

На правах рукописи

**Скрипник Анна Владимировна**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
КОРПОРАЦИЙ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:  
промышленность)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2012

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономика и управление на металлургических предприятиях» в ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург.

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор,  
**Кельчевская Наталья Рэмовна** (Россия)  
заведующий кафедрой экономики и управления  
на металлургических предприятиях ФГАОУ ВПО  
«Уральский федеральный университет имени  
первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург

**Официальные  
оппоненты:** **Малышева Лариса Анатольевна** (Россия)  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой стратегического  
менеджмента ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный  
университет имени первого Президента России  
Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

**Ченчевич Светлана Григорьевна** (Россия)  
кандидат экономических наук, доцент,  
старший научный сотрудник  
Институт экономики Уральского отделения РАН,  
г. Екатеринбург

**Ведущая организация:** **ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный  
университет»  
(Национальный исследовательский университет)**

Защита состоится 25 сентября 2012 года в 12 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Д 212.285.01 при ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» в зале заседаний ученого совета университета (620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, ауд. I римская).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: г. Екатеринбург, ул. Мира, 19.

Автореферат разослан 23 августа 2012 года. Объявление о защите и автореферат диссертации 23 августа 2012 года размещены на официальном сайте ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»: <http://www.ustu.ru> и направлены для размещения в сети интернет Министерством образования и науки Российской Федерации по адресу [referat\\_vak@mon.gov.ru](mailto:referat_vak@mon.gov.ru)

Ваши отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные печатью организации, просим направлять по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, И-300 УрФУ, ученому секретарю.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук

Домников А.Ю.

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

Современные условия развития экономики, характеризующиеся стохастичностью и неустойчивостью социально-экономических процессов, ужесточением конкуренции на международных рынках, привели к необходимости исследования проблемы управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса, в частности проблемы внедрения эффективного управленческого инструментария.

Особенности корпораций ОПК в целом и рынка вооружений и военной техники в частности настолько специфичны, что применение существующих методических подходов и инструментов для стратегического управления данными объектами не может обеспечить адаптацию к условиям рынка и дальнейшее устойчивое функционирование в условиях неопределенности внешней среды.

К началу 2011 года в оборонно-промышленном комплексе России было создано более 50 вертикально-интегрированных структур для проведения единой экономической политики всех участников. На фоне ослабления государственного регулирования, несовершенства нормативной базы и законодательных актов, сохраняющейся тенденции сокращения объемов государственного оборонного заказа на поставку вооружений и военной техники корпорации накапливают опыт работы в условиях рынка, идут процессы поиска рыночных ниш и освоения новых или адаптации имеющихся инструментов управления в условиях неопределенности внешней среды.

Все вышеперечисленные факторы, а также сложившиеся условия функционирования сложных производственно-технологических комплексов, к которым относятся корпорации оборонной промышленности, определяют объективную необходимость разработки научно-обоснованных методических подходов и инструментов управления, без которых невозможно дальнейшее развитие оборонно-промышленного комплекса страны.

Все вышеизложенное определяет актуальность темы исследования.

### **Разработанность темы исследования**

Различные аспекты теории и практики управления промышленными корпорациями исследованы в работах С.Б. Авдашевой, И. Ансоффа, А.В. Бандурина, С.И. Басалая, Ю. Винслава, М.Г. Ионцева, В.В. Кришталь, Н.Б. Сонькина, А.Б. Фельдмана, В.В. Криворотова, О.А. Романовой и др.

Основы теории стратегического управления с точки зрения исследования особенностей, концепций, определений и методологий разработки стратегий фирм изложены в работах ученых гарвардской школы и школы планирования: А. Чандлера, И. Ансоффа, К. Эндрюса.

Современные теории стратегического управления основываются на ресурсной концепции, изложенной в трудах Р. Рамелта, Д. Тиса, С. Уинтера, Г.Б. Клейнера, В.С. Катякало, В.Л. Тамбовцева и др.; теории фирмы – Н. Фосса; концепции динамических способностей – Д. Тиса, Б. Когута, Н. Фосса.

В исследовании инструментов управления в современных условиях использовались труды как зарубежных авторов – М. Брауна, П. Друкера, П. Дойля, К. Друри, Р. Каплана, Б. Мильнера, М. Мескона, Д. Нортон, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрикленда и др., так и российских ученых – В.В. Бандурина, С.И. Басалай, О.В. Виханского, А.Д. Выварца, А.И. Ильина, В.В. Кондратьевой, Е.Г. Новицкого и др.

Однако в современных условиях трансформации экономики общие методические подходы к разработке инструментов управления корпорациями, прежде всего оборонно-промышленного комплекса, остаются недостаточно изученными и не отражают их специфику.

Актуальность и объективно сложный характер проблемы разработки инструментов управления, учитывающих, с одной стороны, специфические особенности функционирования корпораций в условиях рынка, а с другой – масштабность деятельности, а также наличие ряда дискуссионных и нерешенных, не нашедших должного отражения в научной литературе аспектов, определили предмет и объект исследования, обусловили выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

**Объект исследования** – корпорации оборонной промышленности, функционирующие в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды.

**Предмет исследования** – экономические отношения, возникающие в процессе разработки инструментария управления деятельностью корпорации оборонной промышленности.

**Цель работы** – научно-методическое обоснование и разработка инструментария управления корпорацией оборонной промышленности в условиях неопределенности внешней среды.

**Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих задач:**

– исследовать особенности и выявить проблемы управления корпорациями оборонной промышленности в условиях неопределенности внешней среды; предложить подход к разработке инструментария управления корпорацией;

– обобщить и систематизировать существующие подходы к оценке внешней среды; уточнить классификацию сигналов внешней среды; разработать методику выявления и оценки «слабых сигналов» внешней среды;

– разработать методику формирования комплексной системы показателей для оценки деятельности корпорации; определить нормативные значения показателей, иерархическую структуру показателей и уровень влияния на критериальный показатель деятельности корпорации;

– определить порядок внесения изменений в управленческие решения и провести апробацию предложенного инструментария на примере корпорации оборонной промышленности.

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области теории стратегического управления, экономики и управления промышленными корпорациями в современных условиях, анализа внешней среды, а также статистические материалы, отражающие состояние и перспективы развития оборонно-промышленного комплекса РФ. Методологическую основу диссертационной работы определяют общенаучные методы познания. В ходе исследования применялись экономико-статистические и аналитические методы обработки информации, метод анализа иерархий, методы сравнительного анализа, экономико-математического моделирования и экспертных оценок.

**Информационную базу исследования** составили законодательные, нормативные и методические документы Российской Федерации, данные федеральных и региональных органов статистики, книги, монографии, публикации в периодической печати, прогнозные данные Министерства экономического развития РФ и Министерства промышленности и торговли РФ, материалы финансовой отчетности отдельных предприятий и корпораций, интернет-ресурсы информационно-аналитических систем «Скрин-эмитент», «Спарк» и т.д.

#### **Основные результаты, полученные автором и их научная новизна**

– Предложен методический подход к управлению деятельностью корпорации оборонной промышленности, в основу которого заложен принцип интеграции результатов самопозиционирования и стратегического анализа, учитывающий воздействие «слабых сигналов» на выбор альтернативных сценариев изменения внешних и внутренних факторов, что позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения, изменять состав и приоритеты основных ресурсов корпорации в условиях неопределенности внешней среды (п. 1.1.1 Паспорта специальностей ВАК).

– Разработана методика выявления «слабых сигналов», основанная на авторской классификации сигналов внешней среды и их количественной оценке, что позволяет прогнозировать влияние внешней среды на деятельность корпорации и адаптироваться к ней (п. 1.1.1 Паспорта специальностей ВАК).

– Разработана и обоснована новая комплексная система показателей, методика ее формирования, отличающаяся иерархической структурой, использованием критериального и интегральных показателей, что позволяет совершенствовать управление корпорацией на новой методической основе и обеспечить повышение эффективности ее деятельности (п. 1.1.13 Паспорта специальностей ВАК).

**Практическая значимость работы.** Разработанный инструментарий управления может быть использован в практической деятельности корпораций оборонно-промышленного комплекса для разработки и последующей корректировки стратегии, прогнозных исследований внешней и внутренней среды.

Результаты диссертации использованы при разработке Программы инновационного развития ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» до 2020 года, Программы стратегического развития ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» до 2020 года.

Практическое использование результатов исследования подтверждается соответствующими актами внедрения.

Теоретические положения и практические рекомендации, отраженные в диссертационной работе, внедрены в практику учебного процесса НТИ (ф) ФГАОУ ВПО «УрФУ» по дисциплине «Экономика предприятия».

**Апробация работы.** Основные положения работы доложены на различных конференциях, в т.ч. международных (Одесса, 2011; Екатеринбург, 2008, 2012); Всероссийской (Нижний Тагил, 2007); региональных (Нижний Тагил, 2005, 2008; Екатеринбург, 2005).

Отдельные результаты исследования апробированы на ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» при разработке комплекса мер по повышению эффективности управления корпорацией в условиях неопределенности внешней среды; на ЗАО «Стратеджи Партнерс Групп» при разработке стратегии деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса.

**Публикации.** Основные положения и результаты диссертационного исследования отражены в 12 печатных работах общим объемом 2,6 печатных листов, в т.ч. авторских – 1,6 п.л. ( 4 статьи опубликованы в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК для публикации результатов диссертации).

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 125 наименований и приложений. Основное содержание работы изложено на 155 страницах основного текста, включающего 32 таблицы и 37 рисунков.

Во **введении** обоснована актуальность темы, сформулирована цель,

задачи, определены предмет и объект исследования, обозначена научная и практическая ценность исследования.

В первой главе *«Управление корпорацией оборонной промышленности в России: теория, практика, проблемы»* проведен анализ деятельности корпораций оборонно-промышленного комплекса в России; выявлены особенности функционирования акционерных обществ с 100 %-ным государственным участием; проведен сравнительный анализ существующих инструментов управления корпорацией.

Во второй главе *«Исследование влияния внешней среды на деятельность корпораций»* обобщены существующие подходы к оценке внешней среды; предложена авторская классификация сигналов внешней среды; проведен анализ отраслевого рынка корпораций ОПК; даны его характеристики и прогнозируемые тенденции; выявлены основные этапы формирования и проблемы функционирования корпораций в России.

В третьей главе *«Разработка методических рекомендаций по совершенствованию инструментария управления корпорацией оборонной промышленности в России»* предложен методический подход к управлению корпорацией в условиях неопределенности внешней среды; разработана методика выявления и оценки «слабых сигналов», а также методика формирования системы показателей для оценки деятельности корпорации; разработан алгоритм внесения изменений в управленческие решения; представлены практические данные о результатах апробации предложенного инструментария на примере промышленной корпорации.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты работы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Предложен методический подход к управлению деятельностью корпорации оборонной промышленности, в основу которого заложен принцип интеграции результатов самопозиционирования и стратегического анализа, учитывающий воздействие «слабых сигналов» на выбор альтернативных сценариев изменения внешних и внутренних факторов, что позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения, изменять состав и приоритеты основных ресурсов корпорации в условиях неопределенности внешней среды (п. 1.1.1 Паспорта специальностей ВАК).**

Начиная с 2000 года государственная политика реформирования и реструктуризации оборонной промышленности имеет очевидную и четкую направленность на дальнейшее разгосударствление оборонной промышленности. К 2008 году были завершены акционирование и приватизация основной массы оборонных федеральных государственных

унитарных предприятий (ФГУП). Вторым этапом проводимой реформы стало формирование интегрированных структур, куда были включены предприятия, связанные общими задачами и экономическими интересами. В результате данных реформ в России было создано более 50 крупнейших корпораций в различных подотраслях оборонно-промышленного комплекса: ОАО "Концерн ПВО "Алмаз-Антей", ОАО "Объединенная авиастроительная корпорация", ОАО "Объединенная двигателестроительная корпорация", ОАО "Вертолеты России", ОАО "НПК "Уралвагонзавод", ОАО "Корпорация "Тактическое ракетное вооружение" и т.д., на долю которых приходится около 60 % всей продукции ОПК.

На основе систематизации информации о процессах реформирования оборонно-промышленного комплекса РФ выделены основные этапы формирования и развития корпораций, обобщены проблемы функционирования корпораций и возможные пути их решения (рис.1).

В диссертационной работе проведен анализ инструментов, используемых на уровне государства, для адаптации предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях рынка: акционирование предприятий ОПК, создание интегрированных структур, использование федеральных целевых программ в целях поддержки предприятий и отрасли, совершенствование механизма формирования государственного оборонного заказа.

На основании исследования материалов, отражающих состояние и перспективы развития оборонно-промышленного комплекса, сделан вывод о необходимости уточнения и детальной проработки отдельных инструментов управления, применяемых на уровне государства:

- принятие специального закона об интегрированных структурах, в котором были бы учтены особенности организационно-правовых и социально-экономических функций данных структур: процедура создания, состав, структура, правовой статус и т.д.;

- доработка и уточнение законопроекта «О государственном оборонном заказе» в части предмета прогнозирования, мониторинга, контроля и финансирования государственного оборонного заказа, что позволит создать единый государственный механизм работы ОПК;

- анализ целесообразности проекта внедрения новой формулы для расчета прибыли оборонных предприятий «20 плюс 1», предполагающей, что рентабельность головных компаний по самостоятельно выполняемым работам в рамках государственного оборонного заказа не может превышать 20 %, а по работам, исполняемым привлеченными поставщиками, – не более 1 %. Применение данной формулы, по мнению А. Идрисова, спровоцирует дальнейшую интеграцию предприятий в целях локализации всего процесса производства.





Рис. 1 Основные этапы формирования и функционирования корпораций оборонно-промышленного комплекса в России

Таким образом, можно отметить: в настоящее время функционирование и управляемость корпораций оборонно-промышленного комплекса значительно ослаблена в результате слабой адаптации к рыночным преобразованиям, происходящим в последнее время в России, что сказывается на результатах деятельности корпораций.

Решение накопившихся проблем должно опираться на разработку рыночных инструментов управления в целях адаптации корпораций оборонно-промышленного комплекса к условиям неопределенности внешней среды.

Неэффективность использования известных инструментов управления в условиях рынка, применительно к корпорациям ОПК, можно объяснить наличием ряда специфических особенностей комплекса в целом:

- ОПК является закрытым;
- рынок вооружений и военной техники политизирован, а политика находится за пределами экономических законов;
- на рынке конкурируют корпорации, а не продукты (вооружения и военная техника);
- масштабы деятельности корпорации.

В работе проведен анализ деятельности корпораций оборонной промышленности в России, изучены основные характеристики отраслевого рынка, сделан вывод, что в настоящее время корпорации функционируют в условиях неопределенности внешней среды на низкодифференцированных рынках с тенденцией к стагнации. Прогнозируемая тенденция снижения объемов государственного заказа в совокупности с низкой вовлеченностью в производство гражданской продукции обострили проблему выживаемости данных корпораций в сложившихся условиях (рис. 2).

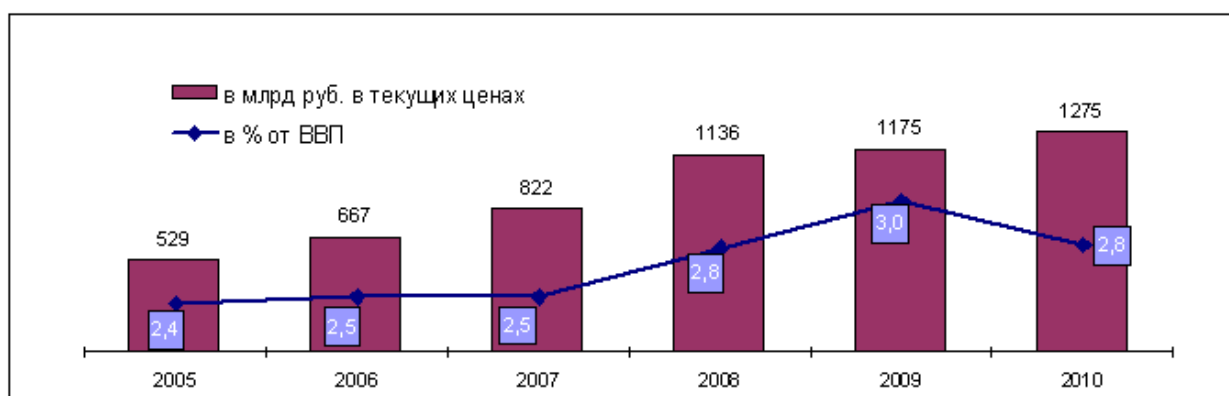


Рис.2 Военный бюджет России <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Режим доступа <http://www.cast.ru>

Рост доли государственного оборонного заказа в 2009 году можно объяснить поддержкой предприятий оборонно-промышленного комплекса страны как в связи с мировым финансово-экономическим кризисом, так и в связи со снижением общего объема ВВП страны. В 2010 году наблюдается дальнейшее снижение данного показателя, которое, согласно оценкам экспертов, продолжится до 2020 года, что, в свою очередь, негативно скажется на показателях деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса, в частности на объемах производства и, как следствие, снижении рентабельности.

Согласно плану Правительства РФ по перевооружению российской армии, к 2020 году доля расходов на оборону увеличится до 5-5,5 % от ВВП, суммарные расходы за период с 2011 по 2020 гг. составят 20,0 трлн. руб. Однако, несмотря на внушительные суммы, стоит принять во внимание изменение структуры закупаемой продукции в рамках государственного оборонного заказа: так, до 2015 года около 50 % средств государство будет тратить на закупку новой техники, а после 2015 года доля закупок увеличится до 70 %. В совокупности с сокращением финансирования научных разработок с 35 % от величины ГОЗ в 2005 году до 18 % в 2012 году корпорации просто не смогут справиться с такими объемами и освоить средства, выделяемые в рамках ГОЗ. В то же время, учитывая тотальную зависимость экономики РФ от цен на нефть, выполнение ГОЗ в заявленных масштабах становится весьма сомнительным.

Для решения данной проблемы необходим соответствующий инструментарий управления, позволяющий прогнозировать изменения внешней среды на основе выявления и оценки влияния «слабых сигналов» на деятельность корпорации и адаптироваться к новым условиям с минимальными негативными последствиями.

Существование объективных причин, вытекающих из характера изменений, происходящих во внешней и внутренней среде корпорации, приводит к потребности в разработке иного подхода к управлению корпорацией оборонной промышленности, представляющего собой совокупность инструментов для количественной оценки внешней и внутренней среды, прогнозных исследований и разработки оптимальной стратегии.

В отличие от традиционного подхода к управлению, предполагающего поддержание сложившейся ситуации, авторский подход к управлению направлен на обеспечение длительной жизнеспособности корпорации и повышение эффективности ее функционирования в условиях перманентных изменений внешней среды посредством интеграции различных инструментов управления.

Предлагаемый подход к управлению базируется на самопозиционировании корпорации (рис. 3). В нашем понимании самопозиционирование – это определение корпорацией своего места на рынке промышленной продукции военного и гражданского назначения, оценка готовности к разработке стратегии, анализ обеспеченности этих процессов методическими и аналитическими инструментами.

Самопозиционирование представляет собой многоэтапный процесс, основой которого является ситуационный анализ, позволяющий определить положение корпорации в отношениях с внешней средой (рис. 4).

Реализация указанного подхода потребовала разработки новых инструментов управления в рамках самопозиционирования корпорации, стратегического анализа, системы планирования, процесса внесения изменений в управленческие решения.

**2. Разработана методика выявления «слабых сигналов», основанная на авторской классификации сигналов внешней среды и их количественной оценке, что позволяет прогнозировать влияние внешней среды на деятельность корпорации и адаптироваться к ней (п. 1.1.1 Паспорта специальностей ВАК).**

В результате проведенного в работе исследования современных методов и инструментов анализа внешней и внутренней среды корпорации, выявлено, что в них отсутствует связь со стратегическими факторами. В результате их использование не позволяет системно анализировать состояние внешней и внутренней среды корпорации. Таким образом, в настоящее время отсутствует методика, позволяющая изучать внешнюю и внутреннюю среду в совокупности, производить количественную оценку сигналов внешней среды и проецировать их влияние на экономические показатели деятельности корпорации.

В качестве инструмента стратегического анализа внешней среды предложена методика выявления и оценки «слабых сигналов» (рис. 5). В основу формирования данной методики положены результаты исследования существующих подходов к оценке внешней среды, анализу ее структуры и составляющих.

В разработанной методике сделана попытка оценить современное состояние внешней и внутренней среды, определить влияние внешней и внутренней среды на результаты деятельности корпорации, изменить сам подход к получению информации, сместив акцент своих усилий от ожидания получения достаточной информации в сторону алгоритма пошагового многовариантного планирования деятельности корпорации при различном развитии событий, связанных с изменением внешней и внутренней среды.

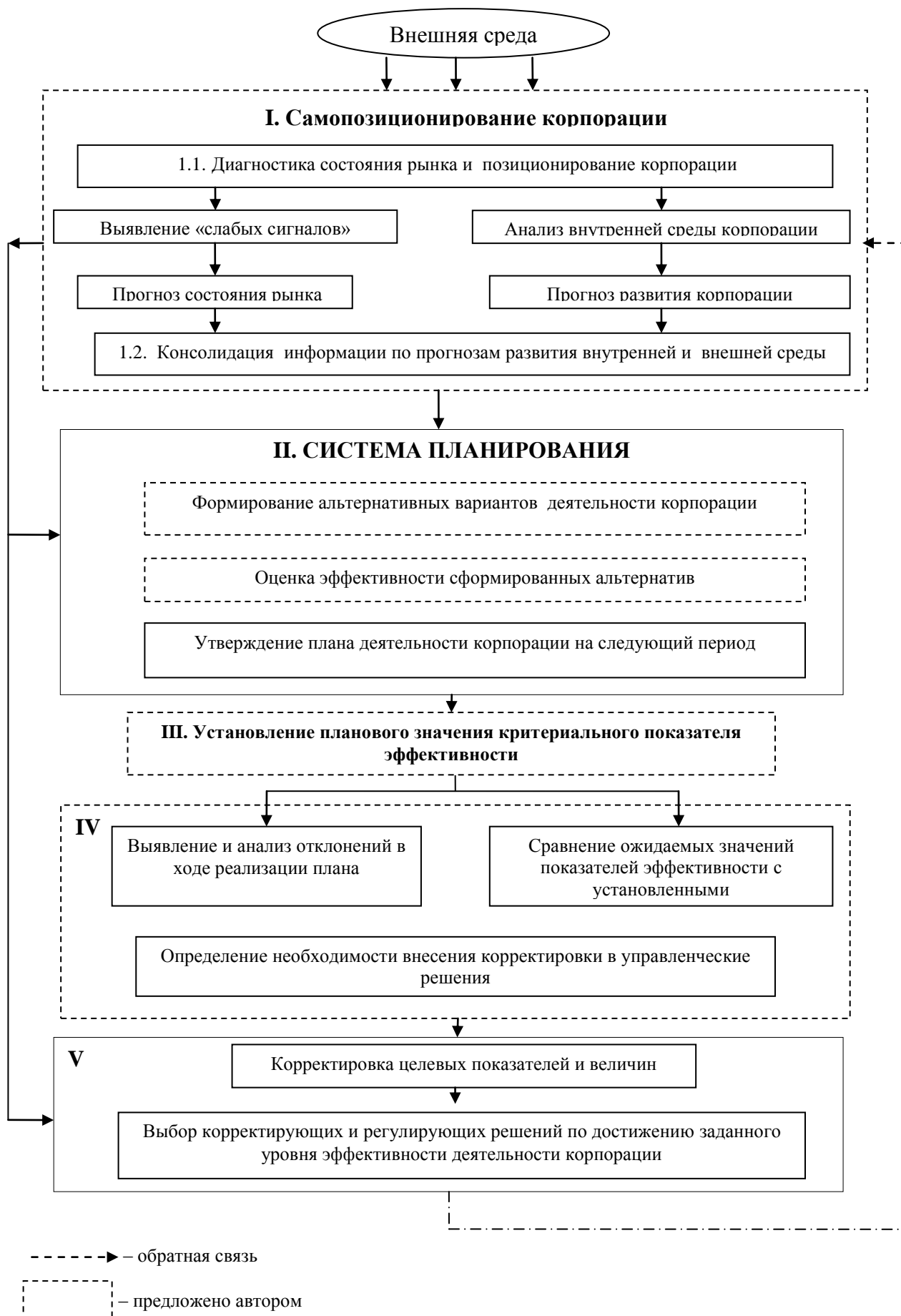


Рис. 3 Методический подход к управлению корпорацией в условиях неопределенности внешней среды



Рис. 4. Основные этапы самопозиционирования корпорации

Под «слабыми сигналами» в работе понимаются первые неточные признаки возникновения какого-либо события во внешней среде, способного оказать положительное или отрицательное влияние на деятельность корпорации, т.е. неформализованная информация о возможных изменениях внешней среды.

Систематизация и обобщение информации о сигналах внешней среды позволили предложить собственную их классификацию, структурирующую области для поиска «слабых сигналов» и упорядочивающую работу по их выявлению (рис. 6).

В отличие от известных инструментов анализа внешней среды, данная методика позволяет прогнозировать возможные изменения при ранних и неточных признаках возникновения событий, ранжировать их по степени значимости, определять области наиболее подверженные их влиянию, что



Рис. 5 Методика выявления и оценки «слабых сигналов» внешней среды корпорации

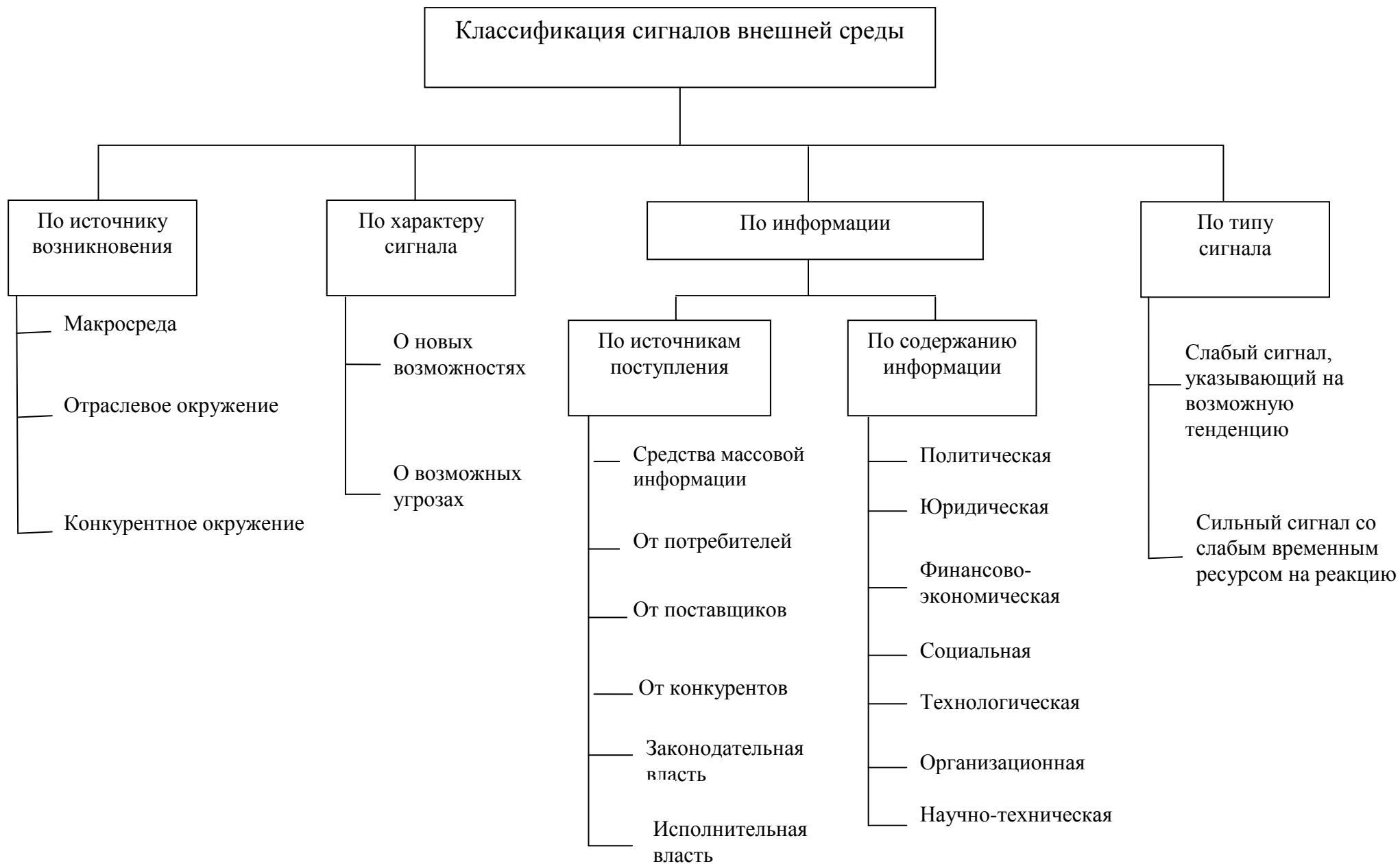


Рис. 6 Классификация сигналов внешней среды



делает возможным проведение комплексного обследования внешней среды корпорации и заблаговременной выработки управленческих решений для гибкого реагирования на изменения в условиях информационной неопределенности.

**3. Разработана и обоснована новая комплексная система показателей, методика ее формирования, отличающаяся иерархической структурой, использованием критериального и интегральных показателей, что позволяет совершенствовать управление корпорацией на новой методической основе и обеспечить повышение эффективности ее деятельности (п. 1.1.13 Паспорта специальностей ВАК).**

В качестве инструмента для стратегического анализа внутренней среды предложена методика формирования системы показателей для оценки деятельности корпорации. За основу методики приняты методологические положения оценки эффективности, на базе которых определены основные этапы и принципы разработки методики (рис. 7).

Для обеспечения научно-обоснованного планирования деятельности корпорации были определены нормативные значения показателей, выступающие в качестве индикаторов, достижение которых обеспечит заданный уровень экономической эффективности деятельности корпорации с учетом сложившихся условий внешней и внутренней среды.

Порядок определения нормативных значений показателей, представленный в диссертации, основан на применении методов бенчмаркинга, позволяющих учесть специфику конкретной корпорации и, в случае необходимости, актуализировать нормативные значения, и включает в себя следующие основные этапы:

- выбор показателей для сравнения;
- расчет показателей на основании имеющейся информации;
- установление критериев для оценки полученных значений.

В рамках диссертационного исследования проведены все необходимые расчеты для установления нормативных значений критериального и интегральных показателей.

В табл. 1 представлены нормативные значения и критерии оценки показателей на примере ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Интерпретация значений критериального показателя деятельности корпорации (см. табл. 1):

- значение критериального показателя  $>1,15$  – эффективность деятельности корпорации за анализируемый период возросла по сравнению с прошлым периодом и превышает среднеотраслевые значения;
- значение критериального показателя находится в диапазоне 1,05-1,15 – эффективность деятельности корпорации за анализируемый период не

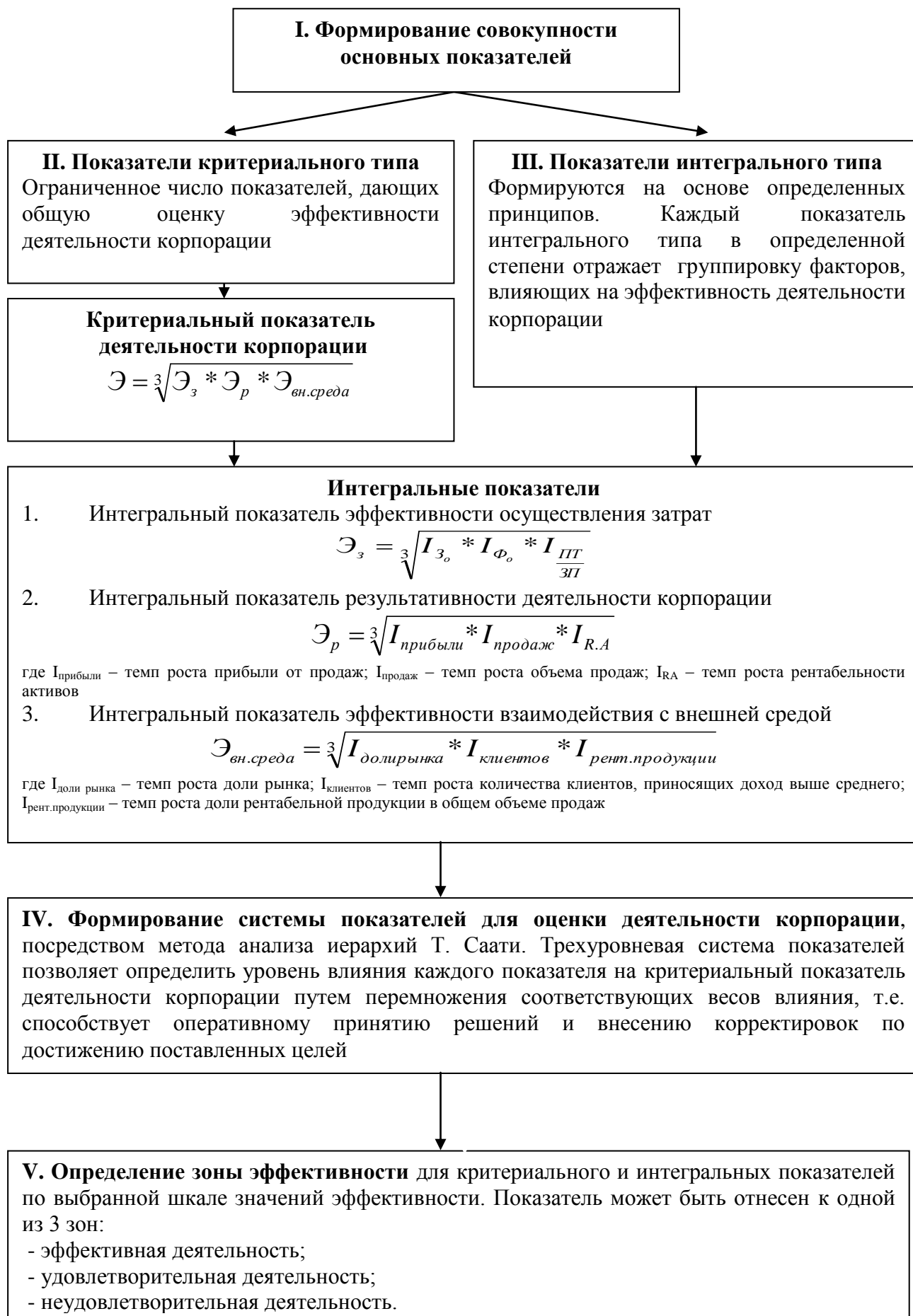


Рис. 7 Методика формирования системы показателей для управления деятельностью корпорации

Таблица 1

Нормативные значения и критерии оценки показателей деятельности  
ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

Показатель	Критерий для оценки		
	Эффективная деятельность	Удовлетворительная деятельность	Неудовлетворительная деятельность
Критериальный показатель деятельности корпорации	>1,15	1,05-1,15	<1,05
Интегральный показатель эффективности осуществления затрат	>1,1	1,02-1,1	<1,02
Интегральный показатель результативности деятельности предприятия	>1,25	1,09-1,25	<1,09
Интегральный показатель результативности взаимодействия с внешней средой	>1,12	1,03-1,12	<1,03

изменилась, для достижения поставленной цели и дальнейшего развития необходимы соответствующие управленческие решения;

- значение критериального показателя <1,05 – эффективность деятельности корпорации за анализируемый период понизилась, и необходимо принимать управленческие решения по повышению эффективности деятельности.

В табл. 2 приведены итоги расчета критериального и интегральных показателей ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» за 2010 год.

Предложенная система показателей деятельности корпорации, представленная в виде иерархии (рис. 8), дает возможность сформировать научно-обоснованные гипотезы по характеру изменения показателей и оценить отклонения от нормативных значений. Кроме того, четкое понимание взаимосвязей между показателями, входящими в систему, и то, каким образом изменение одного показателя приводит к изменению других показателей, позволяет разработать стратегию корпорации и в дальнейшем оперативно осуществлять ее корректировку для оптимального функционирования в сложившихся условиях внешней и внутренней среды.

Определение нормативных значений для системы показателей деятельности корпорации и установление взаимосвязей между показателями позволило разработать алгоритм внесения изменений в управленческие решения (рис. 9). Данный алгоритм позволяет выявлять области принятия решений и вносить соответствующие корректировки на

основе оценки существенности отклонений от установленной величины и вероятности достижений стратегических целей.

Таблица 2

Итоги расчета и оценка показателей деятельности  
ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» за 2011 год

Показатель	Значение показателя	Зона эффективности*
1. Индекс роста объема продаж	1,2	2
2. Индекс роста прибыли от реализации	1,9	1
3. Индекс роста рентабельности активов	1,2	1
<b>4. Интегральный показатель эффективности достижения результатов</b>	<b>1,4</b>	<b>1</b>
5. Индекс роста затратоотдачи	1,1	2
6. Индекс роста фондоотдачи	1,2	1
7. Индекс роста производительности труда	1,3	1
8. Индекс роста средней заработной платы ППП	1,2	1
9. Индекс опережения роста ПТ над ЗП	1,08	2
<b>10. Интегральный показатель эффективности осуществления затрат</b>	<b>1,13</b>	<b>1</b>
11. Индекс изменения доли предприятия на рынке	1,0	3
12. Индекс изменения доли рентабельной продукции в общем объеме продаж	1,1	1
13. Индекс изменения количества клиентов, приносящих доход выше среднего	1,2	1
<b>14. Интегральный показатель результативности взаимодействия с внешней средой</b>	<b>1,11</b>	<b>2</b>
<b>15. Критериальный показатель деятельности корпорации</b>	<b>1,21</b>	<b>1</b>

\*Зона эффективности:

- 1 – эффективная деятельность;
- 2 – удовлетворительная деятельность;
- 3 – неудовлетворительная деятельность.

Предложенная методика является инструментом как для оценки эффективности деятельности корпорации, так и оперативного и стратегического планирования и управления на новой методической основе.

Использование предлагаемого инструментария управления обеспечивает направленность действий системы управления на оптимальную увязку экономических целей, внутренней среды, характеризующей реальные возможности системы (производственные, финансовые, интеллектуальные и материальные), с внешней средой, характеризующейся высоким уровнем неопределенности, что позволяет выбрать оптимальную стратегию развития корпорации.

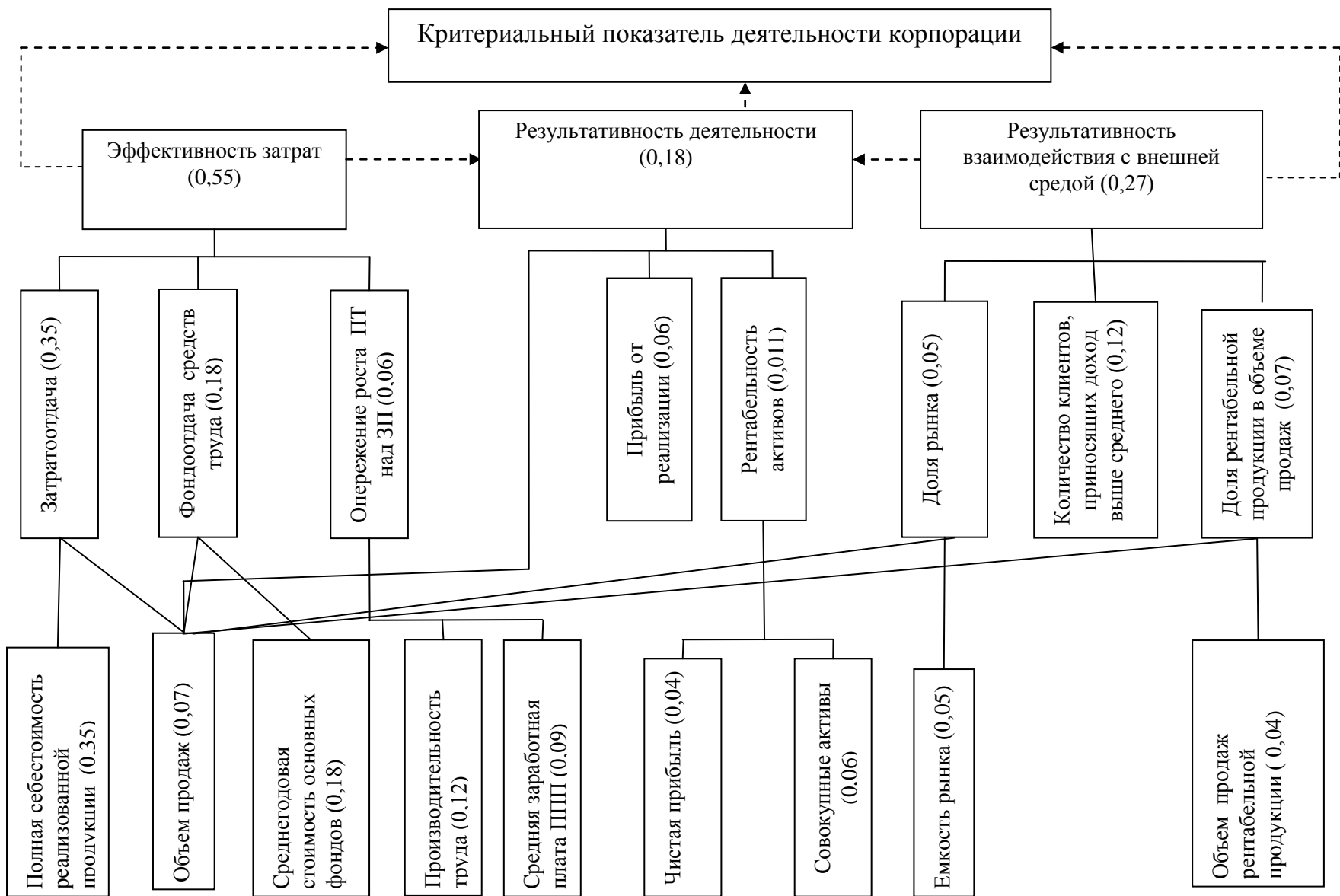


Рис. 8 Иерархия системы показателей деятельности корпорации

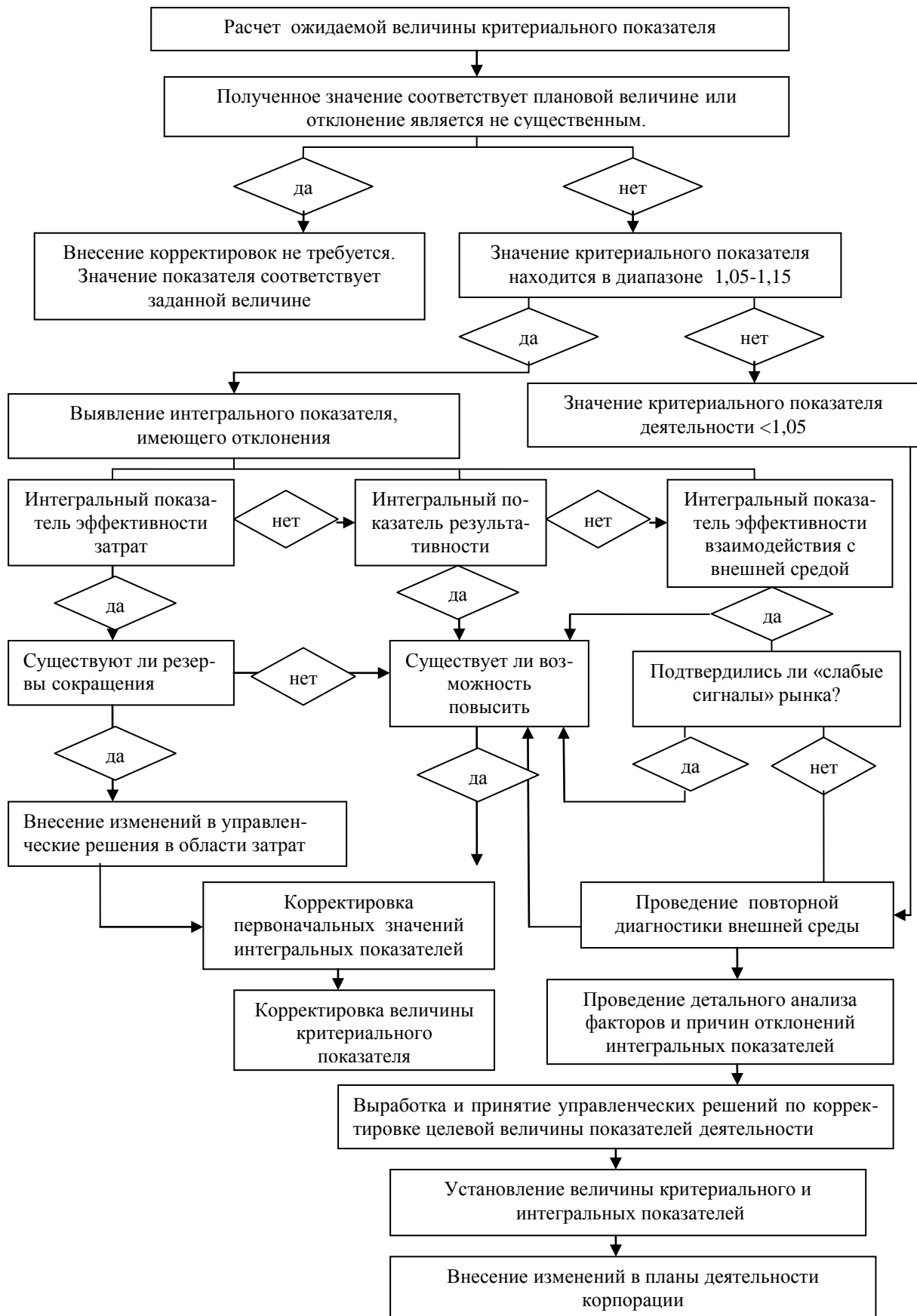


Рис. 9 Алгоритм внесения изменений в управленческие решения

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Основные выводы можно сформулировать ниже следующим образом.

1. В ближайшей перспективе прогнозируется обострение проблемы выживаемости корпораций ОПК в условиях неопределенности внешней среды, что связано как с незначительной вовлеченностью корпораций в производство гражданской продукции, так и несовершенством нормативной базы. Кроме того, отраслевой рынок корпораций ОПК характеризуется не только неопределенностью, но и низкой эффективностью. Проблема выживаемости корпораций напрямую связана с плохой адаптируемостью в условиях внешней среды и отсутствием соответствующих инструментов управления, учитывающих специфику как отрасли, так и рынка вооружений и военной техники.

2. Систематизация этапов развития и проблем функционирования отечественных корпораций ОПК и отрасли в целом позволила сделать вывод о необходимости формирования временной концепции управления в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды, позволяющей осуществить постепенный переход от оперативного к стратегическому управлению и разработать стратегию. В рамках данной концепции необходимо разработать соответствующий инструментарий управления деятельностью корпорации.

3. Предложен методический подход к управлению корпорацией, представляющий совокупность инструментов для стратегического анализа, самопозиционирования, основанный на выявлении «слабых сигналов», и учета их влияния на деятельность корпорации, методики формирования системы показателей для оценки деятельности корпорации, что позволяет оперативно реагировать на происходящие изменения.

4. Разработана методика выявления и оценки «слабых сигналов» внешней среды, позволяющая обнаружить возможные изменения внешней среды при первых неточных признаках событий и оценить влияние на деятельность корпорации, что позволяет заблаговременно подготовиться к реакции на данные изменения и предусмотреть альтернативные варианты развития корпорации.

5. Разработана новая комплексная система показателей и методика ее формирования, которая включает в себя критериальный и интегральные показатели, позволяющие оценить эффективность затрат, эффективность достижения цели, результативность взаимодействия с внешней средой и дать общую оценку деятельности корпорации. Представление системы показателей в виде иерархии дает возможность сформировать научно-обоснованные гипотезы по характеру изменения показателей. Кроме того, четкое понимание взаимосвязей между

показателями позволяет осуществлять мониторинг деятельности корпорации и формировать основу для принятия стратегических и оперативных решений.

6. Обоснован алгоритм внесения изменений в управленческие решения с помощью рассмотренного инструментария и проведена апробация на примере ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **Статьи в журналах, рекомендованных ВАК**

1. Скрипник А.В. Применение факторного анализа в деятельности крупного промышленного предприятия / А.В. Скрипник // Вестник УГТУ-УПИ. – 2006. – № 4 (75). – С. 244-248.

2. Скрипник А.В. Построение эффективной системы управления предприятием / Н.Р. Кельчевская, А.В. Скрипник // Человек и труд. – 2008. – №9. – С. 66-68.

3. Скрипник А.В. Методика выявления и анализа «слабых сигналов» как инструмент управления корпорацией в условиях неопределенности внешней среды / Н.Р. Кельчевская, А.В. Скрипник, Г.В. Исмагилова // Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, на производстве и образовании – 2011» - Т. 33, выпуск 4. – Одесса: Черноморье, 2011. – С.85-96.

4. Скрипник А.В. Модель прогнозирования влияния изменений внешней среды на экономические показатели деятельности корпорации / Н.Р. Кельчевская, А.В. Скрипник // Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление». – 2012. – №2. – С.40-46.

### **Научные и печатные труды в прочих изданиях**

5. Скрипник А.В. Использование факторного анализа в оценке результатов производственно-хозяйственной деятельности крупного машиностроительного предприятия / А.В. Скрипник, С.В. Иваницкий // Научные труды IX отчетной конференции молодых ученых УГТУ-УПИ: сборник статей: в 4 ч. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2005. – Ч 1. – С. 78-81.

6. Скрипник А.В. Некоторые проблемы практики планирования на ФГУП «ПО Уралвагонзавод» / А.В. Скрипник, С.В. Иваницкий, Е.П. Алиева // Наука, производство, экономика: опыт и перспективы взаимодействия: материалы науч.-практ. конф. студентов и аспирантов: в 2 т.– Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ-УПИ, 2005. – Т. 2. – С. 121-127.

7. Скрипник А.В. Проблемы практического внедрения системы бюджетирования на крупном машиностроительном предприятии / А.В. Скрипник, С.В. Иваницкий // Современные проблемы экономики,



менеджмента и маркетинга: материалы науч.-практ. конф. – Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ-УПИ, 2005. – С. 137-140.

8. Скрипник А.В. Совершенствование механизма управления предприятием / Н.Р. Кельчевская, А.В. Скрипник // Вестник УГТУ-УПИ. – 2007. – № 6(89). – С. 29-35 .

9. Скрипник А.В. Роль системы планирования в повышении эффективности деятельности предприятия / А.В. Скрипник // Современные проблемы экономики, менеджмента и маркетинга: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ-УПИ, 2007. – С. 124-127

10. Скрипник А.В. Новый подход к системе управления предприятием. / А.В. Скрипник, Н.Р. Кельчевская, // Новые тенденции в экономике и управлении организацией: Сборник научных трудов VII международной конференции: в 2 т. – Екатеринбург: 2008. –Т 2.- С.172-175.

11. Скрипник А.В. Методологические основы формирования системы показателей для целей управления предприятием / А.В. Скрипник // Молодежь и наука: материалы региональной науч.-практ. конф. студентов и аспирантов: в 2 т. – Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ-УПИ, 2008. – Т.2 – С. 127-130 .

12. Скрипник А.В. Методика выявления и анализа «слабых сигналов» как инструмент управления корпорацией в условиях неопределенности внешней среды / Н.Р. Кельчевская, А.В. Скрипник, Г.В. Исмаилова // Инновации в материаловедении и металлургии: материалы I Междунар. интеракт. науч.-практ. конф. – Изд-во Урал.ун-та, 2012. – С. 266-270.

Подписано в печать 17.08.2012 Формат 60×84 1/16 .  
Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс». Ризография.  
Усл. печ. л. 1,63. Уч.-изд. л. 1,82. Тираж 120 экз. Заказ № 1823

Редакционно-издательский отдел  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
**Нижнетагильский технологический институт (филиал)**  
622031, г. Нижний Тагил, ул. Красногвардейская, 59

Отпечатано в РИО НТИ (филиал) УрФУ