

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-3-44-56

УДК 65.014.1+65.011.1+658.51

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ГОСОБОРОНЗАКАЗА ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОПК

Б.А. Мовтян

АО «Концерн «Калужский электромеханический завод»
Россия, 248002, Калуга, ул. Салтыкова-Щедрина, 121

Д.П. Данилаев

Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева – КАИ
Россия, 420111, Казань, ул. К. Маркса, 10

Введение. Оперативное и качественное выполнение гособоронзаказа (ГОЗ) в полном объеме при снижении рисков максимальных потерь, а также диверсификация производства относятся к группе целевых задач промышленных концернов ОПК. В условиях нестабильности экономических, общественных, технологических ситуаций меняется роль менеджмента и корпоративного центра промышленных концернов ОПК при организации и обеспечении выполнения ГОЗ подведомственными предприятиями. Цель статьи: анализ роли верхнего уровня менеджмента промышленного концерна в обеспечении выполнения ГОЗ дочерними предприятиями.

Данные и методы. Повышение эффективности выполнения ГОЗ в структуре промышленного концерна ОПК возможно на основе совершенствования организационных, методологических и системотехнических решений по контролю и управлению деятельностью подведомственных предприятий в новой модели цифровой экономики, в сложной модели открытой организационной системы взаимодействующих субъектов.

Полученные результаты. В статье на основе систематизации проблем и особенностей выполнения ГОЗ предприятиями радиоэлектронной промышленности проведен анализ роли управляющей компании концерна в обеспечении выполнения ГОЗ дочерними предприятиями. Отмечены внутрикорпоративные резервы повышения эффективности. Показано, что применение проектного подхода к управлению производством в структуре промышленного концерна приводит к трансформации системы управления на корпоративном уровне менеджмента. Причем в иерархической структуре промышленного концерна необходимо комплексное обеспечение всех видов эффективности выполнения ГОЗ предприятиями ОПК – производственной, научно-технической, управленческой, экономической. А финансовый контроль на уровне корпоративного центра является необходимым, но недостаточным элементом управления. Для этого пересмотрены и дополнены функции управляющей компании промышленного концерна.

Заключение. Формализация критериев принятия решений обеспечивает создание комплекса методик и регламентов, позволяющих заранее обеспечить проработку и оценить необходимость вмешательства в ход выполнения контракта по ГОЗ. Этот комплекс позволяет создать интеллектуальный интерфейс на основе корпоративной базы данных (специального формата), который обеспечит интеллектуальную поддержку управленческих решений высшего менеджмента

Сведения об авторах:

Борис Анатольевич Мовтян (bmovt@list.ru), генеральный директор АО «Калужский электромеханический завод».

Дмитрий Петрович Данилаев (д-р техн. наук, daniilaev.reku@kstu-kai.ru), доцент кафедры Радиоэлектронных и квантовых устройств.

On authors:

Boris A. Movtjan (bmovt@list.ru), Deputy General Director for state defense order and investments of JSC "Concern" Automatics".

Dmitriy P. Danilaev (Dr. Sci. (Technical), daniilaev.reku@kstu-kai.ru), Assistant Professor of the Chair of Radioelectronic and Quantum Devices.

Ключевые слова: предприятия ОПК, производственные программы предприятий, гособоронзаказ, промышленный концерн, эффективность выполнения гособоронзаказа, система повышения эффективности выполнения гособоронзаказа

Для цитирования:

Мовтян Б.А., Данилаев Д.П. Роль корпоративного центра в повышении эффективности выполнения гособоронзаказа предприятиями ОПК // Организатор производства. 2018. Т.26. №3. С. 44-56. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-3-44-56

**THE CORPORATE CENTER ROLE IN THE STATE DEFENSE ORDER EXECUTION
EFFICIENCY IMPROVING**

B.A. Movtjan

Joint stock company “Concern "Avtomatika”
25, Botanicheskaya St., Moscow, 127106, Russia

D.P. Danilaev

Kazan National Research Technical University named after A. N. Tupolev — KAI
10, K. Marksa St., Kazan, 420111, Russia

Introduction. Background. The diversification of production and the state defense order high-quality fulfillment with a maximum losses risks reduction are belonging to the targets of the defense industry enterprises holdings. The industrial holdings corporate center management role at state defense order implementation organizing is changed with the economic, social, technological and other situations instability conditions. The purpose of the article is the role analyze of the industrial concern top management level in ensuring of the state defense order fulfillment by the subsidiaries.

Materials and methods. The increasing of the state defense order implementation effectiveness in the holding's structure is possible on the basis of the organizational, methodological and system-technical decisions to the subordinate enterprises activities control and manage improving in a new model of the digital economy and in an model of interacting entities systems.

Results. The radio electronic industrial concern management company role on the state defense order implementation by its subsidiaries is investigated based on the analysis of their production features and problems systematization. Intracorporate reserves of efficiency increase are noted. It is shown that the project approach application to the industrial holding production management leads to the management system transformation at the corporate level of management. It is necessary to provide the complex support for all types of state defense order implementation efficiency (production, scientific, technical, managerial, and economic) by the defense enterprises on the industrial holding company hierarchical structure. The financial control is a necessary, but insufficient element of the corporate center level management. For this purpose, the industrial holding managing company functions were revised and supplemented.

Conclusions. The decision-making criteria formalization ensures the creation of a set of methodologies and regulations that will allow preliminary assessment the need for intervention to the state defense order implementation . All this allows to create an intelligent interface based on a corporate database (with a special format) that will provide intellectual support for top management decisions.

Key words: enterprises of the defense industry, enterprises production programs, state defense orders, an industrial concern, the effectiveness of the state defense order fulfilling, a system for the state defense orders performing efficiency increasing

For citation:

Movtjan B.A., Danilaev D.P. (2018). The corporate center role in the state defense order execution efficiency improving. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 26(3), 44-56. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-3-44-56 (in Russian)

Введение

Результаты деятельности предприятий ОПК оценивают, в том числе, показателем выполнения ГОЗ в срок. Поскольку длительный период этот показатель оставался менее 100%, обеспечение экономической и других видов эффективности выполнения ГОЗ предприятиями ОПК уходило «на второй план» [1]. Теперь ответственность и убытки, возникающие в связи с несоблюдением условий контрактов и неэффективностью выполнения ГОЗ, ложатся на промышленные концерны ОПК, в состав которых входят такие предприятия. В соответствии с этим определяется приоритетная цель корпоративного управления – эффективное выполнение ГОЗ; а также – функции управляющей компании. Интеграция предприятий ОПК в структуре концерна позволяет рассматривать целостную систему повышения эффективности выполнения ГОЗ, на основе более широкого выбора стратегий, методик и подходов, интеграции и распределения ресурсов. При этом возможно формирование системы управления выполнением ГОЗ дочерними предприятиями в организационной структуре корпоративного центра. Цель статьи: анализ роли верхнего уровня менеджмента промышленного концерна в обеспечении выполнения ГОЗ дочерними предприятиями.

Анализ, систематизация проблем и особенностей выполнения ГОЗ предприятиями радиоэлектронной промышленности, входящих в состав консорциумов ОПК

Поскольку показатели выполнения государственных программ вооружений (в разные периоды) оказывались низкими по номенклатуре заказываемых вооружений, и по тактико-техническим характеристикам, то государством перед предприятиями ОПК ставилась целевая задача – стопроцентное выполнение ГОЗ в установленные сроки и с требуемым качеством [1, 2]. В настоящее время предприятия ОПК вплотную подошли к полному решению этой задачи. Поэтому Президентом РФ выделены новые приоритетные направления развития: модернизация производства; научно-техническое развитие; выполнение программ перевооружения; загрузка производственных мощностей; производство товаров гражданского и двойного назначения; импортозамещение. Перечисленные задачи направлены на изменение, а в некоторых

случаях на использование особенностей организации деятельности предприятий ОПК [2-11]. Среди них:

- высокая зависимость от госзаказа при существовании реальной перспективы его сокращения;
- наличие выраженной специализации производства;
- высокий уровень наукоемкости производства;
- долгосрочный и капиталоемкий характер производственной деятельности;
- существование двух полярных сфер функционирования предприятий – часть продукции производится на основе плановых подходов (ГОЗ), а другая часть – на основе рыночных (продукция двойного назначения, гражданская продукция, экспорт);
- наличие мобилизационного (избыточного) ресурса – резерва производственных мощностей, не полная загрузка активов предприятий, дублирование активов субъектов корпорации;
- значительные расходы большинства организаций ОПК на содержание специальных объектов, специальных служб (конструкторские и технологические подразделения, испытательные станции, лаборатории), на проведение испытаний и сертификацию изготавливаемой техники;
- особые требования к качеству производимой продукции, которые могут как существенно превосходить требования стандартов, определяющих качество гражданской продукции, так и значительно уступать им (например, по проектному времени эксплуатации);
- реализация услуг и производство изделий в ОПК развиваются не по рыночным, а по специфическим формам;
- монополия заказчика, обусловленная преобладанием государственного заказа над инициативными работами предприятий ОПК;
- государственная монополия в сфере финансового контроля ОПК;
- меньшая по сравнению с гражданским производством, скорость обновления образцов выпускаемой продукции, не связанная с необходимостью удовлетворения потребностей рынка;
- особые информационные условия функционирования предприятий, ограничивающие кооперацию и передачу технологий;

- особенности организации деятельности на основе интегрированных структур, в состав которых входят исполнители ГОЗ;

- конкурентное положение обеспечивается протекционизмом со стороны государства. Характерны слабые позиции в гражданском сегменте из-за низкой в сравнении с импортными аналогами конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- для специфического рынка вооружений и военной техники характерно наличие максимум двух – трех участников (поставщиков продукции) либо одного производителя – держателя подлинников рабочей конструкторской документации.

Интересно, что многие из указанных особенностей характерны не только для отечественной промышленности, но также просматриваются в промышленности других стран, например [12-14].

Особенности выполнения ГОЗ на предприятиях радиоэлектронной промышленности связаны со спецификой продукции. С развитием цифровых технологий и вычислительных средств радиотехника существенно изменяется, методы совершенствуются, развиваются новые радиотехнические технологии. При разработке и производстве новой техники и систем присутствует существенная зависимость от используемой элементной базы, программного обеспечения. Реализация ГОЗ, особенно при разработке и производстве новых видов изделий, является крайне рискованным мероприятием, где вероятность провалов, невыполнения программ и безрезультатного расходования бюджетных средств нарастает по мере увеличения сложности разрабатываемой техники [15].

Проблемы, встающие перед корпоративной системой управления, условно могут быть систематизированы по природе их появления: экономические, производственные, организационно-управленческие. При организации выполнения ГОЗ предприятиями в структуре концерна производственные проблемы преимущественно решаются на уровне самих предприятий, за исключением: внедрения и освоения новых технологий, организации серийного производства новой номенклатуры продукции и новых изделий, перехода на новую элементную базу и т.д.

Среди характерных экономических проблем руководители предприятий радиоэлектронной промышленности выделяют, например [7, 9, 11, 15]:

- отсутствие обязанности участия поставщиков материалов и комплектующих для производства изделий электронной техники в кооперации по гособоронзаказу. Причем число соисполнителей ГОЗ доходит до тысячи;

- невозможность закупок малых объемов материалов и комплектующих для выполнения отдельных контрактов в рамках гособоронзаказа;

- сложности расходования средств с отдельных выделенных счетов;

- отсутствие обязанности поставщиков материалов и комплектующих ограничивать рост цен на свою продукцию индексами или дефляторами;

- трудность учета непроизводительных расходов при анализе финансовой деятельности предприятий: потери от простоев, недоиспользования ресурсов;

- фактические затраты организаций и предприятий – системных интеграторов, выпускающих сложную технику, во многих случаях превышают принятые в цене нормативные затраты в связи с опережающим ростом цен на энергоносители, материалы, комплектующие изделия, которые в основном являются продукцией предприятий-монополистов. Ценовая разница погашается за счет прибыли организаций. В результате производство становится нерентабельным или убыточным;

- контрактная система исполнения государственного заказа, а также система начисления допустимых издержек, применяемая в практике реализации ГОЗа оставляет много вопросов. В результате борьбы со сверхприбылями в ОПК многие предприятия становятся налоговыми должниками. Правительство вынуждено проводить налоговую реструктуризацию [15].

Среди важнейших организационно-управленческих проблем при выполнении ГОЗ в структуре концерна отмечают [2]:

- цена произведенной по ГОЗ продукции и услуг рассчитывается на основе издержек предприятий. То есть система госзаказа не стимулирует предприятия ОПК снижать удельные издержки и повышать экономическую эффективность;

- модель работы интегрированных структур не позволяет учитывать индивидуальность проблем на предприятиях ОПК. Как правило, производственные программы и программы повышения эффективности работы предприятий регламентируются в интегрированной структуре концерна;

- недостаточная достоверность статистической отчетности, как в рамках отдельного предприятия, так и в рамках концерна в целом.

Стратегическое планирование, прогнозирование и формирование производственных программ предприятий ОПК в структуре концерна на уровне управляющей компании (корпоративного центра) требуют учета перечисленных особенностей. Причем различие технологий, оборудования, продукции на дочерних предприятиях, ограничивают поиск универсальных методов стратегического планирования и повышения эффективности производства [6].

Эффективность выполнения ГОЗ и эффективность предприятий ОПК имеют под собой общее основание. Причем можно различать три составляющих эффективности: производственную, организационно-управленческую и финансовую [8]. Задачи повышения операционной эффективности и сокращения издержек производства согласуются с целями повышения эффективности выполнения ГОЗ в частности, и предприятий ОПК в целом. А меры повышения эффективности должны быть направлены на создание стимулов развития на уровне предприятий, а не на федеральном, или отраслевом уровне [2].

На уровне корпорации следует учитывать множество параллельно реализуемых проектов (контрактов по ГОЗ), в общем случае не связанных между собой. Как правило, в структуре концерна редко все контракты находятся в одинаковой стадии выполнения. При этом при составлении производственных программ возникает необходимость согласования проектов по времени, ресурсам, количеству, производственным процессам, в том числе критическим технологиям. Учет эффекта взаимного влияния проектов в привязке к регионам, рациональная очередность их выполнения – это резервы повышения эффективности проектов и программ промышленных концернов ОПК [3].

Подходы к обеспечению эффективного функционирования и развития дочерних предприятий в составе интегрированных структур

Главная задача концерна, объединяющего предприятия ОПК, – создание и производство в необходимом количестве и в соответствующем качестве конкурентоспособной продукции на основе научно-технических достижений и современных технологий путем построения промышленной корпорации мирового уровня [11].

Поставленная цель достигается решением следующих групп задач:

1. научно-технических, включающих: мониторинг мирового опыта и разработок в предметной области; формирование научно-технического задела для создания радиоэлектронного оборудования и систем мирового уровня; развитие техники с учетом новейшей элементной базы, радиотехнических методов и средств; совершенствование техники и технологий разработки, производства, настройки, контроля и испытания продукции; распространение имеющегося задела на разработку и производство гражданской продукции и изделий двойного назначения и т.п.;

2. производство конкурентоспособной продукции, в том числе, в четком соответствии с ГОЗ;

3. всестороннее обеспечение производственных процессов предприятий ОПК, входящих в состав концерна, в том числе финансово-экономическое обеспечение и сопровождение;

4. маркетинговые исследования, поиск новых рынков сбыта и направлений расширения номенклатуры производства;

5. развитие производства при условиях одновременного повышения его эффективности.

Часть перечисленных задач, например, первая задача, не входит в компетенции отдельных предприятий, и является затруднительной для их самостоятельного решения. В этой связи в структуре промышленного концерна ОПК целесообразно выделение научно-производственных, проектных, исследовательских подразделений, с известной степенью автономности.

Корпоративный центр должен планировать и обеспечивать производство в управляемых условиях (ГОСТ РВ 0015-002-2012). Выделяют два подхода к обеспечению эффективного функ-

ционирования и развития дочерних предприятий в составе интегрированных структур: установление горизонтальных взаимосвязей между предприятиями и использование потенциала управляющей (или головной) компании для получения конкурентных преимуществ [10]. Стратегическое управление на верхнем уровне менеджмента промышленного консорциума, как правило, обеспечивает эффективность функционирования холдинга в целом, а не отдельных его субъектов [16]. В целях повышения эффективности выполнения отдельных контрактов по ГОЗ предприятиями ОПК в структуре концерна необходима четкая структуризация системы управления, и установление взаимосвязей между ее элементами, основанное на принципах системного подхода.

С точки зрения процессного подхода структура управления высокотехнологичным предприятием характеризуется совокупностью функциональных подсистем консорциума (маркетинговой, производственной, финансовой, научно-технической, инновационной и т.д.) и их взаимосвязями [16]. Организационное преимущество интегрированных структур заключается в возможности централизации ряда функций управления в структуре концерна. Соответственно возможна реализация дополнительного контура управления выполнением отдельных контрактов по ГОЗ, компенсирующего критические отклонения за счет интегрируемых ресурсов.

В контексте повышения эффективности функционирования как всей системы, так и каждого ее участника в отдельности, в качестве ключевых задач концерна выделяют [17-19]:

- гибкое управление капиталом и ресурсами, направление их в приоритетные проекты,
- эффективную реализацию избыточных накоплений,
- оптимизацию материально-финансовых потоков,
- привлечение инвестиционных ресурсов и осуществление активной кредитно-финансовой политики,
- стратегическое управление входящими в концерн предприятиями,
- координацию внешнеэкономической деятельности,

- осуществление долго- и среднесрочного прогнозирования и планирования развития системы в целом,

- координацию деятельности входящих в концерн производственных подразделений,

- выработку скоординированной долгосрочной маркетинговой стратегии.

В стратегическом аспекте промышленные концерны располагают значительно большими финансовыми возможностями по сравнению с совокупностью отдельных предприятий. Статус концерна открывает возможность для активного привлечения дополнительных инвестиций (например, для дополнительного кредитного финансирования).

Поскольку управляющие компании концернов имеют широкие возможности концентрации ресурсов, они могут направлять их на крупные инвестиционные проекты, перспективные для всех участников, в том числе на финансирование капиталоемких научных исследований и опытно-конструкторских работ, которые предоставляют дополнительные конкурентные преимущества. Еще одним существенным преимуществом концернов выступает возможность снижения налогового бремени за счет налогового планирования и оптимизации материально-финансовых потоков, например, посредством перераспределения прибыли между дочерними предприятиями, в форме заключенных между ними финансовых сделок.

Наряду с неоспоримыми преимуществами, интегрированная форма функционирования предприятий включает в себе опасность возникновения ряда негативных моментов.

1. Потенциальная возможность злоупотребления. Например, снижая конкуренцию внутри себя, концерны могут содействовать развитию монополистического поведения. Это ведет к замедлению темпов роста и снижению эффективности их хозяйственной деятельности.

2. Снижение эффективности наиболее прибыльных предприятий (проектов) за счет убыточных, входящих в концерн. Это с одной стороны приводит к стремлению «предприятий-доноров» к самостоятельной деятельности, с другой – к снижению мотивации у субъектов концерна в результатах как собственной, так и общей деятельности.

3. Установление тесного экономического сотрудничества между предприятиями концерна

повышает их взаимную экономическую зависимость, при этом есть риск возникновения проблем для всего объединения в случае сбоя в работе одного из ключевых участников сотрудничества. Существует риск неэффективного перераспределения фондов. Серьезной проблемой может стать учет и контроль за процессом перераспределения.

4. Может происходить возрастание затрат на содержание аппарата управления и уменьшение эффективности руководства концерном, что объясняется возникновением отрицательного эффекта масштаба, связанного с повышением сложности управления крупномасштабным производством [19].

Снизить риски перечисленных проблем возможно при рациональном распределении прав и обязанностей между участниками деятельности компании, и обеспечении достоверной информации.

Характерной особенностью интегрированной промышленной структуры является ее двойственная природа. С одной стороны, он выступает как единый хозяйственный субъект, представляя собой сложную экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных подсистем, обладающую сложной (иерархической) структурой и ориентированную на достижение определенных общих целей. С другой стороны, концерн состоит из формально (юридически) самостоятельных предприятий, связанных отношениями зависимости и контроля, которые имеют собственные, зачастую противоречащие друг другу цели и планы развития, а также могут вступать между собой в конкурентные противостояния. Сложность взаимоотношений субъектов внутри концерна заключается в том, что предприятия-участники неизбежно вступают между собой в своеобразную конкуренцию за обладание ресурсами и фондами. Именно в результате «работы на себя» появляется разобщенность и происходит «утрата общей цели». В этой связи особенно важную роль приобретает стратегия концерна как группы предприятий. Важнейшая задача при управлении концерном заключается в согласовании экономических интересов всех его субъектов.

Промышленный концерн контролирует дочерние предприятия, оставляя им свободу в оперативной деятельности: они сами отвечают за получаемую прибыль, сокращение издержек,

выбор наиболее выгодных поставщиков и покупателей. Централизованная политика в области капиталовложений, НИОКР, финансов сочетается с широкой оперативной самостоятельностью предприятий. Орган управления концерном, действующий под жестким контролем совета директоров, осуществляет основные функции:

- разработку стратегии развития и стратегической координации;
- инвестиции и финансирование;
- координацию работ участников;
- мониторинг тенденций научных исследований и разработок;
- трансферт “ноу-хау” между предприятиями;
- бесперебойный информационный обмен между предприятиями;
- управление общими процессами, например управление снабжением, чтобы использовать преимущества закупок крупными партиями, или информационными технологиями (стандартизация подобных широких процессов содержит большой потенциал экономии);
- кадровая работа с управленческим персоналом дочерних компаний;
- обучение персонала;
- контакты с органами власти, поддержка предприятий в их отношениях с крупными клиентами, субпоставщиками, банками, ассоциациями, средствами массовой информации;
- контроль соблюдения законодательства.

В числе делегируемых дочерним предприятиям прав – возможность принимать управленческие решения относительно подбора и расстановки кадров, оплаты труда, технологии реализации производственных программ, распределения части полученной прибыли и т.п. Дочерние компании несут полную ответственность за оперативную хозяйственную деятельность в рамках установленных границ. В распоряжении предприятий остаются средства, необходимые для ведения текущей деятельности.

Координация действий подведомственных организаций обеспечивается функциональными и отраслевыми службами, входящими в состав исполнительных органов головной компании и дочерних предприятий [20, 21]. По линии отраслевого управления осуществляется координация производственно-сбытового цикла каждой категории товаров и услуг. По линии функциональных служб проводится координация

отдельных аспектов деятельности фирмы планирования, финансирования, исследования рынка сбыта.

Стратегическое планирование включает в себя определение миссии компании, анализ сильных и слабых сторон, среды организации и бизнес-портфеля, формулировку целей и функциональные планы. На практике необходимо, чтобы стратегия формировалась не только с учетом перспективных целей, но и с учетом имеющихся в распоряжении ресурсов и возможностей (ресурсный подход), а также условий функционирования каждого отдельного предприятия. Особое значение имеют стратегические цели отдельных предприятий, к которым можно отнести:

- более полная загрузка производственных мощностей и сохранение производственного потенциала;
- поиск новых сфер вложения капитала;
- расширение доли рынка, завоевание новых рынков;
- экономия на масштабах деятельности;
- распределение рисков между большим объемом производства;
- обеспечение финансовой стабильности;
- сохранение рабочих кадров;
- инновационная политика;
- приспособление к конъюнктуре рынка;
- страхование будущего предприятия.

Функции корпоративного центра

Централизованная система управления выполняется ГОЗ дочерними предприятиями концерна предполагает особую роль корпоративного центра. Управляющие компании обычно выполняют следующие функции [22]:

- поддержание отношений с внешней средой;
- перераспределение финансовых ресурсов между дочерними предприятиями с целью реализации инвестиционной стратегии;
- обеспечение общего финансового контроля над деятельностью дочерних предприятий, для чего разрабатывает и внедряет единую систему учета, контроля и анализа;
- поддержание и развитие ключевых компетенций, критичных для достижения конкурентоспособности отдельных предприятий, а также организации единой для всех компаний концерна системы управления знаниями;

- координация деятельности отдельных компаний для обеспечения эффективного сотрудничества;

- отбор и развитие топ-менеджеров отдельных компаний, а также разработка системы их мотивации и вознаграждения.

Управляющая компания понимает важность координации стратегий дочерних предприятий, но предоставляет их директорам свободу в разработке планов деятельности. При этом реализуется жесткий стратегический и финансовый контроль достигнутых результатов.

Функции управляющей компании зависят от наличия «горизонтальных» возможностей увеличения эффективности выполнения ГОЗ для отдельных контрактов. Она может вырабатывать более качественные стратегические подходы к развитию связанных направлений производства и выгодную для концерна в целом кооперацию различных подразделений. Степень взаимозависимости субъектов будет зависеть от степени сходства или частичного совпадения их систем управления, региональной структуры деятельности, координации вспомогательных и обеспечивающих процессов. Значение имеет выделение общих функциональных служб. Чем выше степень их взаимозависимости, тем больше у управляющей компании способов повышения эффективности выполнения ГОЗ в результате координации подразделений «на стыках» их деятельности.

Функции корпоративного центра зависят также от природы и степени «вертикального» вмешательства управляющей компании в деятельность предприятий. Рациональная степень участия корпоративного центра в деятельности подразделений будет зависеть от четырех факторов: от степени рисков срыва ГОЗ, стабильности производства, конкурентоспособности и финансовой самостоятельности предприятий.

При формировании централизованного органа управления целесообразно соблюдать следующие основные принципы:

структура управления должна строиться с минимально возможным числом иерархических ступеней;

необходимо добиваться кратчайших путей прохождения информации;

система управления должна быть адаптивной к новациям;

необходимо предусмотреть рациональное соотношение между степенью централизации и децентрализации управления;

управляющая компания концентрирует у себя только те функции, которые не могут (или не должны) выполнять предприятия.

Централизация в управляющей компании некоторых функций управления эффективностью выполнения ГОЗ предприятиями приводит к изменению целей, задач, функций корпоративного центра, а, следовательно, и организационной структуры. Поскольку степень участия (воздействия) на дочерние предприятия меняется в зависимости от ситуации, система управления должна быть адаптивной. Изменения структуры и системы управления затрагивают распределение ответственности между звеньями промышленного концерна. Важным фактором выступает рациональный обмен информацией между предприятием и головной компанией.

На стратегическом уровне менеджмента промышленной корпорации решаются 4 ключевые задачи: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение. Причем относительно корпоративного центра корпорации можно заметить: бесполезно контролировать результат, если нет возможности управлять процессом его производства [23]. Тогда финансовый контроль на этом уровне является необходимым, но недостаточным средством контроля выполнения ГОЗ. Необходим контроль производственной и организационно-управленческой деятельности.

Применение проектного подхода к управлению производством в структуре промышленного концерна приводит к трансформации производственных систем, и в первую очередь системы управления на верхнем уровне менеджмента. Происходит переход от бизнес-модели к процессам, т.е. выделение из общей деятельности компании воспроизводимых, а значит предсказуемых элементов и представление их как совокупности взаимосвязанных процессов с описанием входов и выходов, позволяющих выстраивать цепочки процессов [24]. При этом недостаточно говорить о процессах преобразования входов в выходы. Входы и выходы должны быть предсказуемыми, стабильными и управляемыми. Это является обязательным условием для

построения своеобразной системы взаимосвязанных процессов.

Организация, контроль процессов на входах и выходах системы сопровождается рисками, вследствие их неопределенности, сложности формализации, нестабильности и изменчивости внешней среды, и условий функционирования. Большая часть этих неопределенностей и рисков должна сниматься на этапе планирования, а также на этапе проектирования продуктов / услуг и процессов по их созданию [24]. Необходим контроль со стороны управляющей компании на основе ключевых показателей, причем, акцент делается на среднесрочные показатели эффективности. Требуется разработка, согласование перечня критериев, проектов регламентов по отчетности и мониторингу критериев, методике расчета, периодичности предоставления информации. Возможна их корпоративная стандартизация.

Формализация критериев принятия решений обеспечивает создание комплекса методик и регламентов, позволяющих заранее обеспечить проработку и оценить необходимость вмешательства в ход выполнения контракта по ГОЗ. Кроме того, она позволяет создать интеллектуальный интерфейс на основе корпоративной базы данных (специального формата), который обеспечит интеллектуальную поддержку управленческих решений высшего менеджмента. Формализация включает создание системы показателей (сверху вниз, от экономических к производственным, управленческим), позволяющих функциональным менеджерам иметь индикаторы, по которым можно судить об эффективности выполнения ГОЗ. Однако такой подход сложен для реализации, поскольку требует разработки самих показателей, расчетных моделей, необходима унификация форм отчетов и моделей. Возникает необходимость уточнения показателей на регулярной основе.

Основа эффективной работы на предприятиях ОПК – обеспечение постоянного контроля отклонений. Это подразумевает проведение регулярного учета, предоставление полной отчетности по производству, анализ и координацию производства [6]. Разработка нормативов по эффективности использования имущества включает анализ получаемых результатов, сравнение показателей между предприятиями концерна по видам имущественных комплексов, получение

данных по предприятиям-аналогам, получение данных о средней эффективности для данного вида производства [3].

Важное значение имеет информационное обеспечение, поддерживающее непрерывность потоков создания ценностей и их эффективность. Обязательно наличие четкого управленческого учета, с релевантной информацией. Информация должна быть представлена в форме, понятной потребителю и в виде, позволяющем быстро принять правильное решение.

Заключение

Таким образом, формирование на уровне промышленного концерна ОПК системы управления выполнением отдельных контрактов по ГОЗ дочерними предприятиями, позволяет повысить их эффективность на основе более широкого выбора стратегий, методик и подходов, интеграции и распределения ресурсов. Это приводит к трансформации системы управления на верхнем уровне менеджмента.

На стратегическом уровне менеджмента промышленной корпорации решаются 4 ключевые задачи: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение. Финансовый контроль на этом уровне является необходимым, но недостаточным средством контроля выполнения ГОЗ. Необходим контроль производственной и организационно-управленческой деятельности.

Проведенный анализ позволяет дополнить функции корпоративного центра промышленного концерна ОПК следующими:

- планирование и контроль входов и выходов производственной системы по отношению к каждому проекту в целях снижения их неопределенности;

- разработка, согласование целостной системы показателей эффективности выполнения ГОЗ, перечня критериев, проектов регламентов по отчетности и мониторингу критериев, методике расчета, периодичности предоставления информации. Возможна их корпоративная стандартизация;

- разработка нормативов по эффективности использования имущества на основе анализа критериев эффективности и результатов моделирования, сравнения показателей между предприятиями концерна по видам имущественных комплексов, получения данных по

предприятиям-аналогам, и данных о средней эффективности для данного вида бизнеса, включая мировые бренды;

- рациональный обмен информацией между предприятием и головной компанией. Создание интеллектуального интерфейса на основе корпоративной базы данных (специального формата), который обеспечит интеллектуальную поддержку управленческих решений высшего менеджмента;

- обеспечение постоянного контроля отклонений на основе проведения регулярного учета, предоставление полной отчетности по производству, анализ и координация производства;

- распределение ответственности между звеньями промышленного концерна ОПК;

- формализация критериев принятия решений, позволяющая создать набор методик и регламентов, позволяющих заранее обеспечить проработку и оценить необходимость вмешательства в ход выполнения контракта по ГОЗ.

Библиографический список

1. Путин В.В.: Гособоронзаказ в 2015 году выполнен лучше, чем в прошлые годы [Электронный ресурс] // Портал «Информационное агентство России ТАСС». Режим доступа: <http://tass.ru/armiya-i-opk/2663085> (дата обращения 01.12.2017, доступ свободный).

2. Попов, Д.В. Пиррова победа гособоронзаказа: проблему эффективности предприятий ОПК игнорировать больше нельзя [Электронный ресурс]. / Д.В.Попов, В.А.Коцюбинский, С.Р.Коцюбинская // Портал «Новости ВПК». Режим доступа: https://vpk.name/news/192287_pirrova_pobeda_gosoboronzakaza_problemu_effektivnosti_predpriyatii_opk_ignirovat_bolshe_nelzya.html (дата обращения 30.11.2017, доступ свободный).

3. Голубев, М.П. Методика повышения эффективности управления холдингом // Финансы и кредит. 2006. №2 (206). С.28-33.

4. Ибрагимов О.Е. Проблемы организации устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса в России // Управление устойчивым развитием. 2016. №6. С. 36-42.

5. Антамошкин, А.Н., Балобан Т.Е. Специфика оценки рисков инноваций на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического

университета имени академика М.Ф.Решетнева. 2010. № 3 (29). С. 181-183.

6. Куимов, В.В., Рагозина М.А. Стратегическое планирование производственной программы предприятий оборонно-промышленного комплекса: принципы и типология продуктов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф.Решетнева. 2011. № 5 (38). С. 182-186.

7. Ложников, И.Н. Выполнение гособоронзаказа: порядок учета производства продукции, выполнения работ и оказания услуг // Вестник бухгалтера Московского региона. 2016. №3. С.12-18.

8. Голубев, М.П. Имущество корпорации: теория и практика управления: монография. М.: Научная книга, 2006. 322 с.

9. Циркунова, А., Шахнович И. Государственный оборонный заказ по новым правилам // Электроника: наука, технология, бизнес. 2015. №10. С.50-59.

10. Штефан, В.И., Шиефан Е.В. Пути повышения эффективности работы дочернего предприятия, входящего в интегрированную структуру // Организатор производства. 2015. №1. С.32-36.

11. Ураев Н.Н. Планирование производства высокотехнологичной продукции радиоэлектронной промышленности // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2013. №2. с.25-28

12. Dalpe R. Effects of government procurement on industrial innovation // *Technology in Society*. 1994, v.16. Iss. 1. P.p. 65-83.

13. Medeiros E.S., Cliff R., Crane K., Mulvenon J.C. A New Direction for China's Defense Industry. - Rand Corp., 2005. 330 p.p.

14. Kai-Hua, Chi-Wei Su, Ran Tao, Hsu-Ling. Does the Efficient Market Hypothesis Fit Military Enterprises in China? [Электронный ресурс]. // *Defence and Peace Economics*. 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10242694.2018.1425118> (Доступ свободный. Дата доступа 21.05.2018).

15. Толкачев С. Механизмы реализации государственного оборонного заказа и инновационная активность ОПК [Электронный ресурс] // Портал «Капитал страны» от 15.04.2012. Режим доступа: http://kapital-rus.ru/articles/article/mehanizmy_realizacii_gosudarstvennogo_oboronnoego_zakaza_i_innovacionnaya_ak/ (Дата обращения: 18.12.2017).

16. Зайцев, А.В. Управление высокотехнологичным предприятием: системный и процессный подходы // Российское предпринимательство. 2011. №4. С.50-56.

17. Батчиков, С.А., Петров Ю.А. Корпоративный сектор в переходной российской экономике // Российский экономический журнал. 1997. №8. С. 12-20.

18. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. М.: МНИИ-ПУ 1997. 736 с.

19. Манцев Д. Интеграционные стратегии для стран СНГ // Российский экономический журнал. 1998. № 5. С. 82-94.

20. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. - М.: Республика, 1995. 399 с.

21. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. М.: Волтерс Клувер, 2006. 648 с.

22. Кузьмичев, А. Каждому свое // Управление компанией. 2003. № 11. С.6-10.

23. Организационные инновации и математическое моделирование процесса выполнения гособоронзаказа. Часть 1. / П.А.Верник, В.В.Иванов, С.В.Казачковский, В.А.Коршук, Г.Г.Малинецкий, Е.И.Нейман, С.А.Посашков, А.С.Смоляк // Препринты ИПМ им.М.В.КЕЛДЫША. 2016. №61. С.1-32.

24. Судников, В.В. Трансформация производственных систем на основе процессного подхода к организации производства / В.В.Судников, Н.Н.Ураев // В сборнике: ПЕРСПЕКТИВЫ НАУКИ - 2017 Материалы VI Международного заочного конкурса научно-исследовательских работ. Научный редактор А.В. Гумеров. 2017. С. 173-180.

Поступила в редакцию – 31 августа 2018 г.

Принята в печать – 20 сентября 2018 г.

References

1. Putin V.V. (2016). State defense order in 2015 is better than in previous years// Portal "Information Agency of Russia TASS". URL: <http://tass.ru/armiya-i-opk/2663085> (In Russ.).
2. Popov, D.V. Pirrovo victory of the state defense order: the defense enterprises efficiency problem cannot be ignored anymore D.V.Popov, V.A.Kocyubinskij, S.R.Kocyubinskaya // The site "News VPK". URL: https://vpk.name/news/192287_pirrova_pobeda_gosoboronzakaza_problemu_effektivnosti_predpriyatii_opk_ignorirovat_bolshe_nelzya.html (In Russ.).
3. Golubev, M.P. (2006). Methods for the holding company management improving. *Finansy i kredit = Finance and credit*. 2. 28-33. (In Russ.).
4. Ibragimov O.E. (2016) Problems of sustainable development of the military- industrial complex. *Upravlenie ustojchivym razvitiem = Sustainable Development Management*. 6. 36-42. (In Russ.).
5. Antamoshkin A.N., Baloban T.E. (2010). The innovation risk assessment specificity at the defense industry enterprises. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aehrokosmicheskogo universiteta imeni akademika M.F.Reshetneva = Vestnik of the Siberian State Aerospace University named after Academician MF Reshetnev (Vestnik of SibGAU)*. 3. 181-183. (In Russ.).
6. Kuimov, V.V. (2011). Strategic planning of the military-industrial enterprises production programs: principles and products typology. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aehrokosmicheskogo universiteta imeni akademika M.F.Reshetneva = Vestnik of the Siberian State Aerospace University named after Academician MF Reshetnev (Vestnik of SibGAU)*. 5. 188-186. (In Russ.).
7. Lozhnikov, I.N. (2016). The state defense order implementation: the procedure for the products production accounting, works performing and services rendering. *Vestnik buhgaltera Moskovskogo regiona = Bulletin of the Moscow region Accountant*. 3. 12-18. (In Russ.).
8. Golubev, M.P. (2006). Property of the corporation: theory and practice of management: monograph. Moscow: Nauchnaya kniga. 322p. (In Russ.).
9. Cirkunova A., SHahnovich I. (2015). State defense order under the new rules. *Elektronika: nauka, tekhnologiya, biznes = Electronics: science, technology, business*. 10. 50-59. (In Russ., abstract in Eng.).
10. Stefan V.I., Stefan E.V. (2015). The ways of improving the efficiency of a subsidiary company affiliated with the integrated structure] *Organizator Proizvodstva = Organizer of Production*. 1. 32-36. (In Russ.).
11. Uraev N.N. (2013). The construction of a competitive high-tech industrial production organization (by the example of the development strategy of OAS "Concern "Radioelectronic technologies"). *Vestnik UGAEHS. Nauka, obrazovanie, ehkonomika. Seriya: EHkonomika = Vestnik of the UGAES. Science, education, economics. Series: The Economy*. 2. 25-28. (In Russ.).
12. Dalpe R. Effects of government procurement on industrial innovation // *Technology in Society*. 1994, v.16. Iss. 1. P.p. 65-83. (In English).
13. Medeiros E.S., Cliff R., Crane K., Mulvenon J.C. A New Direction for China's Defense Industry. Rand Corp., 2005. - 330 p.p. (In English).
14. Kai-Hua, Chi-Wei Su, Ran Tao, Hsu-Ling. Does the Efficient Market Hypothesis Fit Military Enterprises in China? // *Defence and Peace Economics*. 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10242694.2018.1425118> (In English).
15. Tolkachyov S. (2012). Mechanisms for the state defense order implementation and the military industrial complex innovative activity. [electronic resource] / The site "Capital of the Country". URL: http://kapital-rus.ru/articles/article/mehanizmy_realizacii_gosudarstvennogo_oboronogo_zakaza_i_innovacionnaya_ak/ (In Russ.).
16. Zajcev, A.V. (2011). Approaches to Studying High-Tech Enterprise Management System in the Modern Economy. *Rossijskoe predprinimatel'stvo = The Russian journal of entrepreneurship*. 4. 50-56.
17. Batchikov S.A., Petrov Y.A. (1997). Corporate sector in the transitional Russian economy. *Rossijskij jekonomicheskij zhurnal = Russian Economic Journal*. 8. 12-20.
18. Goncharov V. V. In search of management perfection. Experience of the best industrial firms of the USA, Japan and countries of Western Europe. Moscow: MNII-PU. 736p.

19. Mancev D. (1998). Integration Strategies for CIS Countries. *Rossiiskij jekonomicheskij zhurnal* = Russian Economic Journal. 5. 82-94.
20. McConnell K. R., Bru S. L. (1995). Economics: Principles, problems and politics. In 2 tons: Trans. with English. 11th ed. Moscow: Republic. 399 p.
21. Shitkina I.S. (2006). Holdings: legal regulation and corporate governance. Moscow: Volters Kluver. 648 p.
22. Kuz'michev, A. (2003). To each his own. *Upravlenie kompaniej* = Management of the company. 11. 6-10 p.
23. Vernik P.A., Ivanov V.V., Kazachkovskij S.V., and others. (2016). Organizational innovations and mathematical modeling of the state defense order execution process. *Preprinty IPM im.M.V.Keldysha* = Preprints of IPM named after M.V.Keldysha. 61. 1-32 p.
24. Sudnikov V.V., Uraev N.N. (2017). Production systems transformation based on the process approach to the production organization. In the collection: PERSPECTIVES OF SCIENCE - 2017 Materials of VI International Correspondence Competition of Scientific Research. 173-180.

Received – 31 August 2018.

Accepted for publication – 20 September 2018.