

УДК 338.33:338.45:623(045)

*Т.А. Беркутова, Г.А. Благодатский, Т.Н. Иванова***СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИВЕРСИФИЦИРУЕМЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПК**

Происходящие глубинные процессы в оборонно-промышленном комплексе российской экономики при проведении диверсификации выявили несоответствие системы управления требованиям рыночной экономики, что обуславливает необходимость её трансформации для достижения взаимно выгодного проникновения военного и гражданского секторов экономики. Статья посвящена систематизации принципов, влияющих на формирование и состояние системы управления диверсифицируемых предприятий ОПК, позволяющих адаптироваться к требованиям рыночной экономики. Методологическую основу составляют традиционные методы научного анализа: технический, экономический и логический анализы, систематизация и ранжирование. На основе обобщения существующих подходов к интерпретации принципов предложен ряд принципов трансформации системы управления в условиях диверсификации, учитывающих специфику предприятий ОПК. Реализация предложенных принципов трансформации системы управления предприятиями ОПК при проведении диверсификации позволяет при перестройке системы управления учесть множество различных факторов воздействия на систему управления предприятием и предусмотреть согласованность взаимодействия частных принципов, способствующих формированию эффективной маркетинговой и рыночной стратегий, укреплению позиций предприятий ОПК на рынках продукции гражданского и двойного назначения и выработке эффективного ответа на вызовы внешней экономической среды в условиях экономической нестабильности.

*Ключевые слова:* диверсификация, оборонно-промышленный комплекс, предприятия, система управления, трансформация, принципы.

DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-3-415-421

После завершения специальной военной операции на Украине в повестке дня снова встанет проблема диверсификации предприятий ОПК по выпуску продукции гражданского и двойного назначения, выход на рынки которых непосредственно связан с адаптацией предприятий ОПК к условиям динамичной внешней среды, для эффективного функционирования в которой необходима трансформация внутренних составляющих предприятия и прежде всего его системы управления, поскольку практика проведения диверсификации на отечественных предприятиях выявила несоответствие системы управления требованиям рыночной экономики. Стратегия стабилизации или выживания предприятия при проведении диверсификации предусматривает высокую гибкость системы управления. Поэтому адаптация к внешним изменениям обуславливает необходимость предвидения этих изменений и трансформацию систем управления, а исследование особенностей адаптации и новых систем управления актуально для предприятия ОПК для достижения поставленных задач по обеспечению народного хозяйства высокотехнологичной продукцией гражданского и двойного назначения. Несмотря на многочисленные исследования существующих форм систем управления, вопросы трансформации систем управления предприятий ОПК при проведении диверсификации «изучены недостаточно полно, поскольку изменения происходят постоянно и требуют периодического мониторинга, анализа результатов и обобщения» [1] на основе систематизированных принципов трансформации системы управления диверсифицируемых предприятий.

Цель работы заключается в осмыслении опыта диверсифицируемых предприятий ОПК и систематизации принципов, влияющих на формирование и состояние системы управления диверсифицируемых предприятий ОПК, позволяющих адаптироваться к требованиям рыночной экономики.

Однако, прежде чем перейти к исследованию выше названных принципов, необходимо, по нашему мнению, вначале определиться с дефиницией определения понятия «система управления», поскольку само по себе данное понятие не является юридически значимым термином и не имеет единого, закреплённого в каких-либо нормативных документах толкования. Поэтому в научных публикациях используется довольно широкий спектр толкования определения, когда каждый автор понимает систему управления по-своему. Отсутствие единства в понятийном аппарате и обуславливает целесообразность анализа содержания существующих определений.

Проанализируем, с каких позиций и какое содержание вкладывают в эти понятия учёные и специалисты в области управления, то есть:

а) попытаемся определить подход, наиболее полно раскрывающий сущность термина «система управления»;

б) осуществим анализ толкования определений из литературных источников и попытаемся установить сложившееся общепринятое или наиболее распространённое толкование данного понятия, изложив авторскую точку зрения на решение этой проблемы;

в) для прогнозирования процесса совершенствования систем управления диверсифицируемых предприятий ОПК осуществим систематизацию принципов их трансформации.

Поскольку охватить весь объём многочисленных исследований систем управления не является целью нашего обзора, проведём анализ того, какое содержание вкладывают в понимание данного термина Горевая Е. С., Аксёнова К. А. [1]; Быстров О. Ф., Тарасов Д. Э. [2]; Максимова Ю. Ю., Русакович М. В. и Крючков А. Н. [3]; Голубев С. С., Щербаков А. Г. [4]; Деминг Э. [5, 6]; Жигун Л. А. [7]; Шапошников В. А. [8]; Журенков Д. А., Басалаева Ю. А., Дзаурова Д. Б. [9]; Логиновский О. В., Голлай А. В., Дранко О. И. и др. [10]; Ломоносов Б. П., Саломатин Н. А. [11]; Панов М. М. [12]; Семикова В. Л. [13]; Тихомирова О. Г. [14] – небольшое число авторов научных статей и монографий по менеджменту за последние 20 лет.

Несмотря на внешние различия анализируемых определений, в целом и в общем авторы под системой управления организацией понимают *«совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними»* [15], *а также средств, методов и способов решения управленческих задач, возникающих в процессе функционирования организации и процессов, взаимодействующих между собой и обеспечивающих достижение поставленной цели.*

Практически все исследователи представляют систему управления как совокупность двух подсистем: управляемой и управляющей, подготавливающей и реализующей управленческие воздействия или решения для формирования необходимого поведения управляемой системы в условиях различных влияний окружающей среды для достижения сформулированных целей. Благодаря системе управления организация управляет объектами внутренней среды, подстраивается под условия внешней среды с целью достижения стратегических целей [1-14, 16 и др.].

В дополнение к девяти принципам управления, предложенными А. Файолем [17], в настоящее время при построении систем управления, с учётом требований, предъявляемым к системам управления, и определяющим её облик и потенциальные возможности, выделяют несколько принципов управления [18, 19]:

- принцип целеполагания;
- принципы разомкнутого и замкнутого управления;
- принцип оптимального разделения труда между органами управления и отдельными работниками;
- принципы организации – «цепной связи, ингрессии, подбора, подвижного равновесия, слабого звена» [20];
- принцип однократного управления;
- принцип ответственности каждого работника и органа управления;
- принцип соответствия полномочий и ответственности.

На диверсифицируемых предприятиях ОПК переформатирование и адаптацию системы управления к требованиям рыночной экономики целесообразно осуществлять с учётом принципов трансформации, специфические особенности которых, применительно к диверсификации предприятий ОПК, приведены ниже.

### **Принципы трансформации системы управления диверсифицируемых предприятий ОПК.**

*Принцип целеполагания.* В ходе диверсификации перед системой управления предприятий ОПК должны быть поставлены чёткие количественные и качественные цели, отражающие прогнозируемые результаты. Если в общем случае целью любого производителя товаров или услуг в условиях рыночной экономики является получение максимальной долгосрочной прибыли, то при проведении диверсификации в качестве результатов могут быть использованы: доли рынков продукции гражданского и двойного назначения, прибыль и выручка от продукции гражданского и двойного назначения и т. п. Цели должны быть выражены количественными или качественными показателями, устанавливаться на конкретный промежуток времени и предполагать определённый объект реализации (рынок, терри-

торию, сегмент, продукт). При этом необходимо учитывать, что формирование системы целей, естественно, не обеспечивает автоматического выполнения требования закона соответствия цели: оно создаёт только необходимые для этого предпосылки.

*Принцип системности.* Предприятие ОПК является сложной системой, функционирующей как единый организм с учётом внутренних связей между отдельными подсистемами предприятия (производство финансы, экономика, логистика, НИОКР, маркетинг и др.) и внешних связей с другими системами и объектами и представляет собой замкнутую целостную организационную систему, то есть систему взаимосвязи людей, предметов и орудий труда в процессе разработки, производства и реализации продукции или услуг. «Для достижения целей диверсификации необходимы согласованные действия подсистем предприятия с учётом оптимизации собственных ресурсов и обеспечения соответствия внутренней и внешней среды предприятия» [21]. Учитывая динамический характер внешней среды, направления изменений должны определяться на основании прогнозирования рынков и макросреды предприятия.

*Принцип комплексности* предполагающий, что при трансформации системы управления предприятий ОПК необходимы всестороннее изучение причинных связей в экономике предприятия и учёт всего комплекса факторов и сил, влияющих на проведение диверсификации, и формирующихся под воздействием внешней и внутренней среды. Масштаб проводимых изменений системы управления определяет состав вовлечённых в преобразование ресурсов, уровни изменений (личный, командный, корпоративный), состав должностных лиц и подразделений – участников изменений, сферу получения результатов изменений, качественный и количественный состав результатов.

*Принцип синергии* обеспечивает достижение синергетических эффектов *в работе предприятия в целом* в результате трансформации системы управления, что не обязательно предполагает эффективную деятельность всех подсистем предприятия. Прежде всего синергетический эффект необходимо достигать за счёт совместного использования ресурсов военного и гражданского производств. Получение синергетического эффекта возможно за счёт формирования и функционирования совместных каналов сбыта и коммуникаций, а также привлечения сбытовых ресурсов партнёрских организаций, за счёт слияния финансовых ресурсов для уже существующих и новых товаров предприятия. «Синергетический эффект производства обуславливает дополнительную загрузку производственных мощностей и совмещение закупочной деятельности, что позволяет добиваться значительных скидок при снабжении, а также сократить затраты на обслуживание оборудования. Синергетический эффект управления достигается на основе более полного использования потенциала кадров» [22, с. 101], занятых в производстве продукции гражданского и двойного назначения.

*Принцип эффективности* предполагает, что трансформация системы управления направлена на повышение экономической эффективности принимаемых управленческих решений, являющихся важнейшей частью проблемы повышения эффективности производства продукции гражданского и двойного назначения, которая определяется сопоставимостью результатов производства (эффекта) с затратами или использованными ресурсами с целью предотвращения убытков от новых проектов и направлений деятельности. Направленность изменений на повышение эффективности предполагает учёт аспектов эффективности как маркетинговой деятельности, так и бизнеса в целом. Это позволяет обеспечивать развитие бизнеса, увеличение его масштабов, расширение стратегических зон хозяйствования на основе повышения результативности и эффективности маркетинговой деятельности.

*Принцип рыночной направленности трансформации системы управления.* Данный принцип предполагает ориентацию как системы управления, так и формируемых моделей компетенций на изучение и удовлетворение желания потребителей в продукции гражданского и двойного назначения. Для достижения коммерческих целей предприятия «во главу угла должны быть поставлены приоритеты рынка, снижение издержек при разработке и реализации продукции и услуг предприятий ОПК за счёт использования ресурсов партнёрских отношений и снижения времени выхода на новые рынки» [21].

*Принцип согласования целей и требований к системе управления, компетенций, целей диверсификации, целей предприятия и целей маркетинговой деятельности* предполагающий, что поскольку каждая подсистема предприятия, в том числе и цели моделей компетенций, имеет свои определённые и ограниченные цели, то для управления эффективностью функционирования всей системы предприятия в ходе диверсификации необходимо подчинение их глобальному критерию, что позволит предотвратить или скомпенсировать возмущения, уменьшить негативные последствия деятельности и экономно использовать ресурсы. При этом изменения в системе управления «должны быть своевременны и при-

водить к решению текущих и будущих проблем предприятия и учитывать временной фактор действия результатов изменений, а также необходимость соблюдения сроков завершения изменений» [21].

*Принцип гармонизации интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров): персонала предприятия, партнёров, потребителей, государства в процессе трансформации системы управления.* Данный принцип предполагает, что проводимые изменения в системе управления предприятием ОПК затрагивают интересы различных групп – персонала предприятия, руководителей, стейкхолдеров. На этапе подготовки изменений необходимо определить видение разными заинтересованными сторонами целесообразности и необходимости изменений системы управления, результатов изменений, оценить степень сопротивления изменениям, причины сопротивления и методы преодоления сопротивления изменениям системы управления для достижения целей диверсификации.

*Принцип стратегической направленности трансформации системы управления* предполагает развитие системы стратегического маркетингового управления, поскольку выход предприятия ОПК на рынки сбыта с продукцией двойного назначения предполагает разработку системы рыночных и маркетинговых стратегий, скоординированных со стратегиями как предприятия в целом, так и стратегиями отдельных подсистем предприятия.

*Принцип измерения результатов трансформации системы управления* предполагает, что управленческие решения об изменениях в системе управления предприятием при формировании моделей компетенций должны проверяться с экономической точки зрения в виде конкретных критериев и показателей, необходимость их мониторинга и анализа – измерение результатов изменений. Значимость экономической оценки связана с тем, что принятые без должного экономического обоснования управленческие решения могут оказаться невыгодными для конкретного предприятия с учётом его функционирования в условиях постоянно меняющихся тенденций и нестабильности внешней среды, и, очевидно, необходима проверка экономической целесообразности внедрения того или иного управленческого решения. Актуальность оценки управленческих решений обусловлена, прежде всего, тем, что применение широко распространённой традиционной системы оценки эффективности бизнеса, основанной на ресурсном подходе и показателях прибыльности и рентабельности деятельности, подвергается сегодня справедливой критике, поскольку она позволяет адекватно оценивать результативность бизнеса лишь в краткосрочном периоде, причём в условиях неизменных отношений между контрагентами и в отсутствие асимметрии информации.

*Принцип согласованности процесса трансформации системы управления с внешней и внутренней средой предприятия* предполагает, что при создании моделей компетенций необходима предварительная оценка собственных ресурсов предприятия и возможностей привлечения сторонних ресурсов, обеспечивающих недопустимость разбалансированности системы предприятия. Трансформация системы управления должна сопровождаться адекватной политикой относительно ресурсного потенциала предприятия. Проводимые изменения не должны наносить ущерб потенциалу существующих аспектов деятельности предприятия. Процесс управления изменениями предполагает определение состава ресурсов для проведения изменений, определение источников ресурсов и временных интервалов использования ресурсов.

*Согласованность трансформации системы управления и изменений в различных подсистемах предприятия.* Принцип предполагает, что изменения системы управления предприятия ОПК должны производиться одновременно с изменениями в различных подсистемах предприятия. «Скоординированность изменений предполагает, что программы изменений различных процессов, систем, технологий (как маркетинговых, так и не маркетинговых) должны быть взаимно согласованы по времени проведения изменений и по их составу» [21].

*Согласованность изменений в системе управления с текущей деятельностью предприятия.* Проведение изменений в системе управления не должно приводить к разбалансированности подсистем предприятия.

*Согласованность изменений в системе управления с ресурсным потенциалом предприятия,* предполагающая наличие или возможности привлечения всех необходимых для проведения изменений ресурсов.

*Вовлечённость персонала.* Изменения в системе управления не могут происходить без участия персонала. Подавляющее значение для проведения изменений в системе управления имеет желание сотрудников изменить деятельность, а значительное сопротивление изменениям не позволит достичь оптимальных результатов при их проведении. Поэтому в процессе преобразований необходимо раз-

витие понимания персонала, создание условий для командной работы, работа с лидерами мнений, обеспечение осведомлённости персонала.

В общем виде систему принципов трансформации системы управления предприятий ОПК в условиях диверсификации предлагается подразделить на общие и частные, а частные, в свою очередь – на экономические и организационно-правовые (рис.).



Рис. Принципы трансформации системы управления предприятий ОПК при проведении диверсификации

Реализация вышеприведенных принципов трансформации системы управления предприятий ОПК при проведении диверсификации позволит при перестройке системы управления учесть множество различных факторов воздействия на систему управления предприятием. С теоретической точки зрения систематизация представляет исчерпывающую информацию о принципах трансформации системы управления предприятий ОПК в условиях диверсификации, обобщая ряд существующих подходов к интерпретации принципов. С практической точки зрения результаты обзора могут вызвать интерес у предприятий ОПК, так как дополнительная информация о согласованности взаимодействия частных принципов позволит обеспечить стимулирование процессов диверсификации и будет способствовать формированию эффективной маркетинговой и рыночной стратегий, увеличению продаж, укреплению позиций предприятий ОПК на рынках продукции гражданского и двойного назначения и выработке эффективного ответа на вызовы внешней экономической среды в условиях экономической нестабильности.

Однако надо учитывать то обстоятельство, что при диверсификации предприятий ОПК мы сталкиваемся с трансформацией *сформированных и функционирующих систем управления* и на какой-то переходный период, как отмечают Пименов В. В. и Кудрявцев Г. А., при дётся использовать стратегию совмещения: «совмещать стратегию новых горизонтов со стратегией улучшений. Этот подход предполагает, что параллельно с внедрением и освоением новых идей и технологий одновременно достигается операционная эффективность и прибыльность и предприятие переходит на новые технологии производства. По сути, речь идёт о возможности (и даже необходимости) своеобразной «двухвариантной (бимодальной) системы», при которой обе эти системы управления (и обе технологии) используются одновременно: одна руководит старым, более стабильным подходом, другая - новым, более динамичным» [23, с. 114].

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Горевая Е.С., Аксёнова К.А. Современные трансформации системы управления инновационных компаний // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2019. №2(47). С. 109-116.
2. Быстров О.Ф., Тарасов Д.Э. Теория менеджмента. Монография. М.: Русайнс, 2020. 182 с.
3. Максимова Ю.Ю., Русакович М.В., Крючков А.Н. Формирование системы управления как фактор повышения конкурентоспособности современной организации // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 3. С. 971-986.
4. Голубев С.С., Щербаков А.Г. Методология управления промышленными технологиями. Монография. М.: Первое экономическое издательство, 2020. 276 с.
5. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами; Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 419 с.
6. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
7. Жигун Л.А. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. 240 с.
8. Экономика и управление в современных условиях: монография / под науч. ред. В. А. Шапошникова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2022. 143 с.
9. Журенков Д.А., Басалаева Ю.А., Дзаурова Д.Б. Цифровизация управления производством организаций ОПК // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2019. № 3. С. 69-74.
10. Логиновский О.В., Голлай А.В., Дранко О.И. и др. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / Под ред. О.В. Логиновского. М.: ИНФРА-М, 2020. 450 с.
11. Ломоносов Б.П., Саломатин Н.А. Развитие производства и управления на предприятиях машиностроения (теория и практика). М.: Ленанд, 2015. 616 с.
12. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: ИНФРА-М, 2014. 255 с.
13. Семикова В.Л. Теория организации: Антология. М.: Академический проект, 2020. 960 с.
14. Тихомирова О.Г. Транзакционный менеджмент: геймификация управления компаниями и людьми: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 178 с.
15. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. М.: Изд-во «Экзамен», 2024. 320 с.
16. Лисецкий Ю.М. Система управления предприятием // Программные продукты и системы. 2018. Т. 31. №2. С.246-252.
17. Файоль А. Общее и промышленное управление // Управление – это наука и искусство. М.: Изд-во ARCHIVE PUBLICA, 2024. 128 с.
18. Жариков В.Д., Удалова Е.Е. Трансформация организационных структур управления // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В.И. Вернадского. 2011. №4(35). С. 259-268.
19. Леонов Г.А. Теория управления. СПб.: СПбГУ, 2006. 234 с.
20. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука; под ред. профессора Г.Д. Гловели. 6-е изд., испр. и доп. М.: URSS: ЛЕНАНД, сор. 2019. 679 с. (Классики науки; № 30).
21. Довгучиц С.И. Механизмы диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса // Материалы науч.-практ. конф. «Экономические аспекты цифровой трансформации промышленности». Том 16. М.: ВНИИ «Центр», 2020. С.75-79.
22. Сергеева Н.В., Гришина Д.В. Диверсификация в современном аграрном производстве // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. №11-11. С. 99-104.
23. Пименов В.В., Кудрявцев Г.А. Об архитектуре как системном подходе к развитию предприятия при цифровой трансформации бизнеса // Экономические стратегии. 2019. №7. С. 106-117.

Поступила в редакцию 19.01.2024

Беркутова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, доцент, главный научный сотрудник  
ФГУП Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»  
123242, Россия, г. Москва, Садовая-Кудринская улица, 11/1  
E-mail: tberkutova@yandex.ru

Благодатский Григорий Александрович, доктор технических наук, доцент,  
доцент кафедры «Информационные системы»  
ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова»,  
426069, Россия, г. Ижевск, ул. Студенческая, 7  
E-mail: blagodatsky@gmail.com

Иванова Татьяна Николаевна, доктор технических наук, профессор кафедры бурения нефтяных и газовых скважин Института нефти и газа имени М.С. Гущериева  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1  
E-mail: tatnic2013@yandex.ru

*T.A. Berkutova, G.A. Blagodatsiky, T.N. Ivanova*

**SYSTEMATIZATION OF THE PRINCIPLES OF TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF DIVERSIFIED DEFENSE ENTERPRISES**

DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-3-415-421

The ongoing deep processes in the military-industrial complex of the Russian economy during diversification have revealed the inconsistency of the management system with the requirements of the market economy, which necessitates its transformation in order to achieve mutually beneficial penetration of the military and civilian sectors of the economy. The article is devoted to the systematization of principles affecting the formation and state of the management system of diversified defense industry enterprises, allowing them to adapt to the requirements of the market economy. The methodological basis is formed by traditional methods of scientific analysis: technical, economic and logical analysis, systematization and ranking. Based on the generalization of existing approaches to the interpretation of principles, a number of principles for the transformation of the management system in the context of diversification, taking into account the specifics of defense industry enterprises, are proposed. The implementation of the proposed principles of transformation of the management system of defense industry enterprises during diversification allows for the restructuring of the management system to take into account many different factors affecting the enterprise management system and provide for the consistency of interaction of private principles that contribute to the formation of effective marketing and market strategies, strengthen the positions of defense industry enterprises in the markets of civilian and dual-use products and develop an effective response to the challenges of the external economic environment in conditions of economic instability.

*Keywords:* diversification, military-industrial complex, enterprises, management system, transformation, principles.

Received 19.01.2024

Berkutova T.A., Doctor of Economics, Associate Professor, Chief Researcher  
All-Russian Research Institute "Center"  
Sadovaya-Kudrinskaya st., 11/1, Moscow, Russia, 123242  
E-mail: tberkutova@yandex.ru

Blagodatskiy G.A., Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Department «Information systems»  
Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov  
Studencheskaya st., 7, Izhevsk, Russia, 426069  
E-mail: blagodatsky@gmail.com

Ivanova T.N., Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Oil and Gas Drilling  
at the M.S. Gutseriev Institute of Oil and Gas  
Udmurt State University  
Universitetskaya st., 1, Izhevsk, Russia, 426034  
E-mail: tatnic2013@yandex.ru