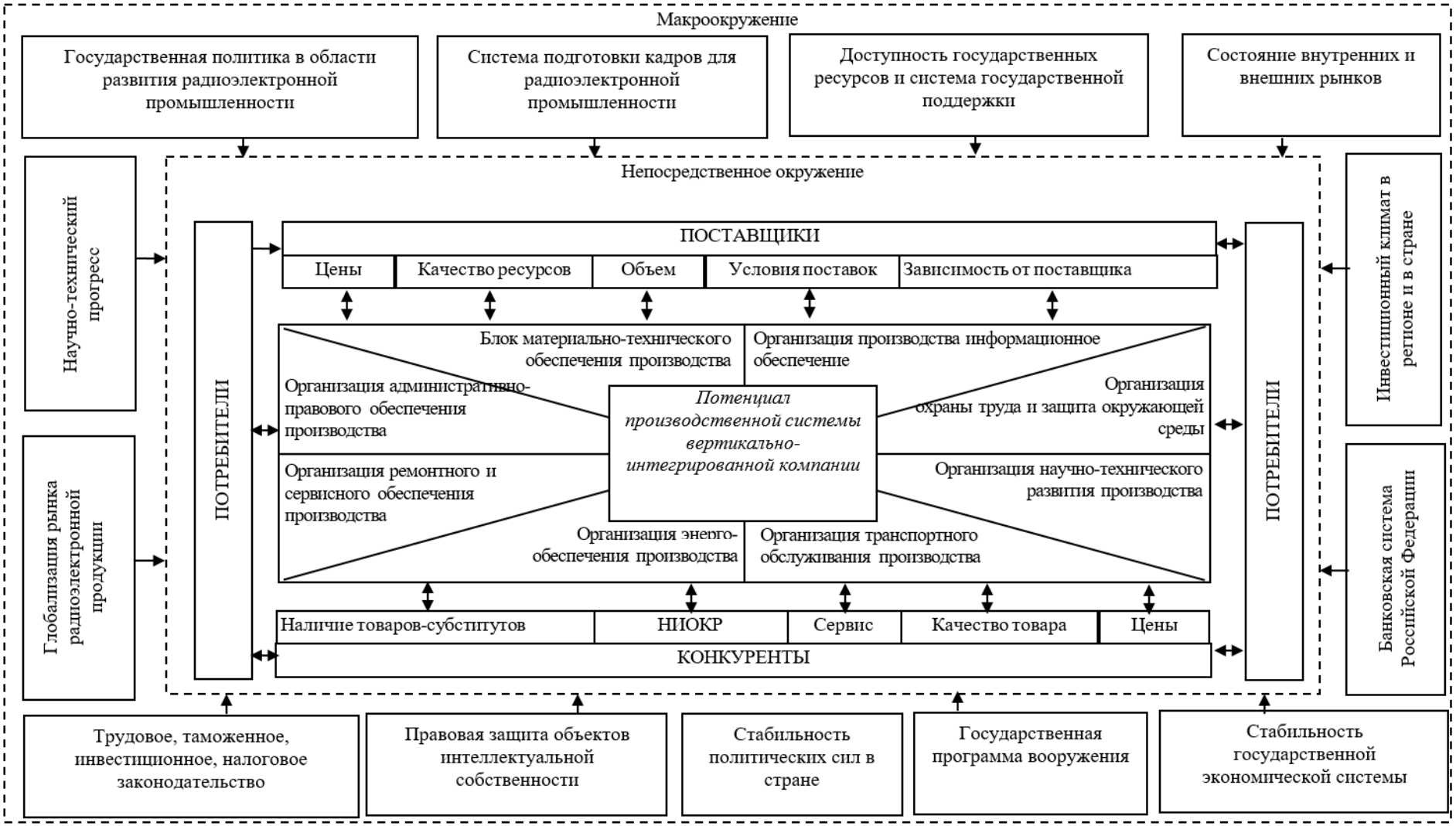

Рисунок 32 – Схема воздействия макро- и микрофакторов на потенциал производственной системы вертикально интегрированной компании

Источник: составлено автором.

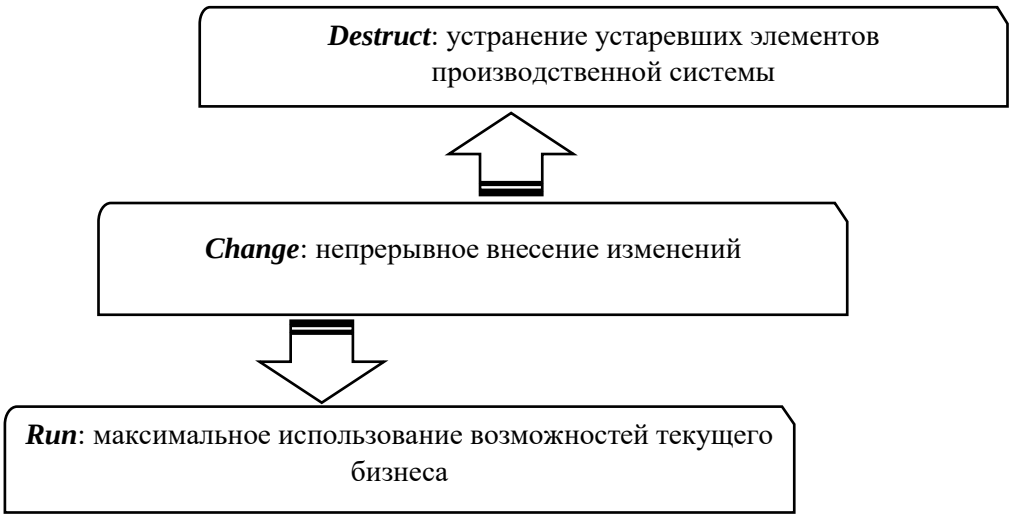

Рисунок 33 – Схема повышения эффективности реализации потенциала производственной системы ВИК

Источник: составлено автором.

Для этого автором разработана система критериев эффективности реализации потенциала производственной системы ВИК (таблица 25).

Таблица 25 – Система критериев эффективности реализации потенциала производственной системы ВИК

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Обозначение, формула для определения, рекомендуемое значение
1	2	3	4
Блок DESTRUCT			
1	Частота принудительного выбывания основных средств из оборота	раз/год	Не реже 2 раз в год
2	Предельный период действия технологического уровня в производственной деятельности	лет	3–5 лет
3	Частота принудительной смены продуктового ряда	раз/год	Не реже 2 раз в год
4	Предельный период действия моделей управления	лет	Ежегодный пересмотр, обновление каждые 3 года
5	Доля, выбывающих активов в компаниях с контрольным пакетом акций	%	Не менее 20% в год

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4
6	Доля, выбывающего капитала при выходе из акционерного капитала компаний с долей участия ВИК	%	Не менее 20% в год
7	Требуемый доход от реализации активов	%	Не менее 30% от первоначальной стоимости
Блок CHANGE			
8	Качество изменений	% изменения показателя	Не менее 10% от достигнутого
9	Количество бенефициаров изменений	лиц	Прирост не менее 15% от существующего значения по подразделению
10	Количество выявленных противоречий	Шт.	Не менее трех системных противоречий
11	Масштаб выявленных противоречий	%	Более 5% от стоимости конкретного бизнеса
12	Характер выявленных противоречий	–	Цель-цель, цель-ресурс, ресурс-ресурс
13	Количество разрешаемых противоречий в результате изменений	Шт.	Не менее двух системных противоречий
14	Длительность эффекта от изменений	Лет.	Год и более
15	Количество сфер, затрагиваемых изменениями	Шт.	3 и более
16	Экономическая эффективность изменений	%	На уровне или выше текущей доходности бизнеса
Блок RUN			
17	Прогнозные экономические показатели	Руб., %	Определяется советом директоров компании
18	Прогнозные внеэкономические показатели	Руб., %	– масштаб, решаемых проблем; – уровень ценностей, с которыми работает предприятие
19	Качество принимаемых решений	Высокое Среднее Низкое	– точность учета трендов развития рынков, технологий, политики, общества; – степень вовлеченности в процесс принятия решений – степень уберизации бизнес-модели

Окончание таблицы 25

1	2	3	4
20	Ценности, создаваемые компанией	–	– степень опережения ожиданий; – степень кастомизации; – степень свободы и определенности потребителей; – степень свободы и определенности участников производственной системы
21	Степень соответствия продукции, технологий и услуг законам развития технических систем и рыночным трендам	Высокая Средняя Низкая	– степень соответствия мейнстриму; – модели потребления
22	Степень устранения концентрации противоречий в будущем с потенциальными конкурентами	Высокая Средняя Низкая	приоритет долгосрочной перспективы над текущими выгодами
23	Перспективные ниши	Шт.	Не менее двух вариантов развития каждой текущей ниши
24	Качество системы управления рисками деятельности	Высокое Среднее Низкое	Робастность, стресс-резистентность, скорость регенерации, вероятность критичных ошибок
25	Качество перспективной бизнес-модели	Высокое Среднее Низкое	Система управления талантами, самообучаемость организации, саморазвитие, самоконтроль, big data

Источник: составлено автором.

Для обоснования схемы повышения эффективности реализации потенциала производственной системы ВИК проведем детальный анализ ее критериев:

1. Важнейшим критерием эффективности реализации потенциала производственной системы ВИК, на наш взгляд, является частота принудительного выбывания основных средств из оборота предприятия. Зачастую менеджмент отечественных производств строится по принципу «пока не сломается, пусть работает». Однако такой подход приводит к тому, что устаревшее оборудование десятилетиями продолжает снижать производительность, что противоречит принципам стратегического управления производством.

В большинстве компаний, имеющих мировой уровень конкурентоспособности, мониторинг актуальности технических средств производства осуществляется непрерывно. В производственных подразделениях Концерна, на наш взгляд, необходимо не реже, чем два раза в год проводить инвентаризацию возможных резервов роста производительности за счет обновления отдельных видов активной части основных средств предприятия.

2. Технологический уровень отечественных производств значительно отстает от мирового уровня организации производства. Реализация потенциала производственной системы ВИК в условиях ускоряющейся конкуренции на мировом рынке радиоэлектроники, а также сокращения гособоронзаказа требует от российских производителей безотлагательных мер, направленных на освоение новых продуктов, технологий и рынков. Следует исходить из мировых тенденций в разработке систем: многофункциональности, модульности и гибкости, мультиплатформенности.

Технологический уровень должен пересматриваться не реже чем каждые 3 - 5 лет. При принятии решения о смене технологического уровня необходимо учитывать темпы развития производств на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, степень готовности предприятия перейти на новый технологический уровень, рыночную необходимость принятия действенных мер по переходу на новый технологический уклад, связанный с НТП, скорость перехода на новый технологический уровень и связанный с этим масштаб затрат.

3. Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что частота принудительной смены продуктового ряда должна происходить не реже двух раз в год для промышленного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру радиотехнической продукции. Количество продуктов, подвергающихся смене, определяется их актуальностью и спросом на рынке.

При смене продуктового ряда следует исходить из состояния жизненного цикла продукта и перспективности внедрения нового продукта или модернизации существующего, а также возможности финансирования новых разработок за счет доходов, получаемых от реализации продуктов, находящихся на этапе рыночной

зрелости или рыночного роста. Смена продуктового ряда, на наш взгляд, должна происходить в диктуемые рынком сроки и учитывать уровень предельных производственных затрат на создание, освоение производства и реализацию нового продукта.

При этом потребительская ценность и качество нового продукта определяются на основе маркетинговых исследований с применением различных методов оценки, таких как SWOT-анализ, QFD-анализ, матрица БКГ и др. Создаваемый новый продукт должен на порядок превосходить по потребительским свойствам существующий аналог. Кроме того, в процессе освоения производства и реализации новых продуктов с определённой периодичностью закладывается его модернизация и улучшение.

4. Сокращение среднего срока существования успешных компаний на рынке требует от современного менеджмента гибкости и высокой восприимчивости к изменениям. Современная конкуренция на рынках происходит как на уровне параметров качества товаров и услуг, так и на уровне моделей управления компаниями. Большинство компаний, участвующих в мировой конкуренции, всё чаще стали рассматривать вопрос о смене модели управления. Смена моделей управления в большинстве компаний обеспечивается за счет установления предельных сроков замещения должностей для топ-менеджмента, а скорость принятия решения повышается за счет ужесточения конкурентных условий на рынке товаров и услуг.

На уровне Концерна предлагается ежегодный пересмотр моделей управления с принудительным обновлением каждые три года. Обновление модели предполагает трансформацию организационной структуры управления, актуализацию принципов взаимодействия с контактными субъектами (поставщики, потребители, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др.), обновление корпоративных программ подготовки и переподготовки персонала, использование новых способов взаимодействия с внешней средой.

Отличием авторского подхода является то, что поиск и разработка новых моделей управления в каждой отдельной сфере деятельности компаний должны базироваться на принципах достижения идеального конечного результата (ИКР), оперирующего системой приемов и методов для решения задач с автоматическим снижением затрат. Указанный подход важен и применим для высокотехнологичных производств, поскольку основан на известной системе ТРИЗ и позволяет интегрировать управленческие методы с методами развития искусственных, механистических систем.

Перманентная подстройка производственной системы к идеальному конечному результату предполагает способность компаний изменяться под воздействием внешней среды, когда новшества сами входят в компанию и меняют её независимо от желания и противоречий внутри руководства и других стейкхолдеров бизнеса.

5. Учитывая сетевую структуру управления Концерном как вертикально интегрированной компанией, следует предполагать, что в связи с оптимизацией управления и отказом от непрофильных или неэффективных производственных функций придется выходить из участия в капитале некоторых компаний. Отсюда на начальном этапе следует ввести целевой показатель, ограничивающий, что не менее 20% в год от общей стоимости активов должны выбывать за счет выхода из капитала в компаниях с контрольным пакетом акций Концерна.

По мнению автора, необходимо, чтобы Концерн смог концентрироваться на перспективных направлениях развития и не расходовать ресурсы на неэффективные производственные функции. На наш взгляд, именно на начальном этапе требуется до 20% капитала в год высвобождать для того, чтобы этот капитал не сдерживал развитие Концерна, а наоборот содействовал качественному переходу производственной системы компании на более высокий уровень управления. В некоторых случаях наличие в составе компании предприятий, не имеющих перспектив развития на рынке, ухудшает показатели вертикально интегрированной компании в целом.

6. В ряде случаев более высоких показателей, в частности по инновационной деятельности, можно достичь без дополнительных затрат за счет вывода таких предприятий из организационной структуры Концерна. Данная мера не только способна освободить от балласта компании, но и выпустить их на свободный рынок. Это придаст предприятиям импульс саморазвития за счет того, что на свободном рынке им придется самим привлекать инвестиции и формировать ценностное предложение, с которым они выходят на рынок, отвечать по обязательствам перед финансово-кредитными учреждениями и другими контактными субъектами. Эти предприятия могут полностью не выходить из сети взаимодействия с Концерном, поставщиком или подрядчиком, не входя юридически в состав Концерна.

7. Доля выбывающих активов в компаниях с контрольным пакетом акций, как было уже сказано ранее, должна быть на начальном этапе не менее 20% в год, при этом важно, чтобы доходность от реализации этих активов позволяла Концерну иметь прирост активов за счет приемлемой рентабельности их реализации. Эта доходность должна, на наш взгляд, превышать средний отраслевой уровень рентабельности производства радиоэлектронной техники, который находится выше порога в 30%.

Задача менеджмента Концерна – предотвратить потери рыночной стоимости активов, обеспечить приемлемую доходность, высокую мобильность капитала, а также обеспечить уход от непрофильных функций. Данный критерий имеет важное значение с точки зрения целевой установки развития Концерна. Идеальным вариантом могла бы быть ситуация, при которой неэффективные предприятия сами будут заинтересованы выйти из вертикальной интегрированной компании на свободный рынок.

8. Проведенный автором анализ литературы в сфере управления интегрированными системами показал, что для осуществления изменений в вертикальных интегрированиях компаниях применяются различные модели. Так, выделяют эволюционную и революционную модели изменения. Масштабность изменений определяется количеством элементов организационной структуры,

подвергающихся реформированию. Таким образом, можно предполагать, что масштабные системные изменения в идеале должны затрагивать всю компанию и обеспечивать прирост результата.

По нашему мнению, изменения должны затрагивать не менее чем 10% от достигнутых ранее результатов. Так, например, внедрение информационных технологий позволяет значительно повысить экономию на фонде оплаты труда и по другим производственным затратам. В свою очередь изменения, связанные с инновациями логистических процессов, позволяют снизить затраты на горюче-смазочные материалы, техническое обслуживание транспортных средств и др. Улучшение потребительских качеств продукта позволяет добиться экономии затрат на этапе его эксплуатации, что повышает лояльность потребителей и их удовлетворенность. Подобные результаты изменений должны системно измеряться и отслеживаться. Динамика достигнутых результатов может быть критерием успешности управленческих решений.

9. По мнению автора, у любых изменений должны быть свои адресаты. Еще одним критерием успешности изменений может быть количество получателей эффектов от проведенных изменений. Изменения, охватывающие значительное число субъектов, можно считать результативными, если они имеют заметный для Концерна эффект; но если весь эффект получает один субъект, то такое изменение не всегда можно считать результативным.

10. Отличия целей и специфика деятельности участников реализации потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании провоцируют возникновение комплекса противоречивых ситуаций. Данные противоречия могут ослабить результаты реализации стратегии, затормозить реализацию, либо заблокировать проект на этапе принятия решений.

Изменение производственной системы должно быть, на наш взгляд, направлено на снятие системных противоречий и профилактику их возникновения в будущем; каждое изменение должно решать не менее трех системных противоречий.

11. Выявленные противоречия могут иметь различный масштаб, для чего автором определена степень значимости противоречий. Так, противоречия, цена которых более 5% от стоимости конкретного бизнеса, могут считаться значительными. Могут возникать противоречия, касающиеся имиджа, репутации и лояльности клиентов; эти противоречия следует считать значительными для компании вне зависимости от объема финансовых потерь.

Однако в практике российского менеджмента встречаются ситуации, при которых затрачиваются значительные ресурсы на решение незначительных противоречий, носящих несистемный характер. Чаще всего это обусловливается субъективным преувеличением какой-либо проблемы за счет ощутимого влияния на процессы или за счет высокой активности конкретного субъекта, когда на решение данного противоречия затрачивается несоизмеримо много ресурсов.

Автор разделяет позицию Германа Грефа: «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен. Мы можем использовать для достижения целей такое количество ресурсов, которое в другой стране никому в голову не придет. Но мы добиваемся целей такой ценой»[243]. Этот подход себя оправдывает в период революционных реформ. В режиме штатного функционирования производственной системы решение системных противоречий должно решаться в первую очередь за счет доступных и недорогих ресурсов.

В случае решения значительных противоречий, затрагивающих более 5% стоимости текущего бизнеса, следует искать нестандартные решения, позволяющие достигать результат на долгосрочной основе без существенных затрат. Как правило, поиск решений должен начинаться с исследования самой проблемы, при этом сама проблема обладает ресурсом разрешения противоречия. Для эффективного разрешения противоречий различного уровня, автор предлагает использовать инструменты теории решения изобретательских задач.

12. Для решения различных категорий противоречий, необходимо диагностировать их характер. Противоречия были сгруппированы автором по

[243] Греф Г. Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен. Интервью газете hbr-russia [Электронный ресурс] - URL: http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a17082 (дата обращения: 18.07.2017).

параметрам участия стейкхолдеров в стратегии: цель-цель, цель-ресурс, ресурс-ресурс. Противоречия могут возникать между субъектами реализации потенциала производственной системы ВИК на уровне целей. Если отличаются цели у субъектов, то противоречия рано или поздно обязательно проявятся. Противоречия между субъектами реализации потенциала производственной системы ВИК могут возникать ввиду того, что не учитываются ресурсные возможности субъекта или его ресурсы уже заняты, а также ввиду того, что ресурсы одного субъекта работают на достижение цели другого. При этом на начальном этапе не все субъекты открыто декларируют свои реальные цели.

13. Изменения производственной системы ВИК на основе реализации ее потенциала, на наш взгляд, должны быть направлены на профилактику как можно большего количества противоречий, разрешаемых среди субъектов. Полагаем, что качественные решения должны снимать не менее двух системных противоречий.

14. Проведенное исследование интересов сторон реализации потенциала производственной системы ВИК позволило автору прийти к выводу о том, что особое значение при проведении каких-либо изменений, охватывающих большое число субъектов, имеет длительное проявление эффекта. Если длительность эффекта незначительная, то следует подумать о повторяемости подобных изменений для того, чтобы эффект проявлялся с определенной ритмичностью. Если изменения имеют эффект, проявляющийся в течение долгого времени для большого количества субъектов, то на данном решении, по нашему мнению, необходимо заострить внимание.

15. На этапе инициирования любых изменений требуется проведение оценки соизмерения эффекта от их реализации и затрат, требуемых для того, чтобы эти изменения были внедрены. В отдельных случаях системные изменения, связанные с реализацией потенциала в вертикально интегрированной компании, могут иметь отложенный эффект. Социальные проекты могут быть в принципе не окупаемыми, но это не значит, что их не нужно реализовывать. Кроме того, проекты, связанные с продвижением и реализацией продукции, могут иметь отрицательную экономическую эффективность, но при этом достигается ряд

других эффектов, таких как узнаваемость бренда, лояльность потребителей, повышение общего спроса на продукцию производителя и др. Общая эффективность совокупности различных изменений на уровне дивизионных вертикально интегрированных компаний должна быть выше текущей доходности бизнеса в целом.

16. Динамика прогнозных экономических показателей считается положительной, если растет прибыль предприятия. Иногда положительная динамика достигается не столько за счет роста производительности производственных систем компании, сколько в силу макроэкономических факторов, как то высокая инфляция или рост объемов финансирования гособоронзаказа и т. д. Однако на рассмотрение совета директоров и других экспертных групп должны ставиться высокие труднодостижимые цели экономического развития отдельных производственных систем Концерна.

17. Реализация потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании должна включать как экономические, так и внеэкономические целевые ориентиры. В результате предложенного подхода должна происходить модернизация мышления управленческого персонала в части масштаба решаемых проблем, а также понимание и непрерывное развитие ценностного предложения для потребителей на рынке.

Учитывая высокую конкуренцию на рынке радиотехнической продукции, по мнению автора, следует рассматривать варианты выхода на международный рынок в качестве поставщика комплектующих для производства продукции мировых лидеров по профильным товарным группам. Это дает ряд внеэкономических результатов: выход на мировой рынок товаров; повышение уровня доходов Концерна в иностранной валюте; стабильность при макроэкономических потрясениях в стране и др.

18. Качество принимаемых решений должно, на наш взгляд, определяться степенью соответствия мировым трендам развития. Автор выделяет такие направления, как степень точности прогнозирования тенденций развития рынков, технологий, политики, общества; степень распределённости тестирования,

принимаемых решений; степень уберизации бизнес-модели и др. Учитывая необходимость роста в Концерне выпуска гражданской продукции, необходимо учитывать рыночные тренды в развитии компании на долгосрочный период (20 лет и более).

19. В соответствии с предлагаемым автором футуристическим подходом, ценности, создаваемые компанией, должны прогнозировать и формировать запросы потребителей будущего. Полагаем, что с развитием интернета вещей необходимо работать с ожиданиями потребителей. В этих условиях ценности, создаваемые компаниями, будут развиваться в зависимости от степени кастомизации, свободы и определенности потребителей, свободы и определенности участников производственной системы и т. п.

20. Устранение концентрации противоречий в будущем с потенциальными конкурентами является одной из важнейших задач вертикально интегрированной компании, ставящей амбициозную цель достижения мирового уровня конкурентоспособности. Автор считает, что в этом вопросе должен быть признан приоритет долгосрочной перспективы над текущими выгодами. Конкуренты, как правило, традиционным российским менеджментом воспринимаются как силы, оказывающие сдерживание роста капитализации компании. Однако конкуренты – важнейший источник развития производственных систем. За счет прогнозирования рыночной позиции конкурентов должна строиться стратегия снятия или профилактики возможных противоречий.

21. Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что по каждой товарной группе должно просматриваться не менее двух вариантов освоения перспективных ниш. Динамичность развития рынков требует перехода на принципы Agile. Сменяемость товаров достигает высокой скорости, что требует ускоренной переналадки целых отраслей промышленности на новые товарные рынки. Гибкость и скорость переналадки определяют величину потенциала и живучесть производственной системы компании.

22. Реализация потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании предполагает высокую неопределенность и степень

рисков. Качество системы управления рисками, на наш взгляд, должно базироваться на следующих целевых свойствах производственных систем, входящих в состав ВИК: робастность, стресс-резистентность, скорость регенерации, минимизация вероятности критичных ошибок и др.

23. Качество перспективной бизнес-модели определяется, на наш взгляд, такими параметрами, как эффективность системы управления талантами, самообучаемость организации, саморазвитие, самоконтроль, использование больших данных (big data) и др. На данном этапе реализации потенциала производственной системы ВИК первоочередным является блок *destruct* – особенно при формировании планов развития производственной системы, а также перманентность встроенного в производственную систему *change* при высокой робастности *run*, что позволяет резко снизить затраты и повысить скорость внедрения новых технологий и моделей развития.

Сегодня в ситуации нарастания конкуренции на сбытовых рынках, высокого уровня неопределенности внешней среды модели управления в компаниях и подходы к стратегическому планированию приобретают статус жизненно необходимого условия осуществления деятельности.

В управлении в качестве субъекта правомочен выступать тот, кто способен оказать управленческое влияние на достижение системой стоящих перед ней целей. На практике в стратегическом управлении вертикально интегрированным предприятием решающее воздействие могут оказывать как высшее руководство компании (на стадии целеполагания), так и специально созданные структуры, призванные осуществлять текущую деятельность по реализации стратегических планов развития компании, а также руководство крупных подразделений предприятия (в зависимости от организационной структуры).

Условным ориентиром по созданию эффективной системы стратегического управления организацией выступает потребность в согласовании существующих противоположных интересов со стороны потребителей оказываемых услуг/выпускаемых товаров, владельцев предприятия, возможных инвесторов, фирм-конкурентов, экологических компаний и т. п. Решение задачи такого уровня

требует применения комплексного подхода. Комплексный подход подразумевает использование управленческих методов и стратегического менеджмента, стратегического маркетинга и внедрение управления качеством, инновациями и организационным развитием, а также создание условий для привлечения инвесторов[244].

Изучение факторов и методов стратегического управления потенциалом производственной системы ВИК позволяет выработать методы управления, обеспечивающие устранение потерь, связанных со сложностью внутренних бизнес-процессов за счет организации эффективного взаимодействия участников.

Предложенная автором структура потенциала производственной системы вертикально интегрированной компании позволила сформулировать ключевую проблему производственных систем на примере Концерна – низкая производительность при растущих требованиях к объему и параметрам качества производимой продукции.

Дерево проблем производственной системы Концерна, связанных с низкой производительностью, представлено на рисунке 34.

Рисунок 34 – Дерево проблем низкой производительности

Источник: составлено автором.

[244] Тимошенко А.В., Хомяченко О.Н. Организационные аспекты стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия // Вестник Российской академии естественных наук. – 2015. – № 2. – С. 52–55.

Выявлены два аспекта низкой производительности: внутренний и внешний. Внутренний аспект заключается в наличии несоответствия целей механизма управления производственной системой Концерна и ресурсного обеспечения их достижения. Внешним аспектом являются проблемы роста, заключающиеся в растущих требованиях рынка к объему, стоимости и качеству производимой продукции при всех недостатках организации производства.

На основе метода построения дерева проблем были выявлены причины и следствия (невыполнение производственной программы, снижение доли присутствия на рынке, снижение конкурентоспособности) низкой производительности. Скорость реакции на возникающие проблемы во многом зависит от точности и полноты диагностики проблемы, а также обоснованности выбора целей и критериев достижения желаемого результата.

Формулировка целей и критериев реализации потенциала производственной системы Концерна в каждом производственном подразделении должна осуществляться с учетом требований внешней среды. По мнению автора, цель любой производственной системы требуется увязывать с целями и задачами надсистем (таблица 26).

Достижимость целей зависит от согласованности задач и ресурсов участников производственной системы, а также внешней среды.

Учитывая сложность управления Концерном, необходимо выработать общий инструмент оценки и мониторинга реализации потенциала производственной системы, учитывающий ранее описанную структуру. Предлагаемый автором методический подход базируется на сравнении эффективности отдельных производственных подсистем, производящих сходную продукцию в составе холдинга.

В качестве критерия цели в данном исследовании выступает производительность труда в компании. Таким образом, цель стратегии, на наш взгляд, может звучать как удвоение производительности труда к 2025 году на основе применения современных моделей управления производственной системой ВИК.

Автором разработан типовой алгоритм формирования подцелей стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК (рисунок 35), базирующийся на современных технологических трендах, таких, например, как бережливое производство, цифровизация производств, совместная экономика и др. Это позволяет задавать эволюционный вектор трансформации промышленных ВИК в адаптивную производственную систему, обладающую свойствами самоорганизации и саморегулирования.

Таблица 26 – Пример иерархии целей отдельных элементов структуры производства радиоэлектронных средств

ЦЕЛИ ГК «РОСТЕХНОЛОГИИ»
• Изготовление высококачественного вооружения и военной техники, которые способны по своим параметрам превзойти мировые аналоги • Главенствующее положение на рынках высокотехнологичной продукции • Сохранение и укрепление позиций РФ на мировом рынке вооружений и военной техники • Капитализация компаний
ЦЕЛИ ВИК И ХОЛДИНГОВ
• Изготовление высококачественного вооружения и военной техники, которые способны по своим параметрам превзойти мировые аналоги • Конкурентоспособность Концерна на мировом уровне. • Повышение инвестиционной привлекательности Концерна (стоимость компании и доходность инвестиций)
ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ
• Разработка новых типов конкурентоспособной и импортозамещающей продукции • Повышение эффективности производственно-сбытовой деятельности • Модернизация техники и технологий производства • Повышение квалификации персонала • Сохранение и расширение доли предприятия на внутреннем и мировом рынке • Сохранение рабочих мест на предприятии
ЦЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
• Повышение операционной эффективности • Внедрение в серийное производство высокотехнологичной, конкурентоспособной и импортозамещающей продукции • Поступательная замена физически и морально устаревшего оборудования • Снижение издержек производства • Рост производительности (%) • Сохранение опытных и подготовка новых кадров

Источник: составлено автором.

Рисунок 35 – Алгоритм формирования подцелей стратегии реализации потенциала ВИК

Источник: составлено автором.

Реализация подцелей стратегии должна быть направлена на достижение поставленной общей цели. Варианты расчета реализации мероприятий стратегии применительно к КРЭТ в рамках каждой подцели представлены в приложении Г.

Совокупность подцелей стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК должна обеспечивать достижение цели наиболее рациональным образом. В качестве основы для разработки стратегии развития производства предлагается использовать принципы Дао Тойота. На каждом этапе могут быть выбраны, доработаны и применены методы, обеспечивающие конкретные результаты.

Шаги алгоритма

На первом шаге проводится исследование потребительских свойств продукции, определение текущей и перспективной потребности в продукции для каждой категории потенциальных покупателей.

На втором шаге определяется уровень затрат на производство продукции, обеспечивающий сравнительное преимущество по отношению к аналогичным продуктам.

На третьем шаге оцениваются ресурсы, используемые в производстве и которые могут быть вовлечены в производственный процесс.

На четвертом шаге проводится исследование производственного процесса в целях реализации всех производственных возможностей и достижения максимальной производительности.

На пятом шаге осуществляется разработка и экономическая оценка мероприятий по устранению производственных потерь.

На шестом шаге разрабатывается и внедряется система непрерывного совершенствования предприятия, в том числе производственных процессов, персонала, технологий, сервиса, качества и др.

На седьмом шаге формируется система превентивного реагирования на изменения внешней среды, которая должна обеспечить экономическую безопасность и перспективную конкурентоспособность предприятия с учетом мировых тенденций развития рынков.

Анализ принятых для реализации проектов показал значительные резервы повышения экономических эффектов в долгосрочной перспективе за счет учета внеэкономических параметров проектов. На базе инвестиционной программы Концерна автором показано, что для выбора последовательности реализации мероприятий наряду с экономическими критериями должны учитываться масштаб решаемых проблем, уровень ценностей организации, тренды развития рынков и др.

Результаты оценки эффективности вариантов стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК представлены на рисунке 36.

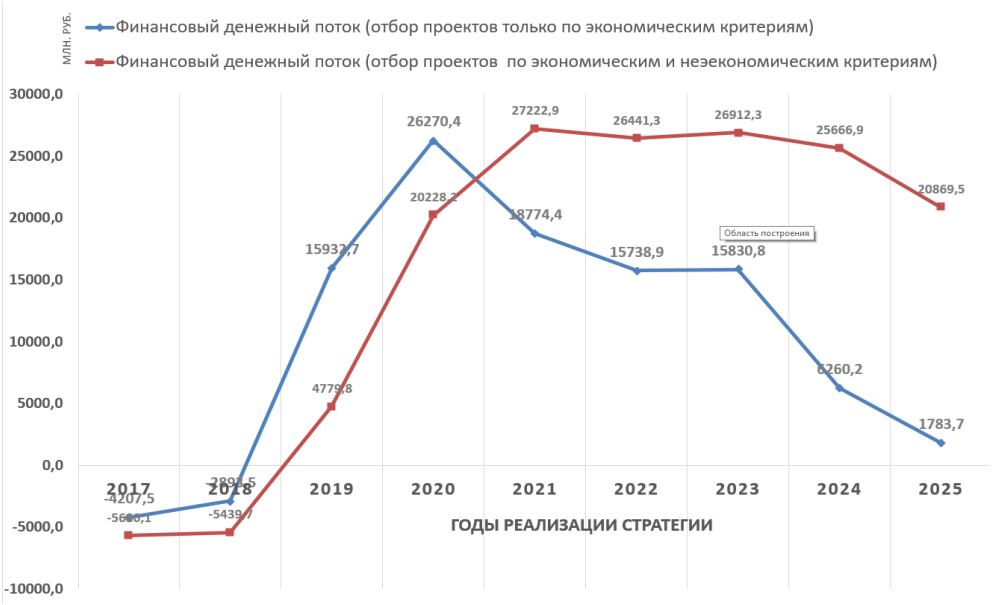

Рисунок 36 – Эффективность вариантов стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК

Источник: составлено автором.

Применение исключительно экономических критериев позволяет получить высокий экономический эффект на начальном этапе реализации стратегии. Однако суммарный эффект реализации варианта, учитывающего не только экономические критерии, показывает очевидное преимущество в долгосрочной перспективе.

Рассмотрев различные аспекты методического обеспечения стратегического управления реализацией потенциала производственной системы проблемы, автор приходит к выводу о необходимости его дополнения и развития применительно к системам вертикально интегрированных компаний, развивающих сетевое

взаимодействие в условиях сложной мировой конъюнктуры рынка, перехода производств на новую технологическую платформу и с учетом специфики отрасли.

Модель программно-целевого стратегического управления потенциалом производственной системы ВИК должна быть дополнена элементами уберизации и совместной экономики, обеспечивать соблюдение принципов перспективных целей, свободы выбора направлений и способов их достижения, повышения гибкости взаимодействия участников элементов и подсистем.

Рассматривая АО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ) как сложную вертикально интегрированную систему, автор определяет его как инновационный кластер по выпуску высокотехнологической продукции с развитыми синергетическими эффектами коллаборации. Внутрисетевые взаимодействия участников позволяют выпускать наукоемкие и высокотехнологичные продукты с вовлечением партнеров в совместное сопроизводство на каждом этапе цепочки создания ценности.

Концепция управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании должна базироваться на построении долгосрочных отношений участников внутренних взаимодействий, вовлеченных в цепочки создания ценностей на основе непрерывного получения и обработки больших данных. Концепция обеспечивает устранение потерь, возникающих во внутренних бизнес-процессах за счет организации эффективного взаимодействия участников на основе интеграции элементов цифрового менеджмента и сетевого подхода.

Глава 5. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ АДАПТАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ВИК (на примере АО «КРЭТ»)

5.1. Модели управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированных компаний

Значительные финансовые затраты на проведение разработок в сфере оборонной промышленности, ее стратегическое значение для обеспечения безопасности государства в целом, а также масштабы производства обусловливают чрезвычайно высокую степень ответственности за качество принимаемых решений и объемы затрат на устранение последствий ошибочных решений. Для решения задач оптимизации процесса управления адаптационным потенциалом ВИК автором разработаны методические положения, отвечающие принципам последовательного, системного, количественно определенного способа достижения поставленного результата.

В основе авторского подхода заложена оригинальная управленческая методика оценки реализации потенциала ВИК, обеспечивающая управление на основании мониторинга эффективности взаимодействия участников, конкурирующих за ресурсы в условиях внутрисетевого сотрудничества и повышения прозрачности реализации стратегии компании, отличающаяся новизной классификации уровней управления (*destruct, change, run*) и определением приоритетности направлений деятельности компании, что позволяет повысить скорость внедрения инноваций и снизить затраты на их внедрение. Автором также предложена модель формирования и реализации адаптационного потенциала, являющаяся частью методики стратегического управления потенциалом и базирующаяся на технологиях достижения идеального наилучшего результата (рисунок 37).

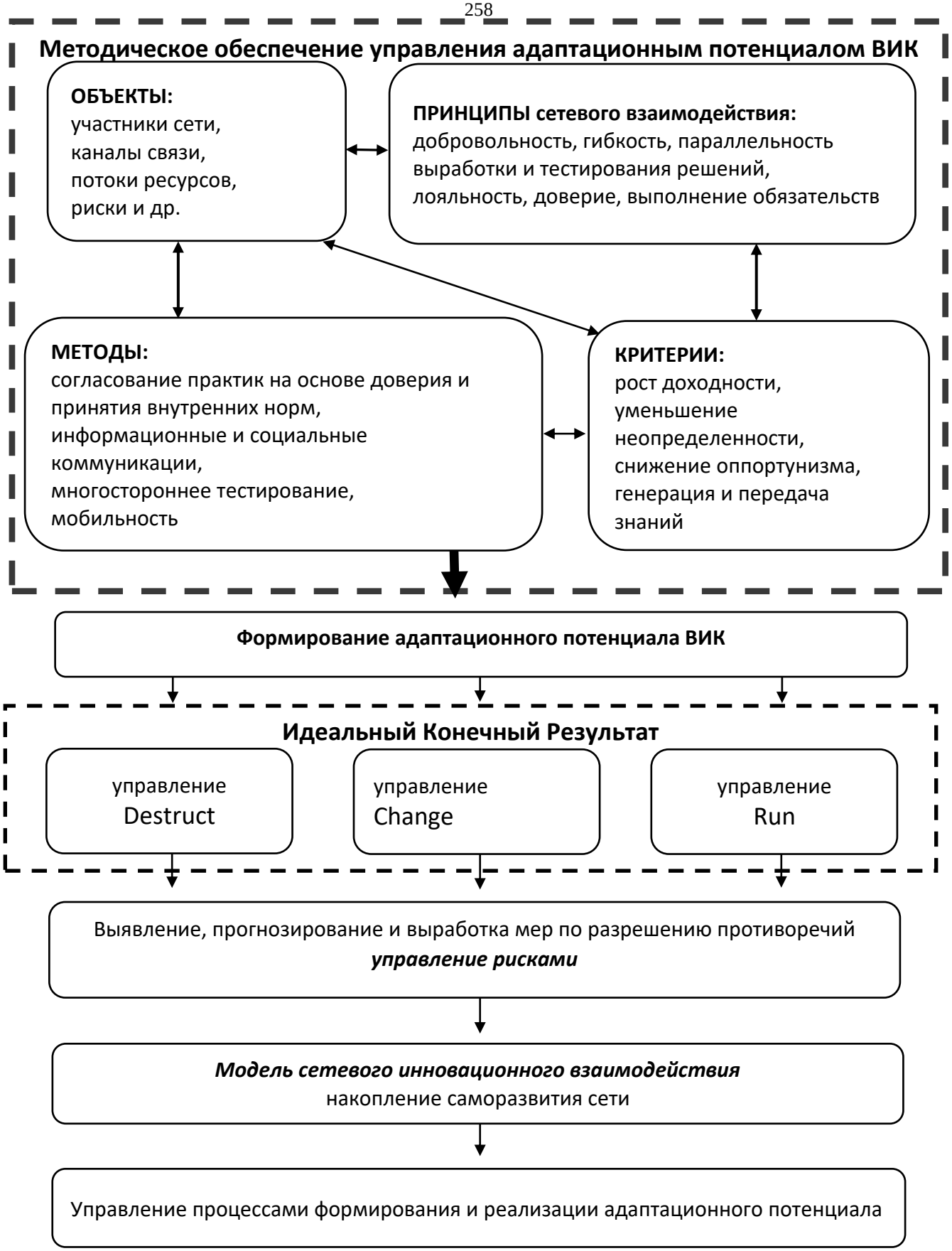

Рисунок 37 – Модель управления процессами формирования и реализации адаптационного потенциала ВИК

Источник: составлено автором.

Модель связывает объекты, принципы, методы и критерии управления адаптационным потенциалом. Авторской новизной является применение в ней понятия идеального конечного результата (ИКР) – ключевого элемента теории решения изобретательских задач, – основанного на достижении заданной цели без затрат, либо с их минимальным уровнем за счет внутренних или неявных ресурсов производственной системы. Так, ИКР на уровне управления *destruct* реализуется через встроенный механизм самоликвидации устаревших элементов. ИКР на уровне *change* реализуется через встроенный механизм саморазвития и притока новых идей, проблем, решений. Новые продукты, идеи и технологии сами приходят в организацию и изменяют ее даже в условиях ошибок в системе целеполагания компании. На уровне управления *run* ИКР реализуется через встроенные механизмы согласования и стабилизации. Действующие элементы сети сами адаптируются под новые технологии и внедряют их в свою деятельность.

Предлагаемая автором модель предусматривает типизацию уровней поиска решений (таблица 27).

Модель поиска решений в сфере стратегического управления адаптационным потенциалом включает разветвленную вертикально-горизонтальную сеть с формальными и неформальными связями. Сеть имеет свойства опережения ожиданий и самоуправления.

Стратегическое управление адаптационным потенциалом представляет собой сотрудничество государственных органов управления, общества и бизнеса (тройная спираль), связанное с целевым применением необходимых ресурсов, ответственности и ценностей для нужд стратегического развития конкретной (радиоэлектронной) отрасли, получение требуемого социального эффекта (общественных потребностей), учет бюджетной, экономической и финансовой эффективности (степени окупаемости вложений и достижения предпринимательских выгод).

Таблица 27 – Типизация уровня поиска решений, ИКР, принципов и методов достижения цели

Уровень	ИКР	Принципы разрешения противоречий	Методы достижения
destruct	Устаревшие элементы САМИ исчезают из организации	Разделение во времени Разделение в пространстве. Разделение в структуре. Разделение в веществе. Уберизация	Физические ограничения на возраст, срок использования технологии или оборудования, паспортные характеристики, соответствие законам развития технических систем, структура мотивации коллектива и др.
change	Новые продукты, идеи и технологии САМИ приходят в организацию и изменяют ее вне зависимости от системы целеполагания организации	Разделение во времени Разделение в пространстве Разделение в структуре Разделение в веществе Уберизация	Собственные венчурные фонды, финансирование инновационных бизнесов и научных разработок других организаций, уберизация инновации Система неформальных клубов генераторов, критиков и реалистов
run	Действующие элементы САМИ адаптируются под новые технологии и внедряют их в свою деятельность	Разделение во времени. Разделение в пространстве Разделение в структуре. Разделение в веществе	Метод google, аутсорсинг функций, автономные подразделения

Источник: составлено автором.

Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что движущей силой развития взаимодействия являются противоречия между различными участниками. Противоречия могут возникать как следствие неравномерного развития отдельных элементов системы и проявляться через падение эффективности экономических результатов, снижение скорости внедрения инноваций. Своевременное выявление и

устранение противоречий, а в некоторых случаях – их обострение, может обеспечить качественное развитие ВИК.

Изучив противоречия, проявляющиеся в радиоэлектронной промышленности, автор выделяет возникновение противоречия между:

1. Целями участников;
2. Целями одного и ресурсными возможностями другого участника;
3. Ресурсными возможностями участников;
4. Целями одного и доходами другого участника;
5. Ресурсами и доходами участников;
6. Доходами участников.

В авторском видении идеальным результатом на уровне *destruct* будет такая ситуация, когда устаревшие или ненужные элементы сами исчезают из сети. С точки зрения наилучшего результата для достижения желаемого итога могут быть применены следующие методы разрешения противоречий: разделение во времени; разделение в пространстве; разделение в структуре; разделение в веществе; уберизация и др.

Так, для реализации принципа разделения во времени уровня *destruct* можно предложить ограничить временной интервал использования отдельных категорий ресурсов, сроки производства отдельных видов продукции (требовать принудительной смены продукта и производить отдельные виды товаров, например, для гражданского сектора не допускается дольше определенного интервала времени), рассмотреть разумные сроки эксплуатации оборудования и технологий, пересмотреть сроки пребывания на ответственных должностях для руководителей среднего и высшего уровня и др.

По мнению автора, методы достижения ИКР, принципиально отличаются в зависимости от уровня принятия решений. Методами достижения ИКР на уровне *destruct* могут быть следующие: 20% подразделений аутсайдеров депремируется, физические ограничения на возраст используемого оборудования, предельный возраст для занятия важных должностей, лимит на получаемые ресурсы.

Результатом является либо повышение мотивации неэффективных элементов к изменению, либо их устранение из деятельности компании.

Методы достижения ИКР на уровне *change* предусматривают, что часть компании работает на высококонкурентных рынках и выживает самостоятельно в условиях острой борьбы за существование. Большое число функций передается во внешнюю среду, что провоцирует эффективную прямую и обратную связь с внешней средой. Создаются сети автономных центров принятия решений в атмосфере острой внутренней конкуренции за ресурсы. Финансирование широкого спектра венчурных бизнесов на рынке происходит посредством формирования корпоративного венчурного фонда. При этом практикуется внедрение учебных подразделений, работающих на внешнем рынке без цели получения прибыли для отработки новых технологий.

Наиболее успешные компании определяют свое будущее, самостоятельно создавая те изменения, которые они хотели бы видеть[245]. Они не стремятся как можно быстрее реагировать на внешние изменения; иными словами, они не пытаются освоить каждую новую технологию, как только она появляется. На примере этих компаний можно сделать вывод о том, что необходимо создавать такие стратегии, ресурсы, возможности и культуру внедрения инноваций, которые позволят участвовать в прибыльной гонке за новыми технологиями в соответствии с собственным стилем игры (т. е. методами создания ценности для ваших клиентов на рынке)[246].

Авторский подход основан на том положении, что для разработки устойчивой стратегии и процедуры внедрения новых технологий, необходимо найти решения в следующих областях:

---

[245] Левад П., Майнарди Ч. Работающая стратегия. Как успешные компании преодолевают разрыв между стратегией и практикой, 2016. – Январь. [Электронный ресурс] - URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjEnvS4qZLUAhXkO5oKHeyDAukQFggtMAI&url=http%3A%2F%2Fvestnikmckinsey.ru%2Fstrategic-planning%2Falkhimiya-rosta%2FDownload%2F2635&usg= AFQjCNFkWq5WBCl9Tquupqhw3Ua-gD-3Qg (дата обращения: 05.05.2017).

[246] Восемь ключевых технологий для бизнеса: как подготовиться к их воздействию. [Электронный ресурс] - URL: https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/tech-breakthroughs-megatrend-rus.pdf. (дата обращения: 01.05.2017).

1. Финансисты должны определить, каким образом будет осуществляться финансирование решений на базе новых технологий. Необходимо определить целесообразность создания отдельного инвестиционного пула или предоставления каждой организации гибких возможностей по привлечению инвестиций в рамках соответствующих предписаний. В случае создания отдельного инвестиционного пула, расходы будут отнесены на существующие cost-центры или на общекорпоративные накладные расходы

2. Место в портфеле. Решение о поиске и внедрении новых технологий в общем портфеле продуктов и услуг компании должно согласовываться с решением о необходимости создания отдельного или надструктурного подразделения, или интеграции в существующих подразделениях. Как правило, управление решением посредством стандартных операционных процедур приводит к провалу, так что, возможно, потребуется создание новых процедур разработки и выхода на рынок. На данном управленческом этапе оцениваются риски, определяется соотношение продукции с различным уровнем маржинальности.

3. Ответственность. Реализация стратегии внедрения новых технологий требует достижения множества компромиссов в сферах бизнеса и технического обеспечения и обусловливает необходимость определения зон ответственности между уровнями и персонами менеджмента. Менеджер, ответственный за внедрение новых технологий, должен иметь большой опыт и практические навыки управления бизнесом, а генеральный директор должен держать ситуацию под личным контролем.

4. Показатели и мониторинг. Мониторинг внедрения инноваций призван определить уровень достижения плановых показателей, безопасность процессов внедрения новой технологии, предусмотреть наличие нескольких уровней контроля.

Наиболее распространенным методом экономического обоснования производственной мощности при одновременном ее согласовании с объемом производства является анализ критической точки. Обоснование ведется путем отбора производственной мощности (имеется в виду объем производства) с

наименьшими общими затратами. Сам метод часто применяется для оценки финансового состояния предприятия, когда требуется определить запас его финансовой устойчивости (зону безубыточности, критический объем продаж, точку рентабельности).

На предприятиях промышленной ориентации изменение объема производства продукции часто требует значительных изменений в численности рабочей силы, что может существенно повлиять на увеличение затрат на производство.

Обоснование плана производства и продаж, в том числе и производственной программы, возможно при использовании методов, применяемых в агрегатном планировании. Агрегатный план производства и продаж конечной продукции представляет второй уровень иерархии планов, разрабатываемых на предприятии. При формировании этого плана определяются количество и время производства в среднесрочные периоды, в основном от трех до восемнадцати месяцев. Горизонт планирования часто тяготеет к одному году. Главной целью этого планирования является минимизация затрат в течение всего периода.

Агрегатный план использует множество входных данных, включая потребительский спрос, пропускную возможность (мощность), возможности трудовых ресурсов, уровень производственных запасов, оценку поставщиков, наличие финансовых средств и ряд других поддающихся контролю переменных. Каждый информационный вклад имеет свой путь вхождения в производственный план, достигается сбалансированный по ресурсам план. При агрегатном планировании используются несколько методов: математические (линейных правил по принятию решению, линейное программирование, компьютерное моделирование, метод управляющих коэффициентов), интуитивный, табличный, графический.

После достижения баланса между проектом программы и ресурсами осуществляются экономическая оценка плана производства и реализации продукции. В частности, проверяется, находится ли планируемый объем производства в пределах точек безубыточности. Из множества рассматриваемых

вариантов производственной программы выбирается наиболее приемлемый. Принятая производственная программа по предприятию в целом устанавливает не только объем выпуска конечной продукции, но и является основой для расчета производственных программ по структурным подразделениям предприятия. Следует правильно увязать показатели планов подразделений предприятия с показателями производственной программы предприятия, довести эти планы до исполнителей, а также организовать выполнение производственных программ.

Для разработки модели управления адаптационным потенциалом автором был выбран системный подход, характеризующийся многоуровневой иерархичностью с циклической формализацией основных этапов. В данной модели стратегическое развитие организации может рассматриваться как результат целенаправленных воздействий на адаптационный потенциал.

В рамках авторской концепции система ее элементов включает в себя (рисунок 38):

1. Оценку потенциала вертикально интегрированной компании (требуется для определения величины первоначального аргумента управляющих воздействий).

2. Реализацию потенциала (зависит от формирования, реализации и возможной корректировки сценариев развития организации).

3. Учет изменения потенциала во времени (уменьшение вследствие реализации и увеличение вследствие НТП).

Однако реализация потенциала ВИК может быть взаимосвязана и с имеющимися в данное время ограничениями. Следует отметить, что специфика современного этапа, связанного с реформированием российской экономики, заключается в действии финансовых, временных, информационных, поведенческих и институциональных ограничений.

Финансово-экономическое состояние отечественных предприятий промышленного сектора экономики в основном характеризуется нестабильностью. Большинство крупных промышленных предприятий, в том числе инновационного производства, располагают возможностями инвестирования в развитие своих производственных систем.

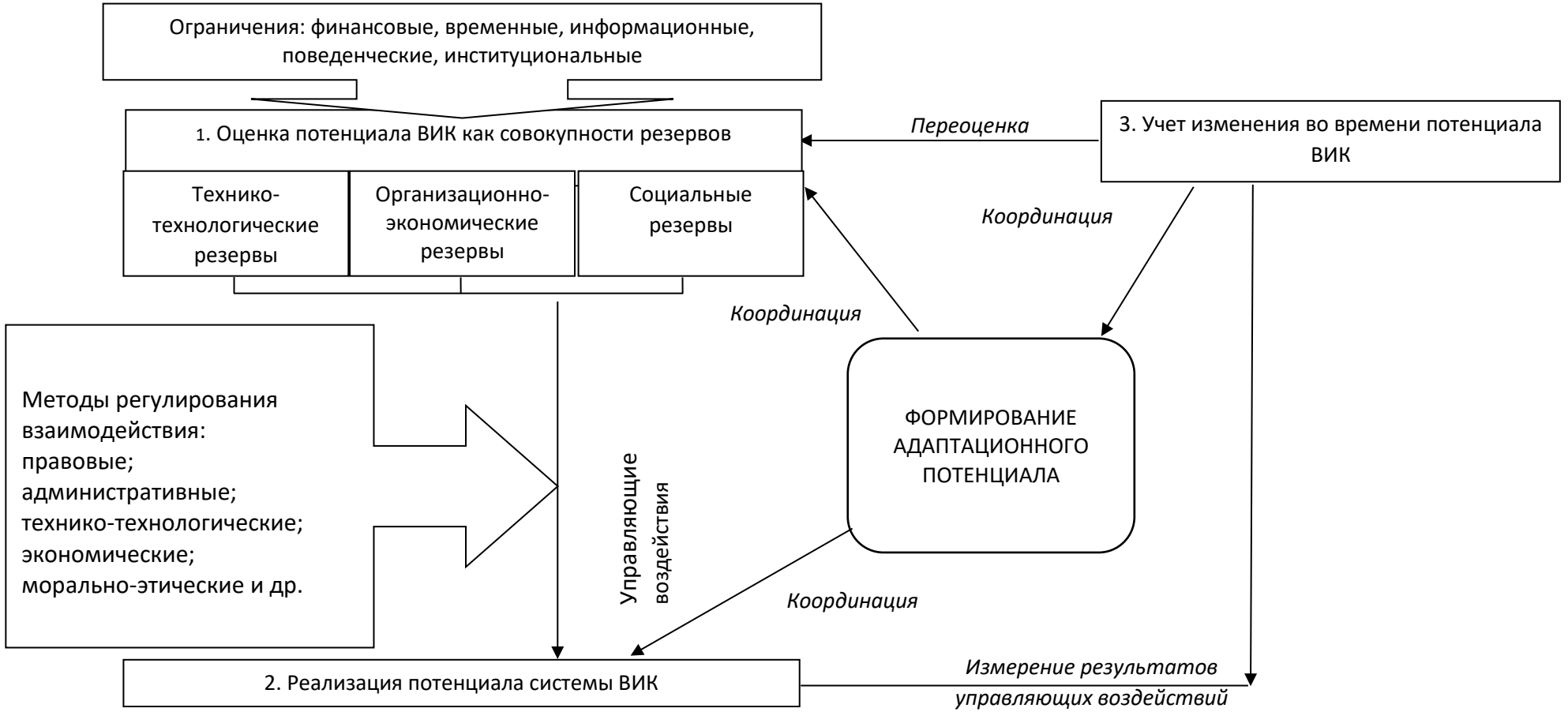

Рисунок 38 – Модель взаимодействия основных элементов концепции управления адаптационным потенциалом ВИК

Источник: составлено автором.

Однако капиталоемкость реализации масштабных производственных проектов требует обоснованного выбора направлений инвестирования.

Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что эффективность реализации потенциала производственной системы ВИК зависит от точности учета ограничений и возможностей развития. Финансовые ограничения выражаются в том, что привлечение достаточного объема инвестиций в условиях значительной стоимости кредитных ресурсов и отсутствия реального рынка венчурного инвестирования, не позволяют реализовать потенциал производственной системы вертикально интегрированной компании в полном объеме.

Развитие IT-технологий, позволяющих проводить комплекс мероприятий по управлению ресурсами, ставит перед отечественными предприятиями задачу вовлечения в свой хозяйственный оборот современного программного обеспечения и привлечения специалистов, способных решать существующие проблемы с использованием этих технологий. На текущий момент достаточно высока стоимость приобретения программного обеспечения IT-технологий, что при отсутствии квалифицированного кадрового обеспечения создает значительные ограничения в информационной сфере. Имеющийся научно-технический задел зачастую не вовлечен в хозяйственный оборот в виде интеллектуальной собственности. Это ограничивает возможности финансового манёвра предприятий и не позволяет увеличить доходную составляющую деятельности за счет интеллектуальной ренты (роялти, лицензионные соглашения, продажа ноу-хау и др.)[247].

Совместная экономика основана на приоритете прав пользования по отношению к правам владения и распоряжения, что позволяет получать экономический эффект от использования активов, не имея полного права собственности на него. В настоящее время выделились следующие секторы

[247] Гончарова О.В., Опарин А.Ю. Развитие отрасли инфокоммуникационных технологий в России : труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. – 2016. – Т.1. – № 9. – С. 75–78.

совместной экономики: потребление, инвестирование, производство, распределение ресурсов, банк времени, создание новых технологий и продуктов.

Автором были исследованы факторы эффективности моделей развития ВИК: масштаб инвестиций; количество участников проекта; степень роста загрузки активов; вероятность роста доходов; степень ответственности участников проекта; система распределения рисков; система распределения ответственности; степень доверия между участниками; степень согласования условий использования активов между участниками; количество и качество приобретаемых активов; структура капитала; соотношение цены времени и затрат времени отдельных участников; срок совместного использования активов.

С учетом факторов эффективности моделей развития ВИК и характерных ее особенностей (пространственное распределение, сходные производственные функции и технологии предприятий, возможности объединения капиталов и др.) разработаны модели взаимодействия участников производственной системы ВИК, основанные на принципах совместной экономики.

Для мировой практики управления компаниями совместное потребление является распространенным явлением. В сетевом взаимодействии совместное использование ресурсов является ключевым принципом создания ценности.

Автор полагает, что в рамках модели взаимодействия, предполагающей временное участие в проектах ВИК различных участников, имеющих пространственно-распределенное размещение, создание аналогии тайм-банкинга могло бы дать импульс к развитию взаимодействия между участниками производственной системы.

Автором сформулированы следующие модели сетевого взаимодействия, основанные на совместном использовании средств производства и направленные на сокращение затрат ресурсов:

Модель № 1 – классическая модель индивидуального потребления и производства. Основным драйвером роста является использование кредитных

ресурсов для увеличения масштабов деятельности и продвижения продукта на рынок.

Модель № 2 – совместное инвестирование нескольких участников в развитие своих производственных систем. Основными драйверами эффективности являются распределение рисков, доходов и затрат между отдельными участниками, а также исключение заемного капитала из финансирования проекта.

Модель № 3 – совместное инвестирование нескольких участников в развитие своих производственных систем и совместное использование создаваемых производственных возможностей. Здесь роль основных драйверов эффективности играют повышение загрузки создаваемых производственных мощностей, диверсификация номенклатуры производимой продукции, распределение рисков, доходов и затрат между отдельными участниками, а также исключение заемного капитала из финансирования проекта.

Модель № 4 – совместное расширенное инвестирование в развитие своих производственных систем несколькими участниками, совместное использование создаваемых производственных возможностей на новом технологическом уровне. Основными драйверами эффективности в данной модели выступают резкий рост качественных характеристик и повышение производительности производственной системы, диверсификация номенклатуры производимой продукции, распределение рисков, доходов и затрат между отдельными участниками, а также исключение заемного капитала из финансирования проекта.

Возможная реализация модели № 1 (классической модели), заключающейся в использовании финансового левереджа в качестве аргумента в пользу привлечения кредитных ресурсов для дополнительного финансирования проектов по развитию производственной системы ВИК, автором рассмотрена на базе проекта по технологическому перевооружению производства. Следует отметить, что новые технологии и промышленное оборудование применяются на сходных предприятиях, входящих в сеть ВИК.

Рассматриваемые предприятия находятся в территориальной близости, и указанное технологическое обеспечение может быть использовано более чем на

одном предприятии. Как правило, при решении задачи перевооружения или привлечения финансирования на другие цели, традиционный менеджмент производственных компаний проводит анализ предельных объемов и условий привлечения именно кредитных средств. Пример реализации модели № 1 (классической модели), предполагающей индивидуальное потребление и производство, представлен в таблице 28.

Из таблицы следует, что эффективность проекта составляет 8%, рентабельность собственного капитала – 11%. Поскольку данный проект представляет значимость для компании с позиции дальнейшей конкурентной борьбы на рынке товаров, такие условия вполне могут удовлетворить организаторов и управленцев проекта.

При этом, по мнению автора, необходимо исследовать несколько вариантов решения данной задачи с целью выбора наиболее рационального с точки зрения максимального использования потенциала развития производственной системы в целом.

Автор считает целесообразным оценить реализацию модели № 2, которая предполагает совместное инвестирование нескольких участников в развитие своих производственных систем (таблица 29).

Данная модель предполагает расширение спектра участников, использующих новое технологическое обеспечение, а также их совместное участие в финансировании проекта на равных условиях. Приобретаемое технологическое оснащение может представлять собой центр коллективного пользования, размещаемый на одном из предприятий-партнеров или на нейтральной территории, обеспечивающий комфортные условия использования производственного комплекса по таким критериям, как логистическая доступность, экологическая безопасность, получение дополнительной прибыли от сдачи в аренду другим предприятиям (данный критерий в расчетах не учитывался) и др.

Таблица 28 – Пример реализации классической модели индивидуального потребления и производства (модель № 1)

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Значение
1	Цена приобретения	млрд руб.	5,2
2	Заемный капитал	млрд руб.	4
3	Собственный капитал	млрд руб.	1,2
4	Срок эксплуатации	лет	5
5	Прирост доходов за год	млрд руб.	1,4
6	Доход от эксплуатации за весь период	млрд руб.	7
7	Затраты на эксплуатацию в год	млрд руб.	0,2
8	Суммарные затраты на эксплуатацию	млрд руб.	1
9	Плата за заемный капитал	млрд руб.	0,36
10	Возврат заемного капитала	млрд руб.	1,2
11	Выручка номинальная за весь период	млрд руб.	7
12	Выручка с учетом риска	млрд руб.	7
13	Затраты	млрд руб.	6,56
14	Прибыль	млрд руб.	0,44
15	Эффективность	%	8
16	Рентабельность собственного капитала	%	11

Источник: составлено автором.

Автор полагает, что основным результатом данной модели можно считать уход от высоких затрат на оплату процентов по кредитам для каждого участника и снижение первоначальных единовременных затрат на приобретение технологического оснащения реализации потенциала своей производственной системы. За счет совместного финансирования проекта не требуется осуществлять изъятие из оборота предприятия значительного объема финансовых ресурсов на

цели инвестирования. Объем первоначальных вложений снижается более чем в два раза.

Таблица 29 – Пример реализации модели совместного инвестирования нескольких участников в развитие ВИК (модель № 2)

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Значение
1	Цена приобретения	млрд руб.	5,2
2	Количество предприятий-участников	шт.	3
3	Доля каждого участника в капитале	–	1/3
4	Заемный капитал	млрд руб.	-
5	Собственный капитал	млрд руб.	5,2
6	Срок эксплуатации	лет	5
7	Прирост доходов за год	млрд руб.	1,4
8	Доход от эксплуатации за весь период	млрд руб.	7
9	Затраты на эксплуатацию в год	млрд руб.	0,2
10	Суммарные затраты на эксплуатацию	млрд руб.	1
11	Плата за заемный капитал	млрд руб.	–
12	Возврат заемного капитала	млрд руб.	–
13	Выручка номинальная за весь период	млрд руб.	7
14	Выручка с учетом риска	млрд руб.	7
15	Затраты	млрд руб.	6,2
16	Прибыль	млрд руб.	0,8
17	Эффективность	%	15
18	Рентабельность собственного капитала для каждого участника	%	0,46
19	Прибыль на одного участника	млрд руб.	0,27

Источник: составлено автором.

При этом, чем больше участников, готовых совместно инвестировать и использовать создаваемые активы, тем больше снижается объем первоначальных вложений. Однако пропускная способность оборудования должна быть ограничителем при определении количества участников. Важно отметить, что принципы совместной экономики позволяют снижать риски для каждого участника, во-первых, за счет снижения первоначальной инвестиционной нагрузки, во-вторых, за счет снижения ухода от обязательств по кредитному договору.

Автор полагает, что необходимо дополнительно проанализировать результативность реализации модели № 3, которая предполагает совместное инвестирование нескольких участников в развитие своих производственных систем и повышение доходов за счет роста ресурсоотдачи (таблица 30).

Данная модель предполагает расширение спектра участников, использующих новое технологическое обеспечение, совместное участие в финансировании проекта на равных условиях, а также рост ресурсоотдачи. За счет более интенсивного использования оборудования достигается повышенный доход за весь период эксплуатации. Это объясняется тем, что загрузка оборудования будет производиться в данном случае не одним, а тремя предприятиями. В этом случае у трех предприятий будет возможность обеспечить загрузку данного производственного объекта.

Основным результатом данной модели, так же как и предыдущей, можно считать уход от высоких затрат на оплату процентов по кредитам для каждого участника и снижение первоначальных единовременных затрат на приобретение технологического оснащения реализации потенциала своей производственной системы и повышение ресурсоотдачи за счет более полной загрузки. Эти результаты резко увеличивают рентабельность собственных капиталов предприятий-участников.

Таблица 30 – Пример реализации совместного инвестирования нескольких участников и повышение доходов за счет роста ресурсоотдачи (модель № 3)

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Значение
1	Цена приобретения	млрд руб.	5,2
2	Количество предприятий-участников	шт.	3
3	Доля каждого участника в капитале	–	1/3
4	Заемный капитал	млрд руб.	-
5	Собственный капитал	млрд руб.	5,2
6	Срок эксплуатации	лет	5
7	Прирост доходов за год	млрд руб.	1,8
8	Доход от эксплуатации за весь период	млрд руб.	9
9	Затраты на эксплуатацию в год	млрд руб.	0,3
10	Суммарные затраты на эксплуатацию	млрд руб.	1,5
11	Плата за заемный капитал	млрд руб.	–
12	Возврат заемного капитала	млрд руб.	–
13	Выручка номинальная за весь период	млрд руб.	9
14	Выручка с учетом риска	млрд руб.	9
15	Затраты	млрд руб.	6,7
16	Прибыль	млрд руб.	2,3
17	Эффективность	%	44
18	Рентабельность собственного капитала для каждого участника	%	133
19	Прибыль на одного участника	млрд руб.	0,77

Источник: составлено автором.

Реализация модели № 4 предполагает совместное расширенное инвестирование в развитие своих производственных систем несколькими участниками и совместное использование создаваемых производственных возможностей на новом технологическом уровне (таблица 31). В связи с этим, по мнению автора, целесообразно проанализировать ее реализацию в практической деятельности. Указанная модель предполагает расширение спектра участников, использующих новое технологическое обеспечение, их совместное участие в финансировании проекта на равных условиях, повышение ресурсоотдачи и улучшение параметров качества, приобретаемого технологического оснащения. За

счет кооперации при финансировании проекта, обеспечивающей объединение капиталов трех предприятий, появляется возможность приобретения технологического оснащения с повышенными качественными характеристиками.

Таблица 31 – Пример реализации модели совместного расширенного инвестирования и совместного использования создаваемых производственных возможностей на новом технологическом уровне (модель № 4)

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Значение
1	Цена приобретения	млрд руб.	7
2	Количество предприятий-участников	шт.	3
3	Доля каждого участника в капитале	–	1/3
4	Заемный капитал	млрд руб.	-
5	Собственный капитал	млрд руб.	7
6	Срок эксплуатации	лет	5
7	Прирост доходов за год	млрд руб.	2,5
8	Доход от эксплуатации за весь период	млрд руб.	12,5
9	Затраты на эксплуатацию в год	млрд руб.	0,5
10	Суммарные затраты на эксплуатацию	млрд руб.	2,5
11	Плата за заемный капитал	млрд руб.	–
12	Возврат заемного капитала	млрд руб.	–
13	Выручка номинальная за весь период	млрд руб.	12,5
14	Выручка с учетом риска	млрд руб.	12,5
15	Затраты	млрд руб.	9,5
16	Прибыль	млрд руб.	3
17	Эффективность	%	43
18	Рентабельность собственного капитала для каждого участника	%	129
19	Прибыль на одного участника	млрд. руб.	1

Источник: составлено автором.

Закономерным будет рост первоначальной стоимости такого оборудования по сравнению с первыми тремя моделями, однако при наличии возможности совместного создания и использования производственных возможностей на новом технологическом уровне следует особо рассмотреть данный вопрос, который может значительно улучшить количественные и качественные параметры производственных систем предприятий-участников совместного потребления данного технологического комплекса.

По мнению автора, реализация модели позволит предприятиям повысить создаваемую добавленную стоимость за счет выхода, например, в более дорогой сегмент рынка.

Применение методов совместной экономики позволяет выходить на новые технологические возможности и повышенную загрузку оборудования для всех участников данного процесса. Приоритетом в совместной экономике являются не права собственности на какой-то объект или актив, а возможность использования функции данного объекта. Происходит смещение акцентов в сторону функции используемых активов в производстве, а также необходимость учета интересов всех участников производственного процесса в совместной экономике и высокая ответственность участников друг перед другом.

Основным результатом данной модели можно считать, помимо результатов, полученных в предыдущих моделях, возможность выхода на новый технологический уровень оснащения производства и потенциальный выход на новые, более дорогие сегменты рынка.

Произведенные автором исследования позволяют обосновать, что без применения принципов совместной экономики выход на этот уровень исключительно за счет кредитного финансирования невозможен, а если возможен, то крайне рискован. Это связано с тем, что переход на новый технологический уровень требует повышенного объема финансирования и, как следствие, повышения неопределенности и рисков. Эти результаты увеличивают прибыль предприятий-участников.

Сравнительная характеристика моделей развития производственной системы ВИК на основе экономики совместного потребления (*sharing economy*) представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Модели развития ВИК на основе экономики совместного потребления (sharing economy)

Показатели	Модели			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
Количество участников	1	3	3	3
Затраты на развитие производственной системы, млрд руб.	5,2	5,2	5,2	7
Инвестиции в расчете на одного участника	4	1,73	1,73	2,33
Собственный капитал, млрд руб.	4	5,20	5,2	7
Заемный капитал, млрд руб.	1,2	0	0	0
Плата за заемный капитал, млрд руб.	0,36	0	0	0
Доход от альтернативных проектов, млрд руб.	0	1,36	1,36	1,00
Выручка за весь период, млрд руб.	7	8,36	10,36	13,50
Полные затраты, млрд руб.	6,56	6,20	6,70	9,50
Прибыль от проекта, млрд руб.	0,44	2,16	3,66	4,00
Рентабельность собственного капитала, %	11	46	133	129
Прибыль на одного участника, млрд руб.	0,44	0,72	0,77	1

Источник: составлено автором.

Развитие ВИК на основе совместной экономики (*sharing economy*) позволяет эффективно распределять риски, обеспечить рост ресурсоотдачи и количество бенефициаров, а также повысить мобильность собственного капитала каждого участника.

Предложенные модели отличаются сокращением зависимости предприятий ВИК от кредитных ресурсов, облегченным доступом к новым технологиям, возможностью повышенной загрузки оборудования, увеличением масштаба решаемых производственных задач, ростом количества участников, повышением уровня доверия и ответственности участников, высокой степенью согласованности действий.

Снижение рисков проекта для отдельных участников ВИК является важнейшим результатом применения принципов совместной экономики. Однако, по мнению автора, рассматривая модель № 4, можно отметить увеличение общего риска проекта в целом. Для управления рисками проекта предложена объектно-субъектная матрица рисков стратегического управления производственной системой ВИК, проведена группировка методов управления рисками в зависимости от их характера, целей, затрат при их использовании.

Таким образом, в соответствии с предлагаемым автором подходом, с помощью разработанных моделей взаимодействия ВИК, основанных на принципах совместной экономики (*sharing economy*), возможно осуществить реализацию проектов по совместному потреблению, инвестированию, производству, распределению ресурсов, созданию продуктов. Вместе с тем, они отличаются значительным сокращением зависимости от кредитных ресурсов, облегченным доступом к новым технологиям, возможностью повышенной загрузки оборудования, увеличением масштаба решаемых производственных задач, ростом количества участников, повышением уровня доверия и ответственности участников, высокой степенью согласованности действий. Это позволяет эффективно распределять риски, обеспечить рост ресурсоотдачи и количество бенефициаров, а также повысить мобильность собственного капитала каждого участника.

5.2. Методические рекомендации по управлению рисками, возникающими в процессе реализации потенциала вертикально интегрированной компании

Характерной чертой производственно-хозяйственной деятельности является наличие неопределенности и риска. Необходимость действовать в условиях, которые не могут быть однозначно определены, придает стратегическим проектам промышленных предприятий рискованный характер. Источники возникновения неопределенности многообразны. Одни из них обусловлены элементами случайности и спонтанности отношений между участниками проектов, другие порождаются стихийностью природных явлений и процессов и т.д.

Неопределенность выражается в сложности и многообразии протекания реальных процессов и проектов, наличии большого числа изменений в работе предприятия, а также качественном изменении его конечных состояний. Автор разделяет мнение, что основными причинами неопределенности в инновационных проектах являются следующие:

1. Проекты компании являются результатом взаимодействия различных элементов, которые находятся под влиянием значительных качественных и количественных изменений. Это приводит к росту комплексности и динамичности функционирования процессов экономической среды, тем самым затрудняя понимание параметров и анализ характеристик данных процессов.

2. Свойства производственных объектов управления находятся в зависимости от поведения действующих в них людей, обусловленного совокупностью объективных и субъективных факторов, итоги воздействия которых предсказать затруднительно.

3. В определенной степени рисковая составляющая в проектах обусловлена воздействиями НТП, происходящими процессами в составе спроса потребителей, а также воздействием природных, климатических, социальных и культурных условий на производственные и воспроизводственные процессы.

Неопределенность проектов компании тесно связана с понятием риска, что обусловлено большим количеством его трактовок. Согласно исследованиям

Ф. Найта, в работе «Риск, неопределенность и прибыль» содержится идея о риске в виде количественной меры рассматриваемой неопределенности[248].

В работе Дж. Неймана и О. Моргенштейна отражены вопросы, связанные с теорией риска, в которых содержится взаимосвязь таких понятий, как риск и неопределенность[249].

М.Г. Лапуста, известный отечественный исследователь в данной области, считал, что с помощью категории «риск» возможно охарактеризовать ситуацию, при которой наступление неизвестных событий вполне вероятно и может подвергнуться оценке с количественной стороны, а с помощью категории «неопределенность» подобную вероятность оценить заранее не предоставляется возможным[250].

А.П. Альгин определяет риск следующим образом: «риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели»[251].

Необходимо подчеркнуть, что предложенное Ф. Найтом разграничение, в котором риск – это оцененная любым способом вероятность, а неопределенность – то, что не поддается вероятностной оценке, в настоящее время разделяют далеко не все исследователи. Например, К. Эрроу[252], Т. Бачкаи[253] и др. выдвигают иные критерии разграничения неопределенности и риска: информационные и целевые.

Р.М. Качалов дает следующее определение риска и неопределенности, основанное на целевом критерии: «Неопределенность – это характеристика состояния объективной реальности, а риск – характеристика той же объективной реальности, но в контексте целенаправленной деятельности субъектов, оценка

---

[248] Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль : пер. с англ. – М.: Дело, 2003. - 360 с.
[249] Моргенштейн О., Нейман Дж.Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 2007. – 708 с.
[250] Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Инфра-М, 1998. – 225 с.
[251] Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 2007. – С. 81.
[252] Эрроу К. Информация и экономическое поведение // Вопросы экономики. – 1995. – № 5. – С. 98.
[253] Бачкаи Т., Мессен Д., Мико Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. – М.: Экономика, 1979. – 184 с.

ситуации принятия или реализации решений (в узком смысле – качества принимаемых решений)»[254].

По мнению автора, наиболее полно и точно определяет риск В.В. Ковалёв: «Риск – уровень финансовой потери, выражающейся а) в возможности не достичь поставленной цели; б) в неопределённости прогнозируемого результата; в) в субъективности оценки прогнозируемого результата»[255].

Проведенный автором анализ подходов к определению сущности риска, позволяет выделить следующие характеристики, свойственные каждой рисковой ситуации:

– случайность характера события;

– присутствие иных альтернативных решений;

– вероятность возможности определить потенциальные исходы и возможные результаты;

– вероятность появления убытков;

– вероятность достижения дополнительной прибыли.

По мнению автора, в определении В.В. Ковалева целесообразно расширить понятие потерь за счет включения в него таких видов, как материальные, трудовые, нематериальные, временные. В авторском видении риск проектов представляет собой совокупность потерь различного вида (временных, финансовых, материальных и др.), что приводит к невозможности достижения заявленной цели и получения планируемого результата.

В.В. Масленников и А.А. Трохов классифицируют риски по разным признакам. Под факторами риска они понимают обобщенную причину возникновения риска. При этом экономическая безопасность компании становится одним из факторов, определяющих стратегию развития бизнеса[256].

---

[254] Качалов Р.М. Риски в деятельности предприятия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 28

[255] Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 37

[256] Масленников В.В., Трохов А.А. Классификация рисков, определяющих экономическую безопасность организации // Глобальный научный потенциал. – 2016. – № 12 (69). – С. 86–88.

Риск проектов реализуется посредством функций, через которые происходит его внешнее проявление. Наиболее важными для риска являются четыре функции: аналитическая, инновационная, регулятивная и защитная (М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова[257]).

Аналитическая функция предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов хозяйственного решения, для чего лицо, принимающее решение, анализирует и ранжирует их, соразмеряя возможные альтернативы, выстраивает на этой основе свою систему критериев, проводит и отбирает наиболее оптимальный вариант.

Инновационная функция риска связана с тем, что принятие решения в условиях риска предполагает постоянный поиск нетрадиционных вариантов, позволяющих более эффективно преодолевать проблему и снизить уровень неопределенности. Таким образом, на наш взгляд, риск самым непосредственным образом мотивирует постоянную творческую активность хозяйствующих субъектов, направленную на обоснование решений, связанных с разработкой инновационных видов продукции, работ, услуг.

Стимулирующая функция риска инновационных проектов обладает достаточно противоречивым характером и проявляется в двух видах: конструктивном и деструктивном. Конструктивная форма стимулирующей функции предполагает, что залогом успешной деятельности предприятия является его способность рисковать. Умение адекватно оценить принимаемый на себя уровень риска повышает ответственность предпринимателя за вырабатываемые и реализуемые в инновационных проектах решения, позволяет повысить их эффективность и обоснованность, а также увеличивает общие шансы на прирост экономической прибыли.

Деструктивная же форма стимулирующей функции проявляется в полном игнорировании риска или безответственном отношении к его оценке. В данном случае предприниматель практически не использует отработанные методы оценки и управления риском, надеется в основном на свою интуицию и опыт, лишая тем

[257] Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Инфра-М, 2008. – 225 с.

самым себя возможности снизить уровень неопределенности и прояснения хозяйственной ситуации. Это, в свою очередь, приводит к потенциальному снижению доходности и рентабельности деятельности хозяйствующего субъекта.

На основе критического анализа теоретико-методических подходов автор приходит к выводу, что следует разграничивать понятия «управление рисками» и «управление рисками инновационных проектов ВИК» в силу наличия специфики инновационных проектов, которая накладывает серьезный отпечаток на процесс управления рисками:

1. Любой инновационный проект нуждается в прохождении цикла «производство-потребление». Инновационный проект ВИК должен содержать идею с основой в виде различных исследований (маркетинговых, научных), как и соответственно, производство, должно быть гибким и подстраиваться при необходимости под конкретного потребителя и быть основанным на научных разработках.

2. Трудность, связанная с прогнозированием результата и, как следствие, завышением рисков. Создание нового всегда влечет за собой высокий риск со стороны общества, а именно – непринятие. Консерватизмом по отношению к восприятию нововведений обладает не только большая часть общества, но и значительная часть предприятий отечественного производства, которые не способны к инновациям даже с технической стороны.

3. Процесс разработки и внедрения инновационного проекта по своей сути – творческая и уникальная задача. В силу этого на первое место выходит энтузиазм и личная мотивированность конкретных исполнителей. Проведенный анализ инновационных проектов в мире показывает, что в большинстве случаев причиной неудач является то, что проектами управляют обычные менеджеры, у которых единственной мотивацией являлось получение материального вознаграждения.

4. Процесс организации работы участников проекта. Свободная воля и высокая мотивация участников проекта делает организацию труда привычной, а соблюдение трудовой дисциплины становится нецелесообразным. В силу этого

требуется адекватный подход относительно выбора со стороны руководства требуемого стиля управления.

5. Отсутствие у инновационного проекта стандартов. Необходимо учитывать, что даже самая конкретизированная концепция проекта может подвергаться значительным изменениям в ходе ее создания.

Управление рисками инновационных проектов ВИК требует деления данного процесса в зависимости от критериев, поскольку на основе выявления характерных черт отдельных групп риска требуется предложить адекватные приемы и средства управления рисками. В экономической литературе пока не сложилась общепринятая классификация рисков, поэтому многие исследователи предлагают собственные классификации, построенные на учете тех или иных характерных черт риска.

Принципиальное значение имеет утверждение автора о том, что с точки зрения отдельного хозяйствующего субъекта целесообразно выделить классификации, по которым можно группировать риски проектов:

– классификация относительно источников возникновения;
– классификация в зависимости от рода потерь;
– классификация в зависимости от времени воздействия;
– классификация в зависимости от уровня потерь;
– классификация в зависимости от возможности передать или снизить риск.

В зависимости от вида потерь отдельные исследователи (Б.А. Райзберг[258], Л.Г. Скамай[259]) выделяют материальные, трудовые, финансовые, риски потери времени, специальные риски. Материальные риски предполагают незапланированные потери материальных ресурсов в виде сырья, материалов, продукции или прямые потери имущества. Трудовые риски связаны с потерями рабочего времени в силу различных причин. Финансовые же риски предполагают возможность потери денежных средств. Риск потери времени связан со срывом

[258] Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б. Курс экономики. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 720 с.
[259] Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 376 с.

графика наступления предполагаемых результатов, а специальные риски проявляются в нанесении ущерба здоровью и жизни людей (физиологический риск), окружающей среде (экологический риск), имиджу, чести человека (моральный риск).

В зависимости от длительности потерь выделяют постоянный и временный риски. Постоянный риск характерен для всего периода деятельности хозяйствующего субъекта или проекта. В зависимости от возможности передачи и их снижения выделяют страхуемые и нестрахуемые риски.

По утверждению автора, большое значение имеет также классификация рисков в зависимости от этапа движения ресурсов, на котором они находятся. В частности, автор полагает, что следует выделять *производственный, коммерческий, финансовый, информационный, управленческий, рыночный, юридический, инновационный, экологический риски.*

Производственный риск определяет вероятность несения убытков в связи со сбоями в работе или полной остановкой процессов производства, различными нарушениями технологий по выполнению операций, неудовлетворительным качеством используемого сырья или работы сотрудников.

Причинами возникновения *коммерческого риска* могут выступить сокращение объема реализации в силу происходящих изменений конъюнктуры рынка или других обстоятельств, рост закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, увеличение издержек в обращении и пр.

Вероятными причинами возникновения *финансового риска* выступают снижение рыночной стоимости инвестиционно-финансового портфеля в результате снижения стоимости национальной валюты, проблемы осуществления платежей. В целом, по мнению автора, *среди финансовых рисков, следует выделить валютные и инвестиционные.* Валютный риск связан с возможностью сокращения выручки в связи с изменением валютных курсов. В свою очередь, инвестиционный риск включает в себя инфляционный риск, системный риск, селективный риск, риск ликвидности, кредитный риск. Инфляционный риск предполагает воздействие инфляции, в результате чего происходит обесценивание полученных доходов.

Отличием авторского подхода является то, что в современных условиях важно учитывать *информационный риск,* причиной которого являются проблемы в работе с информационными потоками. Практическая реализация информационного риска выражается в риске некорректной обработки информации, риске задержки при передаче информации, риске утечки коммерческой тайны, риске некорректных коммуникаций в деятельности предприятия, потери информации из-за нарушения установленного порядка хранения информации, устаревания информации, получения недостоверной или неполной информации, дезинформации со стороны конкурентов.

С информационным риском тесно связан правовой риск, обусловленный неэффективным использованием нормативно-правовых документов, а также трудно прогнозируемым изменением правовой базы деятельности предприятия.

По мнению автора, *особое значение имеют управленческие риски, связанные со сбоями и ошибками в системе управления* предприятием. Сюда можно отнести следующие виды рисков: риск задержки принятия решения в силу различных причин; риск нечеткого делегирования ответственности; риск низкой квалификации лица, принимающего решение; риск несоответствия задания квалификации исполнителя; риск некорректного выбора организационно-экономической формы взаимодействия с контрагентами; риск потери репутации; риск нечеткого распределения ответственности между контрагентами.

На деятельность предприятия влияние оказывают также рыночные риски, обусловленные изменением конъюнктуры рынка и вызываемые этим последствия. Сюда относятся риск падения спроса на продукцию предприятия, риск усиления конкуренции, риск ухудшения рыночной конъюнктуры, риск ограничения доступа на рынок ресурсов, риск роста цен на входные ресурсы, риск снижения качества входных ресурсов. Характерной чертой данного вида рисков является их принадлежность к внешней среде предприятия, хотя управление частью данных рисков можно делегировать.

Инновационные риски, обусловленные причинами внутреннего характера, включают в себя риск некорректной оценки технической реализуемости

нововведения, риск недостаточного финансирования инноваций, риск недостаточного правового обеспечения инновации (патентные организации). Инновационные риски, вызванные факторами внешней среды, включают в себя риск копирования нововведения конкурентами, риск изменения правового обеспечения деятельности, риск непринятия нововведения рынком.

Для разработки стратегии повышения экономической безопасности компании необходимо выделить факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают и/или способны оказать влияние на этот процесс. Анализируя риск-факторы и выявляя отрицательные последствия, можно разработать план конкретных мероприятий, которые должны существенно улучшить результаты деятельности компании[260].

Для эффективного стратегического управления требуется, по мнению автора, систематизация объектов, субъектов и методов управления рисками и четкое представление ценностей ВИК, которые оказываются под риском. Автором разработана объектно-субъектная матрица управления рисками стратегии реализации адаптационного потенциала ВИК. В качестве оснований матрицы автором предложено использовать объектно-субъектный подход, позволяющий системно выявлять риски на этапе формирования проектов и подбирать адекватный метод управления ими с учетом ценности компании под риском (таблица 33).

Характерной чертой разработанной классификации является использование нескольких оснований для типизации рисков, в частности, природа рисков, отношение к внутренней и внешней среде, кроме того, готовность передать управление рисками сторонней организации.

Объектно-субъектная матрица управления ВИК позволяет выявлять риски проектов по реализации проектов, связанных с развитием производственной системы компании, и дает полное представление о границах поля исследуемых рисков. Это необходимо для построения корректной системы управления рисками проектов в рамках стратегии развития.

---

[260] Масленников В.В., Трохов А.А. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 4 (17). – С. 272–274.

Таблица 33 – Объектно-субъектная матрица управления рисками стратегии реализации потенциала производственной системы ВИК

Объект риска/ приоритетные методы управления	Субъект риска/ключевые ценности ВИК под риском				
	Оборудование	Персонал	Покупатели продукции	Продукция	Поставщик оборудования
1	2	3	4	5	6
Продукция: сроки изготовления, качество изготовления, затраты на изготовление/ локализация	Увеличение в связи с износом оборудования/ технологический уровень, доходность	Увеличение в связи с чрезмерной обработкой и устранением брака/ ключевой персонал	Изменение в связи с изменением сроков контракта, несоответствием требованиям конечного потребителя/ доходность, степень взаимодействия	Наличие продукта с меньшими сроками изготовления, лучшим качеством, меньшими затратами на изготовление/ доходность	Зависимость от оборудования, заявленных параметров, обслуживания/ доходность, технологический уровень
Персонал: Здоровье, условия труда, мотивация / компенсация	Снижение безопасности в связи с износом оборудования/ доходность	Не соблюдение техники безопасности. Нерациональное использование рабочего пространства / ключевой персонал	Изменение уровня безопасности в связи с изменениями условий заказа / доходность	Снижение безопасности в связи с изменением сроков, качества и затрат на изготовление / технологический уровень, доходность	Зависимость от предоставляемого оборудования, заявленных параметров, техобслуживания / технологический уровень, доходность

Окончание таблицы 33

1	2	3	4	5	6
Оборудование: износ (моральный/ физический); простой/ диссипация	Появление оборудования с лучшими параметрами и меньшими затратами на эксплуатацию / доходность	Увеличение в связи с неправильной эксплуатацией, увеличение в связи с отсутствием персонала / доходность	Изменение в связи с изменением условий заказа /доходность, степень взаимодействия	Изменение в связи с изменением сроков, качества и затрат на изготовление /доходность, степень взаимодействия	Зависимость от оборудования, заявленных параметров, техобслуживания от поставщика / технологический уровень
Ресурсы (гарантия, качество, цена поставок; сохранность свойств ресурсов при использовании) / компенсация	Снижение эффективности использования ресурса из-за несоответствия параметров оборудования /доходность	Снижение эффективности использования ресурса из-за несоответствия квалификации персонала/доходность	Снижение эффективности использования ресурса из-за изменения предпочтений / доходность	Снижение эффективности использования ресурса из-за изменения параметров продукции/доходность	Снижение эффективности использования ресурса из-за изменения условий взаимодействия / доходность, степень взаимодействия

Источник: составлено автором

В.В. Масленниковым предложена комплексная система риск-менеджмента инвестиционных проектов, охватывающая совокупность мероприятий от идентификации риска до итоговой оценки эффективности управления риском[261]. Автор предлагает строить систему управления рисками на основе ценностного подхода. В качестве базовых ценностей ВИК автором предложено рассматривать такие ценности, как:

– доходность;
– технологический уровень;
– ключевой персонал;
– степень взаимодействия.

В качестве методов управления рисками стратегии реализации адаптационного потенциала ВИК выступают локализация, компенсация, диссипация и поглощение.

Группировка методов управления рисками представлена в таблице 34.

По утверждению автора, целесообразно разграничивать риски, управление которыми входит исключительно в компетенцию предприятия, а также риски, управление которыми можно передать другим участникам сети. Так, риск поломки оборудования не может быть передан на сторону, так как фирма сама занимается эксплуатацией оборудования и в случае его поломки само предприятие несет ответственность и возможный ущерб, возникающий в связи с данным риском.

В то же время риск применения неквалифицированной рабочей силы может быть передан на сторону при условии привлечения рекрутингового агентства, хорошо зарекомендовавшего себя на рынке. В этом случае можно говорить о том, что данный риск снижается для предприятия за счет передачи на сторону.

[261] Масленников В.В. и др. Управление рисками, определяющими экономическую безопасность организации // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 1. – С. 108–114.

Таблица 34 – Группировка методов управления рисками

№ п/п	Метод управления риском	Экономический смысл метода	По направленности воздействия на параметры риска	Практическая реализация метода	Затраты на осуществление метода
1	2	3	4	5	6
1	Уклонение	Уход от риска в принципе или перенос ответственности	Воздействующие на размер риска. Воздействующие на предсказуемость риска и толерантность к нему	– снижение контактов с контрагентами, имеющими низкий репетиционный рейтинг; – снижение в общем портфеле проектов с высоким уровнем рисков; – хеджирование рисков хозяйственной деятельности; – поиск гарантов; – применение схем лизинга, факторинга	Упущенная выгода при отказе от проекта; страховая премия; комиссионное вознаграждение
2	Локализация	Ограничение уровня риска пределами объекта риска	Воздействующие на размер риска	– формирование компаний, ориентированных на высоко рисковые проекты; – формирование специальных структур для реализации высоко рисковых проектов	Упущенная выгода при ограничении масштабов инвестиций
3	Диссипация	Распределение риска между объектами	Воздействующие на вероятность появления риска	– разнообразие направлений деятельности; – разнообразие каналов сбыта; – разнообразие источников финансирования инвестиций; – определение долей собственности участников проекта; – распределение риска во времени	Снижение доходности за счет усреднения результатов и/или распределения доходов между участниками

Окончание таблицы 34

1	2	3	4	5	6
4	Компенсация	Получение дополнительной информации для снижения величины риска	Воздействующие на вероятность появления риска. Воздействующие на предсказуемость риска и толерантность к нему	– стратегическое определение направлений деятельности; – составление прогнозов трансформации рыночной конъюнктуры; – наблюдение изменений социально-экономической и нормативно-правовой среды; – создание системы резервов; – агрессивный маркетинг	Дополнительные расходы на получение информации. Упущенная выгода при изъятии из оборота резервов
5	Поглощение риска	Отказ от реализации антирисковых мероприятий	Воздействующие на предсказуемость риска и толерантность к нему	– активное (разработка плана действий на случай наступления рисковых событий); – пассивное (согласие с меньшим уровнем прибыли при реализации риска)	Снижение уровня прибыли при проявлении риска

Источник: составлено автором.

На основе критического анализа моделей автор приходит к выводу, что применение разработанной классификации предполагает в дальнейшем распределение мероприятий программы снижения рисков в зависимости от того, будет ли проведен аутсорсинг управления риском или нет. Применяемая классификация в явном виде показывает принципиальную возможность передачи риска на сторону. Кроме того, данная классификация отличается большим набором рисков, входящих в нее, что позволяет говорить о полноте охвата проблемы рисков.

Автор полагает, что сущность объективно точечного подхода к выявлению рисков заключается в определении адресатов риска, то есть тех субъектов, которым грозят риски. Их интересы ставятся во главу угла, и именно с их позиций происходит рассмотрение проблемы рисков.

Автор предлагает следующие решения для выявления рисков, возникающих в ВИК при формировании адаптационного потенциала:

1. Определить адресатов риска рассматриваемого проекта.

2. Определить ценности, способные иметь значение для определённых адресатов риска.

3. Определить непосредственно риски, способные повлиять на ценности конкретных адресатов.

4. Отсечь те риски, которые не оказывают влияние на конкретный адресат.

5. Оценить риски с количественной стороны, которые имеют значение для конкретного адресата.

6. Определить цель управления рисками относительно отдельных адресатов и относительно их интересов.

Автор указывает, что сущность ценностно-адресатного подхода к выявлению рисков заключается в определении ценностей проекта, которые находятся под угрозой, а также выявлении тех адресатов, для которых важны эти ценности. В основе подхода – ценности проекта в целом, а не ценности отдельных участников проекта.

В авторском видении суть субъектно-точечного подхода к выявлению рисков заключается в определении возможных источников риска проекта, а также выявлении их целевых установок. Основой принятия управленческого решения

являются источники риска и разработка методов борьбы против конкретных источников риска.

Рекомендуемый алгоритм выявления и противодействия рискам включает:

1. Определение возможных источников риска.

2. Разделение источников риска на две группы:

– источники, имеющие систему целеполагания, например, конкуренты, поставщики, потребители;

– источники, не обладающие собственной системой целеполагания;

3. Для источников, имеющих систему целеполагания, происходит выявление целей, а для источников, не имеющих системы целеполагания, происходит определение условий возникновения риска.

4. Для каждого источника риска происходит выявление и классификация рисков.

5. Количественная оценка параметров риска для отдельных источников.

6. Постановка цели управления рисками для группы источников риска.

Обобщение различных теоретико-методических подходов к рассмотрению источников риска позволило автору определить риски, которые могут угрожать реализуемым ВИК-проектам. Однако, по мнению автора, необходимо учитывать, что ценности по рискам и адресаты риска, участвующие в проекте, одинаково важны, поэтому лицу, принимающему решение, целесообразно осуществлять мониторинг, контроль и прогнозирование рисков. Выполнение данного условия, по мнению автора, позволит интегрировать и скоординировать интересы экономических агентов, действующих в условиях кооперации и соперничества в рамках производственной системы ВИК.

Рассматривая модели трансформации вертикально интегрированных систем, приводящие к появлению свойств повышенной инновации, следует также рассматривать риски, возникающие с увеличением сетевых отношений. Переход системы в новую сетевую модель создает возможности для генерации и обмена знаниями и накопления инноваций и может иметь альтернативные варианты развития с присущими им новыми рисками.

Автором произведена оценка рисков, возникающих на разных уровнях сетевых отношений и углубления конверсии в сети участников АО «КРЭТ» (таблица 35).

Таблица 35 – Риски развития сетевизации АО «КРЭТ»

Конверсия сети	Уровень конверсии в АО «КРЭТ»		
	Закрытые	Интегрированные	Диверсифицированные
Вертикальные	Риски потери потенциала инновационного развития	Неэффективное использование ресурсов, риск нереализованных инноваций	Риск утраты конкурентоспособности и жизнеспособности
Смешанные	Риск накопления нереализованных знаний	Риск накопления избыточных знаний	Риск вытеснения профильных компетенций за счет развития дополнительных компетенций
Горизонтальные	Риск потери координации	Риск увеличения затрат на координацию. Энтропия (рассеяние) знаний	Риск смены профиля деятельности, предприятие перестает принадлежать оборонному комплексу

Источник: составлено автором.

Исследуя закономерности трансформации Акционерного общества «КРЭТ», автор отмечает, что развитие сетевых взаимодействий имеет ограничения, связанные с необходимостью сохранения оборонного профиля сети. АО «КРЭТ» является вертикально интегрированной сетью, имевшей первоначально низкий уровень конверсии производства. Это порождало снижение адаптационного потенциала. Если развивать конверсию, не увеличивая интеграцию горизонтальных связей, а оставаясь в рамках модели ВИК, то наращивание конверсии может привести к неэффективному использованию ресурсов, накоплению нереализованных инноваций. Отечественный бизнес имеет печальный опыт первого этапа конверсии ВПК, когда были растрачены огромные средства и

высокотехнологичные предприятия были потеряны как производства. При этом доля отечественного ВПК на мировом рынке снизилась до 7%.

В настоящий период АО «КРЭТ» развивает стратегическую программу увеличения гражданского сектора, планируя довести его долю до 50%. В среднем доля государственных оборонных заказов в последние годы составляла 60–70%. Автор рассматривает период превращения КРЭТ в смешанную вертикально горизонтальную сеть, в которой генерация знаний опережает их перевод в инновации.

По мнению автора, оптимальным в ближайшем периоде является закрепление на стадии средней конверсии (до 50%) с гибридной вертикально горизонтальной сетью взаимодействия внутри Концерна. На этом уровне объект обладает свойством гибкой жесткости, позволяющим сохранять устойчивость в противостоянии конкурентному давлению и политическим санкциям внешней среды. Риском данного этапа является накопление избыточных знаний, которые остаются внутри сети. Автор рекомендует внедрять избыточные знания за счет метода умной специализации в точках локализации производств, таким образом, рассеивание знаний по территории позволит поддерживать надлежащую экосреду предпринимательства и сохранять запас знаний и компетенций для следующего скачка роста.

Автор считает нецелесообразным для отечественных условий снижение доли государственного участия до 10–20%, поскольку такой уровень независимости породит риск потери профильности предприятий.

Развитие горизонтальных связей для рассматриваемого объекта также имеет пределы допустимости. Развитие горизонтальных связей снижает силу взаимодействия для удаленных участников и порождает риск потери координации деятельности. Знания, свободно перемещающиеся в сети, не подлежат жесткому контролю, что неприемлемо для продукции оборонного типа. Энтропия знаний и свобода перемещения ресурсов создают опасность перехода части участников сетевого взаимодействия на более выгодную, но непрофильную деятельность.

По оценке практиков производства, «государство должно четко сформулировать, какие виды вооружений оно хотело бы иметь, и на основании этого определить направления по каждому из видов вооружения. На основе этих направлений и надо создавать объединения предприятий под управлением единой структуры. Тогда и выявится необходимая для этого вертикальная и горизонтальная интеграция. Должен быть создан интерес для объединения», а также «можно обойтись созданием и более «мягких» форм, например, консорциумов – временного объединения предприятий с самыми различными формами собственности под конкретный проект»[262].

Концерну рекомендуется провести оценку направлений конверсии на высокомаржинальные и быстрорастущие рынки таким образом, чтобы получить синергетический эффект применения компетенций, накопленных на традиционном направлении со знаниями и внедрением инноваций на рынках диверсификации. Необходимо искать и осваивать те направления, где для внедрения новых технологий требуются имеющиеся у Концерна компетенции.

Рекомендовано увеличить взаимодействие в рамках тройной спирали с образовательными структурами всей сети и мест локализации производств. Образовательные комплексы не только способствуют генерации новых знаний, но и способны абсорбировать и применять так называемые избыточные знания, создавая условия для дальнейшего развития территории и сети.

5.3. Предложения по совершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления адаптационным потенциалом вертикально интегрированной компании АО «КРЭТ»

Предложения по совершенствованию стратегического управления адаптационным потенциалом АО «КРЭТ» основаны на применении авторской концепции системы стратегического управления реализацией потенциала

[262] Агеев С. Как нам реорганизовать ВПК? [Электронный ресурс] - URL: http://expert.ru/northwest/2001/31/31no-tema_52723/ (дата обращения: 15.03.2018).

вертикально-интегрированных компаний. Концепция определяет необходимость учета как противодействующих факторов внешней среды (усиление конкуренции на мировом рынке, введение санкций, развитие товаров-субститутов), так и наличие поддерживающих систем внешней среды (взаимодействие с государством, системы модернизации и обслуживания и др.). Осуществляя анализ на основе схемы воздействия макро- и микрофакторов на потенциал производственной системы вертикально интегрированной компании, в качестве ключевых выделены факторы развития взаимоотношений с потребителями за счет расширения их круга и диверсификации взаимоотношений с государством, как ключевым стейкхолдером и внутреним потребителем.

Снижение рисков трансформации, сохранение устойчивости и обеспечение гибкости отразились в заявленной стратегической задаче Концерна: «искать новые направления, разрабатывать новые технологии, включая радиофотонику, оптические и лазерные системы защиты. А с учетом новых террористических угроз, не только в военной, но и в гражданской сфере, следует повернуться лицом к обеспечению электронной защиты важных объектов государственного управления, промышленной инфраструктуры, энергетики, культурного наследия, спортивных объектов, транспорта»[263].

Стратегическое развитие АО «КРЭТ», таким образом, рассматривается как формирование и реализация его адаптационного потенциала. В связи с необходимостью развивать новые направления деятельности и накапливать адаптационный потенциал, в первую очередь были осуществлены оценка финансового потенциала Концерна (таблица 36). Инструменты финансирования и выявленные ограничения и риски сформированы на основе применения матрицы выбора стратегии взаимодействия в холдинге и матрицы управления рисками. Стратегическая диверсификацияя деятельности АО «КРЭТ» предполагает увеличение степени взаимодействия участников различного уровня, в связи с чем

[263] КРЭТ обнародовал финансовые результаты 2017 года. [Электронный ресурс] - URL: https://rostec.ru/news/kret-obnarodoval-finansovye-rezultaty-2017-goda/ (дата обращения 18.06.2018).

автор счиитает необходимым осуществлять комплексный контроль финансовых и нефинансовых показателей.

За 2017 год совокупная выручка Концерна выросла на 19% до 140 млрд рублей, прибыль по контуру управления выросла в 2,4 раза, прирост EBITDA составил 20,8%, поднялась до 21,8% доля инновационной продукции в выручке, рост производительности труда составил 42% за год (Приложение Г).

Продажа долей в действующих и новых предприятиях не только обеспечивает привлечение дополнительных инвестиций, но и формирует новые связи в сети. Привлечение бюджетных средств позволяет консолидировать значительные ресурсы, но при этом накладывает ограничения на их свободное движение (Приложение Д).

Для максимально эффективного инвестирования значительного финансового потенциала компании, по мнению автора, необходимо уделить внимание изучению перспектив АО «КРЭТ» в отдельных сегментах гражданского рынка (рисунок 39).

Рисунок 39 – Сегменты развития гражданского сектора АО «КРЭТ»

Источник: составлено автором.

Таблица 36 - Оценка финансового потенциала

Источники финансирования	Инструменты	Ограничения использования, риски	Потенциал 2018-2025 гг
Привлечение стратегического инвестора	▪ Продажа долей (до 49%) в новых предприятиях ▪ Продажа до 49% акций текущих предприятий[1] ▪ Доп. эмиссия акций Концерна	▪ Уровень привлекательности активов для потенциальных инвесторов ▪ Снижение стоимости equity Концерна при значительном росте долга на инвест. фазе	до 100-120 млрд руб. — партнерства в новых предприятиях до 20 млрд руб. — стратегический инвестор
Привлечение заемного капитала	▪ Привлечение новых кредитов[3] ▪ Выпуск облигаций ▪ Рефинансирование кредитов под более низкие ставки ▪ Привлечение льготного финансирования ВЭБ	▪ Ковенанта долг/EBITDA: 4.0-5.0x ▪ Кредитный риск и риск ликвидности ▪ Соответствие проектам требований ВЭБ по целям и ковенантам	до 70-90 млрд руб.
Привлечение средств фондов развития	▪ Привлечение льготных займов ФРП и других фондов развития ▪ Привлечение финансирования ФИИР ГК «Ростех» ▪ Привлечение фондов развития в акционерный капитал (напр., Сколково)	▪ Ограниченные ресурсы фондов ▪ Соответствие проектов требованиям фондов	до 5 млрд руб.
Привлечение бюджетных средств	▪ Софинансирование НИОКР ▪ ФЦП	▪ Ограниченные лимиты бюджетных ассигнований	до 12-15 млрд руб.
Реализация непрофильных активов	▪ Определение перечня активов, которые могут стать дополнительным источником инвестиционных средств	▪ Уровень ликвидности активов	до 10-15 млрд руб.
Использование операционного денежного потока	▪ Распределение чистой прибыли предприятий через дивиденды в Концерн ▪ Консолидация денежного потока в размере амортизации на Концерн через внутригрупповые займы	▪ Требуется одобрение ГК «Ростех» ▪ Обязательства по выплате дивидендов ГК «Ростех» ▪ Необходимость учета прав миноритариев	до 20-80[2] млрд руб. — в гражданском сегменте
			Итого 237-345 млрд руб.

Источник: составлено автором.

Развитие горизонтальных связей в производственной сети Концерна позволяет реализовать его инновационный потенциал и повысить устойчивость и адаптивность в секторе гражданской продукции, где движение информационных потоков обладает максимальной свободой, равно как и свободное взаимодействие акторов, порождающее инновационную коллаборацию продуктов с высокой долей знаний в совокупной потребительской стоимости (Приложение Е).

Доля гражданского сектора достигнет 50% к 2025 году, что обеспечит новый уровень развития всей системы в целом. Рассмотрим сегменты роста инновационного продукта, обеспечивающие гражданскому сектору деятельности Концерна реализацию сетевых синергетических эффектов.

Бортовое радиоэлектронное оборудование (*БРЭО*) является примером преобразования инновационного оборонного продукта в гражданский на основе вовлечения потребителей в совместное создание продуктов БРЭО. Концерн на основе коллаборации с производителями техники выступает как разработчик и производитель комплексов и систем БРЭО для гражданских ВС, морских и речных судов.

В производство ключевых продуктов БРЭО для гражданских самолетов (МС-21) и вертолетов (Ми-171 А2, Ансат, Ка-226 Т/ТГ), БРЭО морских и речных судов вовлечены заказчики (ПАО «ОАК» и АО «Вертолеты России», крупные российские судостроительные компании/верфи), которые являются одновременно сопроизводителями и потребителями созданных изделий. Оценка факторов приращения ценности позволяет прогнозировать достижение 43–62% доли рынка российских ВС (МС-21, Ми-171 А2, Ансат, Ка-226 Т/ТГ) и 5–10% доли на российском рынке БРЭО морских и речных судов (навигация и интегрированные системы капитанского мостика).

Факторами достижения результата являются:

1. Реализация государственной программы поддержки выпуска гражданских судов и импортозамещения соответствующей радиоэлектронной продукции.

2. Решение ПАО «ОАК» о комплексировании БРЭО производства КРЭТ на МС-21.

3. Компетенции по работе с государственными структурами.

4. Выполнение головной организацией НИОКР.

5. Софинансирование государством НИОКР, сертификации в составе борта по EASA/FAA, постановки на производство БРЭО для МС-21.

6. Завершение сертификации большинства систем и комплексов БРЭО для МС-21.

Предложения автора по повышению эффективности реализации мероприятий по выпуску БРЭО:

1. Завершение проводимых в Концерне в настоящее время перспективных НИОКР – блок Change.

2. Проведение цикла испытаний и сертификации по российским и международным стандартам – блок Change.

3. Развертывание системы ППО (опционально – проработка возможностей совместного развертывания системы ППО с ПАО «ОАК» и АО «Вертолеты России») – блок Run.

4. Заключение лицензионных соглашений и собственные разработки в сегменте БРЭО для морского и речного транспорта – блок Run.

Особую роль автор отводит расширению производства в коллаборации инновационной сети Концерна. Факторами роста являются: Постановление Правительства РФ об оснащении АЗС ЭЗС; тренд по замещению ДВС электродвигателями и экологически чистыми видами транспорта.

В коллаборацию вовлекаются ПАО «Россети» и другие электросетевые компании, ВИНКи и крупные независимые операторы АЗС; автобусные парки и организации – операторы автобусных перевозок. Совместно созданной продукцией являются электрозарядные колонки (станции) переменного и постоянного тока для автомобилей и общественного транспорта. Сетевое объединение ресурсов позволяет не только поставлять и устанавливать зарядные станции, но и разрабатывать и предоставлять обладателям электромобилей собственное ПО для сети. Быстрые электрозарядные станции (fast charge) производства КРЭТ мощностью 50 киловатт обеспечивают зарядку электромобиля до 80% за 20 минут.

Концерн ранее поставил в Москву 10 медленных зарядных станций «ФОРА ЭЗС-АС», которые осуществляют полный цикл зарядки аккумуляторов электромобиля за 6 часов и успешно эксплуатируются в Москве, Московской области, Краснодаре, Сочи, Екатеринбурге, Тюмени, Сургуте. Станции устанавливаются в узлах транспортных коммуникаций «в непосредственной близости от аэропортов и на основных магистралях региона»[264].

В сегменте электрозарядных станций полноценно раскрывается функционирование экосреды, сформированной сетью КРЭТ, совместно с Минэнерго Московской области реализуется программа создания зарядной инфраструктуры. На основе широких сетевых связей формируется поток инноваций, обеспечивающий вовлечение участников во все этапы создания продукта, создается сервисная система, превалирующая над производством, поскольку главной целью Концерна становится «создание единой комфортной среды для корпоративных и физических пользователей электромобильного транспорта»[265].

Потенциал российского рынка электрозарядной инфраструктуры составляет порядка 30 тыс. станций. Синергетическим сетевым эффектом станет получение доли до 70% на рынке быстрой электрозарядной инфраструктуры (ЭЗС); доли до 50% на рынках медленных ЭЗС; доли до 50% на рынке ультрабыстрых ЭЗС.

Предложения по повышению эффективности реализации мероприятий по производству ЭЗС:

1. Освоение производства медленных зарядных станций (АО «ГРПЗ») и реализованные пилотные проекты в Москве и Сочи – блок Change.

2. Получение поддержки крупных ВИНК в реализации проекта по оснащению сетевых АЗС электрозарядными станциями и сопутствующей инфраструктурой – блок Run.

3. Расширение соглашения с энергосбытовыми компаниями (в том числе Россети) – блок Run.

---

[264] КРЭТ открыл первую российскую быструю электрозарядную станцию «Фора» РОСТЕХ 9 июня 2018 [Электронный ресурс] - URL: https://news.rambler.ru/other/40066467/ (дата обращения 15.07.2018).
[265] Там же.

4. Обеспечение характеристик ЭЗС, позволяющих удерживать цену на уровне импортных аналогов – блок Change.

Стратегическим сервисным продуктом, по мнению автора, является разработка *системы авиабронирования в России.*

Внешние факторы благоприятствуют росту пассажирооборота российских авиакомпаний (57% к 2025 году). Вовлекая в горизонтальную коллаборацию крупнейшие российские авиакомпании (АК «Аэрофлот», АК «Ютэйр», АК «Россия», S7 Airlines), производственная сеть способна создать инновационный продукт, адаптированный к отечественным условиям – систему для управления бортовым ресурсом и продажей мест на рейсах. Автор подчеркивает, что развитие гражданского сервисного направления придаст сети значительный потенциал устойчивости. В случае с авиабронированием ожидается достижение до 75% доли на рынке систем авиабронирования в России за счет переключения крупнейших отечественных авиакомпаний на российскую разработку.

Предложения по повышению эффективности реализации мероприятий по разработке систем авиабронирования:

1. Обеспечение компетенции в управлении программами разработки (уровня сложности БРЭО или РЭБ) и внедрения технологических систем и комплексов (в специальном сегменте) – блок Change.

2. ИТ-разработка в рамках проекта НИРС и «Мультикарта» (процессинговый центр) – блок Change.

3. Переключение топ-7 авиакомпаний Российской Федерации с зарубежных систем (Amadeus, Sabre) на обслуживание в системе Концерна – блок Run.

4. Разработка и тестирование системы авиабронирования – блок Change.

5. Сертификация системы авиабронирования в «Росавиации» и EASA/FAA – блок Run.

По мнению автора, исключительно перспективной является роль Концерна как *финального интегратора и оператора сервисов для автодорог* в России.

Факторами роста рынка являются высокие темпы строительства платных и скоростных автодорог (около 500 км в год до 2030 года); развертывание сети автоматизированных станций весогабаритного контроля на федеральном и региональном уровне (387 систем федерального уровня и 800 систем регионального уровня).

Продуктами сопроизводства становятся сервисные системы и отдельные интеллектуальные решения, имплицированные в действующую автодорожную инфраструктуру, в частности, поставка автоматизированных систем и услуги по финальной интеграции проектов на федеральном и региональном уровне; поставка систем взимания платы на платных дорогах и услуги по финальной интеграции проектов.

Оценка факторов приращения ценности позволяет прогнозировать достижение до 40% на рынках финальной интеграции и оперирования автоматизированными станциями весогабаритного контроля на региональном уровне (внедрение 30–32 автоматизированных станций весогабаритного контроля в год) и до 20% на рынках оперирования станциями на федеральном уровне; а также до 50% рынка оперирования системами взимания платы на платных дорогах и рынка финальной интеграции систем взимания платы на платных дорогах.

Предложения по повышению эффективности реализации потенциала услуги интегратора и оператора сервисов для автодорог:

1. Накопление в сети компетенций в проектировании и интеграции систем и АСУ дорожного движения – блок Change.
2. Разработка собственных решений для внедрения систем с использованием готового оборудования других производителей – блок Change.
3. Реализация потенциала «РТ-Интеграция» в сегменте – блок Change.
4. Сертификация разработанных систем по российским и международным стандартам; развитие функций продаж и сервиса в сегменте – блок Run.
5. Получение поддержки инициативы Концерна органами исполнительной власти субъектов РФ – блок Run.

Автор рассматривает развитие цифрового менеджмента для АО «КРЭТ» как форму сервисного менеджмента, предполагая, что Концерн, являясь высокотехнологичным производством, сможет одновремнно реализовывать «умное» производство на своих предприятиях и оказывать «умные» услуги как стратегические продукты.

Применение модели цифрового менеджмента по всей цепочке создания стоимости позволяет Концерну перейти к цифровизации бизнес-модели как на собственном производстве, так и предлагая ее на рынке как инновационный продукт/услугу.

«Интеллектуальные транспортные системы» являются сложной комплексной разработкой, в которой выделяются четыре ключевых сегмента – платные дороги и парковки, автоматизированные системы весогабаритного контроля, а также информационные системы управления транспортными потоками. Так, в категории «Платные дороги» ключевыми элементами являются системы автоматической безостановочной оплаты проезда, системы фото- и видеонаблюдения, а также системы автоматического весогабаритного контроля. В категории «Автоматизированные станции весогабаритного контроля» ключевыми элементами являются системы динамического и статического взвешивания, а также системы фото- и видеонаблюдения.

Автор предлагает использовать модель цепочки создания ценности/стоимости участников сети и определить роль Концерна как разработчика, интегратора и оператора системы агрегирования заказов на грузовые железнодорожные перевозки в России. Такой подход позволяет построить долгосрочные отношения участников сети, вовлеченных во все этапы цепочки создания ценностей, и обеспечить непрерывный обмен инновациями.

Факторами роста рынка являются поддержание парка полувагонов на сети РЖД на уровне 500–550 тыс. вагонов; сохранение структуры рынка грузовых перевозок в РФ и отсутствие смещений в сторону автоперевозок, мультимодальных перевозок и др.; значимая доля порожнего пробега для железнодорожных перевозчиков – до 45–50%.

Сетевой производственной системой Концерна должны быть произведены системы агрегирования заказов на грузовые железнодорожные перевозки при непосредственном вовлечении на всех этапах цепочки производства мелких и средних собственников парка подвижного состава, заинтересованных в повышении утилизации собственного парка без существенных затрат в расширение административного персонала.

Вовлечение значительного числа участников обеспечивается на цифровых платформах сети, масштабирование связей при значительном снижении трансакционных издержек позволит обеспечить долю на рынке аренды полувагонов на уровне 10–12%, что соответствует выручке в размере до 60 млрд рублей (при условии поглощения всего рынка разовых железнодорожных перевозок).

Предложения по повышению эффективности реализации потенциала разработчика, интегратора и оператора системы агрегирования заказов на грузовые железнодорожные перевозки в России:

1. Создание собственной ИТ-платформы – блок Change.
2. Выход на ПАО «РЖД» крупных владельцев и операторов парка подвижного состава – блок Run.
3. Согласование с ними целевой бизнес-модели компании – агрегатора заказов на грузовые железнодорожные перевозки (оператора системы) – блок Run..
4. Накопление компетенции в управлении программами разработки (уровня сложности БРЭО или РЭБ) и внедрение технологических систем и комплексов (в специальном сегменте) – блок Run.

Автор полагает, что в данном сегменте необходимо также определить роль Концерна как комплексного интегратора систем безопасности. Факторами роста рынка являются: увеличение количества внутренних и внешних угроз безопасности; модернизация используемого оборудования; рост спроса со стороны промышленности.

Ключевые типы продукции – оборудование и программное обеспечение в составе комплекса мер по обеспечению безопасности на объектах критической

инфраструктуры. Заказчиками и сопроизводителями выступают предприятия из контура ГК «Ростех», крупные российские производственные предприятия, сотрудничество с которыми обеспечит поставку и интеграцию оборудования и ПО в составе комплекса мер по обеспечению безопасности на объектах критической, транспортной и социальной инфраструктуры (при поддержке ГК «Ростех»); доля до 10% на растущем (11% в год) рынке систем безопасности в государственном и окологосударственном секторе.

Эффекты сетевого сотрудничества формируются в сети как на вертикальном взаимодействии, так и на горизонтальном. Так, вертикальное взаимодействие с головным актором – наиболее влиятельным стейкхолдером – государством обеспечивает поддержу ГК «Ростех» при выходе на крупные государственные корпорации и общества с участием государства («Росатом», «Русгидро», «Роскосмос» и др.) и накопление компетенций по работе с государственными структурами. Горизонтальные связи генерируют и аккумулируют технологические компетенции по разработке и интеграции сложных аппаратно-программных комплексов, позволяющие претендовать на освоение тенденции роста рынка систем безопасности на 11% в год (усредненные темпы).

Российский рынок систем безопасности в 2016 году достиг 286 млрд рублей (рисунок 40). Используя матрицу определения критических противоречий между стейкхолдерами, автор отмечает безопасность, как приоритетный критерий для государства, как главного стейкхолдера. Соответственно на рынке систем безопасности преобладают государственные и окологосударственные потребители, что позволит реализовать конкурентные преимущества Концерна в разработке и выпуске собственных программно-аппаратных решений; построении отношений с ведущими мировыми поставщиками для формирования емкого портфеля предлагаемых решений.

На основании анализа основных трендов развития цифрововизации экономики, автор делает вывод, что драйвером развития в ближайшие десятилетия может стать производство Концерном *медицинского оборудования* и комплектующих. Электронная продукция, производимая АО «КРЭТ», является

сложным интеллектуальным продуктом – «умным» товаром, обладающим особенной, персональной ценностью для потребителей. Выход на персональных конечных потребителей через рынок медицинского оборудования повышает адаптационный потенциал Концерна.

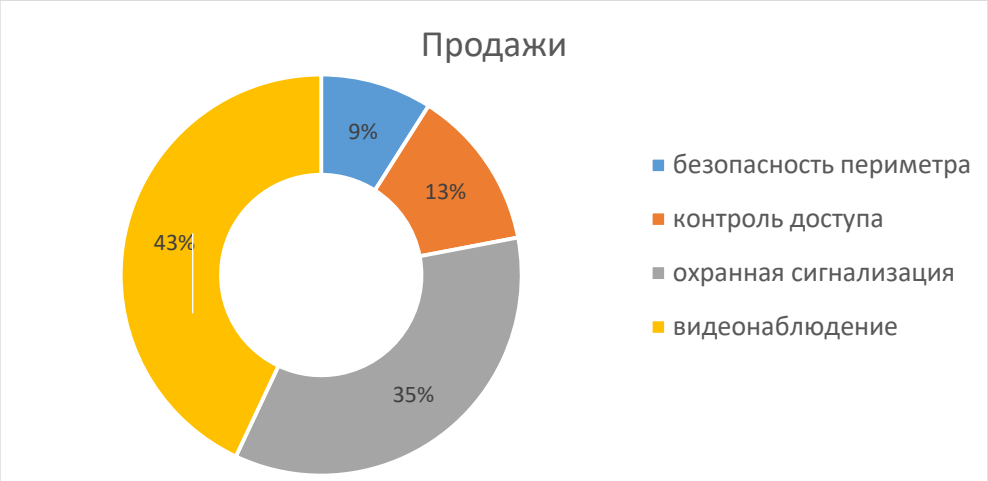

Рисунок 40 – Структура российского рынка систем безопасности

Источник: составлено автором

Рост численности населения России в возрасте 65+ лет и доли хронических заболеваний на 6% до 2030 года обеспечивают увеличение спроса на кастомизированные модели медицинского оборудования. Сеть может привлечь к сотрудничеству больницы и медицинские центры как в рамках заказов Минздрава РФ, так и на коммерческих условиях партнеров частной медицины. В этом сегменте следует рассматривать не просто возможность масштабирования отдельных заказчиков. Речь идет о взаимодействии двух сетей: производителя в лице Концерна и производственно-сервисной сети медицинских учреждений, объединяющей организации и частных пациентов. Сопроизводство с учетом специфики конкретного лечебного учреждения или частного лица позволит создать высоко конкурентное кастомизированное диагностическое оборудование и комплектующие к нему; офтальмологическое оборудование и комплектующие; оборудование для имплантологии и ортопедии и комплектующие; оборудование для стерилизации и дезинфекции.

В самый ближайший период Концерн может занять до 10% рынка медицинского оборудования в России (диагностика, офтальмология, стоматология, реанимация и восстановление, стерилизация и дезинфекция); развернуть поставки медицинского оборудования и комплектующих для медучреждений России; производство и поставку телемедицинских комплексов в РФ.

Благоприятными факторами для достижения запланированного результата являются: рост рынка медицинской продукции на 6% ежегодно; принятие решения на уровне Минздрава России о закупке продукции с высокой долей российских компонентов; получение необходимых разрешений и сертификация производства; достижения Концерна в разработке, производстве и поставках медицинского оборудования, в том числе на экспорт.

Наиболее емким с точки зрения содержания радиоэлектронной продукции сегментом рынка медицинского оборудования является сегмент диагностического оборудования (рисунок 41).

Рисунок 41 – Структура российского рынка медицинского оборудования

Источник: BMI – Russia Medical Devices Report 1Q 2017 [Электронный ресурс] - URL: https://www.pwc.ru/ru/pharma-2017/pharma-2017.pdf. Режим доступа (дата обращения: 12.12.2017).

Осуществив диверсификацию по продуктовым направлениям и заключив лицензионные соглашения с крупнейшими международными производителями

медицинского оборудования и внедрив собственные разработки, Концерн обеспечит выход на локализацию продукции Siemens, GE Healthcare, Philips в сегменте диагностического оборудования.

Задача максимизации выручки решается за счет широкой диверсификации продукции и услуг Концерна на рынке медицинского оборудования. Тренд по импортозамещению и высокие темпы роста делают российский рынок медицинского оборудования привлекательным для Концерна.

Увеличение контрактного производства *электронной продукции для поставок на экспорт* обеспечивает производственной системе сети противодействие санкционным запретам по другим видам продукции. Аналитики отмечают рост европейского рынка гражданской электронной аппаратуры, тренд по переводу производственных активов в Европу с учетом роста стоимости труда в Китае и рисками потери интеллектуальной собственности.

Вступив в коллаборацию с крупнейшими российскими и иностранными производителями и потребителями электронной продукции, предприятия Концерна могут осуществлять совместное оказание услуг по поверхностному монтажу электронных узлов на печатные платы, программированию интегральных микросхем и конечной сборки для вычислительной техники, телекоммуникационного оборудования и потребительской электроники.

Ожидаемым результатом отмеченного взаимодействия являются достижение доли на рынке контрактного производства электронной продукции в России до 10%; доли на европейском рынке – до 2%; получение заказов от крупных контрактных производителей (Foxconn, Jabil).

Благоприятные возможности открываются в связи с переносом производства электронной продукции из Восточной Европы, а также в перспективе Китая и других стран ЮВА в Россию. Также накоплен положительный опыт локализации производства радиоизмерительной аппаратуры совместно с Rohde & Schwarz, обеспечивается сохранение стоимости ведения бизнеса в России (стоимость факторов производства и налоговая нагрузка) на более низком, чем в Восточной

Европе, уровне. Рост российского рынка контрактного производства электронной продукции достигает 14% в год.

Предложения по повышению эффективности контрактного производства электронной продукции:

1. Создание специализированной площадки контрактного производства – блок Change.

2 Заключение соглашения с крупнейшими мировыми площадками контрактного производства (Foxconn, Jabil) о размещении производства в России для поставок на экспорт – блок Run

2. Заключение соглашений с крупными российскими и международными заказчиками («Телеком», системные ИТ-интеграторы, производители потребительской электроники) – блок Run.

Рост российского рынка электронной аппаратуры и высокий потенциал роста контрактного производства делают сегмент привлекательным для Концерна. Результаты оценки влияния инициативы по реализации потенциала компании представлены в таблице 37.

Помимо указанных прорывных продуктовых направлений, автор предлагает Концерну:

– продолжить усиление роли корпоративного центра в управлении разработками, эффективной загрузке мощностей, осуществлении контроля за инвестициями и ликвидностью, а также в части взаимодействия с государством;

– реализовать среднесрочные инициативы по повышению операционной эффективности, что позволит увеличить абсолютное значение EBITDA на 5–10 %;

– обеспечить долгосрочное технологическое лидерство за счет развития базовых и критических технологий с поддержкой государства;

– выстраивать партнерства для снижения инвестиционной нагрузки и получения дополнительных рыночных преимуществ;

– создать схему корпоративного венчуринга и проектных офисов для запуска гражданских проектов, которые станут частью новой организационной модели;

– реализовать комплексную программу подготовки кадров для снижения кадрового дефицита;

– повлиять на изменение инструментов государственной поддержки в сторону льготного долгосрочного финансирования и поддержки продвижения на рынках присутствия;

– настроить систему риск-менеджмента, а также вовлекать заинтересованные стороны в мероприятия по управлению рисками, что нивелирует риски недостижения целей.

Разработанные и примененные автором методические положения позволяют повысить обоснованность решений стратегического управления реализацией потенциала, рационализировать распределение инвестиционных ресурсов и обеспечить повышение темпов экономического роста компании в целом за счет максимизации прибыли отдельных участников системы.

В настоящее время Концерн разворачивает реализацию модели сетевой трансформации и использования потенциала инновационного кластера.

Таблица 37 - Оценка влияния инициативы по реализации потенциала компании

Инициативы по операционной эффективности	Статус (Запланировано / Реализуется)	Эффект
Разработка в срок и выход на заданные ТТХ	• Формирование системы управления результатами интеллектуальной деятельности (СУ РИД) — ✓ • Разработка форсайта и его поддержание — ⏱ • Единое управление ресурсами разработок и исследований — ⏱	1-2% к EBITDA
Снижение удельных затрат в производстве	• Повышение энергоэффективности Концерна — ✓ • Внедрение элементов системы бережливого производства (Lean) — ✓ • Разработка категорийных стратегий и оптимизация системы закупок — ✓ • Снижение общехозяйственных и управленческих расходов — ⏱ • Развитие поставщиков, в том числе биржи мощностей — ⏱	3-6% К EBITDA
Продажи и ППО	• Развитие бренда Концерна — ✓ • Создание сервисных центров у ключевых клиентов (военная продукция) — ⏱ • Создание групп по продаже услуг модернизации — ⏱ • Организация сервисной сети (гражданская продукция) — ⏱	1-2% к EBITDA
Развитие системы управления	• Управление и реализация непрофильных активов — ✓ • Развитие единого казначейства и системы инвестиционного планирования — ✓ • Развитие долгосрочного бизнес-планирования с привязкой к стратегическим целям — ⏱ • Внедрение стандартов и процедур внутреннего аудита, системы управления рисками — ⏱	Не оказывает прямого влияния на EBITDA

Источник: составлено автором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная организация реализует деятельность по управлению в условиях постоянного повышения динамичности и неопределенности среды. Наличие адекватного адаптационного потенциала (потенциала развития) является важнейшим условием осуществления успешного устойчивого развития. Это особенно актуально для вертикально интегрированных компаний наукоемких и высокотехнологичных отраслей, отличающихся повышенной сложностью и изменчивостью.

Стратегическая цель управления реализацией адаптационного потенциала ВИК – обеспечение долговременной конкурентоспособности на мировом уровне. Главной задачей корпоративной политики становится модернизация системных основ управления компанией, то есть всесторонняя реновация всех элементов ВИК и всех сфер деятельности на основе развития долгосрочных взаимодействий и вовлечения партнеров и потребителей в совместное создание ценности продукта.

Построение системы управления реализацией адаптационного потенциала ВИК прямо воздействует на формирование совокупной воспроизводственной мощности компании, ее конкурентоспособность и возможность занять лидирующие позиции на рынке.

1. Современное состояние российской промышленности характеризуется значительным отставанием от мирового уровня организации аналогичных производств. Для государства сфера производства современной наукоемкой продукции имеет стратегическое значение в рамках обеспечения обороноспособности, а также сохранения и развития конкурентных позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Отставание во внедрении мер по качественному изменению ситуации приводит к значительным и невосполнимым потерям в силу того, что конкуренция на мировом рынке имеет тенденцию к усилению. Предложенный в данном исследовании подход к стратегическому управлению развитием ВИК направлен на

перманентное определение и мониторинг резервов повышения эффективности деятельности компании, а также на обоснование мер по реализации этих резервов.

«АО Концерн радиоэлектронные технологии» представляет собой пространственно-распределенную совокупность промышленных предприятий, объединенных едиными стратегическими целями. Являясь вертикально интегрированной компанией, Концерн, находясь под сильным воздействием изменяющейся внешней среды, усложняет внутренние взаимодействия и постепенно трансформируется в сетевое объединение, обладающее синергией совокупного потенциала всех участников.

Доминирование вертикальных связей создает пределы инновационного развития ВИК, что приводит к возникновению кризиса синергии знаний, снижению гибкости и не обеспечивает формирование необходимого адаптационного потенциала. Проблема повышения гибкости при сохранении устойчивости может быть решена, по мнению автора, прежде всего за счет развития горизонтальных связей, имплицирование которых в вертикальную структуру ВИК порождает так называемую гибкую жесткость, повышающую адаптивность системы.

Стратегическим ресурсом данной компании является система долгосрочного взаимодействия различных участников, вовлеченных совместно в цепочку создания стоимости для удовлетворения внутреннего и внешнего спроса на инновационную наукоемкую продукцию.

Автором определены основные особенности взаимодействия в вертикально интегрированных компаниях, обусловленные спецификой иерархической структуры и вовлечением участников в цепочки создания ценности, уровнем диверсификации и повышенной сложностью согласования стратегий различных уровней. Все это порождает специфику для системы стратегического управления организации процессов стратегического управления, дает большие возможности для внедрения цифрового менеджмента.

Реализация адаптационного потенциала компании направлена на повышение эффективности организации взаимодействия элементов ВИК, как между собой, так и с внешней средой. При этом создаются предпосылки для перехода к цифровому

менеджменту, характеризующемуся преобладающей ролью данных и методов управления ими как стратегическим ресурсом развития и удовлетворения потребностей всех участников сети.

2. На потенциал системы Концерна оказывает воздействие большое количество факторов как внутренней, так и внешней среды. В ходе исследования факторы, влияющие на потенциал развития, классифицированы как способствующие или препятствующие реализации потенциала. При этом важнейшее значение для повышения эффективности реализации потенциала имеет согласованность интересов всех участников, задействованных в данном процессе.

Ввиду того, что основной функцией компании является удовлетворение потребительского спроса на рынке радиоэлектроники, требуется создать условия для постоянного приращения создаваемой потребительской ценности, прежде всего, за счет приращения знаний. Вовлечение участников в цепочки создания ценности происходит на основе непрерывного получения и обработки больших баз данных, обеспечивающих устранение потерь, связанных со сложностью внутренних бизнес-процессов за счет организации эффективного взаимодействия участников. На каждом этапе создания ценности для потребителей, участники стратегии реализации потенциала ВИК получают конкретные результаты. В целях понимания и учета интересов большого количества стейкхолдеров развития компании, предложена авторская классификация результатов реализации стратегии, которая обеспечивает понимание структуры потенциала компании.

3. Ключевой характеристикой взаимодействия элементов ВИК как между собой, так и с внешней средой, являются неизбежно возникающие при этом противоречия. Для максимально полной реализации всего имеющегося в компании потенциала необходимо построить систему прогнозирования и разрешения всех типов противоречий. Выявление адаптационного потенциала компании, его оценку и анализ необходимо начинать, на наш взгляд, с определения элементов, препятствующих развитию системы в силу своего морального или функционального износа. Такие элементы должны быть выведены за пределы

системы или преобразованы так, чтобы новый функционал обеспечивал создание потребительской ценности в максимальном объеме.

Как правило, в сложившейся системе такие элементы имеют устойчивые позиции в структуре компании, и их устранение может провоцировать существенные противоречия. После выявления элементов, мешающих развитию производственной системы компании, требуется организовать систему внедрения качественных изменений в менеджменте компании, которая будет направлена на устранение явно вредоносных для компании элементов и повышение эффективности текущих центров прибыли. На каждом этапе осуществления изменений в цепи создания ценности для потребителей, система разрешения противоречий должна способствовать рациональному разделению эффектов между стейкхолдерами. Это имеет важное значение особенно для построения долговременных стратегий присутствия компании на рынке.

4. Современные условия производственно-хозяйственной деятельности на глобализирующемся рынке предъявляют новые требования к построению организационных механизмов стратегического управления компаниями. Большие потоки информации и возможность компьютеризации интеллектуального труда позволяют создавать сетевые системы генерации, тестирования и принятия решений в сфере развития производственной системы. Переход на принципы цифрового менеджмента позволил разработать методологию стратегического управления адаптационным потенциалом ВИК, направленную на сокращение времени отклика на изменение жизнеобеспечивающих параметров за счет перманентной подстройки внутренних бизнес-процессов на основе комплексной диагностики внешней и внутренней среды.

Предложенная в работе уберизированная модель поиска и отбора решений позволяет использовать интеллектуальные ресурсы большого количества заинтересованных и независимых экспертов для выработки наиболее эффективных управленческих решений и осуществлять подбор и аттестацию персонала для их выполнения. Характерной чертой системы является возможность использования сильных качеств персонала в области генерации и анализа технической и

финансовой реализуемости решений. При этом система выработки управленческих решений, построенная на основе предложенной уберизированной модели, имеет интеллектуальный функционал для развития наиболее сильных качеств персонала за счет того, что вовлечение в проекты осуществляется на основе стратегии наращивания уровня сложности проектов и функций в них. Внедрение уберизированной модели позволяет достичь определенной свободы выработки стратегических решений, осуществить многостороннее тестирование этих решений, формирование проектов и команды под них, а также непрерывный мониторинг хода выполнения инициатив.

В работе определен механизм поиска решений и взаимодействия в сфере стратегического управления потенциалом развития ВИК на принципах уберизации и совместной экономики, позволяющий решить проблемы неэффективной системы обратной связи от нижестоящих уровней и элементов внешней среды за счет вытягивания инициативы снизу.

5. Для оценки результативности реализации потенциала компании в исследовании предложен комплекс ключевых показателей и критериев. Разработана методика оценки реализации стратегических решений в ВИК, обеспечивающая управление потенциалом развития на основании мониторинга эффективности функционирования участников, конкурирующих за ресурсы в условиях внутрисетевого сотрудничества и повышения прозрачности реализации стратегии компании, отличающаяся новизной классификации и определением приоритетности блоков деятельности компании, что снижает затраты и повышает скорость внедрения инноваций.

Автором выделены три блока задач перспективной трансформации производственной системы компании в рамках стратегии её развития: *destruct, change, run*. Для каждого блока впервые предложены критерии эффективности реализации мер по развитию производственной системы компании. При этом первостепенное значение, на наш взгляд, при реализации стратегии имеет блок *destruct*, заключающийся в принудительном устранении устаревших элементов.

Перспективная трансформация компании осуществляется за счет накопления доходов от текущей деятельности – уровень *run*. Центральное место занимает уровень *change*, который имеет два вектора воздействия как в уровне *destruct*, так и в уровне *run*, то есть изменения охватывают как сферу перспективной трансформации компании, так и сферу текущей производственно-хозяйственной деятельности. Особое значение для эффективности стратегии управления реализацией потенциала производственной системы ВИК имеет своевременность принятия управленческих решений и скорость их встраивания в практику менеджмента.

Авторская методика позволяет повысить обоснованность решений стратегического управления реализацией потенциала, рационализировать распределение инвестиционных ресурсов и обеспечить повышение темпов экономического роста компании в целом за счет максимизации прибыли отдельных участников системы.

6. Учет критериев на каждом этапе стратегического программно-целевого управления осуществляется в соответствии с разработанной концепцией. Особенность ее формирования заключается в целостном представлении системы решений на возможных уровнях управления ВИК во времени в условиях ограничений. В работе предложен инструментарий стратегического управления реализацией потенциала вертикально интегрированной компании, включающий схему системно-эволюционного стратегического управления на основе lean-менеджмента, алгоритма формирования подцелей стратегии, отличающийся наличием встроенных инструментов верификации и самоконтроля качества. Оценка потенциала включает этапы измерения, реализации и учета изменения потенциала и представляет собой циклический процесс выполнения этапов и координацию реализации потенциала на всех этапах за счет административного, экономического, правового и других методов воздействия на него.

7. Для устранения системных противоречий и обеспечения роста производительности предложены модели взаимодействия участников производственной системы ВИК, основанные на принципах совместной экономики

(sharing economy). Реализация модели совместной экономики, основанной на приоритете прав пользования по отношению к правам владения и распоряжения, позволяет получать экономический эффект от использования активов, не имея полного права собственности на него.

Основными драйверами эффективности являются рост качественных характеристик и повышение производительности как производственной, так и научной подсистем, диверсификация номенклатуры производимой продукции, распределение рисков, доходов и затрат между отдельными участниками, а также исключение заемного капитала из финансирования проекта. Предложенные модели отличаются значительным сокращением зависимости предприятий ВИК от кредитных ресурсов, облегченным доступом к новым технологиям, возможностью повышенной загрузки оборудования, увеличением масштаба решаемых производственных задач, ростом количества участников, повышением уровня доверия и ответственности участников, высокой степенью согласованности действий.

8. Методика оценки потенциала ВИК, основанная на измерении и анализе динамики эффективности функционирования сходных систем в структуре ВИК, позволяет осуществлять мониторинг и управление потенциалом во времени, а также решать задачи максимизации прибыли отдельных элементов ВИК, что повышает обоснованность решений в сфере стратегического управления потенциалом вертикально интегрированной компании, обеспечивает прозрачность реализации стратегии компании.

9. Для формирования и обоснования последовательности реализации мероприятий стратегии наряду с экономическими критериями должны учитываться такие критерии, как масштаб решаемых проблем; уровень ценностей, с которыми работает компания; степень учета трендов развития рынков, технологий, политики, общества; количество бенефициаров изменений и др. Расчет реализаций мероприятий стратегии позволяет определить, что применение исключительно экономических критериев обеспечивает высокий экономический эффект на начальном этапе реализации стратегии. Однако суммарный эффект

реализации варианта, учитывающего не только экономические критерии, показывает очевидное преимущество в долгосрочной перспективе.

10. Масштаб инвестиционных затрат и социально-экономическая значимость стратегии реализации потенциала ВИК актуализируют необходимость учета рисков стратегии. Подход к выявлению рисков стратегии реализации потенциала компании, основанный на выявлении и сопоставлении объектов, субъектов и источников риска, связей между зоной действия и источниками риска, позволяет выявлять риски на этапе формирования мер по развитию и разрабатывать превентивные меры по их нейтрализации.

Автором на основе ценностного подхода дополнена объектно-субъектная матрица управления рисками сетевого взаимодействия, возникающими при внедрении мероприятий в рамках стратегии управления реализацией потенциала ВИК. Матрица позволяет выявить связи между зоной действия и источниками риска и разработать превентивные меры по их нейтрализации, что позволяет обосновывать решения об их применении на различных стадиях управления производственной системой.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Термин	Определение
ВИК	Вертикально интегрированная компания
ССП	Сбалансированная система показателей
Стейкхолдер	Заинтересованная, причастная сторона – физическое лицо или организация, имеющие права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям
Робастность	Свойство статистического метода, характеризующее независимость влияния на результат исследования различного рода выбросов, устойчивости к помехам
Надежность производственной системы	Это устойчивость, живучесть и нечувствительность производственной системы к воздействиям множества факторов, оказывающих воздействие на нее, которая достигается за счет встроенных механизмов гибкой трансформации и саморазвития системы
Опережение ожиданий клиентов (нетфликсификация)	Построение ценностных предложений для клиентов на основе глубокого и непрерывного анализа предпочтений клиентов с использованием больших данных, собираемых в ходе прямого или опосредованного взаимодействия с клиентами
Уберизация	Использование компьютерных платформ (таких как мобильные приложения) для проведения пиринговых (основанных на равноправии участников) сделок между клиентами и поставщиками услуг, что часто позволяет отказаться от услуг традиционных плановых корпораций

Аутсорсинг	Передача организацией на основании договора определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области
Аутстаффинг	Форма найма временных сотрудников для выполнения разных категорий работ
TQM	Концепция тотального управления качеством (Total Quality Management)
SCM	Менеджмент цепи поставок
Spin-off-проект	Проект, который отпочковался от материнского проекта и продолжил дальнейшее, но уже самостоятельное существование
CRM-система	Customer Relationship Management – система взаимоотношений с потребителями – инструмент маркетинга взаимоотношений, а также прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов
Lean-технология	Бережливое производство – концепция управления производственным предприятием, предполагающая вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь

Кайдзен	Японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни
QFD	Quality Function Deployment, или структурирование (развертывание) функции качества, является гибким методом принятия решений, использующимся в разработке товаров или услуг
ERP-система	Enterprise Resource Planning (планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности
ТРИЗ	Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) – наука об общих законах развития искусственных систем
ИКР	Идеальный конечный результат – ключевой элемент теории решения изобретательских задач
Икаэринг	Область консалтинга, базирующаяся на законах ТРИЗ и на стремлении достижения ИКР, оперирующая системой приемов и методов для решения задач с автоматическим снижением затрат. Иначе говоря, «применяешь приемы, снижаешь затраты»

Цифровой менеджмент	Процесс управления, опирающийся на информационные технологии сбора и обработки большого массива данных для принятия оптимальных управленческих решений
Цифровая трансформация производственной системы	Переход от ручных задач с использованием бумажных носителей к задачам, основанным на данных, с использованием цифровых информационно-коммуникационных технологий

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев С. Как нам реорганизовать ВПК? [Электронный ресурс] - URL: http://expert.ru/northwest/2001/31/31no-tema_52723/ (дата обращения: 15.03.2018).

2. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. – М.: Мысль, 2007. – 188 с.

3. Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. – М.: АгроВестник, 2002. – 295 с.

4. Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М.: ФГОУ Рос. АКО АПК, 2002. – 435 с.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. – 303 с.

6. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы обеспечения прозрачности в системе управления дочерними и зависимыми компаниями // Вестник университета (ГУУ). – 2015. – № 7. – С. 5–15.

7. Антонов В.Г. Система стратегического управления в холдингах // Группа компаний. – 2015. – № 6. – С. 60–68 .

8. Арнольд Г. Руководство по корпоративным финансам. Пособие по финансовым рынкам, решениям и методам / пер. с англ. М.А. Епанов. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 722 с.

9. Аткинсон А., Стиглиц Д. Лекции по экономической теории государственного сектора. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 832 с.

10. Аубакирова Г.М. Оценка потенциала предприятий с помощью матричной модели // Экономика. – 2011. – № 10. – С. 47–56.

11. Аузан А.А. Перспективы и проблемы развития цифровой экономики в России МГУ имени М.В. Ломоносова // Аналитический вестник. – 2017. – № 31 (687). – С. 26. [Электронный ресурс] – URL: http://council.gov.ru/media/files/c4IvXfiufXijN3J90DU0pOUKA3k0XHq6.pdf (дата обращения 12.12.2017).

12. Бабич О.В., Митюченко Л.С. Особенности управления промышленными предприятиями в современных условиях // International Scientific and Practical Conference WORLD SCIENCE. – 2016. – № 5 (9). – Vol. 2. – P. 14–18.

13. Байбурина Э.Р., Ивашковская И.В. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования // Вестник Финансовой академии. – 2007. – № 4. – С. 53–62.

14. Бачкаи Т., Мессен Д., Мико Д. Хозяйственный риск и методы его измерения. – М.: Экономика, 1979. – 184 с.

15. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. Кн. 1. – М.: Экономика, 2000. – 304 с.

16. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. Кн. 2. – М.: Экономика, 2000. – 240 с.

17. Большой энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия. – СПб.: Норинт, 2000. – 1434 с.

18. Боно Э. Серьезное творческое мышление. – Минск: ООО «Поппури», 2005. – 304 с.

19. Варго И., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4 (2). – С. 73–106.

20. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М. : Инфра- М, 2014. – 206 с.

21. Виттих В.А. Что такое эвергетика? // Проблемы управления и моделирования сложных систем: сборник трудов XVII Международной конференции / под ред. акад. Е.А. Федосова – Самара: Самарский научный центр РАН, 2015. – 736 с.

22. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1995. – 670 с.

23. BMI – Russia Medical Devices Report 1Q 2017 [Электронный ресурс] - URL: https://www.pwc.ru/ru/pharma-2017/pharma-2017.pdf. Режим доступа (дата обращения: 12.12.2017).

24. Воронин А.Д., Королев А.В. Стратегический менеджмент. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 175 с.

25. Восемь ключевых технологий для бизнеса: как подготовиться к их воздействию. [Электронный ресурс] - URL: https://www.pwc.ru/ru/new-site-content/tech-breakthroughs-megatrend-rus.pdf. (дата обращения: 01.05.2017).

26. Всемирный обзор реализации концепции Индустрия 4.0 за 2016 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf (дата обращения: 17.08.2017).

27. Габышева Л.К. Реконструкция сетевых отношений в хозяйственной деятельности предприятий. Автореф. дисс….канд. социол. наук. – Тюмень, 2006. – 26 с.

28. Гончарова О.В., Опарин А.Ю. Развитие отрасли инфокоммуникационных технологий в России : труды Северо-Кавказского филиала Московского технического университета связи и информатики. – 2016. – Т.1. – № 9. – С. 75–78.

29. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.

30. Гранди Т. Рост бизнеса. – М.: Эксмо, 2007. – 288 с.

31. Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3. – № 3. – С. 44–58.

32. Греф Г. Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен. Интервью газете hbr-russia [Электронный ресурс] - URL: http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a17082 (дата обращения: 18.07.2017).

33. Греф Г. Эволюционируй или вымрешь. Лекция на Конвенте выпускников «Сколково». [Электронный ресурс] - URL: http://trends.skolkovo.ru/2016/05/evolyutsioniruy-ili-vyimresh-german-gref-na-konvente-vyipusknikov-skolkovo (дата обращения: 20.11.2017).

34. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 400 с.

35. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

36. Гранди Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании? – М.: Эксмо, 2007. – 288 с.

37. Грумслис И.Н., Белоусова Л.Ф. Методический инструментарий анализа экономического потенциала предприятия. [Электронный ресурс] URL: https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/22577.pdf. (дата обращения: 27.03.2016).

38. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 295 с.

39. Дежина И.Г., Киселева В.В. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России. – М.: ИЭПП, 2008. – 227 с.

40. Дежина И.Г., Пономарев А.К. Перспективные производственные технологии: новые аспекты в развитии промышленности // Форсайт. – 2014. – Т. 8. – № 2. – С. 16–29.

41. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2000. – 352 с.

42. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. –№ 1. – С. 3-13.

43. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный.- М.: Рус. яз., 2000. - в 2 т.- 1209 с.

44. Зыков С.В. Формирование эффективных вертикально интегрированных структур: на примере нефтегазового комплекса: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2002. – 246 с. [Электронный ресурс] - URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01003226654 (дата обращения 18.08.2018).

45. Иванов А.Е. Синергетический эффект интеграции компаний. Механизм формирования, оценка, учет. – М.: Инфра-М, 2014. – 144 с.

46. Иванова Т.Ю. Теория организации. – М.: Кнорус, 2012. – 272 с.

47. Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. – М.: Юрайт, 2017. – 331 с.

48. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. – М.: Инфра-М, 2013. – 319 с.

49. Ивлиева Н.Н. Оценка интеллектуального капитала предприятия. – М.: Маркет ДС, 2008. – 144 с

50. Интеграция как экономическое явление [Электронный ресурс]. – URL:ttps://studref.com/381360/menedzhment/integratsiya_kompaniy_ekonomicheskoe_yavlenie (дата обращения: 15.04.2016).

51. Йохимштайлер Э. Увидеть очевидное. – Минск: Гревцов Паблишер, 2009. – 285 с.

52. Капелюшников Р. Экономическая теория прав собственности. – М.: ИМЭМО, 1990. – 90 с.

53. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 416 с.

54. Карандашев Ю.Н. Модель периодизации развития. [Электронный ресурс]. – URL: http://mylektsii.ru/3-32062.html-(дата обращения: 21.09.2017).

55. Караяннис Э., Григорудис Э. Четырехзвенная спираль инноваций и «Умная специализация»: производство знаний и национальная конкурентоспособность // Форсайт. - 2016. - Т. 10. - № 1. - С. 31–42.

56. Катасонов В. Империализм как высшая стадия капитализма. Метаморфозы столетия (1916–2016). – М.: Издательство Кислород, 2016. – 400 с.

57. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура : пер. с англ. / под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 505 с.

58. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : ИД СПбГУ, 2006. – 546 с.

59. Качалов Р.М. Риски в деятельности предприятия. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 192 с.

60. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. – М.: ИД «Питер», 2004. – 416 с.

61. Кнухова М.З. Анализ эффективности использования нематериальных активов // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 2. – С. 76–79.

62. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.

63. Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 432 с.

64. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: Интерреклама, 2003. – 352 с.

65. Консолидированная отчетность Россавтодор [Электронный ресурс]. – URL: http://www.russianhighways.ru/for_investor/disclosure/annual_and_quarterly_reports/msfo2017.pdf (дата обращения: 05.08.2018).

66. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Сост. Ю. В. Яковец. — М.: Экономика, 2002. — 768 с

67. Корпоративное планирование развития компании. – М.: Омега-Л, 2012. – 359 с.

68. Косарев Н.В. Тенденции интеграции промышленного капитала в экономических системах: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.01. – Тамбов, 2003. – 190 с.

69. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – 810 с.

70. Коуз Р.Г. Природа фирмы. – М.: Дело, 2001. – 360 с.

71. Кочнев А.И. Вертикальная интеграция в транзитивной экономике: технологический и институциональные аспекты: автореф…. канд. экон. наук: 08.00.05. – Кемерово, 2005. – 26 с. [Электронный ресурс] - URL: https://dlib.rsl.ru/viewer/01003009811#?page=1 (дата обращения 21.10.2017).

72. КРЭТ. Концерн «Радиоэлектронные технологии». [Электронный ресурс] – URL: https://rostec.ru/about/companies/346/ (дата обращения 18.01.2018).

73. КРЭТ обнародовал финансовые результаты 2017 года. [Электронный ресурс] - URL: https://rostec.ru/news/kret-obnarodoval-finansovye-rezultaty-2017-goda/ (дата обращения 18.06.2018).

74. КРЭТ открыл первую российскую быструю электрозарядную станцию «Фора» РОСТЕХ 9 июня 2018 [Электронный ресурс] - URL: https://news.rambler.ru/other/40066467/ (дата обращения 15.07.2018).

75. Кудина М.В. Управление компанией : теория и практика. – М.: МГУ, 2012. – 321 с.

76. Кузьмин С.С. Корпоративный рост. Модели и методы. – М.: Инфра-М, 2012. – 182 с.

77. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 563 с.

78. Лавринов Г.А., Хрусталев Е. Ю. Формирование интегрированных структур в военно-промышленном комплексе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 56–64.

79. Лапуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Инфра-М, 1998. – 225 с.

80. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.: Инфра-М, 2008. – 225 с.

81. Ларин А.В., Анисимова А.С. Детерминанты жесткости номинальных зарплат в России // Вопросы экономики. – 2014. – № 42. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/determinanty-zhestkosti-nominalnoy-zarplaty-v-rossii (дата обращения 17.09.2018).

82. Левад П., Майнарди Ч. Работающая стратегия. Как успешные компании преодолевают разрыв между стратегией и практикой, 2016. – Январь. [Электронный ресурс] - URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjEnvS4qZLUAhXkO5oKHeyDAukQFggtMAI&url=http%3A%2F%2Fvestnikmckinsey.ru%2Fstrategic-planning%2Falkhimiya-rosta%2FDownload%2F2635&usg=AFQjCNFkWq5WBCl9Tquupqhw3Ua-gD-3Qg (дата обращения: 05.05.2017).

83. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.

84. П. Лоранж Новый взгляд на управленческое образование : задачи руководителей / Пер. с англ. А. Трактинского ; М.: Олимп-Бизнес, 2004 – 387 с.

85. Мараховский В.Б., Розенблюм Л.Я., Яковлев А.В. Моделирование параллельных процессов. Сети Петри. Курс для системных архитекторов, программистов, системных аналитиков, проектировщиков сложных систем управления. – СПб.: Профессиональная литература, АйТи-Подготовка, 2014. – 400 с.

86. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

87. Маркс К. Капитал. – Т. 1. – М.: Эксмо, 2017. – 1200 с.

88. Маршалл А. Принципы экономической науки. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.

89. Масленников В.В. и др. Управление рисками, определяющими экономическую безопасность организации // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 1. – С. 108–114.

90. Масленников В.В., Трохов А.А. Классификация рисков, определяющих экономическую безопасность организации // Глобальный научный потенциал. – 2016. – № 12 (69). – С. 86–88.

91. Масленников В.В., Трохов А.А. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – Т. 5. – № 4 (17). – С. 272–274.

92. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

93. Менеджмент в XXI веке : сборник научных трудов, статей и учебных материалов / под общ. ред. В.И. Видяпина. – М.: Палеолит, 2005. – 576 с.

94. Г.Минцберг. Менеджмент : природа и структура организаций глазами гуру / [пер. с англ. О. И. Медведь]. - Москва : Эксмо, 2009. – 463 с.

95. Моргенштейн О., Нейман Дж. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 2007. – 708 с.

96. Мультиагентные системы. Самоорганизация и развитие / Е. Лихтенштейн, В.А. Конявский, Г.В. Росс, В.П. Лось. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 264 с.

97. Налоговый кодекс Российской Федерации от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ. Часть вторая [Электронный ресурс]. – URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10900200/paragraph/9850:1 (дата обращения 14.12.2017).

98. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль : пер. с англ. – М.: Дело, 2003. - 360 с.

99. Некрасов В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск: Изд. УдГУ, 2003. – 121 с.

100. Николаев О. «Оборонка», скорее всего, жива, но... // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 12. – С. 3–5.

101. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 384 с.

102. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях. Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/12128965/#ixzz5NnL97iFzhttp://base.garant.ru/12128965/#ixzz5NTMao3ls (дата обращения: 07.08.2018).

103. О защите конкуренции. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 15.08.2018).

104. О лицензировании деятельности в области вооружения и военной техники (с изменениями и дополнениями) (утратило силу). Постановление Правительства РФ от 21 июня 2002 г. № 456 – URL: http://base.garant.ru/184602/#ixzz5No5C5GIT (дата обращения: 26.02.2018).

105. О лицензировании отдельных видов деятельности (с изменениями и дополнениями).Федеральный закон от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ – URL: http://base.garant.ru/12185475/#ixzz5NnrWxUsA (дата обращения: 26.02.2018).

106. О некоммерческих организациях» (последняя редакция). Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/
cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения 14.12.2017).

107. О промышленной политике в Российской Федерации (с изменениями и дополнениями).Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ. Глава 4. Особенности промышленной политики в оборонно-промышленном комплексе (ст. 21–22). [Электронный ресурс]. – URL:

http://base.garant.ru/70833138/b5dae26bebf2908c0e8dd3b8a66868fe/#ixzz5NnN76l2V (дата обращения: 06.08.2018) (дата обращения 23.11.2017).

108. Об утверждении Методических рекомендаций по созданию интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе. Приказ от 11 октября 2007 г. № 426 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=409789#08584649858340788 (дата обращения: 11.03.2017).

109. Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ (с изменениями и дополнениями). Указ Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009. [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/187281/#ixzz5NSzwtjBv (дата обращения: 23.10.2017).

110. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М.: Сирин, 1998. – 256 с.

111. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь. – М.: Азъ, 1992.

112. Основные требования к стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://udik.com.ua/books/book-1103/chapter-38411/ (дата обращения: 15.09.2017).

113. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Современный стратегический анализ. – М.: Юрайт, 2016. – 427 с.

114. Объект доверительного управления. Статья 1013 ГК РФ. [Электронный ресурс]. – URL: http://ivo.garant.ru/#/document/10164072/paragraph/4885:3 (дата обращения 14.12.2017).

115. Перегудов С. Корпоративная социальная ответственность и конкурентоспособность // Неприкосновенный запас. – 2006. – № 4. – С. 39.

116. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2002. – 608 с.

117. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

118. Портер М. Шесть принципов стратегического позиционирования // Искусство управления. – 2001. – №4. – С. 11–19.

119. Попов Н., Третьяк О. Управление сетями: новые направления исследований // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 75–82.

120. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

121. Портер М., Хеппельман Дж. Интернет вещей. Революция в конкуренции. – Часть 1 // Harvard Business Review (Россия). – 2016. – Январь. Специальный выпуск. – 20 с.

122. Прангишвили И. В. Энтропийные и другие закономерности. Вопросы управления сложными системами. – М.: Наука, 2003. – 428 с.

123. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конференции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 259 с.

124. Проблемы и перспективы развития стратегического менеджмента. [Электронный ресурс]. - URL: http://econom-lib.ru/23.php (дата обращения: 11.09.2017).

125. Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013–2025 годы. Государственная программа Российской Федерации. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 декабря 2012 г. № 2396-р. [Электронный ресурс]. – URL: http://government.ru/programs/249/events/ (дата обращения: 20.09.2017).

126. Райзберг Б.А., Стародубцева Е.Б. Курс экономики. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 720 с.

127. Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002–2006 гг.). Федеральная целевая программа, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 11 октября 2001 г. № 713. [Электронный ресурс] - URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=49047&fld=134&dst=1215,0&rnd=0.3742387604034457#09046787929225532 (дата обращения: 11.03.2017).

128. Роналд Ж. Экономика переходного периода. Политика, рынки, фирма. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2012. – С. 292–312.

129. Российская социологическая энциклопедия. – М.: НОРМА-Инфра-М, 1999. – 672 с.

130. Руководство по развитию кластеров, 2009. [Электронный ресурс] URL: http://www.kohtla-jarve.ee/uploads/documents/valissuhted/projektid/2/cd/ru/guide.pdf. (дата обращения: 18.10.2017).

131. Румянцева М., Третьяк О. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1. – № 2. – С. 25–50.

132. Румянцева М., Третьяк О. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 4. – С. 75–92.

133. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 458 с.

134. Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб.: Питер, 2004. – 298 с.

135. Самплер Дж. Стратегия цифровой эпохи // Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – - 606 с.

136. Свидерский В.И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и познании. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 272 с.

137. Сетевые измерения в социологии : учебное пособие / под ред. Г.С. Батыгина. – М.: Новый учебник, 2004. – 248 с.

138. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2011. – 376 с.

139. Смирнов Д.Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 149–155.

140. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.

141. Смолина Е.В. Природа и характер реализации экономических интересов монополистических образований национального хозяйства России: дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. – Тамбов, 2004. – 338 с.

142. Смородинская Н.В. Глобализированная экономика: от иерархий к сетевому укладу. – М.: ИЭ РАН, 2015. – 344 с.

143. Смородинская Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста. [Электронный ресурс] – URL: http://www.zdes.spbu.ru/content/2014/SEBC_publications/Smorodinskaya-Innovations-2014-07.pdf (дата обращения: 01.10.2018).

144. Смородинская Н., Катуков Д. Ключевые черты и последствия индустриальной революции 4.0 // Инновации. – 2017. – № 10 (228). – С. 81–90.

145. Современный энциклопедический словарь. – М., "Большая Советская Энциклопедия", 1997. . [Электронный ресурс]. – URL: http://provizitku.ru/slovary/sovremennyj_ehnciklopedicheskij_slovar%27__izd__bol%27shaja_rossijskaja_ehnciklopedija__m___1997__1202_s.html (дата обращения:12.06.2017).

146. Содержание понятия развитие организации. [Электронный ресурс]. – URL: https://zippingington.ru/pravo/soderzhanie-ponjatie-razvitie-organizacii (дата обращения:12.06.2017).

147. Соловьев В.С. Философские начала цельного знания. – Сочинения: в 2 т. – М.: Мысль, 1988. – Т. 2. – С. 140–288.

148. Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Дж. Стаки, Д. Уайт // Вестник McKinsey: теория и практика управления. – 2004. – № 3. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.management.com.ua/strategy/str117.html (дата обращения: 12.08.2018).

149. Столярова Е.В. Вертикальная интеграция компании и теоретические подходы к ее объяснению [Электронный ресурс] // Международное право и международные отношения. - 2007. - № 1. – URL: http://www.evolutio.info/content/view/1118/215 (дата обращения: 10.08.2018).

150. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

151. Сущность стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. - URL: http://www.life-prog.ru/2_101330_sushchnost-i-osnovnieopredeleniya.html (дата обращения: 12.07.2017).

152. Тимошенко А.В., Хомяченко О.Н. Организационные аспекты стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия // Вестник Российской академии естественных наук. – 2015. – № 2. – С. 52–55.

153. Тис Д., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. – (Серия «Менеджмент»). – 2003. – № 4. – С. 133–183.

154. Тодошева С.Т. Теория менеджмента. – М. : КноРус, 2017. – 216 с.

155. Томпсон А. Стратегический менеджмент. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 496 с.

156. Томпсон, Артур А. Стратегический менеджмент : Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; [Пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. - 12. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2003 (СПб. : ГПП Печ. Двор). - 924 с

157. Третьяк О. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 141–148.

158. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы: сборник. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С. 33–53.

159. Управление знаниями в корпорациях / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 303 с.

160. Управление организацией. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: Инфра-М, 2001. – 822 с.

161. Философская энциклопедия. – М.: Советская энциклопедия, 1967. – Т. 4. – 592 с.

162. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 836 с.

163. Флекснер К. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. – М.: Международные отношения, 1994. – 301 с.

164. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с.

165. Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение // The Mc Kinsey Quaterky. – 2001. – № 3. – С. 66–69.

166. Фукуяма Ф. Доверие . – М.: АСТ, 2008. – 730 с.

167. Хиггс Р. Кризис и Левиафан: Поворотные моменты роста американского правительства. – М.: ИРИСЭН, 2010. – С. 146.

168. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2002. - 288 с.

169. Хамел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни? – СПб.: Best Business Books, 2007. – 368 с.

170. Цифровая Россия: новая реальность. Отчет. [Электронный ресурс] – URL: https://www.mckinsey.com/ ru/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Digital-Russia-report.ashx (дата обращения: 01.10.2018).

171. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. – С. 109–110.

172. Шабров О.Ф. Управление и самоорганизация как факторы стабильности и развития. – Ростов н/Д : СКАГС, 1999. – 200 с.

173. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс. 1982. – 401 с.

174. Эрроу К. Информация и экономическое поведение // Вопросы экономики. – 1995. – № 5. – С. 98.

175. Ackoff R. L. Creating the Corporate Future. Plan or be Planned for. – N. Y.: John Wiley & Sons, 1981. – 279 p.

176. Albrecht K. At America’s Service. – Homewood: Dow Jones-Irvin, 1988. – P. 20.

177. Alchian A. Production, Information Costs, and Economic Organization / A. Alchian, H. Demsetz // The American Economic Review. – 1972. – Vol. 62. – № 5. – P. 777–795.

178. Alfred D. Chandler Jr.; Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise; Cambridge, MA, MIT Press,1962-480c.

179. K Andrews. The concept of corporate strategy. Front Cover. Dow Jones-Irwin, 1971 - Business & Economics - 245 p.

180. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2008. – Vol. 18. – № 4. – P. 543–571.

181. Ansoff H.I., Leontiades J.C. Strategic Portfolio Management // Journal of General Management. – 1976. – № 4. – P. 13–29.

182. Ballow J., Thomas R.J., Roos G. Future Value. The $7 Trillion Challenge // Journal of Applied Corporate Finance. – 2004. – Vol. 16. – № 1. – P. 71–76.

183. Barnes J.A. Class and Committees in the Norwegian Island Parish // Human Relations. – 1952. – № 7. – P. 39–58.

184. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Academy of Management Journal. – 1991. – Vol. 17. – № 1. – P. 99–120.

185. Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships // Journal of Management. – 2000. – Vol. 26. –p. 187-200.

186. Bode A., Talmon l'Armee T.B., Alig S. Research Note: Clusters vs. Networks – A Literature-Based Approach towards an Integrated Concept // International Journal of Globalisation and Small Business. – 2010. – Vol. 4. – № 1. – P. 92–110.

187. Bourdieu P. The Forms of Capital // Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. – Greenwood Press, 1986. – P. 241-258.

188. Bowman E., Hurry D. Strategy through the Options Lens: an Integrated View of Resource Investments and Incremental-Choice Process // Academy of Management Review. – 1993. – Vol. 18. – № 4. – P. 760–782.

189. Brown J., Duguid P. Organizational Learning and Communities – of-practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation // Organizational Science. – 1991. – Vol. 2. – № 1. – P. 40–57

190. Buckingham M., Clifton D. O. Now Discover Your Strengths. – N.Y.: Free Press, 2001. – 260 c.

191. Canals J. Managing Corporate Growth. – Oxford: Oxford University Press, 2000. – P. 34.

192. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. 1962. MA, Cambridge, MIT Press. 633 p.

193. Chen J., Zhu Z., Xie H. Measuring Intellectual Capital: a New Model and Empirical Study // Journal of Intellectual Capital. – 2004. – Vol. 5. – № 1. – P. 195–212.

194. Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. New Series. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 386–405.

195. Cohen D., Prusak L. In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work. – Harvard Business School Press, 2000. – P. 25.

196. Coase R. H. The Nature of the Firm // Economica. New Series. – 1937. – Vol. 4. – № 16. – P. 386–405.

197. Coleman J. Foundations of Social Theory. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. - 1014 p.

198. Coleman J. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. - 1998. - Vol. 94. – Pp. 95-120.

199. Conner K., Prahalad C. Resourse-based Theory of the Firm // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – Oxford: Oxford University Press, 2002. – P. 103–131.

200. Dias A.D., Marques C.R., Martins F. The Determinants of Downward Wage Rigidity: Some Methodological Considerations and New Empirical Evidence // Economic Bulletin. – 2013. – Vol. 19. – № 3. – P. 91–105;

201. Dictionary of Business Terms, Second Edition. – New York: Barrons Educational Series, Inc. 1994. – 767 p.

202. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Your Company`s True Value by Finding its Hidden Brainpower. – New York: Harper Business, 1997.

203. Elsby M. W. L. Evaluating the Economic Significance of Downward Nominal Wage Rigidity // Journal of Monetary Economics. – 2009. – Vol. 56. – fP. 154–169.

204. Emerson M. What values for Europe? Ten Commandments // CEPS Policy Brief. – 2005. – № 65. – P. 181-208.

205. Frankel R Schmitz J., Prayer D. Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1996. – Vol. 26. – № 3. – p. 48.

206. Freeman Ch. Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues // Research Policy. – 1991. – № 20. – P. 514.

207. Freeman L. Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification // Social Networks. – 1979. – № 1. – P. 215–239.

208. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. - Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p.

209. Freeman R.E. Strategic Management. – Boston: Pitman Publishing: Marshfield, 1984. – P. 25.

210. Gadde L., Hakansson H. Analysing Change and Stability in Distribution Channels – A Network Approach // Axelsson B., Eastern G. Industrial Networks: A New View of Reality. – L.: Routledge, 1992. – P. 166–179.

211. Ghoshal S., Hahn M., Moran P. Management Competence, Firm Growth and Economic Progress. – Oxford: Oxford University Press. – 1999. - Vol. 18(0). - P. 121–150.

212. Gloor P.A. Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks. – N.Y.: Oxford University Press, 2006. – 212 p.

213. Goette L., Sunde U., Bauer T. Wage Rigidity: Measurement, Causes and Consequences // The–Economic Journal. – 2007. – Vol. 117. – № 524. – P. 499–507.

214. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness // The American Journal of Sociology. – 1985. – Vol. 91. – № 3. – P. 481–510.

215. Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. University of California. – 1991. – Vol. 33. – P. 114-135.

216. Hakansson H. Technological Collaboration in Industrial Networks // EMJ. – 1990. – № 8. – P. 371–379.

217. Henderson R., Mitchell W. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – P. 14.

218. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. – 2nd ed. - Chicago: The Drydent Press, 1983. – 382 p.

219. Itami H., Rochi T. Mobilizing Invisible Assets. – London: Harvard University Press, 1987. – 200 p.

220. Knoke D. Political Networks: The Structural Perspective. – N.Y.: Cambridge University Press, 1990. – P. 120–121.

221. Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // Organization Science. – 1992. – Vol. 3. - P. 383–397.

222. Krogh G. (von), Grand S. From Economic Theory Towards a Knowledge-based Theory of the Firm // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – Oxford University Press. – 2002. – P. 163–185.

223. Lessard D., Perlman L. Bank of America Round Table on the Soft Revolution: Achieving Growth by Managing Intangibles // Journal of Applied Corporative Finance. – 1998. – Vol. 11. – № 2. – P. 8–27.

224. Lev B. Intangibles, Management, Measurement, and Reporting. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001. – P. 113–122.

225. Leydesdorff L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations : Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship / ed. By E. Carayannis, D. Campbell. – New York: Springer, 2012. [Электронный ресурс] – URL: http://eprints.rclis.org/16559/1/The%20Triple%20Helix%20of%20University-Industry-Government%20Relations.Jan12.pdf (дата обращения 10.01.2018).

226. Lock Lee L. Social Capital Measurement as a Proxy for Intellectual Capital Measures // Knowledge Management Tools and Techniques; Practitioners and Experts Evalute KM Solutions. – Butterworth-Heinemann, 2004. – 438 p.

227. McKinsey Global Institute. Digital America: A Tale of the Haves and Have-Mores. – N.Y.: McKinsey & Company, 2015. – 120 p.

228. Marsden P. Linear Models in Social Network Analysis: Methods and Applications. –Cambridge: Cambridge University Press, 1994. – P. 97–101.

229. My T. Thai, Panos Pardalos. Clique Relaxation Models in Social Network Analysis // Handbook of Optimization in Complex Networks: Communication and Social Networks. – Springer Science & Business Media, 2011. – 544 p.

230. Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy // Harvard Business Review. – 1993. – № 71. – P. 65–77.

231. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. – 2nd ed. – Homewood, 111, Richard D. Irwin, 1985. – P. 6.

232. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – P. 48.

233. Powell W. W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization // Research in Organizational Behavior / ed. by Barry M. Staw and L. L. Cummings. – JAI, 1990. – P. 295–336.

234. Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Perfomance. - N.Y.: Free Press, 1985. – 715 с.

235. Porter M.E. Towards a Dynamic Theory of Strategy // Strategic Management Journal. – 1991. – Vol. 12. – Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. – P. 95–117.

236. Putnam R. Bowing Alone: the Collapse and Revival of American Community. – New York: Simon & Schuster, 2000. – 541 p.

237. Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy. – N.Y.: Oxford University Press, 2000. – P. 255–276.

238. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. – L.: Sage, 1992. – 211 p.

239. Rumelt P. Strategy, Structure and Economic Performance. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration., Harvard University, 1984. – 235 p.

240. Putnam R. Bowing Alone: the Collapse and Revival of American Community. – N.Y.: Simon & Schuster, 2000. – 544 p.

241. Sullivan P.H. Value Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Values. – Wiley, 2000. – P. 111.

242. Sanchez R. Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences // Rethinking Strategy / ed. by H. Volberda, H. Elfring. – L. Sage, 2001. – P. 144-157.

243. Sanchez R., Heene A. The New Strategic Management. – N.Y.: John Wiley & Sons, 2004. – 309 c.

244. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding, 1972. - P. 99-102.

245. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy.[Электронный ресурс] https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/10/issue/1. (Дата обращения: 12.12.2017). Organizational Dynamics, 10, 30-48. http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3

246. Sirower M.L. The Sinergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game. – New York: The Free Press, 1997. – 19 p.

247. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – N.Y. – L.: Doubleday / Currency, 1997. – P. 67 - 69.

248. Stigler G. J. The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market // Journal of Political Economy. – 1951. – Vol. LIX. – № 3. – P. 185–193.

249. Sullivan P.H. Value Driven Intellectual Capital. How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Values. - New York: John Wiley and Sons, 2000. – pp. 4-7

250. Sveiby K. Knowledge-based Theory of The Firm to Guide in Strategic // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – Vol. 2. – № 4. – P. 344-351.

251. Sveiby K. Methods for Measuring Intangible. – Jan, 2001. [Электронный ресурс]. – URL: http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html (Дата обращения: 11.03.2017).

252. Sydow J., Schreyögg G. Self-Reinforcing Processes in Organizations, Networks, and Fields – An Introduction // Schreyögg G., Sydow J. Self-Reinforcing Processes in and among Organizations. – Palgrave: Nature Publishing Group, 2013. – P. 3–13.

253. Turnbull P.W., Wilson D.T. Developing and Protecting Profitable Customer Relationships // Industrial Marketing Management. – 1989. – Vol. 18. – P. 233-238.

254. Uzzi B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect // American Sociological Review. – 1996. – Vol. 61. – P. 674–698.

255. Von Hippel E. Sources of Innovation. – N.Y.: Oxford University Press, 1988. – P. 76–90.

256. Waddell S. Global Action Networks: Creating Our Future Together. – Hampshire: Palgrave: Macmillan, 2011. – 244 p.

257. Wasserman S. Social Network Analysis: Methods and Applications. – Cambridge: Cambridge University Press, 1994. – 825 с.

258. Wei Wang K., Woetzel J., Seong J., Manyika J., Chui M., Wong W. Digital China: Powering the Economy to Global Competitiveness. Report McKinsey Global Institute December 2017. [Электронный ресурс] – URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/digital-china-powering-the-economy-to-global-competitiveness (дата обращения: 01.10.2018).

259. Wellman B. Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities. – Boulder: Westview Press, 1999. – P. 83–118.

260. Winter S., Szulanski G. Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Explotion of Knowledge Assets // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – 2002. – P. 207–221.

261. Wootton S., Home T. Strategic Planning: The Nine Step Program. Kogan Page, 1997. – 159 p.

262. Zack M. Developing a Knowledge Strategy // The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. – 2002. – P. 255–276.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Определения понятия «развитие»

Определение	Автор, источник	Отличительные особенности понятия
1	2	3
Процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему	Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь. – М. : Азъ, 1992. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. – М., 2000	Процесс закономерного изменения
Направленное закономерное изменение; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры	Современный толковый словарь. – М. : 1998	Закономерное изменение
Направленное, закономерное изменение в природе и обществе; в результате развития возникает новое качественное состояние объекта – его состава и структуры. Различают две формы развития: эволюционную, связанную с постепенными количественными изменениями объекта и революционную, характеризующуюся качественными изменениями в структуре объекта	Современный энциклопедический словарь. – М., 1998	Закономерное изменение
Линия трансформаций механизма, меняющая содержание в сторону качественного усложнения и приобретения дополнительного потенциала эффективности	Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. – М., 2002	Трансформация
Придание деятельности качественно новых особенностей, нового потенциала, переход к новым, более сложным целям за счет качественного изменения механизма деятельности	Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М., 2002	Появление новых особенностей

Окончание приложения А

1	2	3
Перестройка деятельности в условиях достижимости прежних целей с прежними средствами и способами, направленная на приобретение больших, чем прежде способностей	Анисимов О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология. – М., 2002	Перестройка деятельности
Перестройка деятельности организации в условиях достижимости прежних макроцелей путем качественного изменения механизма деятельности	Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М. : Инфра-М, 2014	Качественное изменение
Высший тип движения, изменения материи и сознания, переход от одного качественного состояния к другому, от старого к новому	Иванова Т.Ю. Теория организации. – М. : КноРус, 2012	Тип движения
Не поверхностное, преходящее изменение, а глубокая перестройка структуры и функций объекта	Тодошева С.Т. Теория менеджмента. – М. : КноРус, 2017	Перестройка структуры и функций
Способ существования в изменяющейся среде	Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. – М. : Юрайт, 2017	Способ существования
Изменение системы в процессе ее функционирования	Прангишвили И.В. Энтропийные и другие закономерности. Вопросы управления сложными системами. – М. : Наука, 2003	Изменение
Синтетический процесс повышения сложности и эффективности системы	Некрасов В.И. Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. – Ижевск, Изд. УдГУ, 2003	Процесс

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Источники информации для проведения анализа эффективности использования потенциала нематериальных активов[266].

Направление анализа	Источник информации
1	2
Анализ потребности в нематериальных активах	Учредительные документы. Бизнес-план. Проектно-техническая документация. Внешняя экономическая информация о состоянии рынка, о деятельности конкурентов и т. п. Регистры учета НИОКР, нематериальных активов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему
Оценка стоимости нематериальных активов	Внешняя экономическая информация о состоянии рынка нематериальных активов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему. Регистры учета НИОКР, нематериальных активов. Отчеты экспертов
Анализ правовой защищенности нематериальных активов	Пояснительная записка к бухгалтерской отчетности. Регистры учета НИОКР, нематериальных активов. Юридические документы (патенты, свидетельства и др.). Материалы экспертных оценок. Внешняя информация Роспатента. Результаты проведения предыдущих направлений анализа
Анализ динамики объема нематериальных активов	Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему. Регистры учета НИОКР, нематериальных активов. Форма статистической отчетности № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов». Внешняя статистическая информация
Анализ структуры нематериальных активов	Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему. Регистры учета НИОКР, нематериальных активов. Форма статистической отчетности № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов». Внешняя статистическая информация. Результаты проведения предыдущих направлений анализа
Анализ состояния и движения нематериальных активов	Регистры учета нематериальных активов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему. Форма статистической отчетности № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов». Юридические документы (патенты, свидетельства и др.). Материалы экспертных оценок. Результаты проведения предыдущих направлений анализа

[266] Кнухова М.З. Анализ эффективности использования нематериальных активов // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 2. – С.76–79.

Окончание приложения Б

1	2
Анализ спроса и предложения нематериальных активов	Внешняя экономическая информация о состоянии рынка нематериальных активов. Данные маркетинговых исследований. Материалы экспертных оценок
Инвестиционный анализ нематериальных активов	Регистры учета вложений в нематериальные активы. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему, отчет о финансовых результатах. Приложение к форме статистической отчетности № П-2 «Сведения об инвестиционной деятельности». Бизнес-план. Материалы экспертных оценок
Анализ доходов от использования нематериальных активов	Регистры финансовых результатов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему, отчет о финансовых результатах. Материалы экспертных оценок. Результаты проведения предыдущих направлений анализа
Анализ эффективности использования нематериальных активов	Регистры учета нематериальных активов, затрат и финансовых результатов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему, отчет о финансовых результатах. Форма статистической отчетности № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов». Материалы экспертных оценок. Результаты проведения предыдущих направлений анализа
Корреляционно-регрессионный анализ нематериальных активов	Регистры учета нематериальных активов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему, отчет о финансовых результатах. Форма статистической отчетности № 11 «Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов». Результаты проведения предыдущих направлений анализа
Анализ влияния использования нематериальных активов на результаты деятельности и финансовое состояние организации	Регистры учета нематериальных активов, затрат и финансовых результатов. Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс и приложение к нему, отчет о финансовых результатах. Результаты проведения анализа эффективности нематериальных активов
Комплексная оценка эффективности использования нематериальных активов	Результаты проведения предыдущих направлений анализа

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Параметры, характеризующие потенциал развития производственной системы компании

Виды резервов развития производственной системы компании	Параметры, характеризующие потенциал развития производственной системы компании	Уровень важности			
		Мнения экспертов			
		1	2	N	Сводная оценка
1	2	3	4	5	6
Потенциал основных фондов	Темп повышения согласованности системы управления основными фондами с внешней средой				
	Изменение управляемости активной частью основных средств				
	Скорость ввода новых объектов основных средств				
	Степень соответствия системы управления основными фондами закону вытеснения человека из производственного процесса				
	Равномерность развития частей системы управления основными фондами с внешней средой				
Потенциал использования оборотных фондов	Организация поставок и ценовая закупочная политика				
	Уровень брака и рекламации				
	Уровень организации обращения с отходами				
	Уровень организации использования вторсырья				
	Уровень организации и условия хранения				
Потенциал использования нематериальных активов	Скорость ввода новых технологий производства				
	Скорость подготовки производства новых продуктов				
	Скорость перехода с одного ресурса на другой				
	Уровень организации научно-технического творчества				

Продолжение приложения В

1	2	3	4	5	6
Потенциал логистики	Уровень синхронизации ритмов внутренней и внешней логистики				
	Уровень организации и продолжительность логистических циклов				
	Уровень организации информационных потоков между элементами производственной системы				
	Уровень организации прогнозирования потребности в производственных ресурсах				
	Уровень организации учета в производственных ресурсов				
Потенциал маркетинга	Уровень востребованности ключевых компетенций компании на рынке				
	Преимущества ценностных предложений компании по сравнению с конкурентами				
	Уровень организации взаимоотношений с клиентами				
	Уровень диверсификации доходов компании по сегментам рынка				
	Уровень формирования ожиданий клиентов компании				
Финансовый потенциал	Степень рациональности политики заимствования				
	Уровень диверсификации источников финансирования				
	Уровень риск-менеджмента				
	Степень ликвидности активов				
Кадровый потенциал	Уровень лояльности персонала к компании				
	Гуманность кадровой политики				
	Рациональность системы аттестации и оценки персонала				
	Уровень организации системы мотивации и стимулирования персонала				
	Прогрессивность системы оплаты труда				

Окончание приложения В

1	2	3	4	5	6
Коммуникационный потенциал	Степень открытости и оперативности обновления информации в производственной системе				
	Уровень применения инфокоммуникационных технологий в производственной системе				
	Уровень GR				
	Уровень конверсии коммуникаций				
	Широта охвата коммуникаций CRM системой компании				
Потенциал инноваций	Темп роста доли инновационной продукции компании				
	Соответствие НИОКР компании современным трендам НТП				
	Уровень оснащения исследовательской деятельности				
	Наличие творческих коллективов для исследовательской деятельности				
	Возможности фандрайзинговой деятельности для материально-технического обеспечения исследовательской деятельности				
	Наличие контактов и хозяйственных договоров с компаниями, осуществляющими профильные НИОКР				

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Инвестиционная программа ВИК на весь период осуществления проектов в рамках стратегии развития производственной системы

Срок реализации проекта, мес.	Инвести-ционный бюджет, млн руб.	Источники финанси-рования с указанием объемов в разрезе источников, млн руб.	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Степень учета рыночных трендов и законов развития технических систем	Ставка дисконтирования, %	Срок окупа-емости по NPV, мес.	NPV, млн. руб.	IRR, %
			План инвестиции по оплате, (млн руб.)	План инвестиции по плате, млн руб.	План инвестиции по оплате, млн руб.	План инвес-тиции по оплате, млн руб.	План инвес-тиции по оплате, млн руб.	План инвес-тиции по оплате, млн руб.	План инвес-тиции по оплате, млн руб.					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
13	152,8	Собственные средства предприятия – 152,844.		98,3						Высокая	20,0	59,0	2,0	21
36	393,4	Собственные средства – 393,409	60,8	185,1	147,5					Средняя	20,0	30,6	5,6	47
24	173,0	Собственные средства – 173	134,0	39,0						Высокая	20,0	58,8	2,9	21
36	122,1	Собственные средства – 122,1	29,0	55,9	37,2					Низкая	20,0	95,3	0,9	20
36	253,8	Собственные средства – 253,8	72,8	110,0	71,0					Высокая	20,0	122,9	13,6	20

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
60	60,9	Собственные средства – 60,9	13,2	18,2	29,6					Средняя	20,0	116,9	0,8	21
18	8,0	Собственные средства – 8,0498	8,0							Высокая	20,0	66,7	3,4	33
36	9,6	Собственные средства – 9,565	8,9							Средняя	20,0	41,5	7,8	133
36	12,1	Собственные средства – 12,0944	9,0							Высокая	20,0	54,2	7,2	70
24	43,6	Собственные средства – 43,592	39,5							Низкая	20,0	29,8	40,1	127
21	44,9	Собственные средства – 44,909	41,7							Высокая	20,0	29,8	41,8	133
24	77,5	собственные средства – 77,5.	29,5	24,6						Средняя	20,0	48,0	89,5	65
72	648,9	Собственные средства – 474,1, иные источники – 174,8	118,4							Высокая	18,7	99,5	216,0	28

Продолжение приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
36	25,1	Собственные средства – 25,075	2,2							Низкая	20,0	82,6	8,4	28
60	167,8	Собственные средства – 167,84	22,0	10,9						Высокая	20,0	140,4	17,4	23
84	513,8	Собственные средства – 176,7; средства соинвестора – 337,1	43,2	112,9	20,6	166,6	137,8	28,5	4,2	Средняя	13,4	211,8	27,6	14
36	18,5	Собственные средства – 18,5	11,1	5,0	2,5					Высокая	20,0	50,6	28,0	55
60	115,5	Собственные средства – 115,509	22,8	23,8	24,3	23,5	21,2			Низкая	20,0	78,4	166,0	48
60	126,6	Собственные средства – 126,59	30,4	22,9	23,3	37,8	12,2			Высокая	20,0	192,1	21,3	23
60	141,4	Собственные средства – 141,4	23,1	39,9	35,0	23,9	19,6			Средняя	20,0	146,0	20,6	23
48	46,1	Собственные средства – 46,054	10,6	10,4	12,4	12,7				Высокая	20,0	160,0	3,3	22

Окончание приложения Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
60	140,5	Собственные средства – 140,487	13,5	21,7	36,4	41,5	27,3			Низкая	20,0	68,6	158,5	57
72	18,6	Собственные средства – 18,56	2,7	1,6						Высокая	20,0	121,8	10,1	30,6
36	10,9	Собственные средства – 10,911	5,4	3,2						Низкая	20,0	102,7	0,8	22
48	15,3	Собственные средства – 15,3	4,5	5,9	1,4					Высокая	20,0	58,6	27,9	72
24	3,3	Собственные средства – 3,321	1,8	1,0						Средняя	20,0	75,4	11,0	60
36	20,1	Собственные средства – 20,15	6,5	10,7	2,9					Высокая	20,0	69,8	14,9	39
25	5,8	Собственные средства – 5,8	3,1	2,7						Низкая	20,0	48,5	2,4	60
12	39,1	Собств. средства – 39,10484	39,1							Высокая	20,0	46,9	28,3	46
Всего			806,7	803,5	444,1	306,0	218,1	28,5	4,2	Средняя				

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бюджет движения денежных средств по программе ВИК на весь период осуществления проектов в рамках стратегии развития производственной системы

Показатели	Год									
	ед.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Остаток денежных средств на начало периода	млн руб.	25 579	16 109	9 441	4 083	10 173	6 589	4 176	3 572	7 615
Минимальный необходимый объем денежных средств на счетах, % от себестоимости	млн руб.	10 500	11 444	11 216	13 863	15 227	16 246	17 314	18 322	19 352
Остаток денежных средств на конец периода	млн руб.	16 109	9 441	4 083	10 173	6 589	4 176	3 572	7 615	13 890
Операционный денежный поток	млн руб.	542	9 138	13 123	-11 788	7 300	9 816	8 955	14 739	20 059
EBITDA	млн руб.	22 035	25 186	25 260	32 790	37 800	42 216	47 278	54 477	62 114
Изменение ЧОК	млн руб.	-7 889	-3 281	1 235	-29 910	-10 473	-8 811	-12 697	-11 728	-12 267
Государственные субсидии	млн руб.	875	731	413	285	285	285	285	285	285
Сальдо прочих доходов и расходов	млн руб.	-4 287	-4 083	-3 710	-3 151	-3 165	-3 098	-2 884	-2 675	-2 513
Сальдо процентных платежей	млн руб.	3 008	4 056	4 407	5 308	8 810	12 610	14 394	15 623	15 821
Дивиденды уплаченные в ГК «Ростех»	млн руб.	970	1 052	971	1 311	1 402	1 302	1 407	1 752	2 209
Дивиденды уплаченные в корпоративный центр ОАО «КРЭТ»	млн руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение приложения Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дивиденды уплаченные сторонним акционерам	млн руб.	3 060	1 010	1 649	1 006	2 831	3 014	3 115	3 258	3 279
Капитализированные затраты на НИОКР	млн руб.	-473	-304	-336	-316	-281	-273	-200	-179	-167
Налог на прибыль	млн руб.	2 680	2 994	2 713	3 862	3 823	3 577	3 910	4 809	6 083
Инвестиционный денежный поток	млн руб.	-5 804	-12 913	-29 103	-36 852	-29 658	-27 968	-25 391	-16 956	-15 567
Поступления	млн руб.	6 235	9 777	15 191	16 568	15 270	14 759	13 764	10 537	10 315
Эмиссия акций, взносы в УК	млн руб.	3 534	8 430	13 709	15 262	12 528	11 806	10 669	7 102	6 545
Дивиденды полученные от дочерних обществ	млн руб.	2 701	1 347	1 482	1 306	2 742	2 953	3 095	3 435	3 771
Другие поступления	млн руб.									
Платежи	млн руб.	12 039	22 690	44 293	53 420	44 928	42 727	39 155	27 493	25 883
Инвестиции в ОС	млн руб.	12 039	22 690	30 293	39 420	44 928	42 727	39 155	27 493	25 883
Инвестиции в покупку активов	млн руб.	0	0	14 000	14 000	0	0	0	0	0
Денежные средства от продажи активов, направляемые на проект БИНС и финансовое оздоровление ОАО «Фазотрон-НИИР»	млн руб.									
Другие платежи	млн руб.									
Финансовый денежный поток	млн руб.	-4 207	-2 893	10 622	54 730	18 774	15 739	15 831	6 260	1 784
Поступления	млн руб.	6 784	8 471	24 425	65 556	27 412	27 809	29 573	16 968	7 246

Окончание приложения Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Беспроцентные кредиты под госгарантии (по схеме опережающего финансирования)	млн руб.	4 350	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредиты и займы	млн руб.	0	6 467	17 292	61 866	18 774	15 739	15 831	6 260	1 784
Полученные внутригрупповые беспроцентные займы	млн руб.	2 434	2 004	7 133	3 690	8 638	12 070	13 742	10 708	5 462
Другие поступления	млн руб.									
Платежи	млн руб.	10 991	11 364	13 803	10 826	8 638	12 070	13 742	10 708	5 462
Беспроцентные кредиты под госгарантии (по схеме опережающего финансирования)	млн руб.	1 857	1 632	5 509	4 350	0	0	0	0	0
Погашение кредитов и займов	млн руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выданные внутригрупповые беспроцентные займы	млн руб.	2 434	2 004	7 133	3 690	8 638	12 070	13 742	10 708	5 462
Погашение кредитов и займов, полученных до 2015 г.	млн руб.	6 701	7 729	1 161	2 786	0	0	0	0	0
Другие платежи	млн руб.									
Денежные средства на балансе приобретаемых/отчуждаемых активов	млн руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		9,64	9,57	7,81	7,92	6,43	5,07	4,51	4,72	5,20

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Финансовый денежный поток по программе ВИК на весь период осуществления проектов в рамках стратегии развития производственной системы

	Ед. изм.	Год								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансовый денежный поток (отбор проектов только по экономическим критериям – ранжирование по IRR при ограничениях по бюджету)	млн руб.	–4207,5	–2893,5	15932,7	26270,4	18774,4	15738,9	15830,8	6260,2	1783,7
Финансовый денежный поток (отбор проектов по экономическим и неэкономическим критериям – ранжирование по степени учета трендов при ограничениях по бюджету)	млн руб.	–5680,1	–5439,7	4779,8	20228,2	27222,9	26441,3	26912,3	25666,9	20869,5
Финансовый денежный поток (отбор проектов по экономическим и неэкономическим критериям) накопленным итогом	млн руб.	–11119,8	–659,9	25008,0	47451,1	53664,3	53353,6	52579,2	46536,4	20869,5

Источник: составлено автором.