

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

04201251734

**А. В. НЕЖИГАЙ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫХ  
МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ  
ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

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

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор И.В. Шевченко

Краснодар – 2011

<b>Введение</b>	4
<b>1. Организационно-структурный потенциал как стратегический инструмент повышения конкурентоспособности корпораций оборонно-промышленного комплекса России в условиях глобализации</b>	14
1.1. Организационно-структурные аспекты корпоративной политики как базовая составляющая адаптации корпораций российского оборонно-промышленного комплекса к быстро меняющимся условиям в мировой и национальной экономике	14
1.2. Проблемы развития корпораций российского оборонно-промышленного комплекса с учетом макро- и микроэкономических изменений, произошедших под влиянием глобального финансового кризиса	32
1.3. Императивы формирования активных организационно-структурных стратегий корпораций российского оборонно-промышленного комплекса в рамках приоритетов антикризисной стабилизации и посткризисного роста	54
<b>2. Трансформация организационно-структурных аспектов корпоративного управления как условие обеспечения конкурентоспособности корпораций российского оборонно-промышленного комплекса при интеграции экономики России в мировую экономику</b>	72
2.1. Потребности в интегральных изменениях корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса на этапе перехода российской экономики на инновационный путь развития	72
2.2. Основные элементы использования организационно-	

структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ при развитии оборонно-промышленных комплексов развитых стран	81
2.3. Организационно-структурные подходы к решению задач управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса с учетом наиболее важных сфер проявления кризисоформирующих факторов, требующих первоочередного принятия мер государственного регулирования и корпоративного управления	94
<b>3. Системные направления использования организационно-структурного потенциала для повышения конкурентоспособности оборонно-промышленного комплекса России в кризисный и посткризисный периоды</b>	<b>101</b>
3.1. Модернизационные приоритеты осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе с учетом возрастания степени глобальной конкуренции на рынках продукции оборонного и гражданского назначения	101
3.2. Особенности организационно-структурных моделей корпоративной реструктуризации российского оборонно-промышленного комплекса	112
3.3. Направления реализации организационно-структурных стратегий при формировании корпоративного ядра российского оборонно-промышленного комплекса, соответствующего технологическим вызовам соперничества в сфере производства ВВТ в первой половине XXI века	124
<b>Заключение</b>	<b>131</b>
<b>Литература</b>	<b>142</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Экономическая ситуация, складывающаяся под воздействием глобального финансового кризиса в мировой и российской экономике, приоритеты социально-экономического развития, сформулированные Президентом и Правительством Российской Федерации, определили потребность исследования проблемы управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса. В их числе необходимость повышения эффективности механизмов управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса, в том числе на основе использования организационно-структурных факторов реализации модернизационных приоритетов управления российской экономикой, вышла на передний план.

Острота проблем развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России, проявляющаяся, в том числе как реализация государством недостаточно эффективных вариантов реформирования корпоративной структуры оборонно-промышленного комплекса в условиях интеграции в мировую экономику и деструктивное влияние этих факторов на его экономическое развитие и структурную перестройку вызывают законную тревогу.

Это обстоятельство нашло свое проявление и в том, что проблемы совершенствования организационно-структурных механизмов управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России рассматривались в многочисленных указах Президента РФ, нормативных актах Правительства РФ, министерств и ведомств, Федерального Собрания РФ, а так же региональных и муниципальных властей в субъектах РФ.

Важность такой задачи повышается также в связи с тем, что низкая эффективность реализованных вариантов корпоративной перестройки оборонно-промышленного комплекса России не только стала его характерной чертой, но и распространила последствия такой ситуации на значительную часть смежных предприятий гражданского сектора, придав дестабилизационным последствиям невысокой эффективности экономических процессов в ОПК системный характер.

Особая актуальность рассматриваемой проблемы определяется потребностями практики в теоретическом исследовании основ корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России в условиях глобального финансового кризиса, а так же с учетом перспектив выхода из него и обоснование оптимальных мер как государственного, так и корпоративного характера для решения этой проблемы. Актуальность исследования возрастает в связи с необходимостью теоретического обоснования направлений и механизма дальнейших организационно-структурных трансформаций ОПК России с учетом значимости результатов его экономического развития для обеспечения национальной безопасности нашей страны. Таким образом, теоретико-концептуальный подход к использованию организационно-структурных факторов для управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России соответствует потребностям развития российской экономики и требует соответствующего научного обоснования.

Вышесказанное определило актуальность темы настоящего исследования, его характер и основные направления.

**Степень разработанности проблемы.** Фундаментальные теоретические основы развития российской экономики и, в том числе, оборонно-промышленного комплекса России заложены в своих трудах рядом ведущих российских ученых, таких как Абалкин Л.И., Аганбегян А.Г., Белоусов Д.Р., Глазьев С.Ю., Ивантер В.В., Клейнер Г.Б., Львов Д.С., Макаров В.Л., Петраков Н.Я., Полтерович В.М. и др.

Вопросы управления рыночными структурами, в том числе в ВПК, исследованы в работах таких зарубежных ученых как Альберт М., Ансофф И., Друкер П., Мартино Дж., Маршалл А., Портер М., Стиглиц Дж., Хедоури Ф., Шмитт Б. и др.

Экономические закономерности развития оборонной сферы нашей страны включая направления развития оборонно-промышленного комплекса России исследовались в работах таких ученых как Бельянинов А.Ю., Иноземцев В.Л., Каблов Е.Н., Караганов С.А., Кокошин А.А., Кузык Б.Н., Лесных В.В., Рябинин В.В., Чемезов С.В. и др.

Проблемы трансформации корпоративных структур оборонно-промышленного комплекса России рассмотрены в работах таких исследователей как Авдашева С.Б., Белокрылова О.С., Дерябина М.А., Добрынин П.Я., Меньщиков В.В., Новиков Я.В., Сеничев М.Ю., Хрусталеv Е.Ю. и др.

Однако, с точки зрения необходимости решения задачи совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса применительно к условиям этапа преодоления влияния и последствий глобального финансового кризиса, какой проходит сейчас экономика России, результаты исследования в вышеназванных работах интересующих нас проблем пока не создали возможности формирования целостной концепции регулирования этих процессов.

Таким образом, вышеперечисленные исследования далеко не исчерпывают рассматриваемые проблемы, которые требуют более детальной разработки.

В сложившихся условиях необходимо специальное системное исследование проблем совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса в качественно новых условиях возрастания степени глобальной конкуренции на мировых рынках вооружения и военной техники (ВВТ) с учетом перспектив выхода из глобального финансового кризиса.

**Объектом исследования** выступают корпорации оборонно-промышленного комплекса России.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, складывающиеся в процессе совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса.

**Цель и задачи исследования.** Целью настоящей диссертации является исследование проблем совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России и обоснование вариантов структурных конфигураций изменения отраслевой системы управления совокупностью оборонно-промышленных корпораций различных форм собственности.

Цель определяет **задачи исследования**:

- исследовать общие теоретические проблемы детерминации негативных и позитивных факторов, определяющих состояние корпораций оборонно-промышленного комплекса России в зависимости от вариантов организационно-структурных моделей его корпоративной реструктуризации;

- проанализировать экономические условия и выявить тенденции развития корпораций оборонно-промышленного комплекса России;

- рассмотреть зарубежные подходы к управлению ВПК в странах с наиболее развитой военной промышленностью и на этой основе выработать алгоритм его реструктуризации в России;

- сформулировать авторскую концепцию использования организационно-структурных факторов повышения конкурентоспособности оборонно-промышленного комплекса России;

- обосновать научные подходы к повышению эффективности управления развитием корпораций оборонно-промышленного комплекса России через процессы корпоративной реструктуризации;

- определить приоритетные направления формирования рациональной корпоративной структуры, позволяющей решать задачи отраслевого управления в ОПК России;

- разработать методические рекомендации по реализации мер корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России с набором предлагаемых практических мер.

**Гипотеза диссертационного исследования.** Авторская гипотеза диссертационного исследования заключается в предположении того, что повышение конкурентоспособности корпораций оборонно-промышленного комплекса может быть достигнуто на основе выбора эффективных вариантов совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями различных форм собственности в ОПК России с учетом рыночных приоритетов.

**Инструментарно-методический аппарат исследования.** Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялись на

основе использования системного подхода, методов и инструментальных технологий научного исследования, в том числе графических и табличных приемов обработки данных, экономико-математического моделирования и т.п. Каждый из этих методов использовался в аспекте основного, дополнительного или проверочного в соответствии с его функциональными возможностями при решении задач поставленных в исследовании.

**Информационно-эмпирическая база исследования** сформирована на основе материалов и официальных данных Минпромторга России, Минэкономразвития России, Росстата, других ведомств, корпораций оборонно-промышленного комплекса, статистических сборников, содержащих фактические данные, а также материалов периодической печати, монографических исследований, материалов научно-практических конференций по изучаемой проблеме.

**Соответствие содержания диссертации избранной специальности.** Работа выполнена в рамках Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность (п. 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности).

Наиболее существенные научные результаты исследования, полученные лично автором и **выносимые на защиту**, состоят в следующем:

1. Потребности поддержания национальной обороноспособности и решения кризисных и посткризисных проблем экономики нашей страны определяют необходимость совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России, который выступает особой формой организации научно-технически и производственно интегрированной - в сфере оборота ВВТ и сопутствующей гражданской продукции - совокупности корпораций различных форм собственности.

2. Методической основой разработки и реализации экономической по-



литики в ОПК, направленной на обеспечение устойчивых темпов экономического роста в России, выступает необходимость совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями ОПК России, так как формирование рыночно адаптированного механизма управления предприятиями отрасли до сих пор не завершено.

3. Реализация мер корпоративной структуризации ОПК России является основой для его инновационной модернизации, предопределяя устойчивое социально-экономическое развитие отрасли и за счет этого во многом всей российской экономики, требует разработки новых механизмов управления корпорациями ОПК на базе координации взаимодействия органов государственного управления и корпоративных структур ОПК России.

4. Применение организационно-структурного подхода к разрешению проблем развития ОПК России, базирующееся на комплексном изучении структуры, взаимодействия и эволюции корпоративных отношений, позволяет сформулировать новую схему управления рациональной корпоративной структурой ОПК России, которая позволяет решать задачи повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения обороноспособности нашей страны.

5. Концепция совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями ОПК России, выступая основой его стратегического развития, требует определенной организационной конфигурации взаимодействия функциональных бизнесов в сфере обращения ВВТ.

6. Системный характер недостатков в управлении корпорациями ОПК России обуславливает необходимость преодоления нарастающего отставания ОПК России по основным факторам конкурентоспособности ВВТ на основе внедрения проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления. Содержание предлагаемых комплексов заключается в применении управленческих технологий электронного сопровождения на всех этапах разработки, изготовления и эксплуатации ВВТ, то есть об интегрированной информационной поддержке жизненного цикла продукции.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается, в це-

лом, в разработке направлений совершенствования организационно-структурного механизма управления оборонно-промышленным комплексом России через обоснование выбора организационных вариантов структурных конфигураций управления научно-технически и производственно интегрированной - в сфере оборота ВВТ и сопутствующей гражданской продукции - системой корпораций различных форм собственности, с целью поддержания национальной обороноспособности и решения кризисных и посткризисных проблем экономики нашей страны.

Приращение научного знания, полученное в диссертационном исследовании, представлено следующими основными элементами:

- сформулирована и обоснована авторская управленческая стратегия смены экономических подходов к развитию ОПК России – необходимость перехода от преимущественно внутрироссийской моно-задачи обеспечения обороноспособности страны к глобализованным мультизадачам достижения российского международного конкурентного лидерства в сфере ВВТ в мировой экономике. Смена экономических подходов требует совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями ОПК России как транснациональными корпорациями, в первую очередь на постсоветском пространстве, в качестве основы для его инновационной модернизации экспортно-ориентированного характера, что определяет теоретико-методические основы корпоративной реструктуризации ОПК России;

- предложены и функционально систематизированы четыре группы условий, которые необходимо учитывать при корпоративной реструктуризации ОПК России: в политике, в экономике, на мировых рынках ВВТ, в инновационной сфере, что позволяет определить стратегические направления развития ОПК с учетом его современного потенциала, а так же современной и перспективной ситуаций;

- обоснована необходимость преодоления нарастающего отставания ОПК России по базовым направлениям международной конкурентоспособности ВВТ на основе перехода к экспортно-ориентированным управленческим технологиям поддержки жизненного цикла продукции от проектирова-

ния до утилизации в нашей стране и за рубежом путем внедрения проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления, в рамках чего предложена их интеграция через объединение различных подсистем поддержки управленческих решений включая системы информационной поддержки жизненного цикла ВВТ, что позволит обеспечить многоуровневую конкурентоспособность ОПК России;

- сформулирована и содержательно обоснована оригинальная схема управления рациональной корпоративной структурой ОПК России, структурированная по функциональным задачам органов государственного управления и корпоративным структурам, которая позволяет решать задачи повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения обороноспособности нашей страны;

- формализована авторская организационно-структурная полисубъектная модель, определяющая варианты организационной конфигурации структуры консолидации функциональных бизнесов в сфере обращения ВВТ путем матричного объединения субподрядчиков по функциональным блокам (разработка; изготовление; эксплуатация; утилизация ВВТ) для выстраивания организационно-эффективной производственной цепочки «единый заказчик» – «единый подрядчик» – «субподрядчики» – «ВС России, ВС других стран, участники кооперации в сфере производства ВВТ», что обеспечит эффективность механизма хозяйственных взаимосвязей участников обращения ВВТ;

- разработаны методические рекомендации по реализации мер корпоративной структуризации ОПК России через соответствующий алгоритм, включающий функциональную последовательность основных управленческих итераций: оценка возможности корпоративной реструктуризации; постановка требований к корпоративной системе управления ОПК России; формирование корпоративной системы управления ОПК России; анализ предлагаемых корпоративных управленческих решений в ОПК России; выбор наиболее эффективных корпоративных управленческих решений в ОПК, что обеспечит эффективность механизма реализации корпоративной реструктуризации.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Рассматриваемые в диссертации проблемы важны для формирования теоретико-системного инструментария управления российской экономикой в связи с чем результаты исследования могут быть использованы:

– в научно-исследовательском процессе при изучении и дальнейшей разработке основных причин и закономерностей развития российской экономики вообще и оборонно-промышленного комплекса в частности;

– в учебном процессе и учебно-методической работе по курсам экономики, экономики отраслей промышленности, теории отраслевых рынков, институциональной экономики и т.п. различных уровней и степени сложности;

– органами исполнительной и законодательной власти России на федеральном и региональном уровнях в ходе дальнейшей реализации политики по совершенствованию государственного регулирования экономики, в том числе с целью оптимизации направлений и механизма осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе;

– в практической деятельности госкорпораций оборонно-промышленного комплекса России при реализации конкретных мер формирования и реализации стратегии корпоративной реструктуризации.

**Апробация работы.** Ряд положений диссертации неоднократно докладывался автором на научно – практических конференциях и совещаниях-семинарах, отражены в статьях в центральных научных журналах. Элементы сформулированных предложений нашли свое применение в практической деятельности Ассоциации контрольно-счетных органов России и в учебном процессе учебно-научного центра ВВС Военно-воздушно академии.

По теме диссертации опубликовано 13 печатных работ общим объемом 13,35 п. л., из них лично автору принадлежит 11,05 п. л.

**Структура работы.** Диссертационная работа изложена на 152 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения, а также содержит 28 рисунков и 11 таблиц.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОРПОРАЦИЙ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

## 1.1. Организационно-структурные аспекты корпоративной политики как базовая составляющая адаптации корпораций российского оборонно-промышленного комплекса к быстро меняющимся условиям в мировой и национальной экономике

Оборонно-промышленный комплекс играет огромную роль в обеспечении национальной безопасности и является важнейшей структурной составляющей экономики нашей страны. Экспорт вооружения и военной техники (ВВТ) - продукции российского ОПК является важнейшим источником доходов федерального бюджета (табл.1.1).

Таблица 1.1 - Экспорт ВВТ в 1999–2009 гг. [44]

Год	Общий объем российского экспорта, млрд долл. США	ВТС		
		Объем экс- порта, млрд долл. США	Доля от об- щего экспор- та, %	Объем экс- порта, млрд руб.
1999	75,6	3,393	4,49	91,61
2000	105,0	3,681	3,51	103,66
2001	101,9	3,705	3,64	111,67
2002	107,3	4,810	4,48	150,79
2003	135,9	5,568	4,09	170,83
2004	183,2	5,855	3,19	168,68
2005	183,2	6,126	2,51	173,24
2006	303,6	6,464	2,13	175,76
2007	354,4	7,40	2,08	191,29
2008	471,6	8,35	1,77	207,49
2009 (прогноз)		8,56	–	–

С учетом сложившейся ситуации и перспективных прогнозов, развитие экономики России требует перманентной корпоративной реструктуризации и становления рыночных основ деятельности оборонно-промышленного комплекса, который представляет собой совокупность тесно связанных и взаимозависимых отраслей оборонного и гражданского назначения и является стержнем экономики страны, во многом обеспечивающим деятельность других отраслей национального хозяйства, а также основным источником поддержания обороноспособности нашей страны.

При этом развитие ОПК затрудняется целым рядом факторов, среди которых большая степень износа основных фондов корпораций, высокая доля низкорентабельных производств в общем числе отраслевых корпораций, высокий уровень общехозяйственных расходов, наличие большого количества устаревших технологий, в связи с чем остро стоит необходимость привлечения большого объема инвестиций для модернизации, высокая доля предприятий с тяжелым финансовым положением.

В развитии российской промышленности оборонно-промышленная проблематика является одной из приоритетных. Оборонно-промышленная отрасль является важной сферой национальных интересов. В условиях глобализации, возрастает роль оборонно-промышленного комплекса, в т.ч. комплексного развития научно-технических заделов оборонного назначения и взаимодействия государственных и частных сегментов оборонно-промышленного комплекса, а также хозяйственных связей оборонно-промышленного комплекса с гражданскими отраслями экономики.

В ходе реформирования ОПК России деятельность оборонных предприятий приобрела рыночный характер: цель всех субъектов рынка – получение максимума прибыли. Однако этот постулат лишь частично действует для крупных фирм индустриального сектора. Ряд известных экономистов (например, Дж. Гэлбрейт) отмечали, что поведение таких фирм значительно изменилось и определяется, как правило, стремлением максимизировать объем производства при некотором нормальном уровне прибыли. Другая формулировка этой же цели - сохранение и возможное увеличение своей доли в

объеме рынка. Критерий максимизации доли рынка вполне согласуется с приоритетной задачей упорядочить рыночную стихию и расширить контроль над «средой взаимодействия», контроль над рынком.

Дж. Гэлбрейт, анализируя работу современной крупной корпорации, пришел к выводу, что она во все большей мере управляется групповыми решениями «коллективного мозга» наемных управляющих, круг которых охватывает тех, «кто обладает специальными знаниями, способностями или опытом группового принятия решений». Организацию, составленную этими специалистами, он назвал техноструктурой и считал, что цели и критерии техноструктуры существенно отличаются от целей и критериев единоличного мелкого или среднего независимого предпринимателя, который фигурировал в роли главного героя теорий рынка [24].

На первый план для техноструктуры выступает задача сохранения корпорации и поддержания стабильности в ее взаимоотношениях с окружающей экономической средой.

Различные исследователи общих закономерностей этих процессов имеют широкий спектр различающихся мнений по поводу того, что именно является базовым изменением под влиянием диспропорций в процессах развития корпораций. Так, например, на конференции в Беркли профессора Thomas M. Jorde и David J. Teece в своем выступлении «Innovation, Cooperation and Antitrust» опирались на выводы об изменении секретов управления, каналов сбыта [123].

Таким образом, ведущие зарубежные исследователи по-разному оценивают роль того или иного фактора и, исходя из этого, предлагают свои теоретические концепции выработки общей стратегии корпоративного управления и принятия стратегических решений. Такая ситуация не дает возможности непосредственно использовать приводимые выводы зарубежных экономистов по изучаемой проблеме и требует соответствующего уточнения.

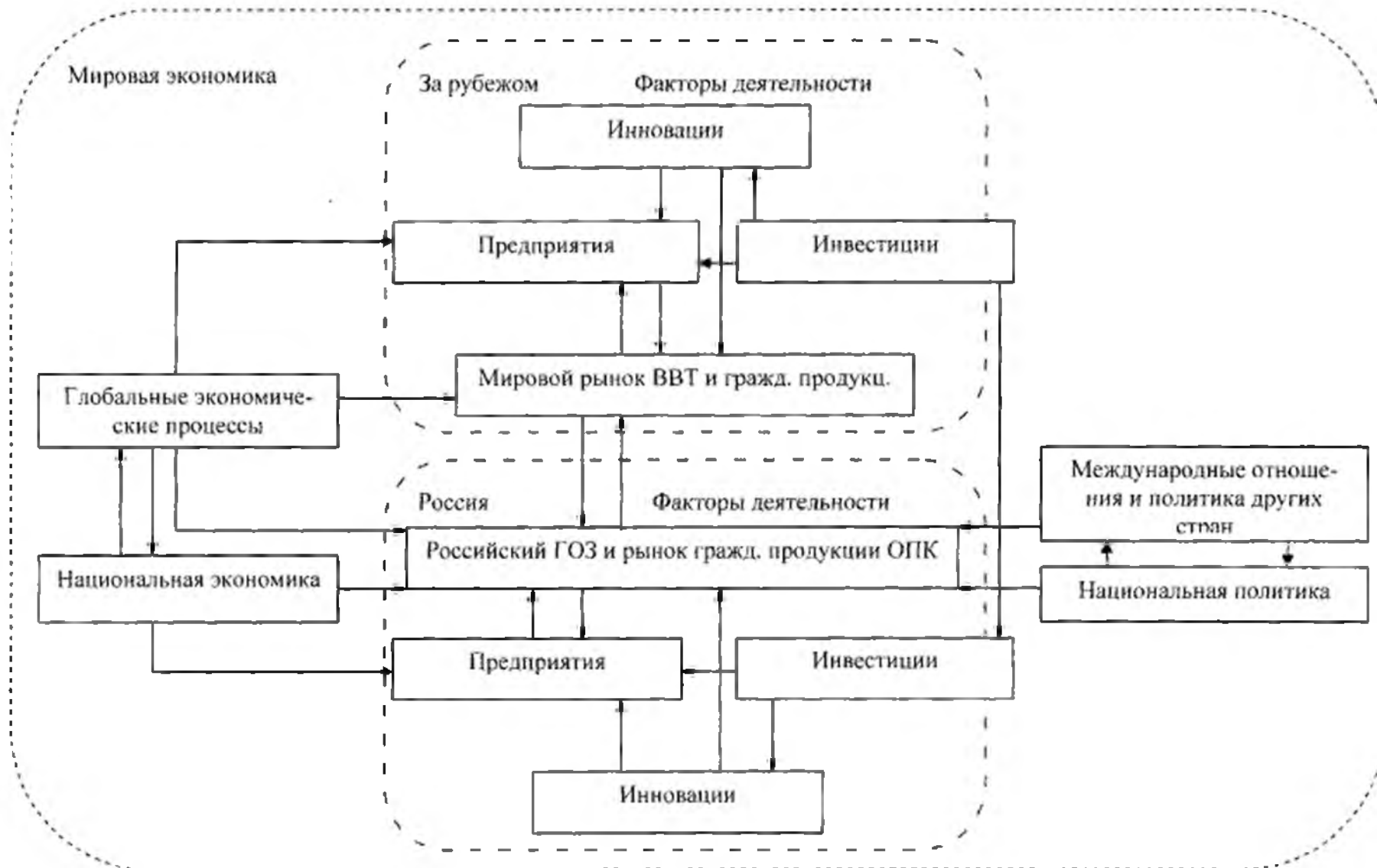


Рисунок 1.1 – Модель экономических взаимосвязей ОПК России с мировой экономикой



Эти свойства обуславливают особенности формирования и функционирования рынка продукции ОПК от рынков других товаров и характеризуют ОПК как систему с единым процессом производства продукции оборонного и гражданского назначения для удовлетворения национальных потребностей и спроса на мировых рынках ВВТ (рис.1.1).

С конца 1980-х гг. процессы, связанные со снижением участия государства в экономике и либерализацией экономических отношений в оборонно-промышленном комплексе, идут во многих странах. Реформирование – корпоративная реструктуризация - отрасли преследует две основные цели: повышение эффективности функционирования корпораций ОПК за счет внедрения конкуренции и включение рыночных механизмов получения доходов для эффективного развития оборонно-промышленного комплекса.

При этом от степени корпоративной реструктуризации и от эффективности организационно-структурных аспектов экономического развития, как характеристики экономических отношений, зависит успешность деятельности отдельных корпораций и деятельность всего оборонно-промышленного комплекса в целом.

Начавшийся в России переход к рыночной экономике обусловил необходимость проведения корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе, опирающейся на развитие новых форм внутриотраслевых и межотраслевых экономических отношений. Было принято решение о приватизации ряда важнейших предприятий ОПК.

В связи с общим экономическим кризисом и изменением форм управления оборонно-промышленный комплекс оказался в тяжелом положении, и его экономические показатели и технологическое состояние постепенно ухудшались. Необходимо было разработать путь вывода отрасли из системного кризиса.

Особенностью формирования государственной оборонно-промышленной политики являлось:

- большая доля государства в финансировании и развитии оборонно-промышленного комплекса;
- несмотря на существенное сокращение доли государственной собственности в ОПК России тем не менее, государство сумело сохранить за собой весьма действенные формальные и неформальные институты контроля;

- сохранение централизации структуры оборонно-промышленных корпораций и влияние государства в негосударственных компаниях через оборонный госзаказ (ОГЗ);
- непоследовательность и фрагментарность государственной оборонно-промышленной политики, низкая эффективность реализации принятых управленческих решений, отсутствие контроля за их исполнением.

Анализ развития российской экономики и динамики ее оборонно-промышленного сегмента за постсоветский период свидетельствует о важности оборонно-промышленных корпораций для экономического развития, в современном контексте проявляющейся не только в стратификации оборонно-промышленного обеспечения национальной безопасности, но и в реальной угрозе замедления темпов макро- и мезоэкономического роста как вследствие нарастающей, имеющей ярко выраженные проявления научно-технической и производственной деградации оборонно-промышленного комплекса, так и важности гражданского сегмента оборонных товаропроизводителей.

При этом позитивное развитие корпораций оборонно-промышленного комплекса страны в рамках рыночных приоритетов может осуществляться только при условии выбора эффективных вариантов корпоративной реструктуризации через механизмы усиления использования организационно-структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ корпораций оборонно-промышленного комплекса России.

За годы рыночных реформ в ОПК России накопилось множество проблем, которые подчеркивают необходимость совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса

Так, в аналитической записке Счетной палаты Российской Федерации «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы» отмечено, что за период 1992 – 1995 гг. на базе корпораций оборонно-промышленного комплекса было образовано 1110 акционерных обществ открытого типа, большинство из которых оказалось в тяжелом финансовом положении. Структурные изменения в составе оборонной промышленности объясняются не только приватизацией, но

и последствиями процедур банкротства и залога. Около 20% из них были объявлены неплатежеспособными (банкротами) уже в начальный период их деятельности.

В период 1997-2002 гг. (по состоянию на 18 октября 2002 г.) процедуры несостоятельности (банкротства) были применены в отношении 160 оборонных корпораций. В результате ликвидированы в процессе конкурсного производства 35 корпораций, продолжалось конкурсное производство на 46 предприятиях, введено внешнее управление на 31 предприятии.

В настоящее время в составе оборонной промышленности учитывается 120 корпораций, полностью контролируемых частными предпринимательскими структурами. Более половины из них (51,3%) продолжают выполнять оборонные заказы, т.е. их специализированное имущество продолжает использоваться по назначению. Такие предприятия сложно (практически невозможно) интегрировать в создаваемые холдинги, хотя некоторые из них являются единственными или основными производителями соответствующих видов оборонной продукции. Часть имущества корпораций оборонно-промышленного комплекса утрачена, так как при приватизации документы, характеризующие состояние приватизируемого имущества (результаты инвентаризации), не были обязательным приложением к плану приватизации[7].

С учетом такой ситуации, по нашему мнению, механизмы корпоративной реструктуризации необходимо рассматривать как способы регуляции в общей структуре экономики, связанные с индивидуально-функциональными свойствами объектов корпоративной реструктуризации и характером экономической ситуации.

Действие механизмов корпоративной реструктуризации, обобщенно, выражается в целенаправленном преобразовании объективно значимой экономической, технологической и т.п. структуры корпораций ОПК в целях снижения кризисного напряжения, поддержания экономической устойчивости развития корпораций, предотвращения дезорганизации экономической деятельности.

Формирование системных качеств корпоративной реструктуризации происходит в общем контексте формирования модернизационных свойств корпораций и их корпоративных систем, обеспечивающих возможность развития корпораций и сохранение необходимой экономической динамики, в контексте хода общего экономического развития и развития корпораций (рис.1.2).

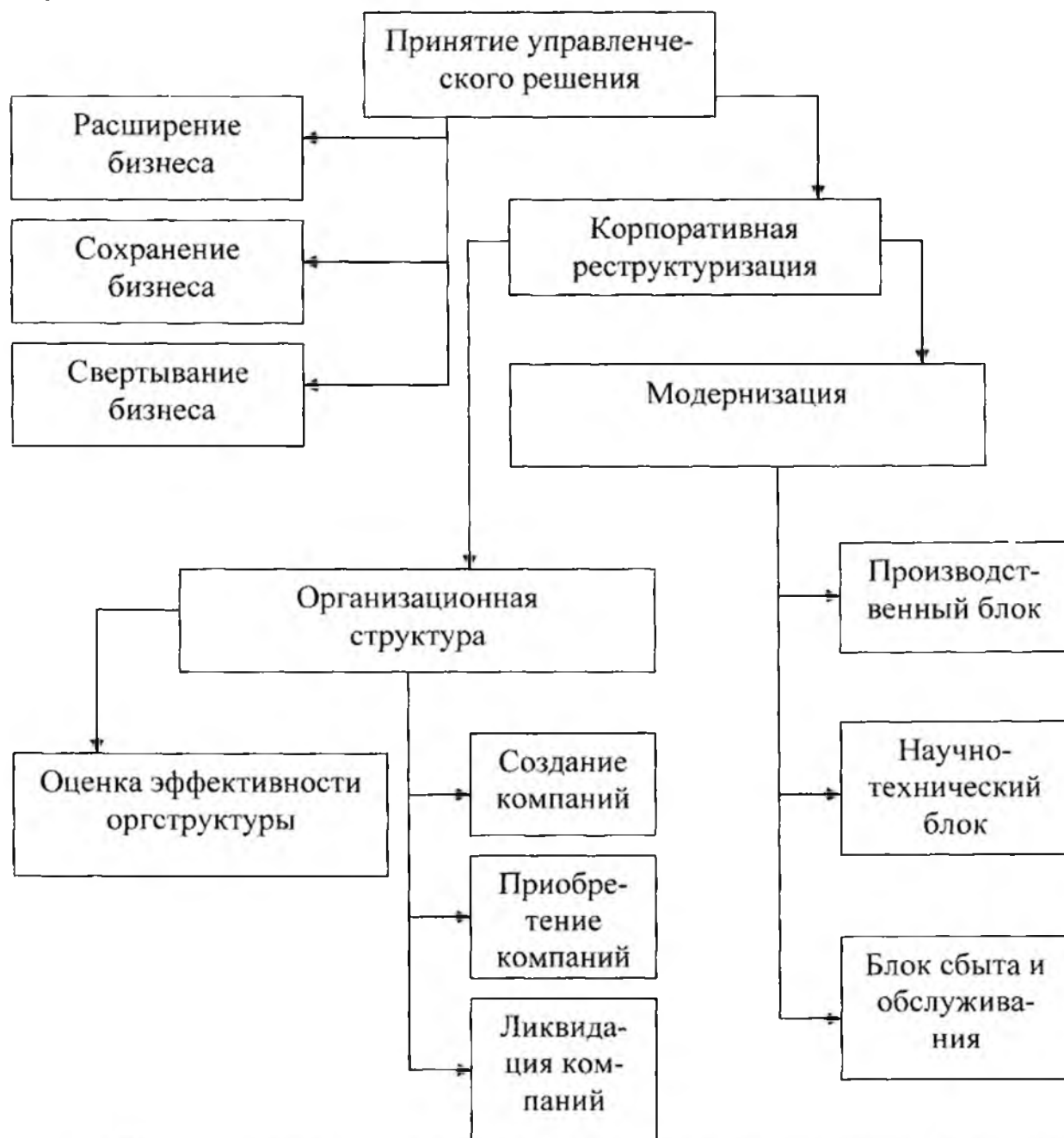


Рисунок 1.2 – «Дерево целей» корпоративной реструктуризации

организационно-структурного системного подхода, который предполагает рассмотрение причинных и функциональных связей между всеми элементами,

включенными в генезис и функционирование основных механизмов корпоративной реструктуризации.

При этом достижение требуемых динамических характеристик механизмов корпоративной реструктуризации наиболее эффективно обеспечивается при выполнении условий оптимальности сочетания целей корпоративной реструктуризации. Условием сочетания целей корпоративной реструктуризации по управляющим воздействиям  $\bar{\lambda}$  является удовлетворение требования диагональности матриц графа показателей проектируемой корпоративной системы:

$$Z_{\lambda} = \frac{HR}{E + HR} = \begin{pmatrix} Z_{11} & 0 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & Z_{22} & 0 & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & Z_{mm} \end{pmatrix} \quad (1.1)$$

где:

$H$  – матрица модернизации;

$R$  – матрица оргструктуры;

$E$  – матрица расширения бизнеса.

Матрица  $HR=N$  представляет собой форму многосвязной корпоративной системы с разомкнутой обратной связью. Следовательно, в соответствии с условием оптимальности сочетания целей корпоративной реструктуризации по управленческому воздействию корпоративный управляющий центр  $R$  можно представить в виде звена с диагональной матрицей  $N$  и включением за ним звеном, матрица показателей которого равна оператору  $N^{-1}$ .

Поскольку элементы диагональной матрицы  $N$  соответствуют управленческим функциям корпоративной системы при разомкнутой обратной связи, то управленческая итерация показателей этого звена может быть определена на основе заданных системных функций  $z_{\lambda} = \overline{[z_{11}, z_{mm}]}$ . Для того, чтобы получить формализованное отображение звена с оператором  $N^{-1}$ , необходимо инвертировать граф корпоративной системы с сохранением дерева целей корпоративной реструктуризации. При выборе управленческих итераций необходимо исходить из правил, вытекающих из общих принципов построения

механизмов оптимальности сочетания целей корпоративной реструктуризации.

Заметим, что в действительности динамические изменения имеют целостный характер и в определенном соотношении сочетают изменения взаимосвязей в рамках процесса государственного и корпоративного управления ОПК России (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Система взаимосвязей в рамках процесса государственного и корпоративного управления ОПК России

Модернизационный потенциал структурных, иерархических изменений корпоративной системы оборонно-промышленного комплекса России, ее внутренних и внешних связей, можно рассматривать в качестве механизма ее организации. В результате действия этого механизма формируется некоторое новое функциональное свойство, позволяющее предприятиям адекватно и целесообразно регулировать собственную модернизационную активность.

Границы динамических изменений корпоративной системы ОПК очерчены пределом ее устойчивости, в которых сохраняется способность обеспечивать модернизационно-приспособительные реакции корпораций.

Связь эффективности модернизационного процесса и динамики корпоративной реструктуризации целесообразно рассматривать применительно к отдельным ее типам. При оценке оптимальности корпоративной реструктуризации необходимо не ограничиваться отдельными функциональными элементами, а анализировать бизнес-модель системы в целом.

Рассматривая корпоративную систему ОПК как целостное образование в рамках функциональной системы экономической модернизации, мы предполагаем, что нарушение адекватности корпоративной реструктуризации может происходить в направлении преимущественного нарушения ее динамических, функциональных или структурных свойств. В реальном модернизационном процессе характер нарушений носит сложный, взаимосвязанный характер. Регулирование определенных свойств и их соотношение, на наш взгляд, определяет характер включения корпоративной реструктуризации в систему мер по оптимизации экономического развития оборонно-промышленного комплекса России.

Рассматривая процессы адаптации российских оборонно-промышленных корпораций к условиям реформирования экономики с позиций системного подхода необходимо рассмотреть основные черты и особенности реструктуризации как комплексного изменения хозяйственных методов и организационных структур российских оборонно-промышленных корпораций.

Тенденция к перманентной корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса как закономерности поступательного развития национальных хозяйств в мировой экономике вытекает как из перманентной смены структурных соподчиненностей предприятий государственной и негосударственной собственности в экономике, так и из природы обеспечения конкурентоспособности (рис.1.4).

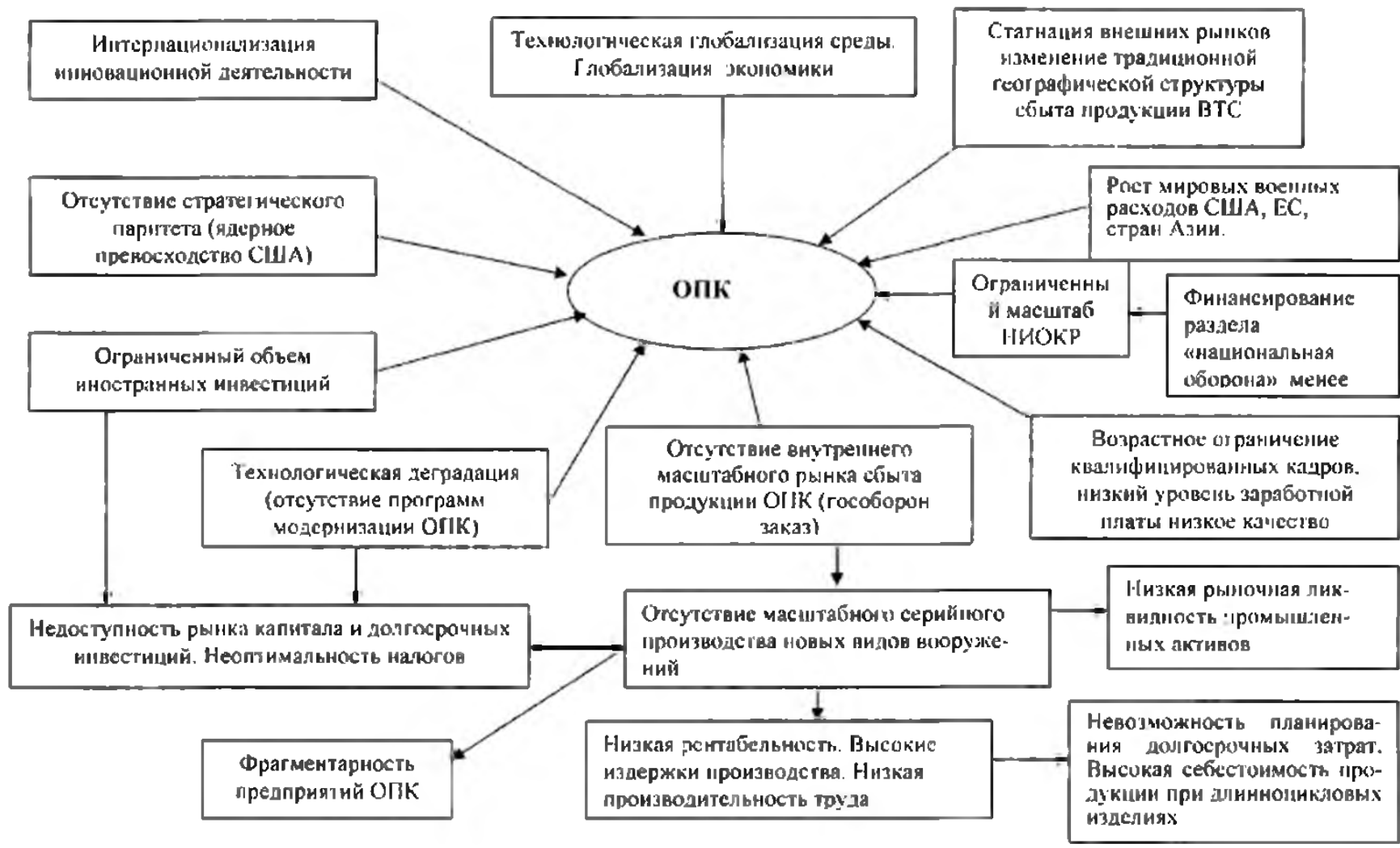


Рисунок 1.4 - Факторы влияния на развитие ОПК [115]



При этом осуществление глобальных организационно-структурных изменений играет фундаментальную роль системной базы прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе, лежащих в основе перехода к индустриальной и постиндустриальной экономике и смены технологической базы создания ВВТ.

В отечественной практике понятие реструктуризации корпораций зародилось с переходом от планово-административной к рыночной экономике в связи с необходимостью смены неэффективного собственника и адаптации предприятия к быстро меняющимся условиям хозяйствования формирующегося постиндустриального общества, когда экономика серийного и массового производства преобразуется в экономику индивидуальных услуг, ориентированную на потребителя [105].

Предпосылками реструктуризации оборонно-промышленных корпораций в современных условиях являются, прежде всего, изменение условий хозяйствования, включая интернационализацию производства и динамические сдвиги в структуре потребностей, интеграцию деятельности корпораций и формирование новых условий для бизнеса. К ним также можно отнести последствия неэффективного реформирования экономики вообще и самого ОГК, не обеспечивших позитивные структурные сдвиги [62].

Для современной экономики России корпоративная реструктуризация оборонно-промышленных корпораций стала инструментом повышения их конкурентоспособности, и рассматривается как система мер по совершенствованию организационно-структурного механизма управления в соответствие с изменениями внешней среды предприятия и выработанной стратегией его развития. В условиях постоянных изменений корпоративная реструктуризация становится составляющей стратегического управления предприятиями и отраслями, а не разовым мероприятием.

В результате для формирования основ оборонно-промышленной политики необходим системный организационно-структурный системный подход к рассмотрению и исследованию процессов развития оборонно-промышленного комплекса России. В рамках такого подхода модернизация оборонно-промышленного комплекса в решающей мере зависит от его

структурной перестройки. При этом надо отдавать себе отчет в том, что модернизация оборонно-промышленного комплекса не может быть осуществлена спонтанно, на основе исключительно механизмов рыночного саморегулирования, а только путем установления государством приоритетных направлений экономического развития и применения адекватных средств их реализации. Те страны, которые действительно совершили экономический прорыв на основе успешной промышленной политики совершили это при помощи корпоративной реструктуризации промышленности.

По нашему мнению, исходя из предлагаемого организационно-структурного системного подхода необходимо ввести в научный оборот понятие «организационно-структурного управления», которое состоит в целенаправленном формировании, развитии и распространении организационных изменений, которые в наибольшей степени способны улучшить позиционирование корпораций ОПК в системе координат международной и национальной конкурентоспособности.

Если рассматривать процессы управления с точки зрения теории систем, то можно сформулировать следующую модель управления развитием ОПК России (рис. 1.5).

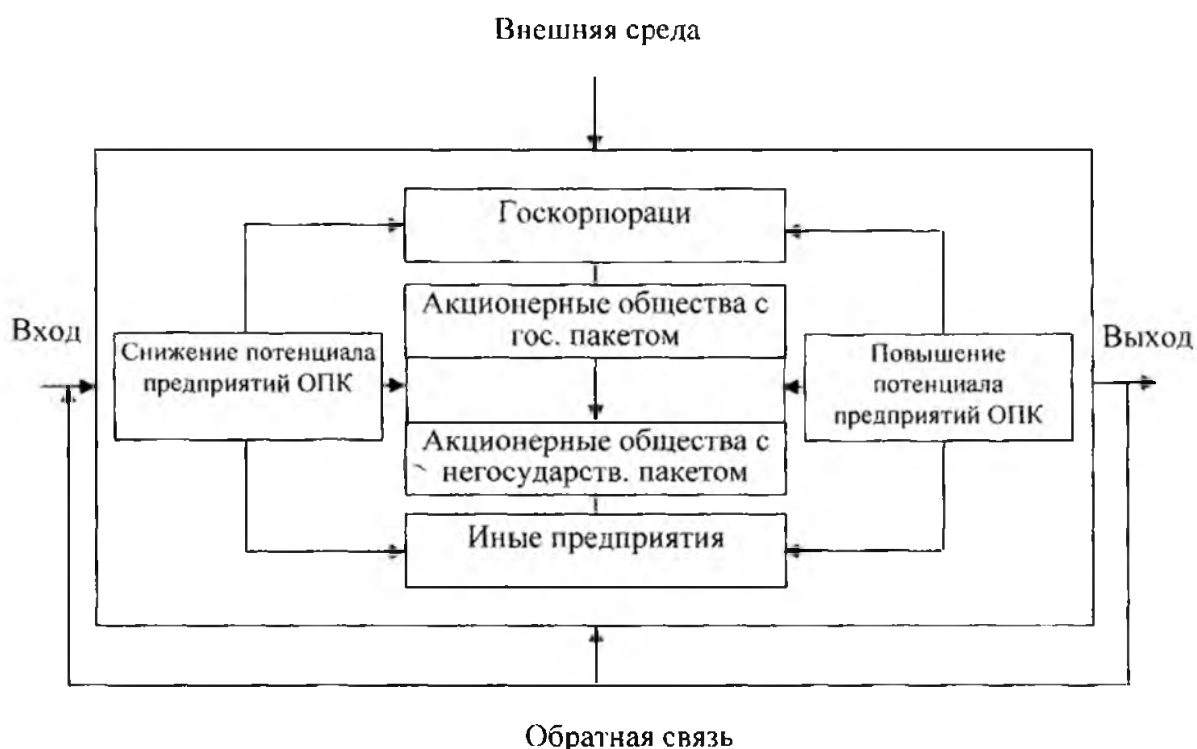


Рисунок 1.5 – Модель управления развитием ОПК России

Потребности в корпоративной реструктуризации оборонно-промышленных корпораций обострились в связи с накоплением значительных проблем:

- недостаточные объемы инвестиций в ОПК и снижение эффективности использования инвестиций, что привело к резкому снижению ввода новых мощностей и угрожающему старению основных фондов, нарастанию доли устаревших технологий;
- постепенная утрата ранее наработанных научно-технических заделов оборонно-промышленного комплекса;
- серьезное отставание в сфере разработки, освоения и использования новых технологий производства ВВТ;
- отсутствие механизма, стимулирующего разработку и использование новейших образцов техники;
- низкая эффективность и высокая затратность производства продукции оборонно-промышленного комплекса;
- неустойчивое финансовое положение предприятий отрасли и накопление долгов;
- несовершенство государственного регулирования процессов развития оборонно-промышленного комплекса;
- снижение управляемости функционирования корпораций ОПК;
- снижение научно-технического уровня ВВТ, проблемы разработки ВВТ новых поколений;
- ухудшение показателей финансовой устойчивости большинства корпораций отрасли в условиях глобального кризиса.

Объемы падения производства в ОПК свидетельствуют о том, что в нем так и не сформировались корпоративная структура, способная вести конкурентную деятельность на глобальном уровне и решать масштабные задачи инновационного развития. Результатом такой ситуации и является низкое качество экономического роста и явно недостаточная конкурентоспособность национального ОПК.

Низкий научно-технический уровень оборонно-промышленного комплекса, определяемый износом основных производственных фондов - с одной стороны, и низкая инновационная эффективность корпораций ОПК - с другой обуславливают постепенную утрату ряда технологических сегментов ОПК, увеличение разрыва между предложением и спросом на ВВТ новых поколений. Не отлажены механизмы государственного и рыночного регулирования развития ОПК, в том числе ценообразования, которые обеспечивали бы оптимальные, отвечающие требованиям наибольшей эффективности соотношения цен на ВВТ и гражданскую продукцию. Связанная с этим деформация научно-технической структуры ОПК обостряется ввиду истощаемости наработок советского периода, затрудняет решение проблем повышения надежности снабжения продукцией ОПК вооруженных сил и народного хозяйства и обеспечения национальной безопасности России.

Особенности оборонно-промышленного комплекса придают технико-экономическую специфику основным фондам и в решающей степени определяют характер корпоративных структур и модернизации. Это проявляется в следующем:

- 1) Оборонно-промышленный комплекс является одной из самых капиталоемких отраслей российской экономики, что обуславливает высокую стоимость основных производственных фондов в этой сфере в общей стоимости основных фондов промышленности.
- 2) ОПК обеспечивает технологическое единство всех подсистем вооруженных сил, поэтому риски утраты управляемости негосударственным сектором ОПК со стороны государства повышают значимость и важность для национальной безопасности отлаженной системы управления.
- 3) Большая технологическая зависимость функционирования и эффективной работы всех сфер экономики страны от бесперебойного и полного удовлетворения их потребности в продукции ОПК, во многом обусловлена отлаженной системой передачи научно-технических разработок в оборонно-промышленного комплекса в гражданский сектор.
- 4) Сложилась серьезная технологическая отсталость в ряде сегментов оборонно-промышленного комплекса России от развитых стран.

Отечественное оборудование, составляющее техническую основу оборонно-промышленного комплекса, морально устарело и уступает современным требованиям.

- 5) Наличие в оборонно-промышленном комплексе изношенного, выработавшего свой ресурс оборудования и отсутствие возможности его восстановления за счет собственных средств предприятий ведет к снижению надежности поставок ВВТ.

На современном этапе развития российских оборонно-промышленных корпораций оптимизация корпоративной структуры является объективной необходимостью в целях привлечения дополнительного внешнего финансирования. Одним из первых этапов реструктуризации и повышения инвестиционной привлекательности оборонно-промышленных корпораций является приватизация, в первую очередь предприятий с большой долей продукции гражданского назначения.

В целях повышения конкурентоспособности и устойчивого развития оборонно-промышленных корпораций реструктуризацию необходимо рассматривать как постоянно действующий процесс адаптационных улучшений корпоративных организационных структур, основных компонентов ее бизнес-модели к изменениям в мировой и национальной экономике, а, кроме того, предпочтений собственников и минимизации имущественных и финансовых рисков.

В России в настоящее время осуществляются процессы реструктуризации оборонно-промышленного комплекса, нацеленные на формирование конкурентных отношений в сфере производства и сбыта продукции гражданского назначения. В ходе реформирования оборонно-промышленных корпораций вследствие отсутствия комплексной концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления возникает ряд организационно-финансовых проблем, существенным образом сдерживающих их эффективное функционирование, и, соответственно, негативно сказывающихся на развитии всего оборонно-промышленного комплекса России.

Таким образом, модель организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса важна для всех видов безопасности, составляющих национальную безопасность: военной, политической и социальной, экономической, технологической (рис.1.6).

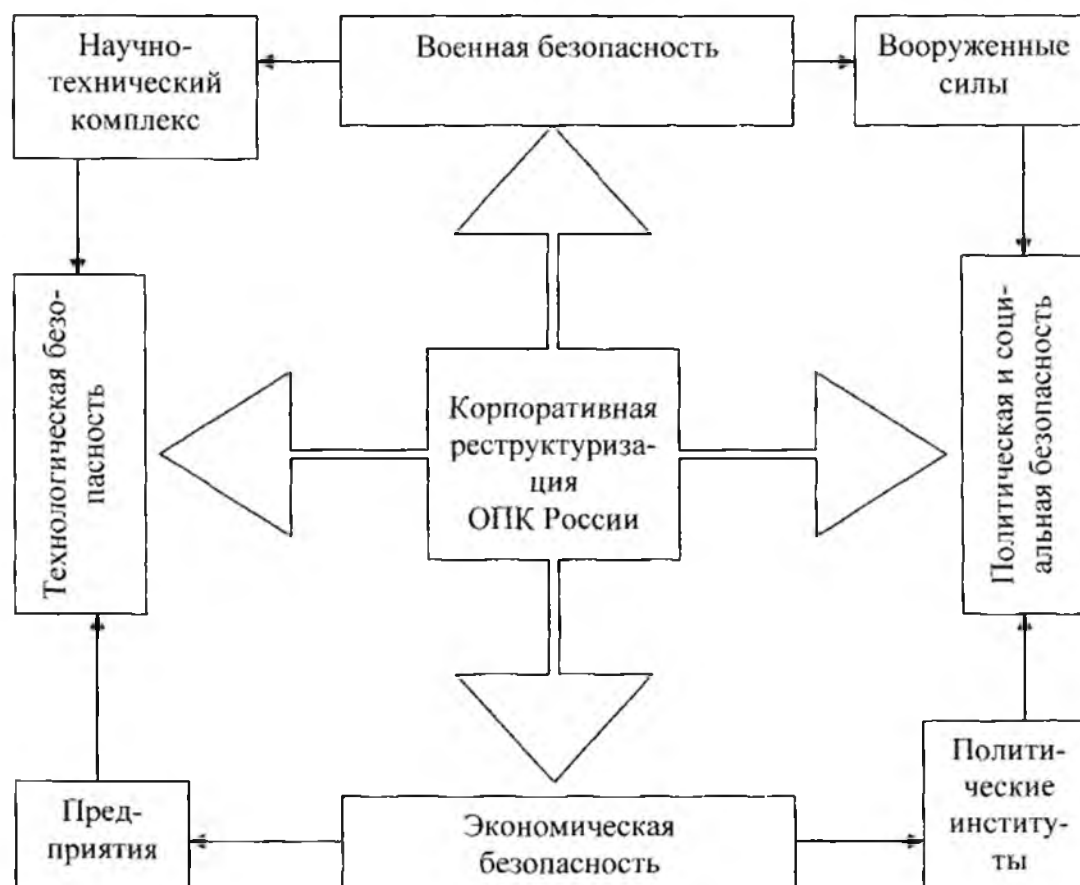


Рисунок 1.6 – Схема корпоративной реструктуризации ОПК России в системе обеспечения национальной безопасности

Целью реформы оборонно-промышленных корпораций, ее исходным императивом, является проведение корпоративной реструктуризации, необходимой для успешной работы в условиях рыночной экономики, улучшение управления на предприятиях, стимулирование их деятельности по повышению эффективности производства, ускоренное создание уникальных конкурентных образцов ВВТ.

Можно утверждать, что разработка стратегии реструктуризации становится актуальной, когда внутренние источники роста во многом исчерпаны,

или при прогнозировании глубоких кризисных ситуаций, вследствие чего промышленные предприятия стремятся привлечь факторы внешнего роста.

Рассмотренные организационно-структурные аспекты корпоративной политики как базовая составляющая адаптации корпораций российского оборонно-промышленного комплекса к быстро меняющимся условиям в мировой и национальной экономике позволяют выделить проблемы развития корпораций российского оборонно-промышленного комплекса с учетом макро- и микроэкономических изменений, произошедших под влиянием глобального финансового кризиса.

## **1.2. Проблемы развития корпораций российского оборонно-промышленного комплекса с учетом макро- и микроэкономических изменений, произошедших под влиянием глобального финансового кризиса**

Совершенствование организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса будет оставаться актуальной проблемой и в будущем по мере создания интегрированных структур, усиления контроля со стороны государства за использованием государственной собственности, а также за повышением эффективности работы корпораций оборонной промышленности [7].

Речь идет о раскрывающемся - через характер разрешения противоречий перманентных структурных кризисов как закономерностей развития национальной экономики любой страны на различных уровнях управления - содержании национальной антикризисной политики как основы подлинного суверенитета России через структурную перестройку оборонно-промышленного комплекса лежащую в основе любых путей экономического, социального, политического развития страны по пути рыночных реформ в условиях глобализации.

Ситуацию отличает двойственность положения России на мировом рынке оборонной продукции, которая проявляется в жесткой необходимости

поддерживать собственную оборонную безопасность, и в значительной степени, оборонную безопасность СНГ, Китая и ряда других стран.

Основные отрасли ОПК России:

- Производство ядерного оружия
- Ракетно-космическая промышленность
- Авиационная промышленность
- Военное судостроение
- Бронетанковая промышленность
- Производство стрелкового оружия и боеприпасов
- Производство артиллерийского вооружения.

Отличительной особенностью 2008 года стало вызванное мировым финансовым кризисом последовательное замедление темпов роста всех ключевых индикаторов российской экономики, таких как промышленное производство, строительство, транспорт и т.п.

Промышленное производство в России за 2008 г. выросло на 2,1% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (в том числе в I квартале – на 6,2%, во втором – на 5,5%, в третьем – на 4,7%). В IV квартале произошло снижение на 6,1% - в основном за счет обрабатывающих производств (-7,7 %) (табл.1.2).

После июньского замедления к сентябрю 2008 г. рост промышленного производства возобновился. Однако с октября отмечено ежемесячное снижение прироста промышленного производства (сентябрь – 6,3% к соответствующему периоду предыдущего года, октябрь – 0,6%). В ноябре и декабре 2008 г. произошел спад – соответственно на 8,7% и 10,3 %.

Наибольший вклад в прирост всего промышленного производства за 2008 год по сравнению с 2007 годом внесла сфера деятельности «обрабатывающие производства», куда входит ОПК [76].

Таблица 1.2- Основные показатели развития экономики России  
(в % к соответствующему периоду предыдущего года)

	2007	2008				год
		I кварт.	II кварт.	III кварт.	IV кварт.	



ВВП	108,1	108,5	107,5	106,2	101,1	105,6
Индекс потребительских цен, на конец периода, к концу предыдущего периода	111,9	104,8	103,8	101,7	102,5	113,3
Индекс промышленного производства	106,3	106,2	105,5	104,7	93,9	102,1
Обрабатывающие производства	109,5	108,7	108,1	106,4	92,3	103,2
Инвестиции в основной капитал	121,1	119,1	113,0	109,8	101,8	109,1
Объемы работ по виду деятельности «Строительство»	118,2	128,9	118,2	109,5	103,8	112,8
Реальные располагаемые денежные доходы населения	112,1	107,8	106,0	106,0	94,2	102,7
Реальная заработная плата	117,2	113,4	112,5	112,2	102,5	109,7
Оборот розничной торговли	116,1	116,7	114,4	114,5	108,2	113,0
Объем платных услуг населению	107,1	107,7	105,6	105,3	102,0	104,9
Экспорт товаров	116,8	153,6	151,3	152,9	88,7	132,8
Импорт товаров	136,0	140,7	142,5	143,8	103,7	130,4

Рост промышленной продукции ОПК в 2008 году составил 104,8% к 2007 году. Рост промышленного производства ОПК обеспечен во всех отраслях комплекса, кроме авиационной промышленности. При этом опережающий рост производства промышленной продукции достигнут в ракетно-космической промышленности (118,0%), радиоэлектронном комплексе (116,6%), судостроительной промышленности (108,3%).

За 2008 год рост гражданского производства наблюдался во всех отраслях ОПК, за исключением промышленности боеприпасов и спецхимии (98,9%).

В авиационной промышленности рост производства гражданской продукции составил 102,5% к 2007 году и обеспечен в основном реализацией предусмотренных мер государственной поддержки отечественного самолетостроения и вертолетостроения, а также производства малой гражданской авиационной техники с учетом относительного сохранения объемов ремонта ранее выпущенной техники.

В табл. 1.3 мы приводим показатели 20 крупнейших корпораций ОПК России в 2008 г

Таблица 1.3 - Показатели 20 крупнейших корпораций ОПК России в 2008 г.

№	Компания	Выручка от реализации в 2008г., млн руб.	Выручка от реализации в 2007г., млн руб.	Чистая прибыль/убытки в 2008г., млн руб.	Чистая прибыль/убытки в 2007г., млн руб.	Доля экспорта в 2008г., %	Доля экспорта в 2007г., %	Доля гражданской продукции в 2008г., %	Доля гражданской продукции в 2007г., %	Численность персонала в 2008г., человек	Численность персонала в 2007г., человек
1	ОАО "Концерн ПВО "Алмаз-Антей"	114 912.0	79 869.0	2489.3	2 436.5	50.9	56.0	6.1	11.0	89 866.0	81 857.0
2	ОАО "АХК "Сухой"	53 997.0	47 666.8	-1585.0	3 900.0	72.0	71.0	6.0	8.0	29 979.0	свыше 30 000
3	ОАО "НПК "Уралвагонзавод" им. Дзержинского	46 000.0	39 600.0	-	108.2	-	-	65.2	-	-	-
4	ОАО "Вертолеты России", в том числе:	41 246.2	29 625.0	2 843.6	-	42.0	-	49.0	-	-	-
	ОАО "Казанский вертолетный завод"	11 166.6	6 696.8	435.1	678.2	70.2	62.8	-	-	6 650.0	6 559.0
	ОАО "Роствертол"	7 913.6	7 092.9	420.2	338.0	45.1	52.8	-	35.4	6 661.0	6 639.0
	ОАО "Улан-Удэнский авиационный завод"	7 614.2	5 598.2	1 429.8	213.5	56.0	53.9	-	84.2	5 766.0	5 605.0
	ОАО "ААК "Прогресс" им. Н.И.	3 335.1	1 427.9	17.5	5.9	-	-	-	-	4 626.0	4 022.0

№	Компания	Выручка от реализации в 2008г., млн руб.	Выручка от реализации в 2007г., млн руб.	Чистая прибыль/убытки в 2008г., млн руб.	Чистая прибыль/убытки в 2007г., млн руб.	Доля экспорта в 2008г., %	Доля экспорта в 2007г., %	Доля гражданской продукции в 2008г., %	Доля гражданской продукции в 2007г., %	Численность персонала в 2008г., человек	Численность персонала в 2007г., человек
	Сазыкина"										
	ОАО "МВЗ им. М.Л. Миля"	2 136.8	1 782.3	237.2	245.9	0.1	2.0	-	-	2 212.0	2 143.0
5	ОАО "НПК "Иркут"	31 242.8	30 877.8	315.7	3 899.1	53.8	64.5	8.4	2.0	12 136.0	11 585.0
6	ОАО "Корпорация "Тактическое ракетное вооружение"	30 200.0	28 402.0	-	2 996.0	-	56.5	-	5.0	-	21 249.0
7	ФГУП "КБ приборостроения"	15 182.9	12 680.0	-	-	-	89.0	-	0.5	-	7 500.0
8	ОАО "Уфимское моторостроительное ПО"	14 960.4	15 829.9	-5 179.8	426.5	82.8	91.2	-	5.0	18 530.0	19 130.0
9	ОАО "НПО "Сатурн"	9 143.3	15 779.3	-428.1	2 018.4	19.7	5.4	78.2	71.5	14 729.0	24 159.0
10	ОАО "Завод им. В.А. Дегтярева"	6 842.9	6 019.5	205.8	551.2	25.0	24.0	-	13.4	10 769.0	10 892.0
11	ОАО "Курганский машиностроительный завод"	6 602.8	5 902.0	47.8	93.9	0.1	20.0	50.0	60.0	6 247.0	-
12	ОАО "ВПК "НПО"	6 084.6	6 873.8	158.5	171.9	-	49.0	-	4.0	-	3 850.0

№	Компания	Выручка от реализации в 2008г., млн руб.	Выручка от реализации в 2007г., млн руб.	Чистая прибыль/убыток в 2008г., млн руб.	Чистая прибыль/убыток в 2007г., млн руб.	Доля экспорта в 2008г., %	Доля экспорта в 2007г., %	Доля гражданской продукции в 2008г., %	Доля гражданской продукции в 2007г., %	Численность персонала в 2008г., человек	Численность персонала в 2007г., человек
	машиностроения"										
13	ОАО "СЗ "Северная верфь"	4 716.6	2 631.0	-2 078.8	2.4	58.1	22.2	-	-	2 866.0	3 010.0
14	ОАО "Арзамасский машиностроительный завод"	4 439.1	3 994.2	0.1	99.7	14.2	23.0	18.5	24.2	4 934.0	4 915.0
15	ОАО "Машиностроительный завод "Арсенал" (г. Санкт-Петербург)	3 216.9	3 112.9	16.2	15.7	0.3	8.0	75.0	75.0	2 550.0	2 782.0
16	ОАО "Красногорский завод им. С.А. Зверева"	3 084.5	2 519.6	9.8	14.2	7.9	20.5	-	10.0	4 676.0	4 824.0
17	ОАО "НАЗ "Сокол"	3 044.6	3 457.0	-142.0	-14.2	7.1	42.0	-	-	6 453.0	6 704.0
18	ОАО "Климов"	2 616.6	2 420.0	113.5	198.8	-	27.0	-	50.0	-	2 400.0
19	ОАО "ЛОМО"	2 140.1	1 566.8	8.3	-880.7	18.8	10.5	-	-	2 690.0	2 900.0
20	ОАО "Корпорация "Фазотрон-НИИР"	1 370.8	1 001.4	5.8	45.6	93.0	87.3	-	0.1	1 989.0	2 283.0

В 2008 году выпущено 44 самолета, из них 10 – средне- и дальнемагистральных, 121 вертолет. Существенное увеличение объемов выпуска вертолетов по сравнению с 2007 годом объясняется повышением эффективности деятельности организаций, увеличением, в том числе, экспортных заказов, что обусловлено качественными характеристиками вертолетов российского производства и их более низкими ценами по сравнению с иностранными производителями.

В ракетно-космической промышленности рост производства продукции гражданского назначения составил 112,6%. Увеличение производства гражданской продукции ракетно-космической промышленности обусловлено в основном ростом объема работ научного и социально-экономического назначения – продукции для ТЭК, транспорта.

В судостроительной промышленности за 2008 год рост производства гражданской продукции составил 130,3%. По предварительным данным, за 2008 год построено и сдано заказчику 25 судов различного назначения, в том числе: 2 морских танкера, 10 танкеров и 2 сухогруза смешанного (река-море) плавания, 2 плавсредства для работы на шельфе и 9 судов обеспечения.

В промышленности обычных вооружений производство продукции гражданского назначения осталось на уровне прошлого года.

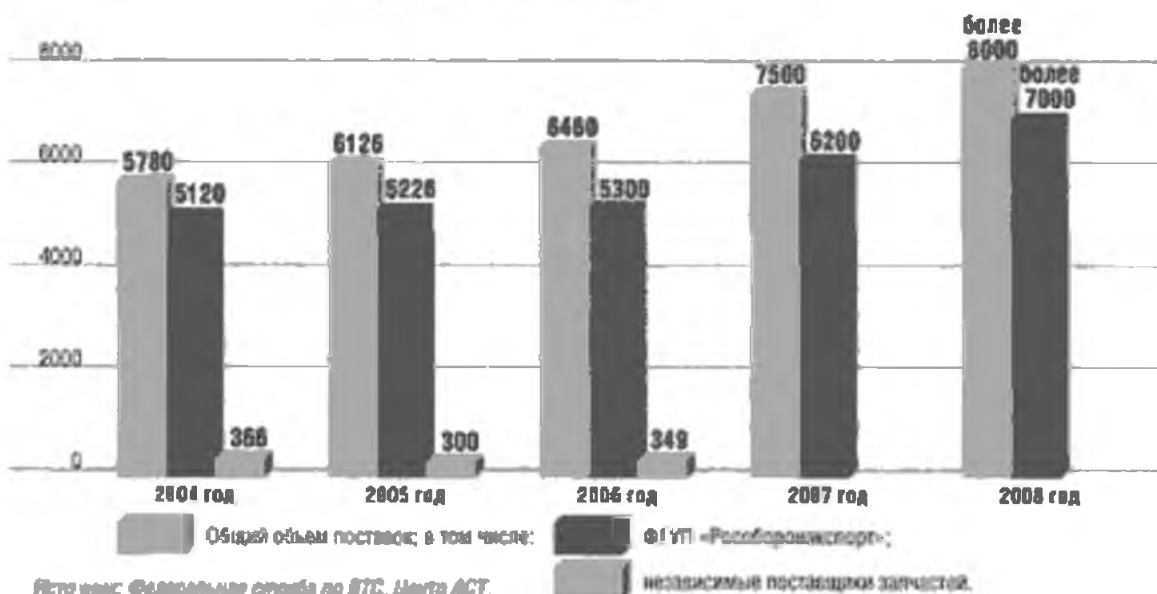
В радиоэлектронном комплексе производство гражданской продукции возросло на 3,7%. При этом в электронной промышленности прирост составил 7,8%, радиопромышленности – 5,7%, в промышленности средств связи - производство снизилось на 7,7 %.

В промышленности боеприпасов и спецхимии динамика производства гражданской продукции составила 98,9% к 2007 году [77].

На рис. 1.7 мы приводим показатели экспорта российских вооружений.

В 2004--2008 годах США и Россия оставались крупнейшими мировыми экспортёрами вооружений - 31 и 25% соответственно. Крупнейшими импортерами вооружения и военной техники признаны Китай и Индия. За ними идут ОАЭ, Греция и Южная Корея.

Объем российского экспорта вооружений в 2004-2008 годах (\$ млн)



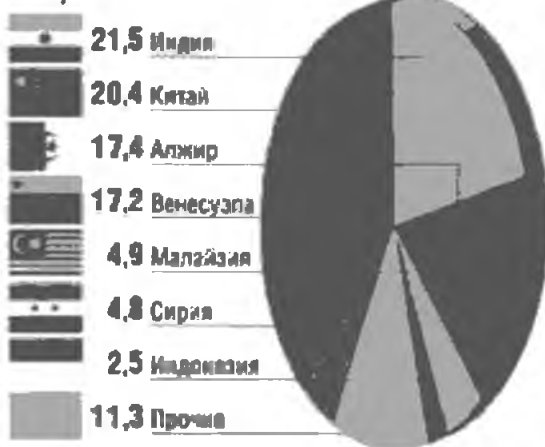
Структура поставок российских вооружений в 2008 году (%) по видам ВВТ



Структура контрактов 2008 года на поставку российских вооружений (%) по видам ВВТ



по странам



Источник: Центр АСТ.

по странам



Источник: Центр АСТ.

Рисунок 1.7 – Показатели экспорта российских вооружений [18]

В то же время из всех корпораций ОПК России только 36% стратегических корпораций можно признать с устойчивым финансово-экономическим состоянием, а около 30% организаций имеют признаки банкротства. Особенно проблемная ситуация сложилась в отрасли боеприпасов и спецхимии, в которой около 50% корпораций относится к потенциальным банкротам.

Только 15% применяемых предприятиями ОПК технологий соответствуют мировому уровню, основные производственные фонды изношены на 70%, темп обновления оборудования составляет около 3-4%, хотя морально устаревшее уже достигло 80%.

По мнению генерального директора ГК «Ростехнологии» С.Чемезова такие проблемы во многом связаны с неоптимальной схемой управления оборонными отраслями. Попытки создания до 2006 г. в оборонке 75 вертикально интегрированных государственных холдингов не удалось – сформировано только 24 значимых структуры. «Все вышеуказанное свидетельствует о том, что запас прочности и выживаемости ОПК заканчивается. Жизнь диктовала необходимость перехода к управленческим схемам, обеспечивающим структурно-функциональную оптимизацию, модернизацию и развитие ОПК», - констатировал Чемезов [1013].

Тем не менее ряд российских корпораций стабильно входит в число крупнейших мировых производителей оружия. Так, согласно рейтингу [составленному Defense Week] 100 крупнейших мировых производителей оружия за 2008 год (по объему продаж), первое место заняла американская корпорация Lockheed Martin (\$39,5 млрд), второе — английская BAE Systems (\$32,7 млрд), третье — американский авиастроительный концерн Boeing (\$31,1 млрд). Defense Week включил в рейтинг девять российских производителей вооружений: концерн ПВО «Алмаз-Антей», АХК «Сухой», корпорацию «Тактическое ракетное вооружение», НПК «Иркут», холдинг «Вертолеты России», НПК «Уралвагонзавод» (производство танков), КБ приборостроения (разработчик оружия), Уфимское моторостроительное производственное объединение (производство авиадвигателей) и концерн «РТИ системы» (радиолокация и связь) (табл.1.4).

Таблица 1.4 - Крупнейшие мировые производители вооружений [10]

Место по итогам 2008 года	Место по итогам 2007 года	Корпорация	Страна	Доходы от оборонной продукции в 2008 года (\$ млн)	Изменение в 2008 году по отношению к 2007 году	Доля оборонной продукции в общем
1	1	Lockheed Martin	США	39550,0	2,69%	92,5%
2	3	BAE Systems	Великобритания	32667,0	9,62%	95,1%
3	2	Boeing	США	31082,0	-0,30%	51,0%
4	4	Northrop Grumman	США	26579,0	8,50%	78,4%
5	5	General Dynamics	США	22854,0	6,20%	78,0%
6	6	Raytheon	США	21551,8	8,80%	93,0%
7	7	EADS	Голландия	16206,6	32,39%	25,5%
8	8	L-3 Communications	США	12159,0	8,19%	81,6%
9	9	Finmeccanica	Италия	10219,0	3,63%	46,2%
10	10	United Technologies	США	9975,8	13,86%	17,0%
11	11	Thales	Франция	8020,0	11,39%	43,0%
12	12	SAIC	США	7661,0	17,81%	76,0%
13	17	ITG	США	6282,0	50,43%	53,7%
14	13	KBR	США	5997,1	0,50%	51,8%
15	14	Honeywell	США	5313,0	5,90%	14,5%
16	24	«Алмаз-Антей»	Россия	4335,2	55,82%	93,9%
17	16	Rolls-Royce	Великобритания	4237,6	-3,75%	25,2%
18	15	GE Aviation	США	4000,0	-11,11%	20,8%
19	89	Navistar	США	4000,0	832,40%	27,2%
20	*	MBDA Missile Systems	Франция	3995,0	-3,13%	100,0%
...	...	...	...	...	...	...
40	37	АХК «Сухой»	Россия	2039,2	18,88%	94,0%
55	50	«Тактическое ракет-	Россия	1152,6	9,15%	95,0%



Место по итогам 2008 года	Место по итогам 2007 года	Корпорация	Страна	Доходы от оборонной продукции в 2008 года (\$ млн)	Изменение в 2008 году по отношению к 2007 году	Доля оборонной продукции в общем
		ное вооружение»				
56	47	«Иркут»	Россия	1149,8	-2,91%	91,6%
64	62	«Вертолеты России»	Россия	845,1	16,74%	51,0%
80	*	«Уралвагонзавод»	Россия	646,8	61,70%	35,0%
84	81	КБ приборостроения	Россия	607,0	22,92%	99,5%
89	72	УМПО	Россия	541,0	-8,09%	90,0%
99	*	«РТИ системы»	Россия	396,1	26,35%	84,0%

В табл. 1.5 мы приводим SWOT-анализ оборонно-промышленного комплекса России.

Таблица 1.5 – Доминирующие факторы SWOT-анализа оборонно-промышленного комплекса России [62]

	1995 г.	2005 г.	2015 г.
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокое качество продукции</li> <li>· Государственный оборонный заказ</li> <li>· Высокий уровень квалификации персонала</li> <li>· Передовая технология</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Высокое качество продукции</li> <li>· Государственный оборонный заказ</li> <li>· Высокий уровень квалификации персонала</li> <li>· Передовая технология</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Широкое использование двойных технологий</li> <li>· Государственный оборонный заказ</li> <li>· Высокий уровень сервиса</li> </ul>
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Нерыночные методы управления</li> <li>· Высокая себестоимость продукции</li> <li>· Недостаток и неритмичность финансирования</li> <li>· Слабая политика продвижения товаров на рынок</li> <li>· Низкая рентабельность</li> <li>· Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Нерыночные методы управления</li> <li>· Высокая себестоимость продукции</li> <li>· Недостаток оборотных средств</li> <li>· Слабая политика продвижения товаров на рынок</li> <li>· Низкая рентабельность</li> <li>· Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Слабая политика продвижения товаров на рынок</li> <li>· Высокая себестоимость продукции</li> </ul>
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Стабилизация национальной экономики</li> <li>· Крайне высокие барьеры входа на рынок В и ВТ</li> <li>· Олигополистический характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Совершенствование менеджмента</li> <li>· Разорение, перефилирование и уход с рынка фирм-конкурентов</li> <li>· Олигополистический характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Олигополистический характер конкуренции</li> <li>· Выход на международный рынок при вступлении России в ВТО</li> <li>· Рост националь-</li> </ul>

	1995 г.	2005 г.	2015 г.
	конкуренции · Конверсия ОПК	конкуренции · Совершенствование технологии производства · Рост национальной экономики · Демократизация торговли В и ВТ · Конверсия ОПК	ной экономики · Конверсия ОПК
Угрозы	· Ожесточение международной конкуренции · Изменение правил торговли В и ВТ · Появление иностранных конкурентов с товарами, обладающими высокими техническими характеристиками · Ухудшение состояния национальной экономики	· Национализация бизнеса · Изменение правил торговли В и ВТ · Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов · Достижения научно-технической революции	· Появление на рынке новых товаров вследствие научно-технической революции · Достижения научно-технической революции · Ужесточение конкуренции при вступлении России в ВТО · Изменение вкусов покупателей

Такое положение оборонно-промышленного комплекса опосредуется влиянием глобального финансового кризиса.

В условиях глобального финансового кризиса Правительство Российской Федерации осуществляет свою антикризисную деятельность, исходя из семи основных приоритетов, которые определены в Программе антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год:

1. Публичные обязательства государства перед населением будут выполняться в полном объеме. Гражданам и семьям, наиболее пострадавшим в период глобального финансового кризиса, будет оказана поддержка. Это предполагает усиление социальной защиты населения, повышение объемов и качества оказания социальных и медицинских услуг, улучшение ситуации с

лекарственным обеспечением, особенно жизненно важными препаратами. Особое внимание будет уделено сохранению трудового потенциала. Будут расширены масштабы деятельности государства в сфере занятости, противодействия росту безработицы, развития программ переобучения и переподготовки работников, находящихся под риском увольнения;

2. Промышленный и технологический потенциал будущего роста должен быть сохранен и усилен. Правительство не будет вкладывать деньги налогоплательщиков в сохранение неэффективных производств. В то же время, предприятия, повысившие в последние годы свою эффективность, инвестировавшие в развитие производства и создание новой продукции, повысившие производительность труда, вправе рассчитывать на содействие государства в решении наиболее острых проблем, вызванных кризисом;

3. Основой посткризисного восстановления и последующего поступательного развития должен стать внутренний спрос. Ослабление зависимости экономического роста от внешних факторов, максимально эффективное задействование внутренних ресурсов будут ключевыми задачами Правительства в ближайшие годы. В условиях кризиса важную роль будет играть внутренний спрос со стороны государства (госинвестиции и госзакупки), но по мере стабилизации ситуации частный спрос (спрос на жилье, потребительские товары, услуги отечественного производства) будет играть все большую роль, и Правительство предпримет все необходимые меры к его наращиванию.

4. Кризис - не повод отказаться от долгосрочных приоритетов модернизации страны. Такая работа будет активизирована и ускорена. Главная модернизационная задача Правительства - смена сложившейся модели экономического роста. Вместо «нефтяного» роста мы должны перейти к инновационному. Будут поддержаны важнейшие инновационные процессы, включая повышение оборонной эффективности экономики. Инвестиции в человеческий капитал - образование и здравоохранение - будут ключевым приоритетом бюджетных расходов. Инфраструктурные объекты, необходимые для повышения эффективности экономики, должны быть реализованы, при

этом будет значительно повышена эффективность расходования как бюджетных, так и частных средств.

5. Бизнес должен быть освобожден от давления чиновников. Правительство продолжит снижать административные барьеры для бизнеса, являющиеся одной из причин коррупции. Будет также предложен новый комплекс мер, позволяющий малому бизнесу успешно развиваться в условиях кризиса.

6. Экономика должна опираться на мощную национальную финансовую систему. Правительство предпримет все необходимые усилия для нормализации функционирования финансового сектора, включая банковскую и страховую системы, фондовый рынок, для поступления в экономику необходимых объемов инвестиционных ресурсов. При этом особое внимание будет уделено скорости принятия и реализации решений.

7. Правительство и Центральный Банк будут реализовывать ответственную макроэкономическую политику, направленную как на поддержание макроэкономической стабильности, так и на создание необходимых условий, стимулов для роста сбережений населения, повышения инвестиционной привлекательности экономики, на формирование качественно иной модели экономического развития. Это предполагает взвешенную бюджетную политику, поддержание равновесного обменного курса рубля. Денежная политика будет направлена на борьбу с кризисом ликвидности в финансовой сфере при одновременном снижении инфляции. Принимаемые меры должны привести к повышению доверия к национальной валюте, увеличению уровня монетизации экономики, снижению инфляции, обеспечивая тем самым необходимые условия для восстановления устойчивого экономического роста [87].

На рис.1.8 мы приводим схему механизма управления ОПК в условиях глобального кризиса.

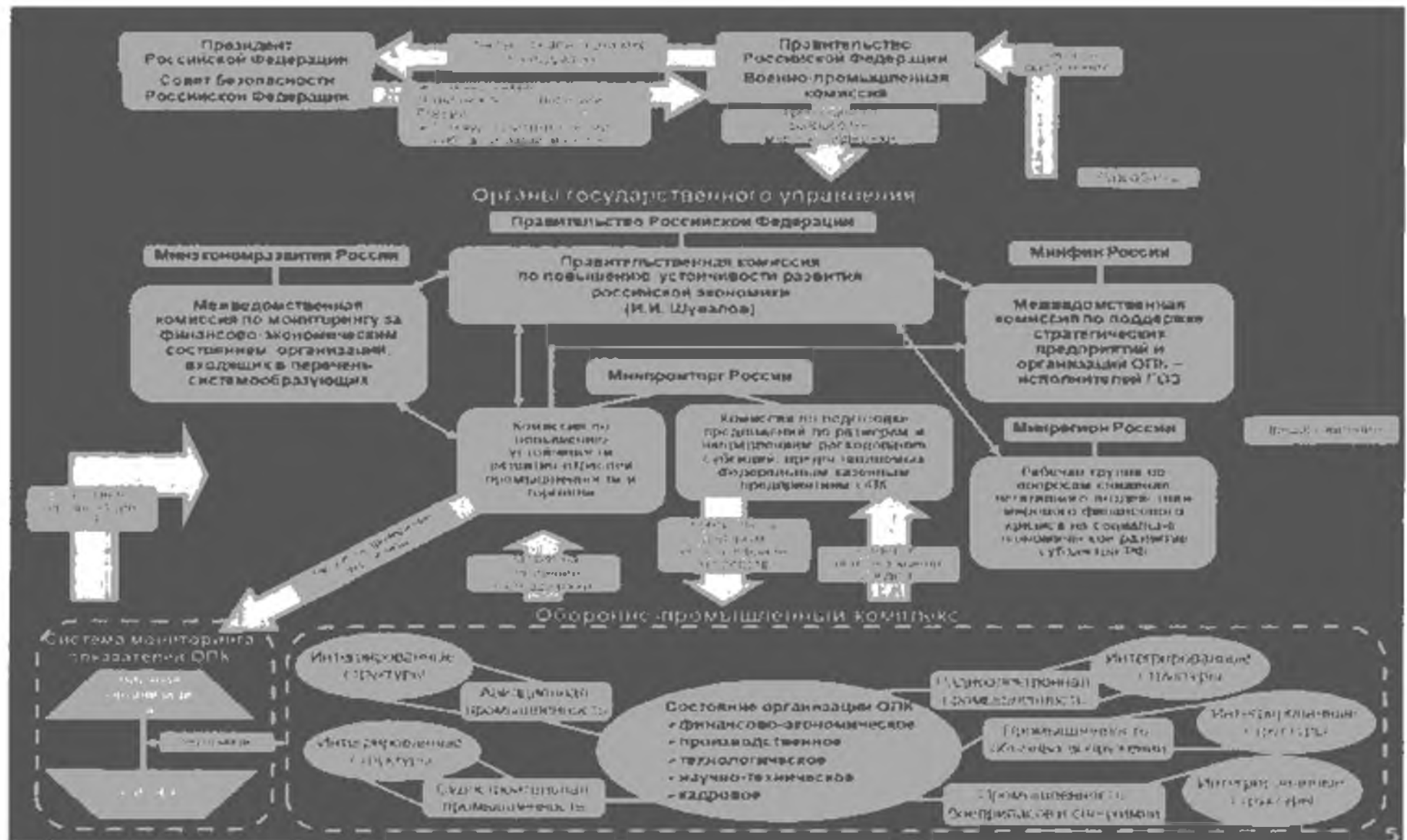


Рисунок 1.8 – Механизм управления ОПК в условиях глобального кризиса [57]

В предстоящий период развитие российской экономики будет определяться следующими основными факторами и тенденциями:

- адаптацией к снижению мировых нефтяных цен и цен на металлы в условиях ограниченных возможностей по наращиванию физических объемов экспорта оборонную носителей и основных сырьевых товаров;
- усилением зависимости платежного баланса и экономического роста от притока иностранного капитала и состояния инвестиционного климата;
- исчерпанием технологических заделов в ряде высокотехнологичных отраслей экономики при усилении потребности в активизации инновационно-инвестиционной компоненты роста;
- необходимостью модернизации основных фондов высокотехнологичных отраслей и преодоления ограничений в отраслях (оборонно-промышленный комплекс, транспорт);
- активизацией инновационно-инвестиционной компоненты роста;
- усилением конкуренции, как на внутренних, так и на внешних рынках при значительном сокращении ценовых конкурентных преимуществ из-за опережающего роста заработной платы, оборонно-промышленных издержек и укрепления курса рубля [74].

С учетом указанных особенностей реализация дальнейших реформ в оборонно-промышленном комплексе будет сложным, чувствительным и требующим много времени процессом. Речь идет не только о специфических деталях, часто сложных как таковые, а о взаимодействии между собой отдельных элементов в рамках всего комплекса. Опыт других стран говорит о том, что к основным характеристикам эффективного процесса реализации стратегии совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса относятся:

- Глубоко проработанная стратегия корпоративной реструктуризации с ясными целями, идентифицированными потенциальными рисками

и продуманной последовательностью этапов развития и реализации для каждого элемента;

- Открытый и прозрачный процесс, который облегчит в целом координацию действий по развитию и реализации корпоративной реструктуризации, и обеспечит:
  - четкую координацию действий между министерствами и ведомствами в отношении специфических деталей при осуществлении корпоративной реструктуризации;
  - проведение консультаций с заинтересованными сторонами, в том числе региональным властями и потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами, и их участие в развитии и реализации специальных элементов в рамках корпоративной реструктуризации;
- Программы переходного периода, облегчающие апробирование новых механизмов и приобретение опыта всеми вовлеченными сторонами;
- Предоставление достаточного временного периода для развития и реализации отдельных элементов корпоративной реструктуризации;
- Лидерство государства в обеспечении процесса корпоративной реструктуризации и быстром устранении препятствий [149].

Таким образом, осуществление корпоративной реструктуризации, касающееся экономических условий деятельности корпораций оборонно-промышленного комплекса России, снятие системных административных ограничений, переход к рыночным условиям на основе либерализации законодательства и т.п. (определяющие генезис и детерминанты российского варианта рыночных реформ 90-х годов) должны опираться на повышение степени эффективности механизмов государственного регулирования с учетом возрастания степени глобальной конкуренции на рынках продукции оборонного и гражданского назначения.



С целью развития оборонно-промышленного комплекса Минпромторгом России осуществляется корректировка действующих и создание новых федеральных целевых программ (ФЦП), совершенствуется нормативно-правовая база, предпринимаются меры контркризисного характера.

Подготовлены и внесены изменения в ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2007-2010 гг. и на период до 2015 г.», предусматривающие увеличение бюджетных средств, направляемых на создание производственных мощностей по выпуску ряда приоритетных изделий вооружения и военной техники.

В 2008 г. разработана и утверждена Правительством Российской Федерации ФЦП «Разработка, восстановление и организация производства стратегических, дефицитных и импортозамещающих материалов и малотоннажной химии для вооружения, военной и специальной техники на 2009-2011 гг. и на период до 2015 г.». Основная задача программы – обеспечение производства вооружений и военной техники отечественными материалами. Предусмотрены мероприятия, направленные на решение проблемы импортозамещения, включая создание специальных материалов, электронной компонентной базы, современных технологий и необходимых комплектующих отечественного производства [29].

Такая политика, должна быть дополнена мерами корпоративной реструктуризации. Существует множество примеров позитивного влияния объединения корпораций, особенно в холдинговой форме, на решение первоочередных проблем, в том числе:

- формирование оптимальных технологических и кооперационных связей;
- обеспечение рациональных связей производственного и финансово-кредитного секторов;
- повышение инвестиционной активности;
- концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях развития;

- обеспечение конкурентоспособности продукции;
- расширение рынков сбыта;
- снижение производственных и транзакционных издержек и многие другие [112].

Российский опыт 90-х годов показал, что «уход» государства из экономики ведет к масштабным правонарушениям и злоупотреблениям со стороны экономических субъектов, коррупции, политической и социальной дестабилизации. Однако свертывание ряда функций национального государства в решении тех или иных экономических проблем в условиях рынка не означает его дистанцирования от экономики. Отношения государства и бизнес-корпораций должны приобрести новый характер [50].

Свертывание ряда регулирующих функций российского государства в решении тех или иных экономических проблем оборонно-промышленного комплекса со степенью продвижения либеральных рыночных реформ без адекватной замены механизмами регулирования рыночного характера привело к возникновению феномена возрастания проявлений неэффективности корпоративных организационно-структурных конфигураций развития оборонно-промышленных корпораций при их разнопланово формируемых и реализуемых моделях корпоративной реструктуризации, что обостряется со степенью развития глобального финансового кризиса.

Одной из главных причин возрастания неэффективности корпоративных организационно-структурных конфигураций развития оборонно-промышленных корпораций, что носит определенные деструктивно-дизинтеграционные черты по отношению ко всему ОПК как единому технологическому комплексу с высокой степенью системной научно-технической и производственной интеграции, является стратегическая ограниченность реализованных концепций корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России, игнорирующих значение необходимости использования организационно-структурных факторов корпоративного управления.

Таким образом, гипертрофированный рост остроты неопределенности корпоративных организационно-структурных конфигураций развития оборонно-промышленных корпораций при корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России (проявляющихся в отсутствии стратегической системности корпоративной реструктуризации) есть фиксация в объективной реальности факта недостаточного внимания со стороны органов государственного управления к моделям корпоративной реструктуризации и отсутствия теоретических обоснований необходимости учета этого важнейшего аспекта.

В этих условиях корпоративная реструктуризация оборонно-промышленного комплекса России должна базироваться на сочетании государственного контроля за экономико-правовой средой, институциональной инфраструктурой и крупными оборонно-промышленными корпорациями с государственными пакетами акций, обеспечивающими системообразующие функции в отношении самого оборонно-промышленного комплекса и других секторов ОПК, а также компаниями ОПК, принадлежащими негосударственным собственникам. Это расширит базу совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса, опирающегося на федеральные приоритеты с учетом обеспечения национальной безопасности.

Таким образом, в настоящее время назрела необходимость реформирования системы государственного управления в части касающейся контроля и регулирования процессов создания и функционирования корпоративных структур в оборонно-промышленном комплексе, разработки критериев и принципов оценки проектов создания корпоративных структур, обеспечения системного подхода к государственной поддержке интеграционных процессов в ОПК.

В рассматриваемой перспективе приоритетом является системный подход, обеспечивающий концентрацию ресурсов и усилий на решении ключевых проблем развития оборонно-промышленного комплекса (переход к инновационному пути развития, формирование конкурентоспособного на ми-

ровом рынке ВВТ). Системный подход должен проецироваться в конкретных направлениях и задачах, определяемых в рамках отдельных сегментов оборонно-промышленного комплекса и в разрезе субъектов РФ (региональный и отраслевой подходы, которые должны носить взаимосвязанный характер).

Необходимо введение нового управленческого понятия – нахождения оптимума государственной собственности в стратегически важных корпорациях при корпоративной реструктуризации оборонно-промышленных корпораций России, который достигается сочетанием различных вариантов механизма реализации государственных интересов через организационно-структурную трансформацию корпоративной структуры оборонно-промышленного комплекса России.

Таким образом, в оборонно-промышленном комплексе ранее реализовывалась «мозаичная» модель корпоративной реструктуризации, основывавшаяся на совокупности несистемных лишь частично общепромышленных организационно-структурных форматов, которая не могла переломить ситуацию с деградацией научно-технического потенциала отрасли и была ориентирована на «латание дыр», постоянно отставая от темпов роста научно-технического уровня ВВТ на мировом рынке, с условно интенсивным вектором развития с точки зрения реальных, а не декларируемых экономических и технических показателей имеющихся заделов оборонного направления.

Основы формирования организационной структуры управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России в условиях глобализации требуют своей корректировки с учетом проблем развития корпораций ОПК в результате реализации рыночных реформ и глобального кризиса.

Рассмотренные проблемы развития корпораций российского оборонно-промышленного комплекса с учетом макро- и микроэкономических изменений, произошедших под влиянием глобального финансового кризиса позволяют определить императивы формирования активных организационно-структурных стратегий корпораций российского оборонно-промышленного комплекса в рамках приоритетов антикризисной стабилизации и посткризисного роста.

### **1.3. Императивы формирования активных организационно-структурных стратегий корпораций российского оборонно-промышленного комплекса в рамках приоритетов антикризисной стабилизации и посткризисного роста**

В среднесрочный период в соответствии с Основами политики Российской Федерации в области развития оборонно-промышленного комплекса на период до 2010 года и дальнейшую перспективу должны быть решены задачи по реформированию ОПК, приведению его состава, структуры и порядка функционирования в соответствие с современными социально-экономическими условиями, а также с реальными потребностями и возможностями государства:

- трансформация сложившейся отраслевой структуры ОПК в современную диверсифицированную структуру, ориентированную на производство финальной продукции;
- объединение ресурсов государственного оборонного заказа, возможностей военно-технического сотрудничества, использования технологий двойного и гражданского назначения для формирования научно-технического задела по созданию перспективных технологий и образцов продукции военного и гражданского назначения;
- расширение практики использования передовых технологий, создаваемых в гражданском секторе экономики, при создании вооружения и военной техники, привлечение эффективных научно-исследовательских организаций и инновационных корпораций всех форм собственности к участию в НИОКР военного назначения;
- приоритетное развитие базовых и критических технологий, сосредоточение усилий и ресурсов на разработке и создании многофункциональных, высокоэффективных и конкурентоспособных образцов вооружения и военной техники, обновления и совершенствования экспериментальной и испытательной базы;

- создание условий для участия частного капитала в развитии оборонной промышленности с целью привлечения внебюджетных инвестиций для технического перевооружения производственно-технологической базы, обновления основных фондов;
- расширение практики участия российского ОПК в международной кооперации по созданию перспективного вооружения и военной техники;
- создание и реализация механизмов финансирования перспективных проектов по созданию вооружения и военной техники, в том числе в рамках международной кооперации, негосударственными инвесторами;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции ОПК, развитие экспортного потенциала комплекса, создание импортозамещающих производств с использованием технологий двойного назначения [88].

Оборонно-промышленный комплекс должен стать многопрофильным, диверсифицированным и интегрированным с гражданским сектором российской экономики, способным создавать и производить современные образцы вооружений, военной техники и высокотехнологического оборудования в соответствии с приоритетностью обеспечения обороноспособности страны и потребностями получения прибыли (рис.1.9).

Создание новой организационно-технологической структуры ОПК в процессе его реформирования, повышение эффективности использования бюджетных средств, направляемых на реформу ОПК, потребует разработки и реализации следующего комплекса мер:

- формирование на основе инвентаризации сводного реестра организаций ОПК, реестра объектов уникальной стендовой и испытательной базы, а также организация учета прав на результаты научно-технической деятельности;
- оптимизация структуры оборонно-промышленного комплекса путем формирования системообразующих интегрированных структур (научно-производственных комплексов), ключевых организаций, казенных корпораций;



Рисунок 1.9 – Система взаимосвязей государственных и корпоративных целей корпоративной реструктуризации ОПК России

- укрупнение контрактов, размещаемых в рамках заданий по реализации Государственной программы вооружений (в том числе экспортных контрактов), сосредоточение их преимущественно в крупных интегрированных структурах;
- совершенствование управления деятельностью созданных интегрированных структур, создание условий для привлечения в них квалифицированных менеджеров, создание системы эффективной переподготовки и повышения квалификации руководящего состава и работников ключевых специальностей корпораций ОПК;
- обеспечение государственной социальной поддержки работников в связи с проводимыми мероприятиями по реформированию ОПК, а также реализация мер по подготовке (переподготовке) квалифицированных специалистов для корпораций и организаций ОПК;
- создание и реализация механизмов реструктуризации, приватизации или ликвидации корпораций, выводимых из состава ОПК, с учетом необходимости обеспечения социальной защиты их работников и эффективного использования их научно-технического и производственного потенциала;
- освобождение организаций от мобилизационных заданий на продукцию, которую государственные заказчики свыше 5 лет не заявляют к поставкам;
- совершенствование системы обеспечения качества выпускаемой продукции;
- совершенствование конкурсного порядка размещения и реализации государственного оборонного заказа и других закупок для государственных нужд, в том числе широкое распространение совместных конкурсных процедур различных государственных заказчиков на размещение заказов на разработку, закупку, ремонт и утилизацию вооружения, военной и специальной техники, расширение практики привлечения к участию в конкурсах корпораций всех форм собственности



- проведение единой ценовой политики в области закупок для государственных нужд, совершенствование системы формирования цен на продукцию, поставляемую по государственному оборонному заказу, и разработка механизмов оптимизации формирования уровня цен на вооружение, военную и специальную технику;
- предоставление возможности заключения контрактов на период до 3-х лет на разработку и производство продукции с длительным циклом изготовления по отдельным тематическим направлениям Государственной программы вооружения;
- создание единой системы ремонта и сервисного обслуживания вооружения, военной и специальной техники общего применения [88].

Для обеспечения высокого уровня национальной безопасности необходимо не только восстановить и нарастить научно-технологический и производственный потенциал российской оборонной промышленности, но и добиться наиболее эффективного управления отраслью (табл. 1.6).

Таблица 1.6 – Военные расходы, национальные закупки и экспорт РФ в 2000–2009 гг. [44]

Год	Общие военные расходы России, млрд руб.	Национальные военные закупки, млрд руб.	Доля национальных военных закупок в общих военных расходах, %	Доля военных национальных закупок в экспорте, %
2000	201,248	19,473	9,68	18,78
2001	291,464	32,326	11,1	28,95
2002	322,721	29,437	9,12	19,52
2003	442,477	77,313	18,3	45,26
2004	589,787	121,929	20,7	72,28
2005	658,965	119,840	18,2	169,18
2006	815,933	116,116	14,2	166,07
2007	942,042	143,083	15,2	74,72
2008	1186,92	225,5	18,99	92,01
2009	1300,0	332,0	25,54	129,3

Прежде всего, сказывается отсутствие четкой вертикали государственного управления: вопросы строительства и технического оснащения Вооруженных Сил, напрямую подчиняющихся Верховному главнокомандующему - президенту России, находятся фактически в полной зависимости от решений правительства в лице Министерства экономического развития и торговли, отвечающего за формирование оборонного заказа, и Министерства финансов, ответственного за финансирование ГОЗ. Фактическими хозяевами оборонно-промышленной базы и результатов оборонных НИОКР являются Министерство имущественных отношений, Министерство юстиции и ФАПРИД, не несущие ответственности за обеспечение обороноспособности страны. И, наконец, административное управление оборонными предприятиями, малая эффективность которого в условиях рыночной экономики очевидна, осуществляют Министерство промышленности и науки и оборонные агентства. Существенное влияние на развитие предприятий отрасли оказывают региональные власти. В тоже время основной потребитель продукции ОПК - Минобороны России, лишенное в условиях ограниченного финансирования эффективных механизмов управления, занимается формированием тактико-технических требований к разрабатываемым образцам ВВТ, расписывает бюджетные средства по сотням НИР, только и способным сохранить на плаву научно-исследовательские учреждения Минобороны и промышленности, и контролирует качество вооружений, поставляемых на экспорт.

Упрощенные схемы государственного управления ОПК России и ВПК США представлены на рис.1.10.

Для примера, в США управление ВПК - функция Министерства обороны, администрации президента и конгресса. Основным механизмом управления ВПК со стороны Министерства обороны является система ППБ, центральное место в которой занимает программирование. Оборонный заказ формализуется в виде конкретных программ приобретения ВВТ, объединяющих НИОКР, закупки вооружения и строительство объектов инфраструктуры.

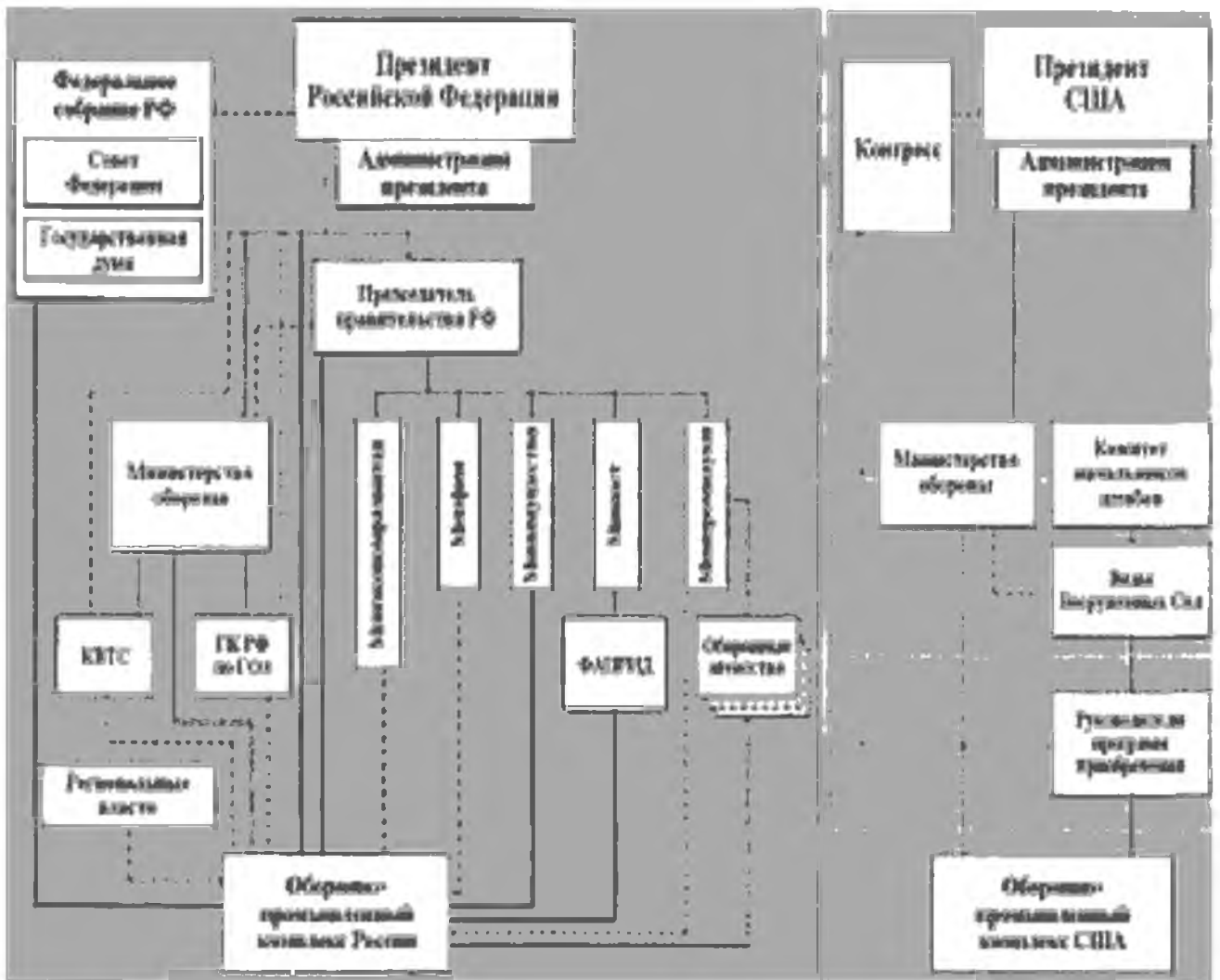


Рисунок 1.10 - Схемы государственного управления ОПК России и ВПК США [19]

Административное управление ВПК США осуществляется в рамках программ приобретения командованием видов Вооруженных Сил через офицеров - руководителей соответствующих программ. После утверждения конгрессом программам приобретения присваивается соответствующий приоритет и общенациональный статус. Ход реализации программ приобретения становится предметом постоянного контроля со стороны министра обороны, президента и конгресса США [19].

В рамках решения данной задачи должны реализоваться мероприятия по обеспечению разработки и производства новых видов вооружения и воен-

ной техники, по промышленной утилизации запасов устаревающего и отработавшего свой эксплуатационный срок вооружения и военной техники, по модернизации управления самой системой корпораций ОПК (в том числе путем формирования интегрированных структур) [29].

Происходит глобальная трансформация движения финансовых потоков добавленной стоимости в пользу стран с более развитой инновационной оборонно-промышленной базой позволяющей экспортировать ВВТ, основанной на инновационном ключе обеспечения собственной оборонной мощи в рамках геополитической конкуренции.

До тех пор, пока технология корпоративной реструктуризации не доведена до эффективного формирования и развития оборонно-промышленных корпораций в рамках производственных связей с их гражданскими предприятиями-контрагентами, российский ОПК будет обнаруживать преимущественно деградиционные стороны развития оборонно-промышленного комплекса. В этих условиях способность адаптации российских оборонно-промышленных корпораций выступает решающим критерием их потенций занять какое-либо перспективное лидирующее место в мировой рыночной конкуренции в сфере производства ВВТ.

В этой связи интерес к проблемам развития российских корпораций ОПК в результате реализации рыночных реформ и экономического кризиса есть интерес к переделу между развитыми странами сфер контроля за объемами производства ВВТ последнего поколения - источниками сверхприбылей.

Важнейшим условием стабильного развития оборонно-промышленного комплекса является установление экономически обоснованного уровня цен, позволяющего полностью компенсировать издержки оборонного производства и финансировать программы развития. Для этого необходимо формирование в отрасли новых экономических отношений, создающих конкурентную среду в сферах производства и сбыта продукции оборонно-промышленного комплекса.

Вплоть до конца XX века во всем мире для оборонно-промышленного комплекса были характерны вертикально интегрированные корпорации (ВИК), объединяющие всю цепочку производства, передачи и распределения продукции оборонного назначения в рамках узкого круга оборонно-промышленных корпораций-монополистов, оперирующей на национальном рынке страны и на мировых рынках ВВТ. В этих условиях корпорация-монополист несла ответственность за надежность оборонного снабжения в стране и она же концентрировала необходимые для этого ресурсы. Централизация управления внутри корпорации сопровождалась жестким контролем ее деятельности со стороны государства. Таким образом, были созданы условия для развития методов централизованного планирования, ориентированных на критерии общезкономической эффективности.

Начавшийся в 90-е годы XX века процесс разгосударствления и дерегулирования оборонно-промышленного комплекса потребовал серьезного переосмысления задач управления развитием и пересмотра подходов к планированию. Приватизация с выделением монофункциональных корпораций ОПК, переход контроля в них к частному капиталу, замена прямого государственного управления конкурентным ценообразованием привели к децентрализации принимаемых решений при развитии значительной части в корпораций оборонно-промышленного комплекса, существенно сократили возможности прямого государственного влияния на субъектов ОПК.

На этой стадии реформ в России была допущена системная ошибка: приватизация в ОПК была проведена без достаточного обоснования. Выразилось это в том, что образовался дисбаланс интересов частных собственников, снизилась их ответственность за рост эффективности оборонного производства. Государственные министерства и ведомства могли лишь опосредованно влиять на жизнь частных компаний ОПК, а юридические собственники зачастую не имели никакого интереса к выпуску продукции оборонного значения.

При встраивании в процессы реализации стратегий ОПК России корпоративной реструктуризации, необходимые, по нашему мнению, стратегии можно изобразить следующим образом на рис. 1.11.



Рисунок 1.11 – Корпоративная реструктуризация в системе стратегий ОПК России

Однако наметившаяся общемировая тенденция к повышению значимости механизма конкуренции на рынке продукции оборонно-промышленного комплекса не развивается по одинаковому для всех стран сценарию.

Существенно отличаются исходные позиции каждой из стран, приступающих к реструктуризации своего оборонно-промышленного комплекса как с точки зрения его принадлежности государственной или частной собственности, так и масштабы имеющих оборонно-промышленных корпораций.

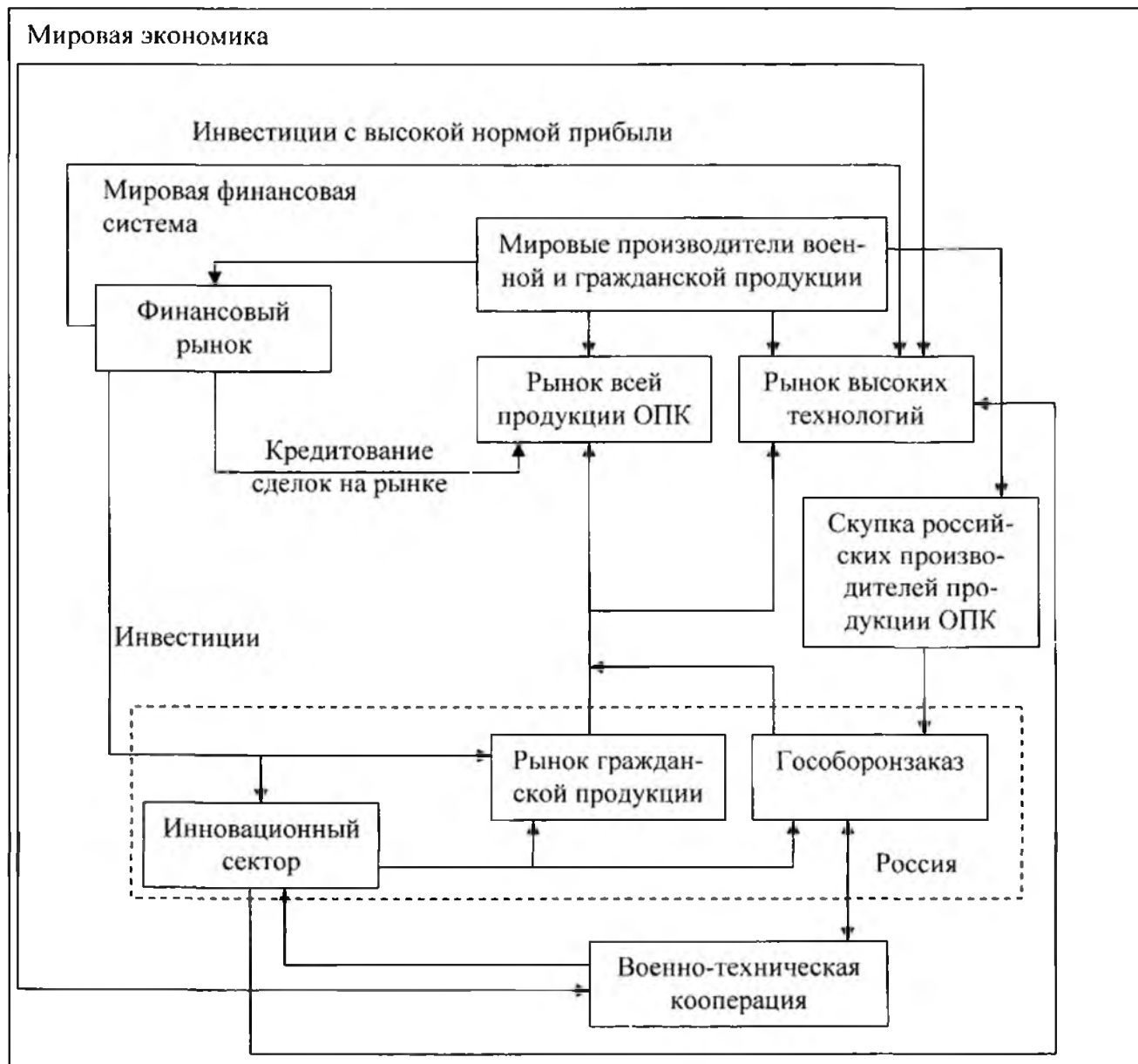


Рисунок 1.12 – Модель функционирования рынков продукции ОПК России

Модели организации экономических отношений в оборонно-промышленном комплексе разных стран строились в соответствии с основной целью и исходя из наличия начальных экономических условий, а в зависимости от причин реструктуризации выбирались ее конкретные пути и направления (рис.1.12).

Конкретные пути рыночных преобразований оборонно-промышленного комплекса в разных странах различны. Вместе с тем каждая из стран решала

общие принципиальные задачи, без которых реструктуризацию невозможно было бы осуществить.

К таким задачам относятся:

- технология передачи предприятий оборонно-промышленного комплекса в частные руки;
- определение видов независимых рыночных субъектов ОПК;
- выбор формы организации рынка продукции оборонно-промышленного комплекса;
- разработка механизма торговли и расчетов на рынке продукции оборонно-промышленного комплекса;
- определение степени, формы и методов государственного регулирования рынка продукции оборонно-промышленного комплекса.

Можно предположить, что решение проблем и выбор пути реструктуризации корпораций в оборонно-промышленном комплексе отдельной страны преимущественно связан не только с национальной спецификой, но также с местом каждого конкретного отдельно взятого государства в мировой системе геополитических координат.

Мировой опыт показывает, что наиболее продуктивной формой предпринимательских объединений ОПК является холдинг. При такой форме объединения обеспечивается устойчивость внутренней системы управления и тесное взаимодействие управляющей корпорации с дочерними и зависимыми обществами.

Холдинги могут образовываться как по типам производимой продукции военного назначения, так и по технологической ориентации корпораций. В качестве примера холдингов первого типа можно привести ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей», ОАО «Тактическое ракетное вооружение», а второго типа - ОАО «Концерн «Авионика». Так, ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей» является головным исполнителем всех средств ПВО и нестратегической ПРО для государственных нужд и инозаказчика, а ОАО «Концерн «Авиони-



ка» объединяет научно-исследовательские институты и производственные предприятия, связанные единым технологическим циклом аэроприборостроения.

Итоги выполнения федеральной целевой программы в ОПК красноречиво свидетельствуют о наличии значительного количества проблем становления и развития таких объединений. И основной из них является формирование крупнейших объединений в короткие сроки. В большинстве случаев создание подобных объединений связано с трудоемким процессом акционирования большого количества корпораций, вошедших в их состав. Вместе с тем, полученные результаты выполнения программы убедительно свидетельствуют о правильности выбранного Правительством РФ направления по формированию нового облика оборонно-промышленного комплекса для условий рыночной экономики, отвечающего требованиям национальной безопасности государства. Поэтому можно с уверенностью сказать, что появление новых форм предпринимательских объединений в оборонной отрасли является инновационным процессом оборонно-промышленного комплекса России [71].

Однако следует с особой осторожностью подходить к оценке и использованию современного зарубежного опыта, так как существуют фундаментальные факторы, связанные с переходным этапом формирования рыночной экономики в России, которые оказывают существенное искажающее действие на реализацию отработанных за рубежом подходов к регулированию создания и деятельности оборонно-промышленных холдингов. Прежде всего, следует констатировать – это оппортунистическое поведение частных собственников корпораций ОПК.

Превалирующей среди последних является ориентация на максимизацию текущего потребления в ущерб задачам развития бизнеса, долгосрочной перспективе. Это приводит к тому, что холдинги, максимизируя прибыль головной корпорации, весьма редко обеспечивают ее последующее распределение между участниками холдинга, а не присвоение

ограниченной группой крупных собственников. Это приводит к ухудшению финансового положения участников холдинга, повышает риск (а иногда и приводит) их банкротства, тормозит технологическое перевооружение. Можно сказать, что приоритет краткосрочной перспективы определяет то, что в холдингах эффективно используются именно те механизмы, которые не требуют существенных затрат и приносят немедленный эффект, в частности трансфертное ценообразование, злоупотребление монопольным положением и т.п.[93].

Особенно осложняются эти процессы в случае участия в них иностранных инвесторов.

Так, в информационной записке о фактах разбазаривания федеральной собственности на предприятиях военно-промышленного комплекса, подготовленной в свое время и.о. Генерального прокурора РФ А.Н.Ильюшенко, отмечены следующие факты:

- Фирма “Балдвин Энтерпрайз инкорпорейтед” США купила более 10 % акций оборонного завода “Компонент”, который на 87 % от общего объема продукции выполняет оборонные заказы Генштаба Вооруженных сил и ФСК России. Уставом завода “Компонент” предусмотрено, что владение одним из инвесторов 10 % акций и более дает ему право введения в совет директоров предприятия своего представителя.
- Концерн “Сименс” приобрел 20,8 % акций АО “Калужский турбинный завод”, связанного с разработкой и производством паротурбинных установок для атомных подводных лодок.
- Американские авиационные фирмы “Боинг” и “Сикорский” с использованием фирм АО “МММ” и “Садко-аркада” через чековые аукционы провели скупку 28 % вертолетного завода М.Л.Миля. Реальные цели фирмы “Боинг” - устранить отечественное производство авиатехники аналогичного класса как конкурента на мировом рынке. С этой целью через возможности подставной коммерческой структу-

ры “Авиабанка” фирма “Боинг” намерена взять под контроль производство авиатехники АО “АВИС” (бывший Самарский авиазавод).

- Около 30 % акций Московского электродного завода, куда передана площадка НИИ “Графит”, производящая стратегический графит для военного ракетостроения, принадлежит подставной российской фирме “Граникс”, средства которой были предоставлены связанным с ЦРУ гражданином США Д.Хэйем. В результате этого НИИ “Графит” под давлением американцев отказался принимать заказ военно-космических сил России и начинает производство изделий для США по технологии “Стелс” [41].

В этих условиях проблематику устойчивого оборонно-промышленного обеспечения национальной безопасности нашей страны актуализирует и все более выраженное несоответствие экономического роста на макро- и мезоуровне и состояния основных фондов ОПК, растущий дисбаланс между частными интересами владельцев компаний оборонно-промышленного комплекса и государственным интересами в сфере динамики цен на ВВТ.

Необходимое в этой связи рыночное реформирование и реструктурирование (включая и соответствующую регионализацию) оборонно-промышленной составляющей экономики должно осуществляться с учетом и в интересах территориально-хозяйственного развития в целом, органичного включения хозяйствующих субъектов оборонно-промышленного комплекса в систему мезоэкономических отношений на основе дальнейшего формирования корпоративной структуры ОПК, их действенного государственного регулирования

Для современной экономики России приватизация крупных корпораций ОПК стала высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности корпораций и рассматривается как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования корпорации в соответствие с изменяющимися условиями рынка.

С учетом перспектив дальнейшего развития международной конкуренции в сфере производства ВВТ важнейшими задачами российской оборонно-промышленной политики являются следующие:

- отражение национальных интересов России в рамках формируемой системы функционирования мировых рынков ВВТ;
- диверсификация экспортных поставок ВВТ и страновой структуры экспорта;
- обеспечение стабильных условий поставки на мировые рынки ВВТ, включая обоснованные цены на основные продукты российского экспорта ВВТ;
- укрепление позиций ведущих российских оборонно-промышленных корпораций за рубежом;
- обеспечение эффективной международной кооперации по производству и обслуживанию ВВТ (в т.ч. в рамках СНГ и ШОС).

Первоочередной проблемой направленного развития ОПК является поиск научно-обоснованной структурной организации рационального построения системы управления - это сложнейшая фундаментальная проблема теории организации больших систем.

В настоящее время определяется переход ОПК нашей страны на инновационный путь развития. Такой переход требует пересмотра государственной политики в отношении научного обеспечения развития оборонно-промышленного комплекса и подготовки современных кадров. Только внедрение и использование новых знаний и технологий позволит идти по пути формирования оборонно-промышленной системы страны, адекватной современным требованиям по уровню качества и конкурентоспособности, соответствующим наилучшим мировым стандартам, и обеспечивающей растущие потребности отечественных вооруженных сил в условиях обострения внешних угроз (например, в отношениях с Грузией).

Оценивая процесс реформирования ОПК, следует отметить наличие ряда негативных последствий, среди которых разрыв между суммами госу-

дарственного финансирования и потребностью в инвестиционных ресурсах. Подобная ситуация провоцирует усиление тенденции старения основных фондов, что обуславливает снижение уровня обеспечения национальной безопасности страны в целом.

В настоящее время оборонно-промышленный комплекс России находится где-то между моделью регулируемой монополии и моделью участника конкурентного рынка ВВТ. Таким образом, современное состояние оборонно-промышленного комплекса России близко к модели «единственного покупателя», которая имеет преимущества перед регулируемой монополией из-за конкуренции производителей за продажу продукции оборонно-промышленного комплекса государству. Эту модель можно считать эффективной для российской оборонно-промышленного комплекса, т.к. она позволит избежать возможных тяжелых последствий, вызванных повышением цен на продукцию оборонно-промышленного комплекса, делением монопольных корпораций на множество независимых корпораций, нарушением целостности единой оборонно-промышленной системы.

Переход к рыночной, а, следовательно, конкурентной модели функционирования и развития национального оборонно-промышленного комплекса связан с решением проблем, так или иначе возникающих у каждой из стран, вставших на путь реструктуризации ОПК. Анализ современной зарубежной практики реформирования национального оборонно-промышленного комплекса позволяет сделать вывод об отчетливо выраженной тенденции его либерализации и привнесения в систему функционирования и развития конкурентно-рыночных механизмов.

Сегодня фактически никем не оспаривается, что оборонно-промышленный комплекс страны нуждается в осуществлении масштабной модернизации. Однако для этого необходимо осуществление программы системных мер корпоративной реструктуризации, которая бы отвечала целям

подъема экономики страны в целом, а не только отражала различные корпоративные интересы в ОПК.

Таким образом, формирование качественного и конкурентоспособного оборонно-промышленного комплекса, полностью удовлетворяющего потребностям российских вооруженных сил в ВВТ при условиях минимизации нагрузки на бюджет также является концептуальным направлением повышения эффективности оборонно-промышленного комплекса. Высокое качество само по себе не достигается, необходимы постоянные целенаправленные комплексные исследования по разработке новых технологий в ОПК. Поэтому направленное развитие оборонно-промышленного комплекса России требует проведения широкомасштабных исследований с соответствующей государственной поддержкой для решения крупных научно-технических проблем фактически определяющих успех в достижении цели формирования конкурентоспособного ОПК.

Императивы формирования активных организационно-структурных стратегий корпораций российского оборонно-промышленного комплекса в рамках приоритетов антикризисной стабилизации и посткризисного роста позволяют сформулировать черты трансформации организационно-структурных аспектов корпоративного управления как условие обеспечения конкурентоспособности корпораций российского оборонно-промышленного комплекса при интеграции экономики России в мировую экономику.

## **2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫХ АСПЕКТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОРПОРАЦИЙ РОССИЙСКОГО ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА ПРИ ИНТЕГРАЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В МИРОВУЮ ЭКОНОМИКУ**

### **2.1. Потребности в интегральных изменениях корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса на этапе перехода российской экономики на инновационный путь развития**

Приоритетами государственной оборонно-промышленной политики являются:

- обеспечение национальной безопасности России и ее регионов;
- эффективное использование оборонно-промышленного потенциала России в ее международных экономических и политических взаимоотношениях;
- повышение оборонной составляющей национальной безопасности;
- оптимизация структуры оборонно-промышленного бизнеса;
- создание условий для обеспечения финансово-экономической устойчивости эффективно функционирующих структур оборонно-промышленного комплекса;
- обеспечение инновационного развития экономики на основе научно-технических разработок оборонно-промышленного комплекса.

Эти приоритеты должны реализоваться в соответствии с условиям общественного производства.

В табл. 2.1 приведена структура общественного производства развитых стран на рубеже XX–XXI веков.

Таблица 2.1 - Структура общественного производства развитых стран на рубеже XX–XXI веков [17]

Отрасли		Основное содержание труда (репродукт; репродукт. с элементами творчества; творческая деятельность)	Основные технологические уклады (1 – доиндустриальный; 2 – раннеиндустриальный; 3 – индустриальный; 4 – позднеиндустриальный; 5 – постиндустриальное материальное производство; 6 – постиндустриальное нематериальное производство)	Реальный сектор (пр-во мат. и немат. утилитарных благ)	Креатосфера (сотворение мира культуры)	Превратный (фиктивный) сектор
1	2	3	4	5	6	7
1	Сельское хозяйство	р	3, 4	++++	+	-
2	Промышленность (без ВПК)	р, р-т	4, 5 (инф. компонент)	+++	+	+ (пр-во излишних мат. благ)
3	Транспорт	р	3, 4, 5 (инф. компонент)	++++	+	-
4	Торговля	р	1, 3, 5 (инф. компонент)	++	-	+++ (рекл. и т. п.)
5	Складское хозяйство	р	2, 3, 4	+++	+	+ (пр-во излишних благ)
6	Связь	р	3, 4, 5	+++	+	4- (пр-во излишних благ)
7	Управление (в т. ч. внутри-корпоративное)	р, р-т	1, 5, 6	+	++	++ (манипулирование, бюрократ. компонент)



Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
8	Финансы	р, р-т	1, 6	+	+(контроль, учет)	+++
9	Бытовые услуги населению	р, р-т	1, 2, 3	++	+	++ (пр-во излишних благ)
10	ВПК (без НИОКР)	р-т	4, 5	+	+	+++
11	Образование и воспитание	р-т, т	1, 6	+	+++	+(пр-во фиктивных знаний, манипулирование, воспр-во номенклатуры)
12	Наука и ОКР	р-т, т	4, 5, 6	+	+++	+(пр-во антиобщ. и фиктивных инноваций)
13	Искусство	р-т, т	1, 6	+	+++	+(пр-во антиобщ. и фиктивных феноменов)
14	Средства масс. информации; масс. к-ра	р, р-т	4, 6	+	+	+++
15	Информационные системы	р-т	5, 6	+	++	++ (обслуживание фикт. сектора)

«Иерархия» отраслей построена на основе выделения доминирующих в XIX веке (1–4), первой половине XX (5–10) и второй половине XX (11–15) веков. Знаком «+» обозначен удельный вес (от 1 до 5 «+», экспертная оценка) реального сектора, превратного сектора и креатосферы в данной отрасли на современном этапе развития.

Интеграционные процессы в оборонно-промышленном комплексе стали во многом реакцией на стихийно проведенные конверсию, демонополизацию

и приватизацию оборонной промышленности в 90-х годах прошлого века. Плачевное состояние оборонно-промышленного комплекса в те годы заставило государство искать новые способы возрождения оборонной промышленности, основные из которых стали связывать с ее реформированием путем создания интегрированных структур.

При этом необходимо отметить две противоположные тенденции, лежащие в основе интеграционных процессов в ОПК: с одной стороны, стремление государства формализовать их путем использования административного ресурса, а с другой - действие экономических законов слияния и поглощения корпораций, свойственных рыночным отношениям.

В соответствии с первой тенденцией формирование интегрированных структур рассматривается как основа структурного реформирования оборонной промышленности, конечной целью которого является формирование системообразующих широко диверсифицированных межотраслевых научно-производственных корпораций нового типа, включающих производство как военной, так и гражданской продукции и способных составить конкуренцию на мировом уровне. При этом считается, что интеграция оборонных корпораций объективно является безальтернативным процессом осуществления глубоких (кардинальных) структурных преобразований и создания нового облика оборонно-промышленного комплекса, способного конкурировать с транснациональными корпорациями, действующими на мировых рынках [111].

Исходя из приоритетов интегральных изменений корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса основными задачами реструктуризации и реформирования могут быть:

- концентрация и развитие научно-технического и производственного потенциалов,

- создание высокотехнологичных, диверсифицированных разрабатывающих и промышленных корпораций, обеспечивающих разработку и изготовление ВВТ на современном научно-техническом уровне;

- снижение себестоимости и сроков изготовления продукции военного назначения за счет специализации производства, переоснащения его современным оборудованием, повышения производительности труда;

- сокращение непроизводственных расходов за счет оптимизации структуры производства, персонала и производственных мощностей;

- привлечение молодых специалистов на предприятия с созданием условий для производственного роста и обеспечение их достойной заработной платой;

- внедрение в процесс разработки и производства систем менеджмента качества для повышения качества и конкурентоспособности продукции;

- привлечение дополнительных источников финансирования путем образования фондов НИОКР для реализации инновационных конструкторских и технологических проектов.

К прогнозируемым результатам от реализации программы интегральных изменений корпоративных взаимосвязей в современной структуре российского оборонно-промышленного комплекса можно отнести:

- повышение эффективности использования и концентрации всех видов ресурсов для производства перспективных типов вооружения и военной техники для государственных нужд и по линии ВТС;

- сокращение сроков разработки и себестоимости изготовления систем и образцов ВВТ за счет развития, концентрации и специализации научно-технического и производственного потенциалов ;

- обеспечение дополнительных источников финансирования инновационных проектов за счет эффективного управления и реализации непрофильных и неиспользуемых активов;

- увеличение объемов заказов базовых разрабатывающих и промышленных корпораций ;

- обеспечение финансового оздоровления корпораций за счет сокращения непроизводственных издержек и оптимизации производственных мощностей [71].

Проведенный анализ показывает, что развитие вооружения и военной техники как неотъемлемой части экономической и оборонной стратегии развитых стран осуществляется в рамках общегосударственного

планирования, а основным инструментом этого планирования является государственный бюджет (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Развитие ВВТ – неотъемлемая часть оборонной стратегии развитых стран [95]

Государство	Долгосрочные (среднесрочные) программы развития ВВТ				Краткосрочные планы, реализующие программы	
	Название	Срок действия	Порядок уточнения	Охватываемые этапы ЖЦ ВВТ	Название	Срок действия
1	2	3	4	5	6	7
Россия	Государственная программа вооружения	10 лет	Раз в пять лет	НИОКР, закупки и ремонт	Государственный оборонный заказ	1 год
США	Перспективная программа министерства обороны	6 лет	Раз в два года	НИОКР, производство и развертывание, эксплуатация и утилизация	Программы «R-1» (НИОКР) и «P-1» (производство ВВТ) в рамках годового бюджета	1 год
Франция	Перспективный план «PP 30»	30 лет	Ежегодно	Концепция	Н.д.	Н.д.
	Программа строительства и технического оснащения ВС	6 лет	Раз в два-три года	Промышленная разработка, испытания, производство, поддержание в состоянии оперативной готовности, снятие с вооружения	Оборонный заказ, соответствующий финансовым обязательствам по годовому военному бюджету	1 год
Германия	План строительства бундсвера	15 лет	Ежегодно	НИОКР, производство	Программа развития ВС	1 год
Япония	Основные направления программы национальной обороны	20 лет	1. В рамках четырехлетних среднесрочных планов строительства ВС 2. Ежегодно	Закупки, ремонт, эксплуатация, утилизация	Планы совершенствования сил самообороны	1 год

К типовым методам управления развитием высокотехнологичных комплексов (ВТК) относят:

- разработку механизмов, позволяющих в условиях жестких финансовых ограничений более эффективно расходовать ресурсы, учитывать возможные ограничения и взаимные обязательства по сокращению вооружений и необходимость его качественного совершенствования;
- обеспечение вариантности развития ВТК и возможности в относительно короткие сроки создавать новые системы оружия в случаях резкого наращивания возможностей потенциальных противников;
- сокращение количества программ создания новых систем оружия, принятие решений на полномасштабную разработку лишь в тех случаях, когда невозможно обеспечить решение новых задач с приемлемой эффективностью или когда это приводит к качественному «скачку» боевой эффективности при приемлемых затратах ресурсов;
- совершенствование методов управления НИОКР, расширение использования в процессе разработок моделирования и имитации;
- наращивание научно-технического задела в виде научных знаний, критических технологий, экспериментальных образцов и т. п.;
- расширение процесса военно-гражданской интеграции, разработки и использования технологий двойного применения;
- всестороннее развитие международного сотрудничества при сохранении государствами компетентности и способности самостоятельно разрабатывать и производить необходимое вооружение.

Кроме того, процессу развития ВВТ в различных государствах присуща национальная специфика, обусловленная факторами исторического характера, особенностями взглядов военно-политического руководства государств на способы и средства обеспечения национальной безопасности [90].

Одной из центральных задач в процессе интегральных изменений корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса является также обеспечение устойчивого баланса между

требованиями государства и частного бизнеса. Необходимо отметить, что ее решение представляется особенно сложным в сфере организации перспективной деятельности и, прежде всего, в ОПК, где интересы государства существенно выше и гораздо сильнее пересекаются с бизнес-интересами корпораций и инвесторов, порождая потенциальные конфликты и требуя создания эффективных механизмов их урегулирования.

Таким образом, в рамках интегральных изменений корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса целесообразно формирование иерархической системы управления развитием оборонно-промышленного комплекса с итеративной увязкой и согласованием стратегий, программ и планов для отрасли в целом и для корпораций ОПК разных форм собственности.

Реальная траектория становления конкурентных отношений в российском оборонно-промышленном комплексе будет складываться под влиянием, следующих факторов:

- Результаты реформирования оборонно-промышленного комплекса в различных странах, включая практическую реализацию концептуальных моделей ГЧП.
- Возникновение новых объектов частной собственности в российском оборонно-промышленном комплексе в результате приватизации.
- Процессы интеграции в отрасли как следствие приобретения и/или получения стратегическими и портфельными инвесторами различных оборонно-промышленных активов.
- Наличие многофункциональных зависимостей, таких как исторически сложившаяся обособленность международных рынков ВВТ.
- Государственная политика по обеспечению обороноспособности страны, сохраняющая полностью или частично государственное регулирование отрасли.

Отмеченные факторы влияют на развитие как оборонно-промышленного комплекса в целом, так и на функционирование отдельных

корпораций. Таким образом, реализуемая на практике модель российского рынка продукции оборонно-промышленного комплекса определяется не только законодательными решениями в области реформирования и государственного регулирования оборонно-промышленного комплекса. В значительной мере на нее влияют стратегические решения и действия корпоративных участников ОПК и смежных отраслей, в частности, связанные с интеграцией и изменением форм собственности и т.д., а также тенденции развития международных рынков ВВТ.

Таким образом, отрасль стоит перед необходимостью принятия масштабных централизованных решений по осуществлению интегральных изменений корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса. Ясно, что расчет на массовый приток в отрасль частных инвестиций вследствие реформирования оборонно-промышленного комплекса потребовал новых механизмов централизованного планирования развития отрасли. Возможно, это временное явление; возможно, оно приобретет в будущем более перманентный характер, в зависимости от стратегии развития отрасли.

Сформулированные потребности в интегральных изменениях корпоративных взаимосвязей в современной структуре корпораций различных форм собственности российского оборонно-промышленного комплекса на этапе перехода российской экономики на инновационный путь развития позволяют определить основные элементы использования организационно-структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ при развитии оборонно-промышленных комплексов развитых стран.

## **2.2. Основные элементы использования организационно-структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ при развитии оборонно-промышленных комплексов развитых стран**

Все последние годы серьезной проблемой является неустойчивое финансовое положение многих оборонных корпораций, вовлеченных в интеграционные процессы. Во многом из-за этого, планы в отношении создания интегрированных структур постоянно меняются. Так, за период 2002 - 2006 гг. предполагалось создать 75 интегрированных структур. На сегодняшний день создано 6 холдингов (корпораций). Из запланированных 20 казенных корпораций создано 9. К 2010 г. планируется создать 40-45 интегрированных структур, объединяющих 46% корпораций ОПК.

С процессами интеграции по многим позициям пересекаются процессы приватизации и акционирования оборонных корпораций.

В настоящее время государство усиливает курс на приватизацию корпораций ОПК, без которой, как считает Правительство Российской Федерации, они не будут конкурентоспособными. Процессу приватизации зачастую противостоят интересы регионов. Так, в значительной части регионов законодательные собрания требуют остановить приватизацию оборонных корпораций и научных центров, поскольку этот процесс зачастую усугубляет социально-экономическую ситуацию на местах.

Для ОПК, как системы, действие процессов интеграции, приватизации и акционирования проявляется в постоянном сокращении количества корпораций, которые отнесены к оборонным. Основная причина – решения арбитражных судов. А это связано, прежде всего, с разрушением предприятия как экономической системы из-за высоких долгов, во многом порожденных государством неоплатой поставленной ранее вооружения и военной техники, а также отказом от закупки тех или иных образцов вооружения.

Еще одним важным, но постепенно затухающим, является процесс конверсии оборонной промышленности, следствием которого стала переори-



ентация деятельности многих корпораций, ранее выпускавших оборонную продукцию.

Пик работ по конверсии пришелся на начало 90-х годов и был вызван необходимостью адаптации структуры оборонно-промышленного комплекса реальному объему Государственного оборонного заказа. Организующую роль работ по конверсии оборонного производства и связанной с ней реструктуризации ОПК выполняло государство, для чего были приняты ряд федеральных целевых программ. Затем роль государства в финансировании конверсионных мероприятий начала снижаться.

Процесс конверсии обусловил активизацию и такого процесса, как диверсификация производства, которая позволяет оптимальным образом варьировать выпуск гражданской и военной продукции с тем, чтобы обеспечить максимально возможную прибыль корпораций. И хотя пока роль диверсификации еще незначительна в развитии ОПК, тем не менее, она постепенно переходит на главенствующие позиции и обусловила такой важный процесс, как военно-гражданская интеграция [111].

В этих условиях формирование направлений развития оборонно-промышленного комплекса должно основываться на следующих базовых принципах:

- обеспечение опережающего развития оборонно-промышленного комплекса по сравнению с другими отраслями экономики, как условие ускоренного развития экономики страны, повышения обороноспособности страны;
- использование программно-целевого подхода как инструмента реализации направлений развития оборонно-промышленного комплекса;
- скоординированное развитие различных сегментов оборонно-промышленного комплекса в субъектах РФ, направленное на реализацию их объективных преимуществ;

- эффективное взаимодействие федеральных и региональных органов исполнительной власти, бизнеса, всех участников оборонно-промышленного производства в реализации целей и задач стратегического развития.

Интересны тенденции консолидации корпораций, производящих вооружение, в развитых странах.

Происходивший в американской промышленности в 1993-1997 годах процесс крупных слияний усилил опасения европейцев по поводу угрозы американской гегемонии на рынках. В условиях конкуренции со стороны таких гигантов, как Boeing - McDonnell Douglas, Lockheed-Martin и Raytheon, крупнейшие европейские производители и их правительства начали воспринимать международную интеграцию как единственный способ избежать вытеснения их с рынка и/или принуждения к неравноправному партнерству. Главным результатом последовавшего процесса реструктуризации было создание трех больших групп - EADS, BAE Systems и Thales, каждая из которых многочисленными международными совместными предприятиями связана друг с другом, а также с другими промышленными группами [117].

В 2001 – 2003 гг. General Dynamics реализовала несколько поглощений в европейской промышленности сухопутных вооружений, что привело к созданию подразделения корпорации European Land Combat Systems со штаб-квартирой в Вене. Благодаря своим приобретениям General Dynamics выбилась в лидеры среди европейских производителей техники для СВ (рис.2.1).

Попытка приобретения британской фирмы Alvis в 2004 г. вызвала серьезные опасения относительно американизации европейской промышленности и вынудила General Dynamics приостановить поглощения.

Начиная с 2005 г. европейскими клиентами General Dynamics стали:

- Португалия – 260 ББМ Steyr Pandur II, поставки в 2007 – 2009 гг.;
- Бельгия – поставлено 242 ББМ Mowag Piranha III;
- Испания – 155-мм буксируемые гаубицы, 239 танков Leopard 2E, поставки которых продолжатся до 2008 – 2009 гг., и 212 БМП Pizarro со сроками поставок до 2012 г.;

- Германия – поставлены легкие бронированные машины (ЛБМ) Mowag Duro III, доработанные в вариант Yak корпорацией Rheinmetall;
- Дания – поставлены ЛБМ Mowag Eagle IV;
- Ирландия – поставлено 15 ББМ Piranha III;
- Чехия – 199 ББМ Pandur II с поставками в 2007 – 2012 гг. и Австрия.

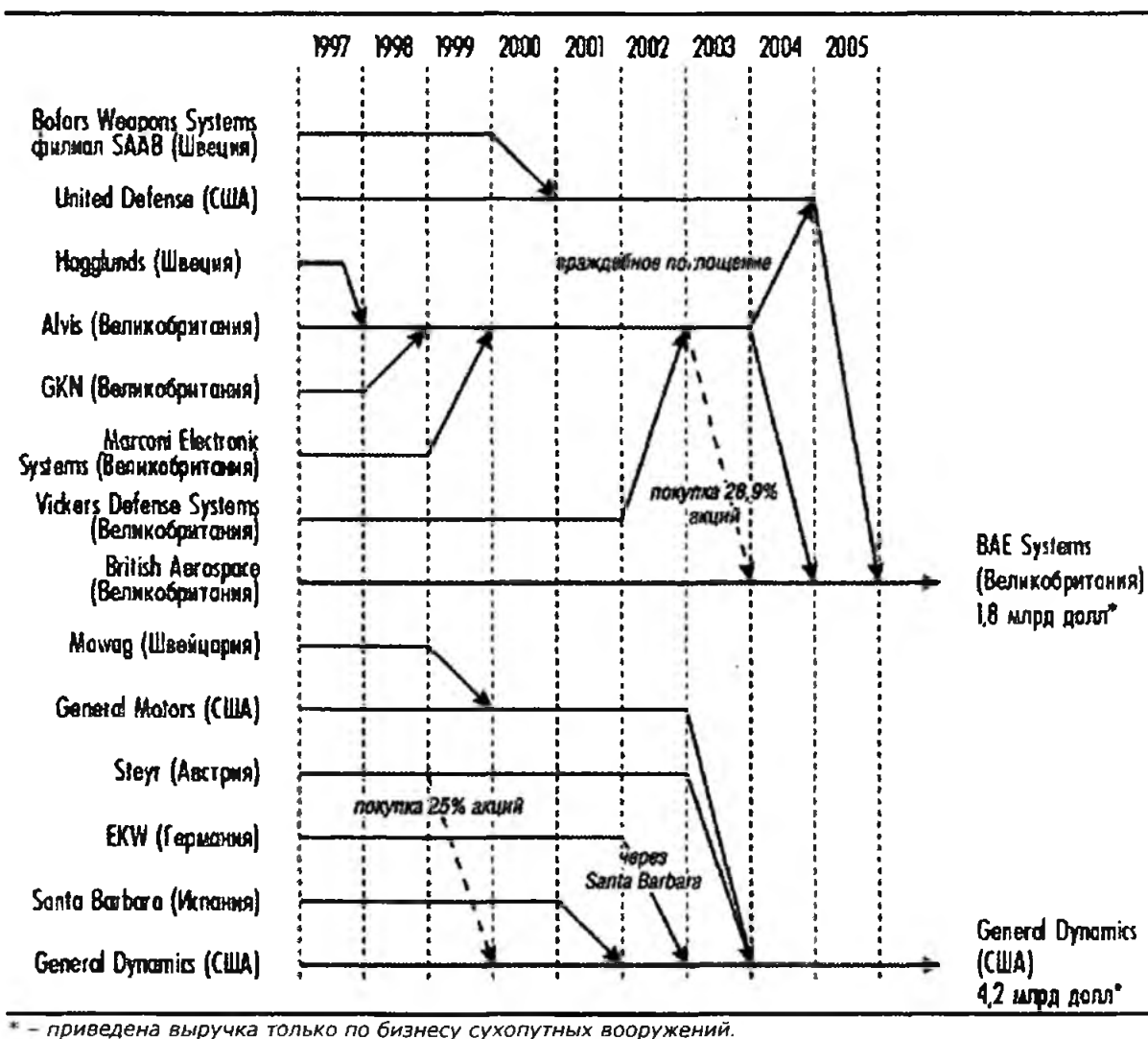


Рисунок 2.1 - Приобретения в европейской промышленности сухопутных вооружений в 1997-2005 гг., которые привели к появлению двух основных акторов: General Dynamics и BAЕ Systems [121]

С приобретением Mowag корпорация General Dynamics получила предприятие, которое имеет большой опыт в разработке модульных конструкций

и высокий экспортный потенциал. Все эти преимущества возможно задействовать в рамках программы армии США FCS (Future Combat Systems).

Пример поглощения корпорации Santa Barbara Sistemas иллюстрирует финансовую и промышленную интернационализацию европейской промышленности вооружений [121].

За последние годы США заметно либерализовали свой рынок вооружений. Еще в мае 2000 года Президент США одобрил так называемую Инициативу по безопасности в области торговли вооружением, которая позволяет проводить гораздо более гибкую политику в сфере торговли оружием и передачи лицензий на использование военных технологий. Показательна в этом отношении программа создания «с нуля» истребителя пятого поколения F-35. В ней, помимо Америки, участвуют Израиль, Великобритания, Италия, Нидерланды, Турция, Канада, Австралия, Дания и Норвегия. Только на разработку нового самолета планируется истратить 20 млрд долл., 4 млрд из которых европейские. Общая же стоимость программы производства всей серии F-35 составит 256 млрд долл. Важно, что все участники проекта получают общую лицензию, позволяющую им использовать применяемые в F-35 технологии без дополнительных согласований.

Что касается политики других западных стран, то, к примеру, британское законодательство никак практически не препятствует конкуренции на национальном рынке вооружений иностранных корпораций с английскими. Так, французская корпорация «Талес», скупившая ряд крупных британских военно-промышленных фирм, стала вторым по стоимости закупок после «БАЕ Системз» поставщиком Министерства обороны Великобритании. Выступая на конференции по проблемам оборонной промышленности и глобализации, британский министр обороны Джефф Хун подчеркнул, что его правительство приветствует переход английских корпораций в собственность таких корпораций, как «Талес», поскольку это расширяет круг поставщиков и открывает доступ к новым технологиям.

Другим примером либерального отношения к иностранным инвесторам в оборонном секторе может служить Швеция. До недавнего времени она оснащала вооруженные силы по возможности оружием собственного производства и оберегала свою военную промышленность как национальное достояние. Однако после окончания холодной войны правительство изменило этому принципу и значительная часть шведской оборонной промышленности перешла в руки иностранного капитала. Фирма «Бофорс» стала собственностью американской корпорации «Юнайтед Дифенс Индастриз», кораблестроительная фирма «Кокумс» (подводные лодки, надводные корабли по технологиям «Стелс») была куплена германской корпорацией «ХДВ АГ», производитель бронетанковой техники «Хегглюндс» перешел во владение британской «Алвис плс», на 35% стала британской и группа «СААБ» (владелец - «БАЕ Системз») [116].

Таким образом, в недавнем прошлом ведущим корпорациям оборонной отрасли мировой экономики удалось существенно повысить свои активы, главным образом, за счет слияния. По своей значимости они вышли на уровень многонациональных корпораций гражданских отраслей промышленности. Объемы продаж ведущих игроков мирового оружейного бизнеса превышают величину валовых национальных продуктов большей части беднейших стран и вполне сопоставимы с ВВП развивающихся стран и даже небольших индустриальных государств [35].

В последнее время наблюдается некоторое замедление процесса концентрации военных отраслей производства путем слияния корпораций разных стран и образования международных консорциумов.

Этому способствовало быстрое и все ускоряющееся стирание границ между гражданскими и военными технологиями. В последние 20–30 лет гражданская электроника, коммерческие средства связи и информационные технологии стали играть ключевую роль при создании современного оружия, оттеснив чисто военные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) на второй план. А гражданские техно-

логии разрабатываются и осваиваются фирмами, работающими, как правило, на глобальном уровне [116].

Корпоративное развитие оборонно-промышленного комплекса России тесно связано с системной модернизацией российских оборонно-промышленных корпораций.

Только в рамках единой политики ОПК может обеспечить максимальную производительность при обеспечении национальной безопасности за счет повышения научно-технического уровня ВВТ. Достичь этого можно только при единой комплексной политике как основы для максимальной производственной способности оборонно-промышленных компаний всех форм собственности и максимальной производственной способности научно-технических систем всех сегментов оборонно-промышленного комплекса. Ни один из сегментов оборонно-промышленного комплекса самостоятельно с этой проблемой не справится.

Такая цель развития отрасли сформулирована впервые и удовлетворяет потребностям всего общества, а не отдельных корпоративных групп, представляющих интересы того или иного сектора оборонно-промышленного комплекса.

Будем рассматривать концептуальную схему корпоративного построения ОПК как организацию системной формы взаимодействия всех сегментов оборонно-промышленного комплекса, наиболее эффективное использование оборонно-промышленных активов за счет совместных проектов с наиболее рациональными вариантами структурно-кооперационных схем развития, обеспечивающих качество оборонно-промышленной продукции и услуг в интересах повышения обороноспособности нашей страны.

На рис. 2.2-2.4 мы приводим сравнение организационных условий, производственно-технологической и информационной среды ОПК России и ОПК США.

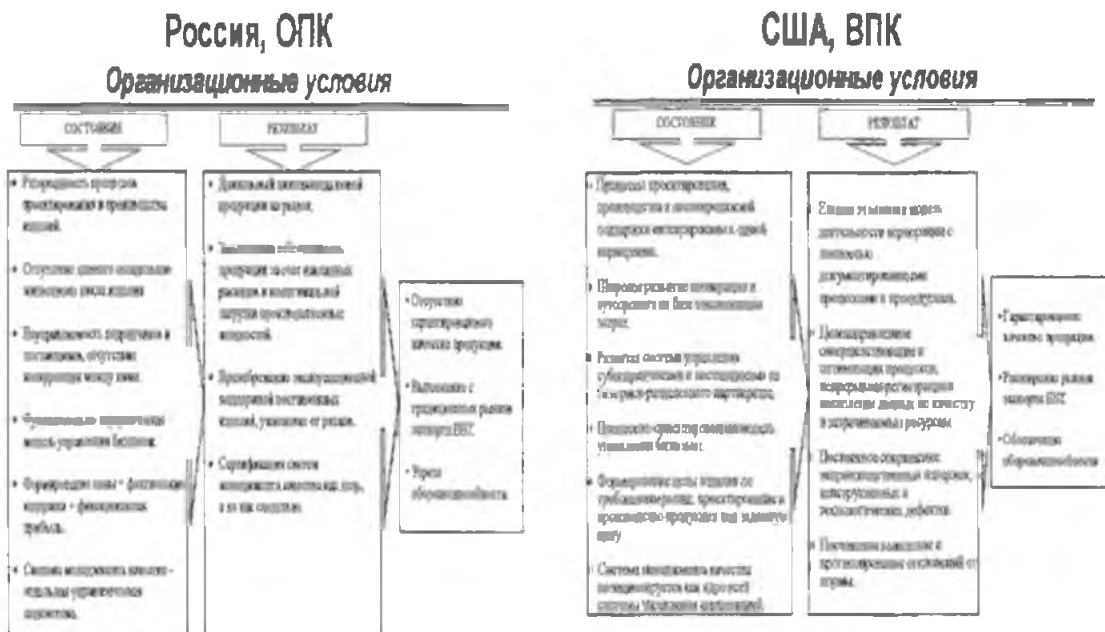


Рисунок 2.2 – Организационные условия ОПК России и ОПК США [76]

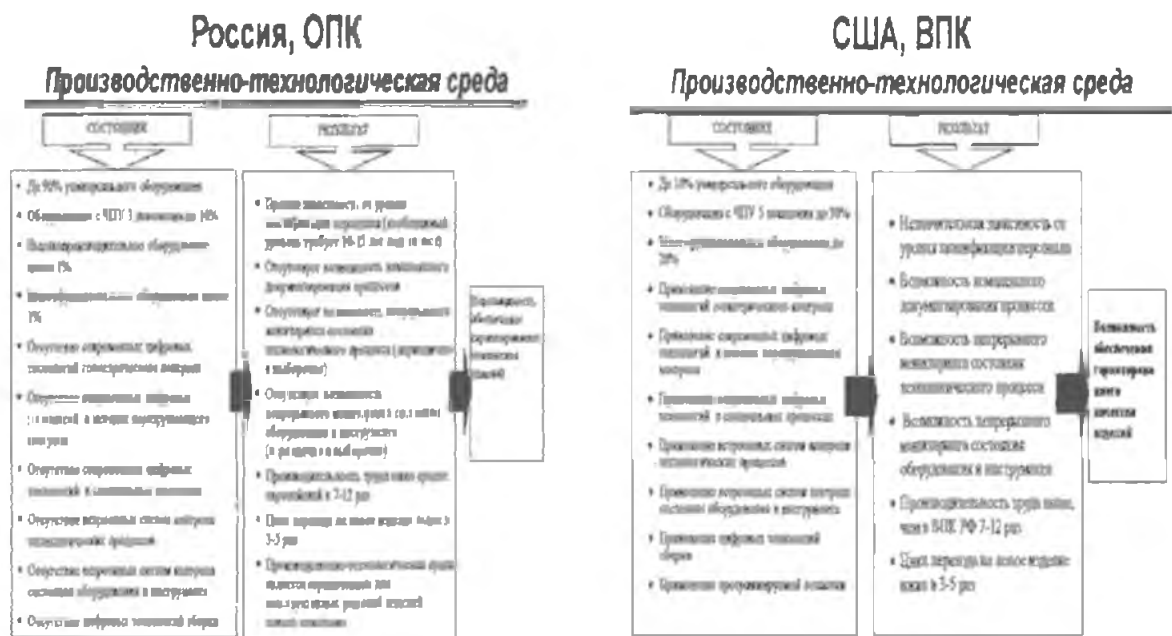


Рисунок 2.3 – Производственно-технологическая среда ОПК России и ОПК США [76]

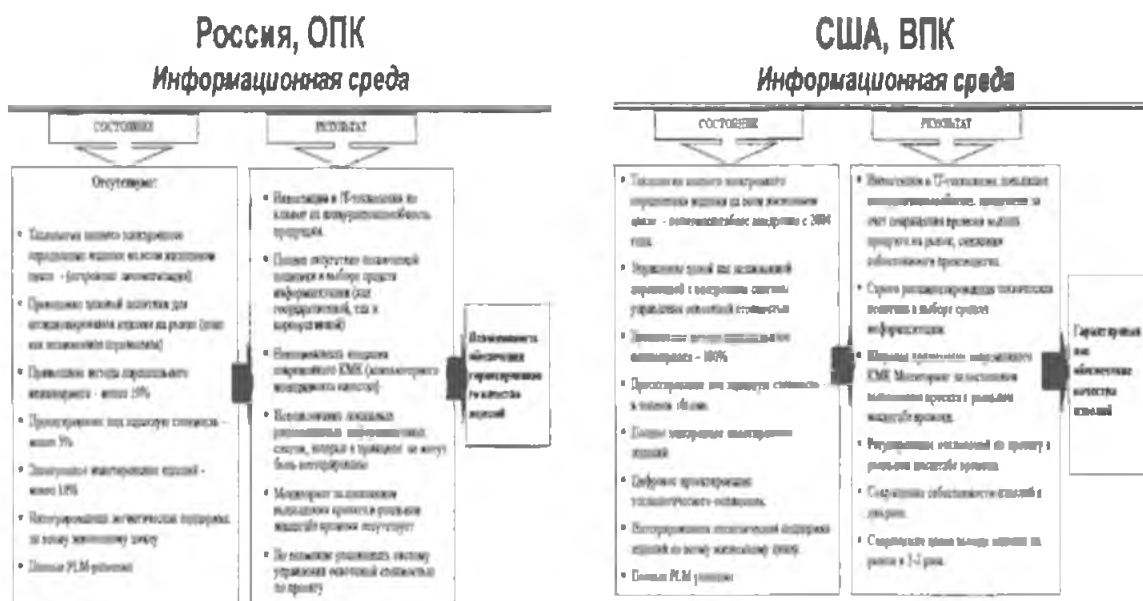


Рисунок 2.4 – Информационная среда ОПК России и ОПК США [76]

Как видно, налицо ряд серьезных недостатков в управлении ОПК России.

В связи с недостатками в управлении не случайны недостатки в качестве российских ВВТ, накапливающиеся в последние годы:

- В 2008 г. Алжир возвратил России 15 истребителей МиГ-29, поставленных в 2006–2007 гг. МиГи были забракованы алжирцами из-за наличия «бывших в употреблении или низкого качества отдельных узлов и деталей в составе самолетов». Сначала российские специалисты пытались объяснить возврат политическими мотивам. Но в 2009 г. группа российских поставщиков некачественных деталей для сборки алжирских самолетов понесла уголовное наказание.
- ВВС Индии отказались от приобретения российских самолетов-топливозаправщиков Ил-78, которые эксплуатировались в стране с 2003 г. под предлогом того, что они не соответствуют предъявляемым требованиям. Вместо них будут приобретены самолеты Airbus A330 MRTT, производимые европейской компанией EADS. Индийские военные высказывают претензии в отношении российской системы экспорта оборонной продукции.



- Задержка в поставке авианосца Адмирал Горшков для ВМС Индии и перерасход средств при его подготовке к передаче стали причиной конфликта между сторонами. Первоначально согласованная сумма контракта была увеличена с 1,5 млрд долл. США (вместе с оснащением палубными самолетами и другим вооружением) до 2,9 млрд долл. США, а срок завершения работ передвинут с 2008 г. на 2012 г. Причиной поправок стали изначально неверная оценка стоимости работ и снижение покупательной способности доллара. Индия пока не согласилась на доплаты, переговоры продолжаются несколько лет.
- Подписанный еще в 2005 г. контракт между ФГУП Рособоронэкспорт и китайским правительством на 1 млрд долл. на поставку в Китай 38 военно-транспортных самолетов ИЛ-76 МД и ИЛ-78 МК находится под угрозой срыва. Причина – финансовые и организационные проблемы на российской стороне. Ситуацию взял под личный контроль премьер-министр В.В. Путин.
- Строительство трех фрегатов проекта 11356 за 1,6 млрд долл. для ВМС Индии сопровождалось конфликтами из-за стоимости, сроков и качества работ: ввиду проблем с ЗРК Штиль передача фрегатов была задержана на год [44].

Качество продукции военного назначения снижается. Это уже не секрет, об этом говорят – прежде всего, зарубежные заказчики нашей продукции – все громче. В 2006 г. зарубежные покупатели российской ПВН предъявили 1586 претензий: 443 – по авиационной технике, 646 – по системам ПВО, 144 – по обычным вооружениям и 353 – по военно-морским изделиям. Затраты на устранение дефектов в ходе производства, испытания и эксплуатации ПВН доходят до 50% от общего объема затрат на ее изготовление, в то время как в экономически развитых странах этот показатель не превышает 20%.

Ситуацию усугубляет рост экспортных цен на производимую продукцию без существенного улучшения боевых и эксплуатационных характеристик ПВН,

что обусловлено ростом себестоимости продукции (увеличение заработной платы, цен на энергоресурсы, материалы, сырье и комплектующие изделия).

Если указанные тенденции будут нарастать, то Россия рискует окончательно утратить конкурентоспособность на мировом рынке торговли оружием по критериям качество–цена–время. Много лет иностранные покупатели хвалили наше вооружение именно за это: цена российского изделия была на 30–40% ниже зарубежных аналогов при примерно равных характеристиках. Сегодня эти плюсы российского оружия грозят обернуться минусами [44].

Оборонно-промышленный комплекс является стратегической основой функционирования современной экономики, в значительной степени определяющей ее конкурентоспособность и национальную безопасность России. Эффективность функционирования связана с состоянием основных фондов в целом корпораций оборонно-промышленного комплекса. Нерешенные проблемы воспроизводства основных фондов корпораций ОПК, отсутствие обоснованной стратегии их обновления и развития в существенной мере определили то неблагоприятное положение, в котором оказалось большинство корпораций ОПК.

Сокращение прямого государственного регулирования оборонно-промышленного комплекса в условиях его постепенного перехода к конкурентной структуре производства и последовательное усиление роли частных собственников приводит к существенному изменению самой среды принятия и реализации управленческих решений в ОПК.

Формируемая на основе долгосрочных интересов бизнеса корпоративная политика определяется критериями коммерческой эффективности и направлена на локальную оптимизацию финансовых результатов в масштабах отдельных корпораций и проектов. Доминирование интересов бизнеса при определении приоритетов долгосрочного развития оборонно-промышленного комплекса может привести к конфликту с задачами государственной оборонной политики, целью которой вне зависимости от формы собственности и управления в отрасли

является обеспечение стратегической устойчивости оборонной мощи государства.

Таким образом, имея в виду особенности оборонно-промышленного комплекса как отрасли промышленности России, состоящую в том, что ей присущи признаки технологической монополии и производство индустриально значимых товаров, от чего зависит национальная безопасность страны, очевидна недопустимость передачи на откуп рынку организацию инвестиционной деятельности в сфере оборонно-промышленного комплекса.

Бесспорна роль государственно - административного регулирования инвестиционных процессов в оборонно-промышленном комплексе. Обладая рядом преимуществ, эта форма имеет и очевидные недостатки, которые проявляются, в частности, в незаинтересованности хозяйствующего субъекта в эффективном использовании инвестиций, что приводит к росту издержек инвестиционных проектов в сфере оборонно-промышленного комплекса, снижению предельной производительности капитала и росту цен на ВВП.

Данное обстоятельство обуславливает необходимость сочетания рыночных и государственно – административных принципов организации инвестиционного механизма функционирования оборонно-промышленного комплекса. Отличительной чертой смешанного типа инвестиционного механизма функционирования оборонно-промышленного комплекса должно стать снижение издержек использования инвестиционных инструментов на основе реализации потенциала государства в координации интересов инвесторов.

При этом здесь возникает основная область применения механизмов частно-государственного партнерства. В ситуации происходящих в оборонно-промышленном комплексе трансформационных – приватизационных - процессов такая его форма как государственное гарантирование инвестиций при проектном финансировании, выступающая фактором снижения инвестиционного риска, является стимулятором процесса притока прямого инвестирования.

Финансирование оборонно-промышленного комплекса должно основываться на следующих условиях:

- финансирование с участием государственного бюджета развития предприятий оборонно-промышленного комплекса, находящихся в государственной собственности;
- обеспечение гарантированной поддержки развития научно-технической составляющей оборонного производства в условиях растущей потребности в инновациях за счет адекватного бюджетного финансирования и отказа от остаточного принципа выделения бюджетных средств;
- модернизация и создание новых разработок ВВТ на основе сочетания бюджетного финансирования с привлечением заемных и частных инвестиционных средств.

Перспективная модель финансирования оборонно-промышленного комплекса должна быть ориентирована на создание условий для повышения инвестиционной привлекательности компаний, куда могут быть допущены сторонние инвесторы.

Соответствующими мерами в ОПК являются:

- налоговые преференции (в частности, по имущественным налогам) при налогообложении ОПФ;
- повышение доступности кредитных ресурсов для реализации инвестиционных проектов за счет субсидирования части банковских процентных ставок из средств государственного бюджета, а также государственных гарантий по займам;
- предоставление государственных гарантий по привлекаемым для финансирования наиболее значимых инвестиционных проектов капиталам отечественных и иностранных инвесторов;
- содействие в организации консорциумов и других объединений инвесторов для финансирования капиталоемких оборонно-промышленных проектов, в том числе с участием иностранных инвесторов;

- учет особенностей оборонной направленности при установлении условий заимствования и инвестиций;
- расширение экспорта ВВТ для покрытия соответствующих эксплуатационных расходов.

Приоритетной задачей государства является разработка нормативной правовой базы, обеспечивающей четкое законодательное распределение прав, ответственности и рисков между государством и инвестором, а также определение приоритетных сфер применения частно-государственного партнерства в оборонно-промышленном комплексе.

Рассмотренные основные элементы использования организационно-структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ при развитии оборонно-промышленных комплексов развитых стран позволяют определить организационно-структурные подходы к решению задач управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса с учетом наиболее важных сфер проявления кризисоформирующих факторов, требующих первоочередного принятия мер государственного регулирования и корпоративного управления.

### **2.3. Организационно-структурные подходы к решению задач управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса с учетом наиболее важных сфер проявления кризисоформирующих факторов, требующих первоочередного принятия мер государственного регулирования и корпоративного управления**

Опыт работы ОПК России в рыночных условиях наглядно показал, что хозяйствующие субъекты органически неспособны самостоятельно решить общесистемные задачи перспективного развития оборонного производства.

В итоге организационной моделью оборонно-промышленного комплекса является не переход к конкурентному рынку, а скорее некоторый дрейф в сторону дальнейшей коммерциализации на базе:

- структуризации вертикально интегрированной структуры корпораций различных форм собственности;
- сохранения жесткого государственного контроля и в целом централизованного управления с постепенным переходом к рыночным методам управления.

Эта модель исходит из того, что корпорации часто стремятся использовать свой потенциал в политических целях, взаимодействуют с государством для лоббирования своих интересов по получению бюджетного финансирования, не всегда совпадающих с государственными.

Примером корпоративной реструктуризации ОПК является создание госкорпорации «Ростехнологии». Госкорпорация «Ростехнологии» создана для содействия организациям различных отраслей промышленности, включая оборонно-промышленный комплекс, в разработке, производстве, продвижении на внешний рынок и реализации высокотехнологичной промышленной продукции. Указом президента РФ от 26 ноября 2007 года № 1575 генеральным директором «Ростехнологий» назначен Сергей Чемезов.

Сформированная на базе ФГУП «Рособоронэкспорт», – государственного посредника в области военно-технического сотрудничества с иностранными государствами, единственного в стране спецэкспортера всей гаммы высокотехнологичной продукции военного, двойного и производственно-технического назначения, госкорпорация «Ростехнологии» в кратчайшие сроки органично интегрировалась в экономическую сферу Российской Федерации и заняла соответствующее профилю и масштабу деятельности место на мировом рынке.

Создание «Ростехнологий» позволило «Рособоронэкспорту» сосредоточиться сугубо на профильной деятельности (продвижение на мировой рынок продукции и услуг военного и двойного назначения), а также организа-

ционно-структурно и юридически упорядочить тот гигантский многоуровневый промышленный конгломерат, в который за прошедшие семь лет превратилось российское военно-экспортное ведомство.

Под юрисдикцию и управление госкорпорации «Ростехнологии» перешли созданные по инициативе и с участием ФГУП «Рособоронэкспорт» разноплановые бизнес-структуры. Это многопрофильная промышленно-инвестиционная группа ОАО «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром», крупнейший в мире и единственный в России интегрированный производитель титановой продукции ОАО «Корпорация ВСМПО-Ависма», ООО «Группа АвтоВАЗ», вертолетостроительная и металлургическая холдинговые корпорации ОАО «Вертолеты России» и ЗАО «РусСпецСталь», финансово-промышленная группа ОАО «Оборонительные системы», тренажеростроительная корпорация ЗАО «Р.Е.Т.Кронштадт».

В составе ГК «Ростехнологии» и такие функционально важные бизнес-единицы, как ОАО «Корпорация Биотехнологии», ООО «АТ-Спецтехнология», ОАО «Промышленные технологии», ОАО «Протон+Сервис», ОАО «Промпоставка», ОАО «Промимпэкс», ЗАО «Концерн «Высокие Технологии Р», ООО «Интеллектэкспорт», ОАО «Национальный центр технологического перевооружения корпораций оборонно-промышленного комплекса», Научно-производственный центр «Реструктуризация и новые программы», Промышленная энергетическая корпорация и др.

При этом создание в ОПК вертикально-интегрированных структур независимых от государства может привести к монополизации отдельных видов ВВТ узким кругом собственников (в том числе через офшорные корпорации), что позволит контролировать не только крупные интегрированные структуры, но и отдельные стратегически важные сегменты ОПК России.

Целенаправленное формирование крупных корпоративных структур под государственным контролем на основе технологически и кооперационно связанных промышленных хозяйствующих субъектов, выпускающих или

способных в самое короткое время обеспечить выпуск конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынке продукции ОПК, становится одним из основных рычагов усиления использования организационно-структурных факторов корпоративного управления для получения базовых конкурентных преимуществ для корпораций оборонно-промышленного комплекса России.

Крупные экспортно-ориентированные корпоративные структуры ОПК с достаточной степенью диверсификации оказались не только наиболее устойчивыми к кризисным потрясениям, но и способными инвестировать в предприятия смежных отраслей промышленности для гарантированного обеспечения своих корпораций комплектующими.

Основная тенденция здесь – это укрепление позиций государства в оборонно-промышленном секторе за счет скупки частных активов госкорпорациями, финансируемых преимущественно за счет корпоративного долга.

При этом данная стратегия не выглядит оптимальной в разрезе краткосрочного развития отрасли, т.к. является примером экстенсивного движения. Однако на данном этапе она может служить переходным звеном к интенсивному типу развития, когда, закончив консолидацию внутри сектора, корпорации, с участием как государственного, так и частного капитала, направят свои усилия на повышение рентабельности новых приобретенных активов.

Опыт становления и развития интегрированных структур оборонных отраслей многих стран мира показывает, что диверсификация является важнейшим инструментом интенсификации их производства, расширения продуктового ряда ВВТ. Решение данной задачи связано так же с производством продукции гражданского назначения.

Вовлечение крупных оборонных корпораций в гражданскую тематику целесообразно проводить на базе масштабных государственных проектов по развитию стратегических отраслей экономики. Хорошим примером является проведение конверсии оборонной промышленности нашей страны после окончания второй мировой войны.



Таблица 2.3 – Факторы, которые необходимо учитывать при корпоративной реструктуризации ОПК России

Политика		I.	Экономика	II.
1	Стратегия Президента и Правительства Российской Федерации	1	Стадия выхода из кризиса и посткризисного роста	
2	Политика Государственной Думы Российской Федерации	2	Инфляция	
3	Изменение национальной и международной правовой среды	3	Динамика курса российского рубля к основным валютам (к доллару США, евро, юаню, тэнге и т.п.)	
4	Соотношение приватизации или государственствления	4	Динамика ставки рефинансирования Центрального банка РФ	
5	Доля государства как собственника	5	Условия привлечения внешних инвестиций: в России и из-за рубежа	
6	Международная политика России	6	Кооперация с ОПК стран СНГ, Китая и т.п.	
7	Характер международной напряженности	7	Уровень внешних военных и иных угроз	
Мировые рынки ВВТ		III.	Инновации	IV.
1	Мировой спрос на ВВТ	1	Имеющиеся технологические заделы	
2	Изменения в мировой структуре производства ВВТ	2	Сближение процессов производства продукции военного и гражданского назначения	
3	Требования покупателей к ВВТ	3	Собственность на патенты, лицензии и т.п.	
4	Изменение в структуре движения ВВТ	4	Характер НТП в сфере производства продукции ОПК	
5	Международные факторы регулирования оборота продукции ВВТ	5	Смена военных (в т.ч. технических) приоритетов развития ВС России и других стран	
6	Международная востребованность продукции ОПК России	6	Характер имеющихся потенциалов ОПК других стран и научно.-техн. кооперации ОПК России с ними	
7	Полтика разоружения	7	Перелив инноваций из военной в гражданскую сферу	

Когда за два года удалось в несколько раз сократить объемы выпускаемых вооружений и военной техники и восстановить довоенный уровень производства продукции гражданского назначения для удовлетворения быстро растущего спроса на внутреннем рынке, связанного с восстановлением народного хозяйства. Достижение оптимального соотношения между объемами производства продукции военного и гражданского назначения позволяет обеспечить финансовую устойчивость и стабильность развития холдингов. Колебания рынка на продукцию военного назначения могут компенсироваться адекватными изменениями объемов производства конкурентоспо-

собной продукцией гражданского назначения. Внутри холдингов возможно динамичное внедрение новейших технологий в разработку видов гражданской продукции, соответствующей современным требованиям [71].

При формировании стратегии корпоративной реструктуризации ОПК России необходимо учитывать следующие факторы (табл.2.3).

С учетом вышеперечисленных факторов мы можем предложить следующие экономические механизмы управления корпорациями ОПК:

- гарантированное выполнение государством принятых на себя финансовых обязательств, в том числе в рамках ГОЗ;
- государственная поддержка реализации направлений развития оборонно-промышленного комплекса путем финансирования из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации:
  - капитальных вложений на реконструкцию и строительство особо важных объектов оборонно-промышленного комплекса и, в первую очередь объектов, обеспечивающих поставки ВВТ;
  - затрат на проведение фундаментальных научных исследований и инновационных научно-технических оборонно- проектов, имеющих общегосударственное и общепромышленное значение;
- предоставление государственных гарантий по привлекаемым для финансирования наиболее значимых инвестиционных проектов в ОПК капиталам отечественных и иностранных инвесторов;
- создание условий для развития новых технологий:
  - государственная поддержка фундаментальных и прикладных исследований;
  - совершенствование таможенных пошлин, применяемых при ввозе передового научно-технического оборудования;
  - создание условий для расширения НИОКР;
  - совершенствование системы стандартов, применяемых в оборонно-промышленном комплексе, с учетом процессов международной интеграции;

- поддержка отечественных оборонно-промышленных корпораций, на международных рынках ВВТ:
  - активная поддержка оборота ВВТ, установленных общепризнанными многосторонними соглашениями, недопущение введения неоправданных ограничений, создающих дискриминационные условия для ОПК России;
  - создание для российских корпораций благоприятных экономических условий ведения бизнеса на тех сегментах рынка, где они работают;
  - разработка механизмов оперативного принятия ответных мер в случаях, когда российские корпорации ОПК подвергаются дискриминации за рубежом;
  - проведение согласованной активной политики в международных организациях, осуществляющих допуск на международные рынки ВВТ;
  - содействие участию российских корпораций в глобальной кооперации, сотрудничеству российских корпораций с корпорациями стран СНГ и ШОС;
  - углубление интеграционных процессов в отношениях со странами СНГ, защита общих интересов стран СНГ на международном рынке ВВТ.

Рассмотренные организационно-структурные подходы к решению задач управления корпорациями российского оборонно-промышленного комплекса с учетом наиболее важных сфер проявления кризисоформирующих факторов, требующих первоочередного принятия мер государственного регулирования и корпоративного управления позволяют определить направления использования организационно-структурного потенциала для повышения конкурентоспособности оборонно-промышленного комплекса России в кризисный и посткризисный периоды.

### **3. СИСТЕМНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБОРОННО- ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В КРИЗИСНЫЙ И ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОДЫ**

#### **3.1. Модернизационные приоритеты осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе с учетом возрастания степени глобальной конкуренции на рынках продукции оборонного и гражданского назначения**

В переживаемый ОПК сложный временной период необходимы как минимизация последствий глобального кризиса, так и создание платформы для посткризисного развития.

Несмотря на экономический кризис, объем экспорта российской военной продукции в 2008 году превысил 8 млрд долларов США, что на 14,3% больше, чем в 2007 году. За последние 6 лет объемы экспорта отечественной продукции военного назначения - постоянно растут.

Одной из причин таких результатов являются крупные экспортные поставки самолетов марки Су-30МК. Так, в 2007 году было поставлено 52 машины данной марки, в т. ч. 16 истребителей и восемь машинокомплектов для лицензионной сборки Су-30МКИ – в Индию, шесть Су-30МКА – в Алжир, 10 Су-30МКМ – в Малайзию и 12 Су-30МК2V в Венесуэлу, а в 2008 году было поставлено 10 Су-30МКИ(А) в Алжир, девять Су-30МКИ в Индию, девять Су-30МКМ-М в Малайзию, шесть Су-30МК2 в Венесуэлу и три Су-27СКМ в Индонезию. Их общая стоимость вместе с оружием и запчастями составляла до половины от общего объема оружейного экспорта 2007 и 2008 годов. При этом, по оценкам экспертов АРМ-ТАСС, в 2004–2008 годах Россией на экспорт было поставлено 263 многоцелевых истребителя на сумму 9,236 млрд долларов США, а в 2009–2014 годах будет поставлено около 292 новых машин на сумму более 12,32 млрд долларов США.

Всего же, по оценкам ФС ВТС, нынешний объем портфеля экспортных заказов субъектов ВТС составляет свыше 35 млрд долларов США, что позволяет достаточно оптимистично смотреть на перспективы сотрудничества в военно-технической сфере на период как минимум до 2012 года.

Все более значительное место в реализации продукции ВВТ российского оборонно-промышленного комплекса занимает государственный оборонный заказ. Правительством России одобрен рост расходов на военные заказы в 2009 году на 28% к утвержденным ранее бюджетом расходам, объемы гособоронзаказа на 2010 год также увеличены на 20% к ранее запланированным.

По сообщению главы военно-промышленной комиссии В.Н. Путилина, российские вооруженные силы с 2009 по 2011 год получают 70 стратегических ракет, 30 ракет «Искандер», 48 боевых самолетов, 60 вертолетов, 14 кораблей, 300 танков и более двух тысяч автотранспортных средств. Будет предъявлено на госиспытание 487 образцов новой техники и вооружения, завершат испытания почти 600 образцов, будет принято на вооружение 400 образцов вооружения и военной техники. Общую сумму расходов оборонзаказа на 2009–2011 годы В.Н. Путилин оценил в размере около 4 трлн рублей, т.е. в среднем 1,3 трлн рублей в год.

На фоне предстоящего сокращения бюджетных расходов на 15% Правительство РФ признало наращивание оборонных расходов в 2009 году одной из ключевых антикризисных мер по поддержке промышленности. Как заявил премьер-министр России В.В. Путин на последнем заседании правительства в 2008 году, «участие в выполнении гособоронзаказа становится сегодня важнейшим источником финансирования самих корпораций, позволяет поддерживать достаточный уровень производства, сохранить трудовые коллективы, продолжить реализацию программ технического перевооружения». В прошлые годы, по словам В.В. Путина, предприятия ОПК занимались либо реализацией гражданской продукции, либо получали средства от экспорта. «Однако в условиях глобального финансового и финансового кризиса ситуация принципиально меняется», – отметил премьер-министр.

Кроме того, Правительство РФ планирует направить 50 млрд рублей на поддержку корпораций оборонно-промышленного комплекса. Из них 15 млрд рублей будут направлены на субсидирование процентных ставок по кредитам и 35 млрд рублей – на инвестиции в уставные капиталы стратегических корпораций ОПК. Также предусматривается предоставление госгарантий в сумме до 300 млрд рублей. Из них 100 млрд рублей будет предоставлено предприятиям ОПК и 200 млрд рублей – 295 предприятиям, вошедшим в список т. н. системообразующих.

В табл. 3.1 мы приводим данные для сравнения объемов гособоронзаказа и экспорта ВВТ.

Таблица 3.1 - Сравнение объемов гособоронзаказа и экспорта ВВТ  
(без учета ремонта и модернизации старой техники)

Название	2006		2007		2008	
	ГОЗ	Экс-порт	ГОЗ	Экс-порт	ГОЗ	Экспорт
Танки	30	30	31	164	62	Данные регистра ООН еще не опубликованы
Бронемашинны	153	114	131	74	216	
Автомобили	3000	нет данных	4000	нет данных	4500	
Ракеты и пусковые установки (с дальностью не менее 25 км)	1 дивизион <i>Искандер-М</i> (9 ПУ)	1093	1 дивизион <i>Искандер-М</i> (9 ПУ)	1498	4 ПУ <i>Искандер-М</i> (9 ПУ)	
Артиллерийские системы	нет данных	100	нет данных	16	152	
Боевые самолеты	1	14	2	40	18	
Боевые вертолеты	3	21	–	15	5	
Боевые корабли	–	2	–	–	4	

Принимаемые Правительством России меры по защите оборонно-промышленного комплекса от неблагоприятной экономической конъюнктуры должны не только обеспечить необходимые для государства темпы развития корпораций ОПК, но и повысить объемы экспорта российской продукции военного назначения.

Поэтому проведение корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе Российской Федерации является приоритетной задачей государственного масштаба, решение которой более не терпит отлагательства. Необходимость решения этих проблем оборонно-промышленного комплекса в сочетании с их фундаментальным характером и сложностью определяют цели, задачи и принципы проведения корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе.

В условиях развивающейся глобализации с последовательной интеграцией в мировую экономику российские оборонно-промышленные корпорации могут быть вытеснены на периферию мирового рынка, а их собственность перестанет быть достоянием страны в результате агрессивных стратегий иностранных и международных корпораций.

Это требует принятия мер на основе осуществления прогрессивных структурных сдвигов в ОПК России.

Требование времени таково, что для создания современной ВВТ необходимо использовать объединенные усилия и ресурсы различных интегрированных структур ОПК. В России также идет процесс интеграции различных корпораций ОПК. Примеры госкорпорация «Ростехнологии», концерн ПВО «Алмаз-Антей», Объединенная судостроительная корпорация (ОСК), концерн «Моринформсистема Агат» и другие. Эти интегрированные структуры созданы, чтобы объединить ресурсы для разработки и производства отдельных специализированных новых видов вооружения и военной техники, поддержания их в готовности к применению на протяжении всего жизненного цикла, а также модернизации существующего оружия.

На рис. 3.1 мы приводим схему синергетического взаимодействия составляющих осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе России.



Рисунок 3.1 - Схема синергетического взаимодействия составляющих осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе России



Глобальная интеграция охватывает все сферы оборонно-промышленного комплекса – виды оборонной продукции, географию распространения, производителей, причем следует отметить нарастающую конкуренцию между разными видами оборонной продукции, выходящую за привычные рамки.

Это предполагает диверсификацию используемых видов оборонной продукции и формирование глобальных оборонно-промышленных корпораций, действующих на мировом рынке ВВТ.

Необходимо в ОПК России реализовать следующую полисубъектную модель: цепочка от единого заказчика через единого подрядчика с матричным объединением субподрядчиков по функциональным блокам в интегрированную систему разработки и обращения ВВТ, консолидированная ответственность всех участников за реализацию проекта на всех этапах жизненного цикла от НИОКР до утилизации ВВТ.

Таким образом, необходимо выстраивание организационно-эффективной производственной цепочки «единый заказчик» – «единый подрядчик» – «субподрядчики» – «ВС России, ВС других стран, участники кооперации в сфере производства ВВТ». Функцию единого заказчика должен выполнять департамент Министерства обороны или Правительства Российской Федерации. В структуру единого заказчика должен входить центр перспективных исследований и анализа.

Единый подрядчик, отвечающий за разработку, изготовление, эксплуатацию и утилизацию ВВТ, определяет головных субподрядчиков по подсистемам интегрированной системы разработки и производства ВВТ, согласовывает их с единым заказчиком и выдает технические задания на создание подсистем, тоже согласованные с единым заказчиком. Единый подрядчик и субподрядчики согласовывают с единым заказчиком четкие обязательства по срокам, техническим условиям и ценовой составляющей проекта, которые оговариваются в контракте.

Целесообразно создать рабочую группу, включающую представителей всех заинтересованных сторон. Группа должна разработать комплексную программу работ, состав кооперации, продумать порядок заказа и финансирования НИОКР по разработке и производству ВВТ (рис.3.2).

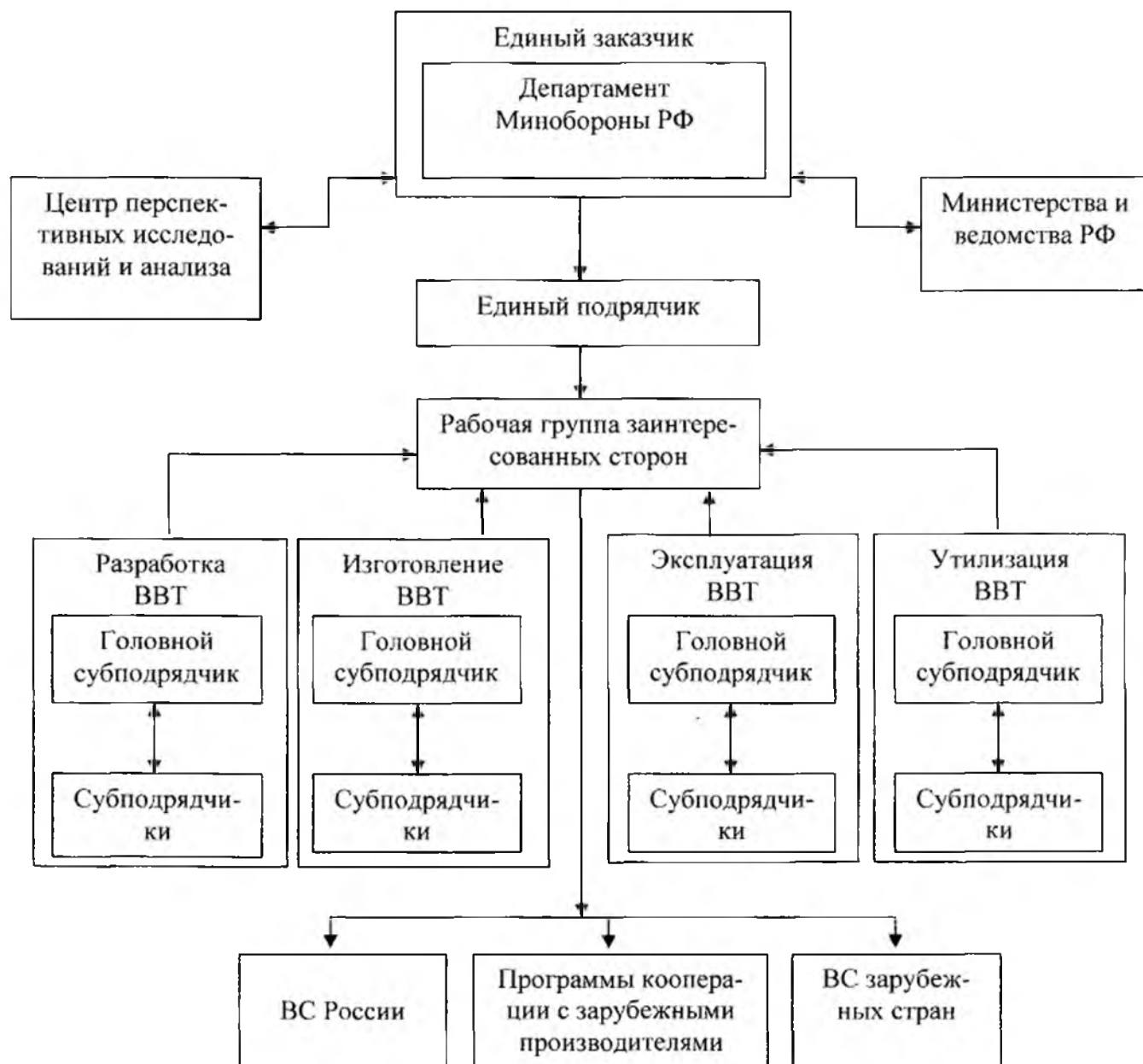


Рисунок 3.2 – Схема интегрированной системы разработки и производства ВВТ в ОПК России

В целом же очевидно, что выстраивание четкой вертикали управления оборонным комплексом России должно стать одним из важнейших направ-

лений корпоративной реструктуризации ОПК России. При этом древо целей экономического развития корпорации ОПК, то есть объединения образованного для достижения определенной цели, встраивается по вертикали в систему целей национальной экономики, а по горизонтали соотносится с целями других корпораций данной или смежных отраслей оборонно-промышленного комплекса.

В условиях попыток вытеснения российских корпораций ОПК не только с внешних, но и с внутренних рынков зарубежными конкурентами, интенсификации процессов промышленной интеграции в странах с развитой рыночной экономикой создание условий для интеграции промышленных корпораций представляется важной и актуальной задачей обеспечения их конкурентоспособности в современных условиях. Последовательные и долгосрочные усилия государства в совершенствовании институциональной среды способствовали бы большему соответствию деятельности оборонно-промышленных холдингов принятым в развитой экономике стандартам. Роль государства в формировании корпоративных структур холдингового типа не должна рассматриваться исключительно как только создание благоприятных внешних условий для интеграции путем совершенствования системы государственного регулирования. Напротив, представляется важным сочетать меры такого рода с прямыми действиями государства по формированию оборонно-промышленных холдингов с использованием принадлежащей ему собственности в промышленности (акции, доли, недвижимость, права на интеллектуальные результаты деятельности и т.п.).

Такие меры должны, прежде всего, включать:

1. Создание эффективной структуры управления оборонно-промышленным комплексом, как экономической системой, обеспечивающей гармоничное развитие всех его отраслей, неуклонное наращивание научно-технического и производственно-технологического потенциалов не столько административными, сколько экономическими методами.

2. Осуществление рациональной интеграции России в мировое технологическое пространство, реализуемой в рамках государственной промышленной политики на государственном уровне. То обстоятельство, что Россия пока еще сохраняет передовые позиции по отдельным направлениям развития научно-технического прогресса, создает предпосылки для того, чтобы

российский ОПК занял достойное место в мировом технологическом пространстве.

3. Стимулирование дополнительного спроса на высокотехнологичную продукцию ОПК, в том числе для удовлетворения потребностей государства и наиболее ресурсообеспеченных отраслей отечественной экономики. При этом необходима ориентация на конкурентоспособную продукцию, которая будет пользоваться спросом на внутреннем и внешнем рынках и реализация которой даст возможность получать средства, необходимые для воспроизводства высоких технологий, для обновления основных производственных фондов.

4. Повышение эффективности управления инвестиционными потоками и создание механизма межотраслевого перетока капиталов. При этом речь идет уже не только о привлечении новых инвестиций, в том числе иностранных, но о создании механизмов направления этих инвестиций в сферу высоких технологий.

5. Повышение роли регионов в деятельности ОПК, поскольку именно в регионах находится вся инфраструктура (в том числе социальные объекты), которой пользуются оборонные предприятия. Они обеспечивают их трудовыми ресурсами и должны создавать благоприятные условия для производственной деятельности. Тем более что оборонные предприятия, в свою очередь, вносят весомый вклад в экономическое благополучие областей, краев, республик.

6. Обеспечение координации государственной программы вооружения и федеральных целевых программ, выполняемых за счет федерального бюджета, в интересах получения синергетического эффекта, выражаемого в виде наращивания научно-технического и производственно-технологического потенциалов ОПК.

7. Создание системы, при которой одновременно с формированием государственной программы вооружения осуществлялась бы разработка программы технологического развития оборонно-промышленного комплекса, учитывающая экспортный потенциал создаваемого оборонными предприятиями вооружения. При этом ресурсы, направляемые на эти цели в рамках, например, существующей сегодня федеральной адресной программы, должны рассматриваться в виде государственных инвестиций, что в рыночных ус-

ловиях предполагает возврат государству не только соответствующей доли получаемой при этом прибыли, но и доходов от использования созданной при этом собственности.

8. Стимулирование создания современного вооружения с высокими боевыми и эксплуатационными характеристиками, что не обходимо в свете реформирования Вооруженных сил Российской Федерации. Высокие боевые свойства ВВТ позволят компенсировать сокращение личного состава Вооруженных Сил РФ, а высокие эксплуатационные характеристики должны обеспечить сокращение эксплуатационных расходов.

9. Развитие интеграционных процессов стран СНГ в области создания ВВТ. Основные предпосылки для этого заключаются в том, что на вооружении стран СНГ находятся, как правило, одни и те же образцы вооружения и военной техники, наиболее сложные из которых совместно разрабатываются и производятся оборонными предприятиями ряда государств СНГ [111].

Создание оборонно-промышленных холдингов не следует рассматривать как единственную и наиболее рациональную форму объективно необходимой интеграции российской оборонно-промышленного комплекса.

В части структурных изменений в существующих оборонно-промышленных холдингах следует ожидать продолжения интеграционных процессов, объективно стимулируемых аккумуляцией основной массы инвестиционных ресурсов у ограниченного числа крупных корпораций.

Предлагаемая схема структурных изменений в существующих оборонно-промышленных холдингах позволяет выбирать наиболее эффективные решения, реально повысить эффективность корпоративной структуры ОПК России, однако ее внедрение требует существенной перестройки корпоративных систем ОПК России.

Данная тенденция уже проявилась в поведении бизнес-структур на российском рынке оборонной продукции – тенденция к укрупнению оборонно-промышленных корпораций в России стала важной закономерностью развития отрасли. Среди экономических факторов концентрации капитала в ОПК России важнейшим является необходимость формирования и реализации стратегии корпоративной реструктуризации корпораций ОПК (рис.3.3).

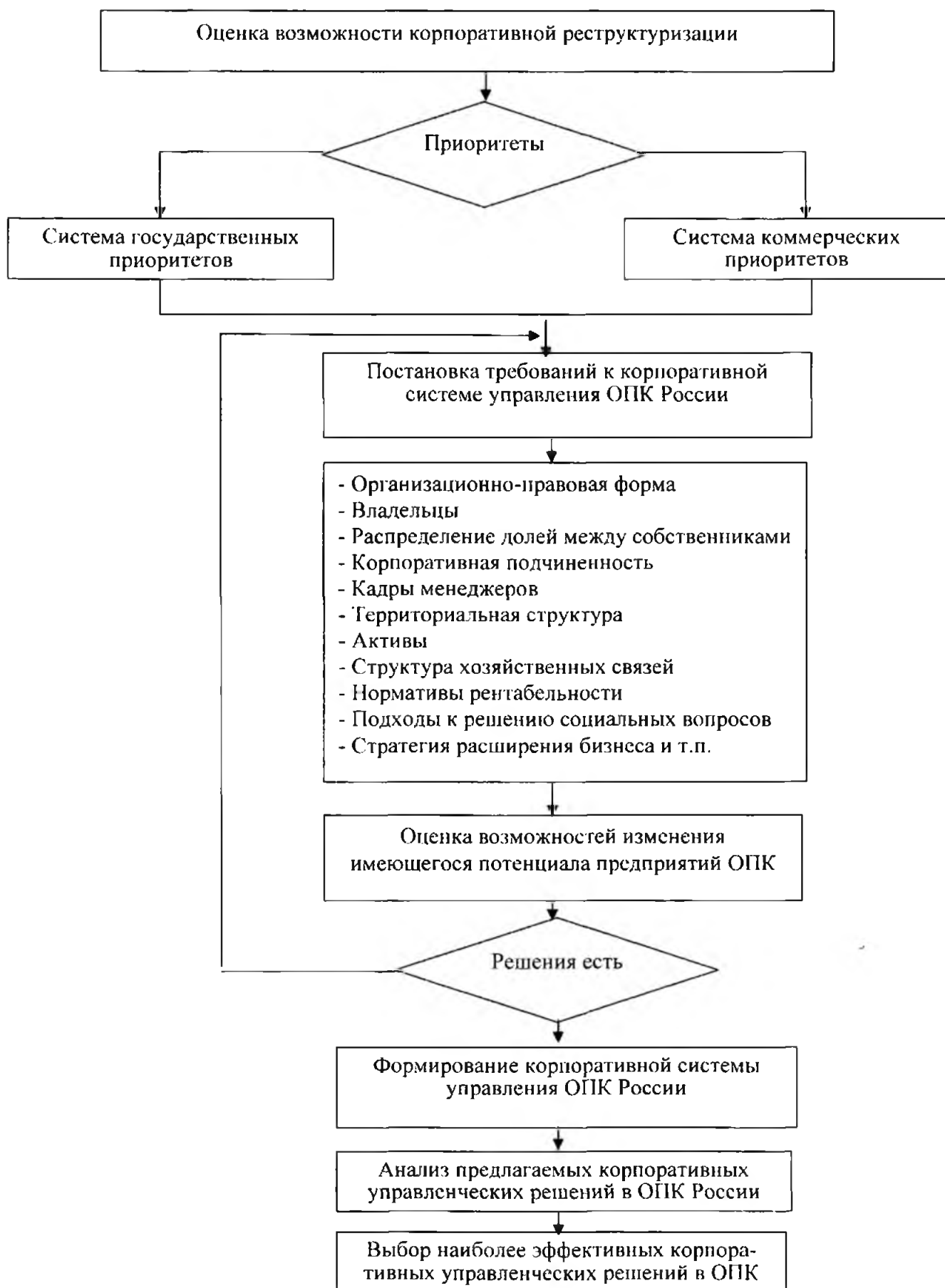


Рисунок 3.3 - Алгоритм реализации стратегии корпоративной реструктуризации предприятий ОПК

Рассмотренные приоритеты и возможности продолжения корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России в кризисный и посткризисный периоды могут быть конкретизированы по направлениям перспективных структурных сдвигов.

Сформулированные модернизационные приоритеты осуществления прогрессивных структурных сдвигов в оборонно-промышленном комплексе с учетом возрастания степени глобальной конкуренции на рынках продукции оборонного и гражданского назначения позволяют определить особенности организационно-структурных моделей корпоративной реструктуризации российского оборонно-промышленного комплекса.

### **3.2. Особенности организационно-структурных моделей корпоративной реструктуризации российского оборонно-промышленного комплекса**

В основе направлений развития оборонно-промышленного комплекса лежат базовые постулаты:

- эффективно функционирующий оборонно-промышленный комплекс является базовым элементом обеспечения обороноспособности страны;
- опережающее развитие и модернизация ОПК является инфраструктурной основой социально-экономического роста России;
- эффективное сочетание государственного регулирования и рыночных механизмов при управлении ОПК.

Однако, несмотря на общую адаптацию оборонно-промышленного комплекса к рыночным условиям, состояние оборонно-промышленного комплекса в настоящее время нельзя считать оптимальным, а уровень его развития недостаточным.

Реализация концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса предполагает разработку и реализацию систем-

ных мероприятий корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе России.

В связи с этим, важной задачей государственной политики в сфере оборонно-промышленного комплекса на рассматриваемый период становится создание и развитие рациональной корпоративной структуры, позволяющей решать задачи повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения обороноспособности, удовлетворения растущих потребностей экономики в инновационных разработках и услугах соответствующих мировому уровню качества.

На рис. 3.4 мы приводим предлагаемую нами схему управления ОПК России.

При этом, необходимо отметить, что 12 ноября 2009 года Президент России Д. А. Медведев в своем послании Федеральному собранию заявил, что считает форму госкорпорации в современных условиях в целом бесперспективной. По мнению Медведева, госкорпорации, «которые имеют определенные законом временные рамки работы, должны по завершении их деятельности быть ликвидированы, а те, которые работают в коммерческой, в конкурентной среде, должны быть со временем преобразованы в акционерные общества, контролируемые государством».

Для достижения указанных целей в условиях перманентного конкурентного противоборства военно-промышленных комплексов разных стран в глобализированной экономике XXI века требуется также оптимизация хозяйственных связей предприятий ОПК России. Результатом должно являться: наличие собственных возможностей для финансирования развития науки и производства, стабильность и устойчивость к изменениям на рынках ВВТ, способность качественно и в срок производить ВВТ последних поколений, высокая привлекательность для инвесторов и кредиторов, наличие дополнительных возможностей для решения социальных проблем, что требует формирования и реализации управленческой парадигмы корпоративной реструктуризации ОПК России.



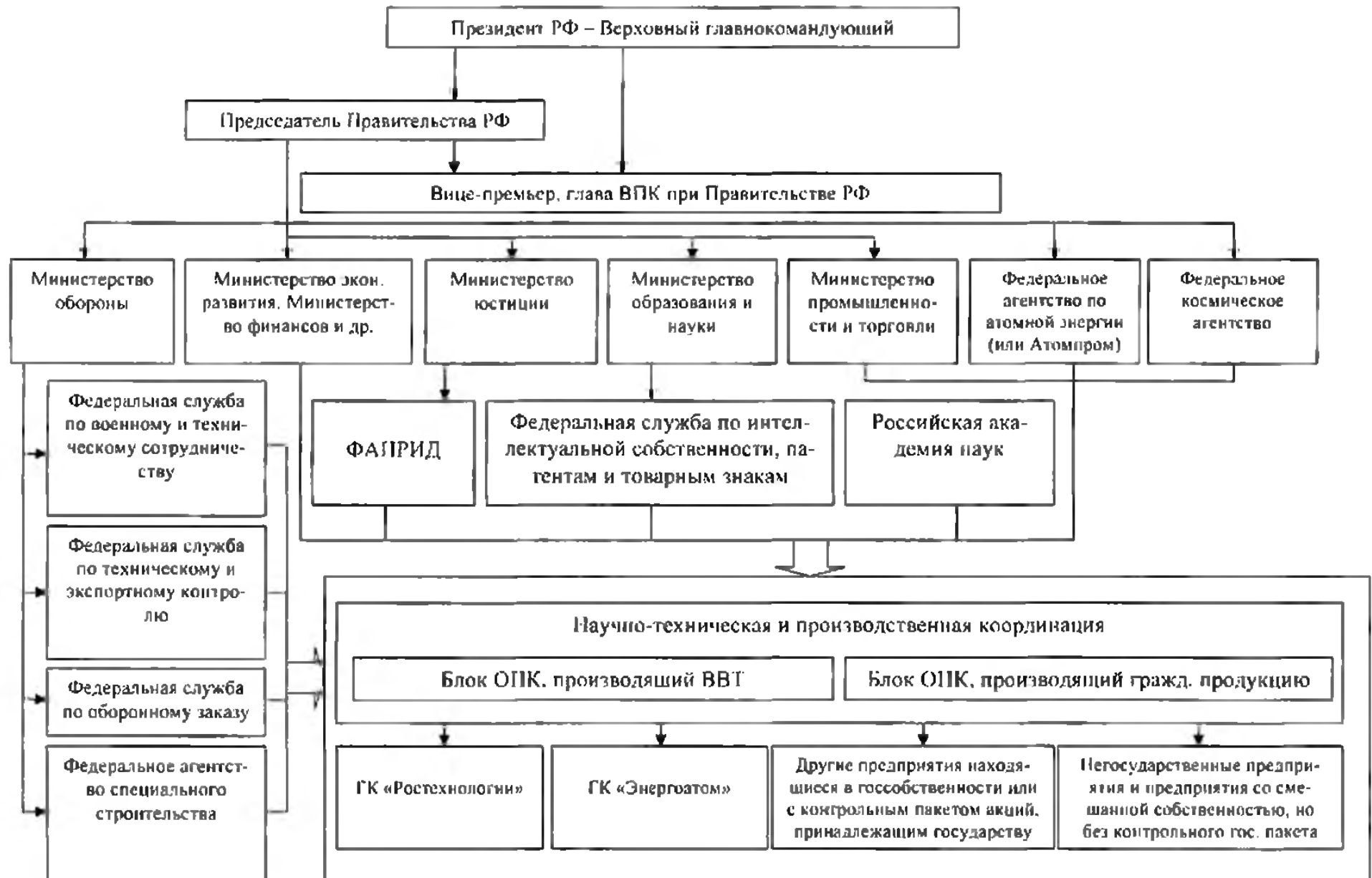


Рисунок 3.4 – Предлагаемая схема управления ОПК России

Для решения данных задач необходимо осуществить:

- обеспечение информационной и экспертно-методической поддержки реализации организационно-структурной управленческой парадигмы;
- сбор и анализ данных в ходе проведения статистических наблюдений в сфере корпоративной реструктуризации ОПК России, характеризующих ход внедрения организационно-структурной управленческой парадигмы, достижение показателей ее финансовой и иной эффективности в целом, по отдельным блокам корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе России;
- разработку и внедрение объединенной базы данных по мероприятиям организационно-структурной управленческой парадигмы;
- разработку методики оценки эффективности внедрения концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса на уровне госкорпораций.

На рис. 3.5 мы приводим схему сравнения векторов координат подходов к управлению: российский ОПК и западный ОПК. Как видно, западный ОПК, по сравнению с ОПК России, российские эксперты оценивают как более целостный, комплексный и значительно более мощный по технологической, информационной составляющей и бизнес-процессам.

Для того, что бы компенсировать такую разницу ОПК России необходимо реализовать комплексную программу по повышению эффективности, стержнем которой должна стать организационно-структурная управленческая парадигма «упакованная» как определенная управленческая концепция.

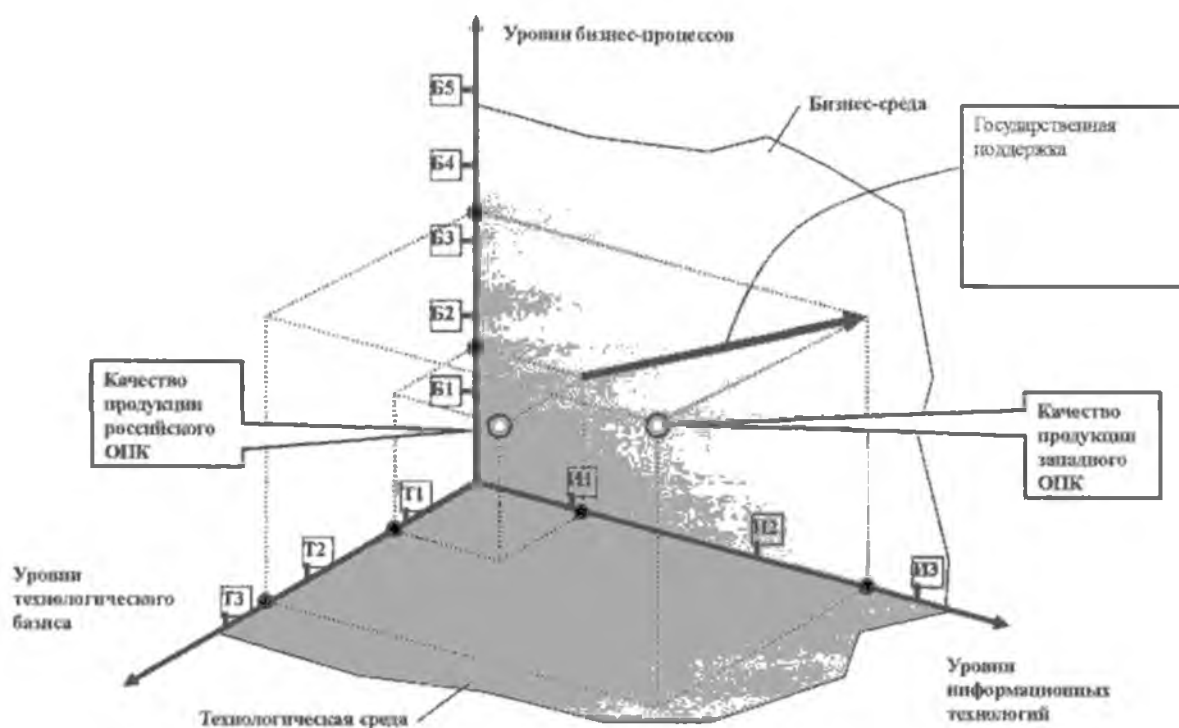


Рисунок 3.5 – Схема сравнения векторов координат подходов к управлению: российский ОПК и западный ОПК [76]

Этапами реализации такой управленческой концепции должны быть следующие:

*Первый этап реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса (2010-2011 гг.).*

На первом этапе реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса должна осуществляться работа по следующим направлениям:

- разработка нормативно-правовой и методической базы внедрения концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса, в частности, создание организационных, нормативно-правовых и методических основ разработки, принятия и применения процедур корпора-

- тивной реструктуризации, технологий и корпоративных регламентов, модернизации системы информационного обеспечения министерств и ведомств реализующих функции государственного управления в отношении ОПК России;
- разработка технологий корпоративной реструктуризации и начало их внедрения в ОПК России;
  - разработка и принятие решений, упраздняющих избыточные и дублирующие предприятия ОПК России;
  - разработка методической базы совершенствования действующей системы контроля и надзора, создания системы мониторинга в рамках системы информационного обеспечения министерств и ведомств реализующих функции государственного управления в отношении ОПК России;
  - начало реализации программ концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями в оборонно-промышленном комплексе России.

*Второй этап реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса (2012-2013 гг.)*

На втором этапе реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса должна осуществляться работа по следующим направлениям:

- продолжение ликвидации (через приватизацию) избыточных структур ОПК России;
- оптимизация структуры госкорпораций ОПК России;
- совершенствование действующей системы контроля и надзора, внедрение механизмов аутсорсинга в корпоративно-управленческие процессы;
- завершение разработки и внедрение систем информационного обеспечения в оборонно-промышленном комплексе России: поэтапное

развертывание систем мониторинга финансовой и иной эффективности деятельности корпораций ОПК России.

*Третий этап реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса (2014-2015 гг.)*

На третьем этапе реализации концепции совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса должна осуществляться работа по следующим направлениям:

- разработка и внедрение основных управленческих технологий и регламентов (в том числе корпоративных регламентов) в корпорациях ОПК России;
- завершение ликвидации избыточных структур в оборонно-промышленном комплексе России;
- обеспечение широкого внедрения успешного опыта корпоративной реструктуризации корпораций ОПК России;
- корректировка нормативно-правовой базы с учетом анализа накопленного опыта реализации организационно-структурной управленческой стратегии.

Анализ решения системных проблем развития оборонно-промышленного комплекса в России и за рубежом показывает, что наиболее приемлемым способом их решения является реализация единых (комбинированных) направлений развития оборонно-промышленного комплекса, направленных на реализацию приоритетных задач в рамках каждого из направлений, основанной на сочетании государственных и негосударственных интересов, развитии сотрудничества между корпоративными структурами всех форм собственности.

В результате корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса происходит формирование трехуровневого механизма, реализации мер государственного управления (рис.3.6).

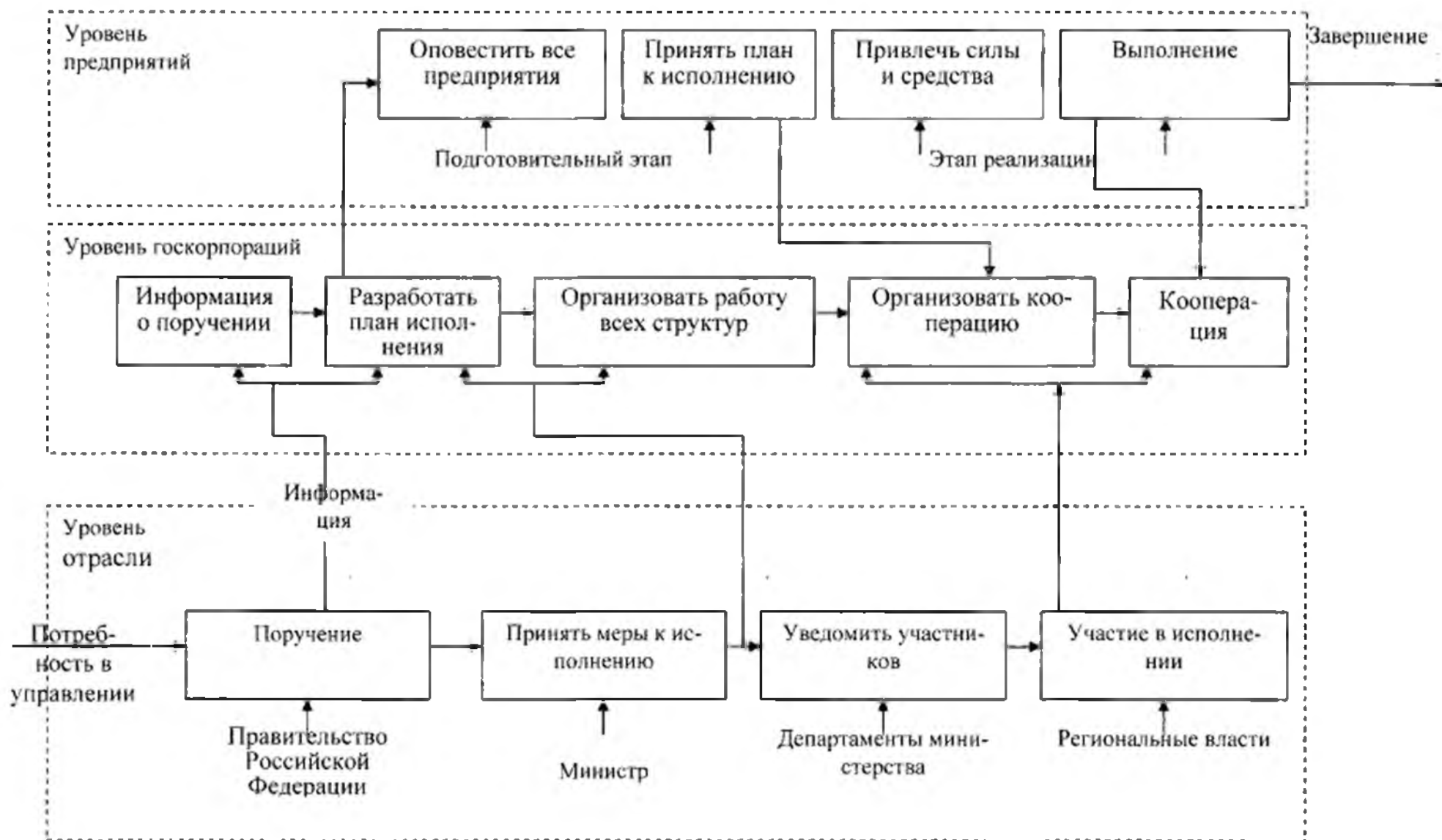


Рисунок 3.6 – Обобщенная многоуровневая функциональная модель управления процессом корпоративной реструктуризации в ОПК России

Нарастающее отставание ОПК России по основным факторам конкурентоспособности ВВТ невозможно преодолеть без применения технологий электронного сопровождения (ИПИ – или CALS – технологий) на всех этапах разработки, изготовления и эксплуатации ВВТ. Речь идет об интегрированной информационной поддержке жизненного цикла продукции, прежде всего по ее технической составляющей. При этом опыт ВПК развитых и новых индустриальных стран свидетельствует, что при существенно меньших затратах на ИТ по сравнению с капитальными вложениями в техническое перевооружение предприятий, влияние их на рост эффективности производства вполне сопоставимо.

При этом направления в развитии в ОПК России интегрированных систем информационной поддержки жизненного цикла продукции должны быть ориентированы на активное использование электронных форм обеспечения управленческих операций вообще. Это должно проявляться во внедрении новых, весьма перспективных и эффективных проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления.

Перспективы дальнейшего внедрения проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления связаны, в частности:

- с внедрением систем поддержки управленческих решений, в том числе интеллектуального анализа данных;
- с развитием сети высокоскоростных телекоммуникационных магистралей;
- с совершенствованием внутреннего и внешнего электронного документооборота в проблемно-ориентированных комплексах корпоративного управления;
- с формированием систем информационной поддержки жизненного цикла продукции;
- с интеграцией проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления объединяющих различные подсистемы поддержки управленческих решений включая системы информационной поддержки жизненного цикла продукции.

Впрочем, даже относительно несложные формы частичной информатизации управленческой деятельности, доступные сегодня корпорациям ОПК (например, автоматизация документооборота), в состоянии обеспечить существенное повышение эффективности работы предприятия.

В целом основные направления развития инструментария решения проблем в корпоративном управлении определяется следующим:

- исследование информационных потоков, которые динамично меняются вследствие диверсификации предприятий, усложнением и повышением открытости рынка товаров и услуг;
- разработка аппаратных и программных систем объединяющих различные подсистемы поддержки управленческих решений включая системы информационной поддержки жизненного цикла продукции;
- разработка проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления для решения задач бизнес-планирования;
- использование проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления в организации, обеспечении и управлении всеми процессами функционирования корпорации.

Благодаря внедрению проблемно-ориентированных комплексов корпоративное управление, включающее использование различных подсистем поддержки управленческих решений, включая цикл услуг по разработке, производству и сбыту и эксплуатации ВВТ, начинает приобретать вполне конкретные, основанные на типизации производственно-технологических, информационных и финансовых операций формы управления.

Иными словами, это свидетельствует о начале нового этапа в развитии методов корпоративного управления в ОПК России. Этот этап характеризуется не только широким использованием проблемно-ориентированных комплексов корпоративного управления, но и активизацией исследований в области интеллектуального анализа данных и интерактивного обеспечения корпоративного управления. Возможно, одним из удачных обобщений новых, формирующихся направлений управления с традиционными является



концепция интеллектуального корпоративного управления на основе новых информационных технологий.

Необходимо так же создание отраслевой системы мониторинга функционирования ОПК. В качестве примера для создания отраслевой системы мониторинга ОПК России можно привести проект создания единой системы мониторинга субъектов РФ в интересах Департамента регионального мониторинга Аппарата Правительства РФ, целью которого было обеспечение руководства страны комплексной информационной и аналитической поддержкой для принятия решений в области анализа и управления социально-экономическим развитием Российской Федерации в территориальном и отраслевом разрезах на основе максимальной визуализации информации (рис.3.7).



Рисунок 3.7 - Информационное наполнение и структура систем ГАС «Управление» [22]

Для достижения целевых параметров развития оборонно-промышленного комплекса необходимо решить следующие задачи:

- сбалансированное развитие оборонно-промышленного комплекса, создание в нем оптимальной, экономически обоснованной корпоративной структуры;
- создание сетевой инфраструктуры, обеспечивающей полноценное участие корпораций ОПК на рынке продукции оборонного гражданского назначения, усиление межсистемных связей для транзита ВВТ на мировые рынки;
- осуществление поэтапной инновационной модернизации оборонно-промышленного комплекса за счет внедрения наилучших технологий мирового уровня при строительстве новых и реконструкции существующих ОПФ оборонно-промышленного комплекса;
- сохранение и развитие кадрового потенциала оборонно-промышленного комплекса;
- формирование государственной системы управления развитием оборонно-промышленного комплекса на основе сочетания рыночных и государственных механизмов;
- обеспечение существенного роста инвестиций в ОПК для масштабного технического перевооружения;
- достижение технологического единства и своевременного обновления производственных мощностей за счет реализации единой технической политики в ОПК.

Выделенные особенности организационно-структурных моделей корпоративной реструктуризации российского оборонно-промышленного комплекса требует формирования нового организационно-структурного ядра оборонно-промышленного комплекса России, соответствующего технологическим вызовам соперничества в сфере производства ВВТ в первой половине XXI века.

### **3.3. Направления реализации организационно-структурных стратегий при формировании корпоративного ядра российского оборонно-промышленного комплекса, соответствующего технологическим вызовам соперничества в сфере производства ВВТ в первой половине XXI века**

Современное состояние оборонно-промышленного комплекса мира показывает протекание в нем за последнюю четверть прошлого века глобальных научно-технологических перемен. С этим, с одной стороны, связан новый этап НТР, связанный с переходом мировой экономики к шестому технологическому укладу, и интенсифицированный переход развитых стран на постиндустриальную структуру, а с другой стороны, структурный барьер российского оборонно-промышленного комплекса связанный с деградацией научно-технического и производственного потенциала и дезинтеграцией ранее единого оборонно-промышленного комплекса нашей страны.

На рис. 3.8 мы приводим схему места корпоративной реструктуризации, являющуюся ключом к преодолению бифуркационного порога развития ОПК России в первой половине XXI века, в глобальных геоэкономических трендах мирового развития.

Одной из важных составных частей оборонно-промышленного комплекса является система научных и научно-производственных организаций, в рамках которых создавались новые технологии, объекты интеллектуальной собственности и иные нематериальные активы.

Одной из основных причин утраты Россией позиций на мировом и внутреннем рынках наукоемкой продукции и связанным с этим обвальным снижением инвестиций в науку явилось отсутствие государственной политики в сфере интеллектуальной собственности и инновационной деятельности в области высоких технологий. ОПК России по-прежнему сохраняет уникальный научно-технический и образовательный потенциал, однако эффективность его практического использования явно низка, так как формирование национальной инновационной системы в условиях рыночной экономики находится в начальной стадии развития.

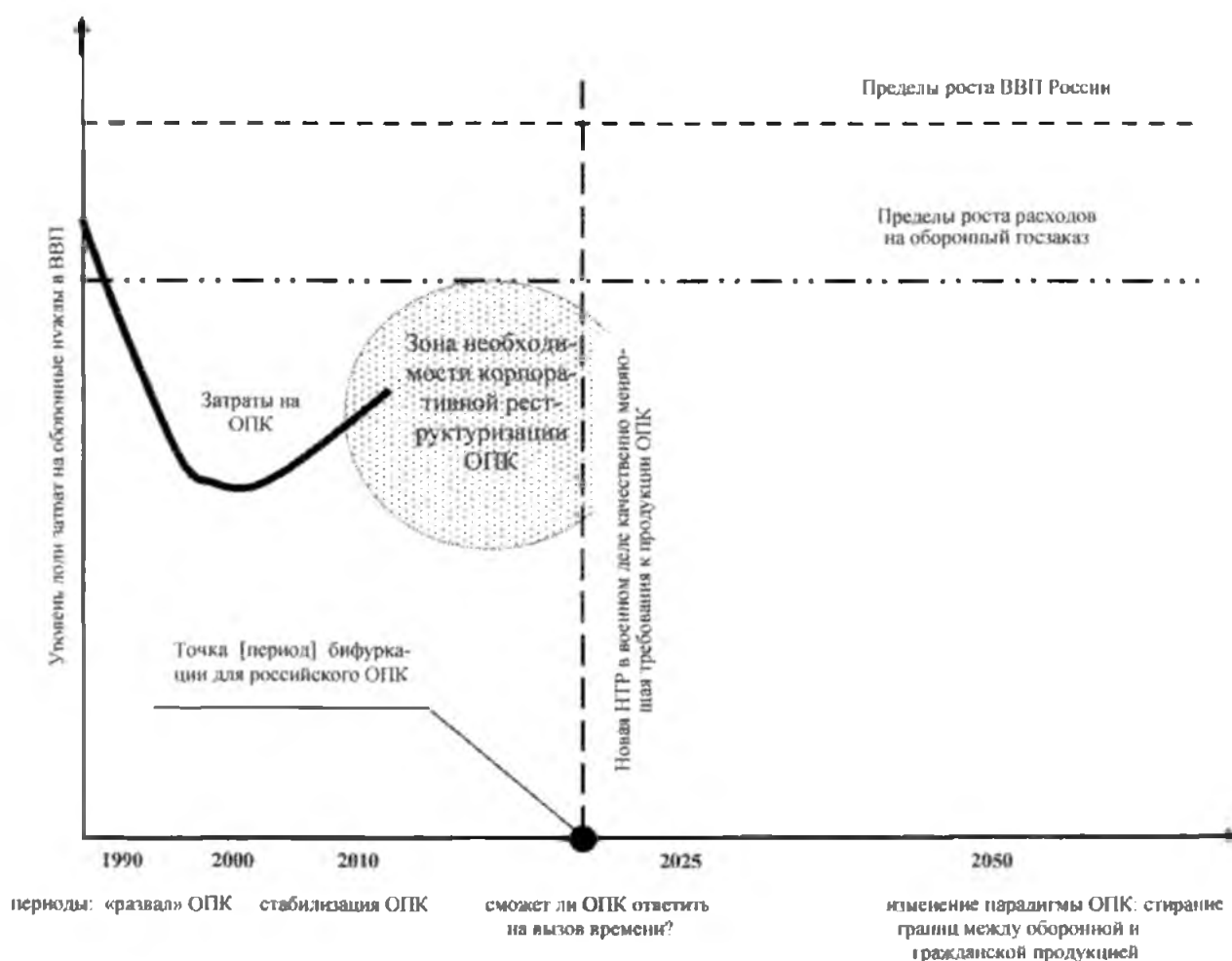


Рисунок 3.8 – Корпоративная реструктуризация как ключ к преодолению бифуркационного порога развития ОПК России в первой половине XXI века

Проводимая государством политика в этой сфере фрагментарна и не-системна, целостная нормативно-правовая база инновационной деятельности не сформирована, роль государства в этих процессах не определена, эффективные механизмы взаимодействия государства с предпринимательским сектором не созданы.

Это существенным образом отразилось на деятельности научных и научно-производственных организаций оборонно-промышленного комплекса России. В 90-е годы на предприятиях существенно сократились количественные показатели изобретательской и рационализаторской работы, снизилось

качество патентно-лицензионной деятельности, на ряде корпораций подразделения, обеспечивающие эту деятельность, ликвидированы, разрушилась действовавшая ранее система управления изобретательством. По экспертным оценкам, с начала 90-х годов в Российской Федерации произошел спад количества поданных заявок на изобретения на оборонных предприятиях в 10-20 раз. Утрачены кадры патентоведов, не обеспечивается проведение необходимой проверки создаваемой научно-технической продукции на патентную чистоту и наличие патентоспособных решений.

Практически не патентуются российские разработки в странах предполагаемого или осуществляемого экспорта, что могло бы создать для российской стороны весомые конкурентные преимущества. Только за первые шесть лет проведения экономических реформ, по оценке Центра исследований и статистики при Минпромнауки России, эффективность внутренних затрат в сфере научно-технической деятельности, отнесенных к объему выпускаемой инновационной продукции, снизилась в 3 раза.

Несмотря на отмечаемый в последние годы рост числа лицензионных соглашений на поставку (экспорт) отечественных технологий, сальдо платежей по импорту и экспорту продолжает складываться не в пользу России.

В 90-е годы крупнейшие иностранные производители вооружения, используя правовые пробелы в регулировании прав государства на результаты интеллектуальной деятельности, вели беспрецедентную работу по закреплению за собой исключительных прав на изобретения российских авторов, созданные за счет бюджетных средств. Практически во всех случаях формула изобретения в нарушение Патентного закона Российской Федерации передавалась в патентные ведомства иностранных государств, минуя российское патентное ведомство. По данным Роспатента, в США запатентованы российские разработки в области электронной, лазерной, волоконно-оптической техники, технологий переработки нефти и газа, органической химии, медицинской и экологической техники. По экспертным оценкам, в 1992-2000 годах только в США зарегистрировано более 1000 патентов на технологии во-

енного и двойного назначения, где авторами являются российские изобретатели, а обладателями патентов и, следовательно, исключительных прав – иностранные юридические и физические лица.

В это же время зарубежные фирмы непосредственно в России активизировали патентование на свое имя доступных им и не имеющих правообладателя научно-технических разработок российского оборонного комплекса, особенно в авиационной и ракетно-космической отраслях промышленности. Сложилась опасная практика, позволяющая блокировать наиболее перспективные направления развития авиационной техники в России патентами, оформленными на иностранных юридических и физических лиц. Так, французская фирма «Эрокоптер Франс» в период с 1993 года по 1998 год получила 8 патентов Российской Федерации на перспективные технические решения, используемые в области вертолетостроения. В результате Россия, даже не вступая в ВТО, может получить претензии по экспортируемой технике военного и двойного назначения.

Таким образом, в Российской Федерации сложилась система инициативного присвоения прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданные за счет средств государственного бюджета, физическими и юридическими лицами, в том числе иностранными. Меры по пресечению неконтролируемой утечки за рубеж результатов интеллектуальной деятельности, полученных за счет средств государственного бюджета, своевременно не принимались, что нанесло невосполнимый ущерб национальной безопасности России [7].

Начавшийся очередной этап глобализации, инициированный созданием постиндустриальности структурного состояния экономик развитых и новых индустриальных стран, с неизбежностью будет проходить сквозь дальнейшую череду НТР, на основе глобальных структурных модернизаций в соответствии с логикой длинноволновой динамики теперь уже постиндустриального развития.

Однако, сегодня мир переходит к шестому технологическому укладу, поэтому место оборонно-промышленного комплекса России в приведенной

прогнозной инновационно-технологической ситуации – «технологический паритет», то есть догоняющее развитие, не может нас устраивать, так как создает ситуацию изначального отставания во времени ОПК нашей страны по ее конкурентоспособности по отношению к ВПК развитых и новых индустриальных стран вследствие запаздывания перестройки отечественной промышленности на новой научно-технической базе.

Необходимо опережающее развитие оборонно-промышленного комплекса по инновационным характеристикам.

Под стратегией инновационной трансформации оборонно-промышленного комплекса подразумевается использование новейших технологий в производстве продукции ОПК. Инновационные технологии пятого уклада, а в дальнейшем технологии шестого уклада обеспечат смену поколений техники, экономию ресурсов, освоение их новых видов ВВТ.

В связи с этим результаты развития российского оборонно-промышленного комплекса должны быть следующие:

- создание условий для реализации основных геополитических и геоэкономических целей российского государства;
- формирование инфраструктурного базиса для социально-экономического роста России;
- обеспечение обороноспособности и национальной безопасности;
- приведение уровня ВВТ, в соответствие с требованиями населения и экономики и лучшими мировыми стандартами;
- поддержание достаточных оборонно-промышленных мощностей и необходимых резервов для полного удовлетворения спроса на ВВТ при конъюнктурных колебаниях;
- глубокая интеграция в мировые рынки ВВТ;
- поддержание высокого уровня готовности к деятельности в чрезвычайных ситуациях, соответствующего требованиям обороноспособности и безопасности страны;
- повышение прибыльности корпораций оборонно-промышленного комплекса.

На рис. 3.9 мы сформулировали модель корпоративной реструктуризации в цепочке управленческих итераций бизнес-циклов ОПК России.

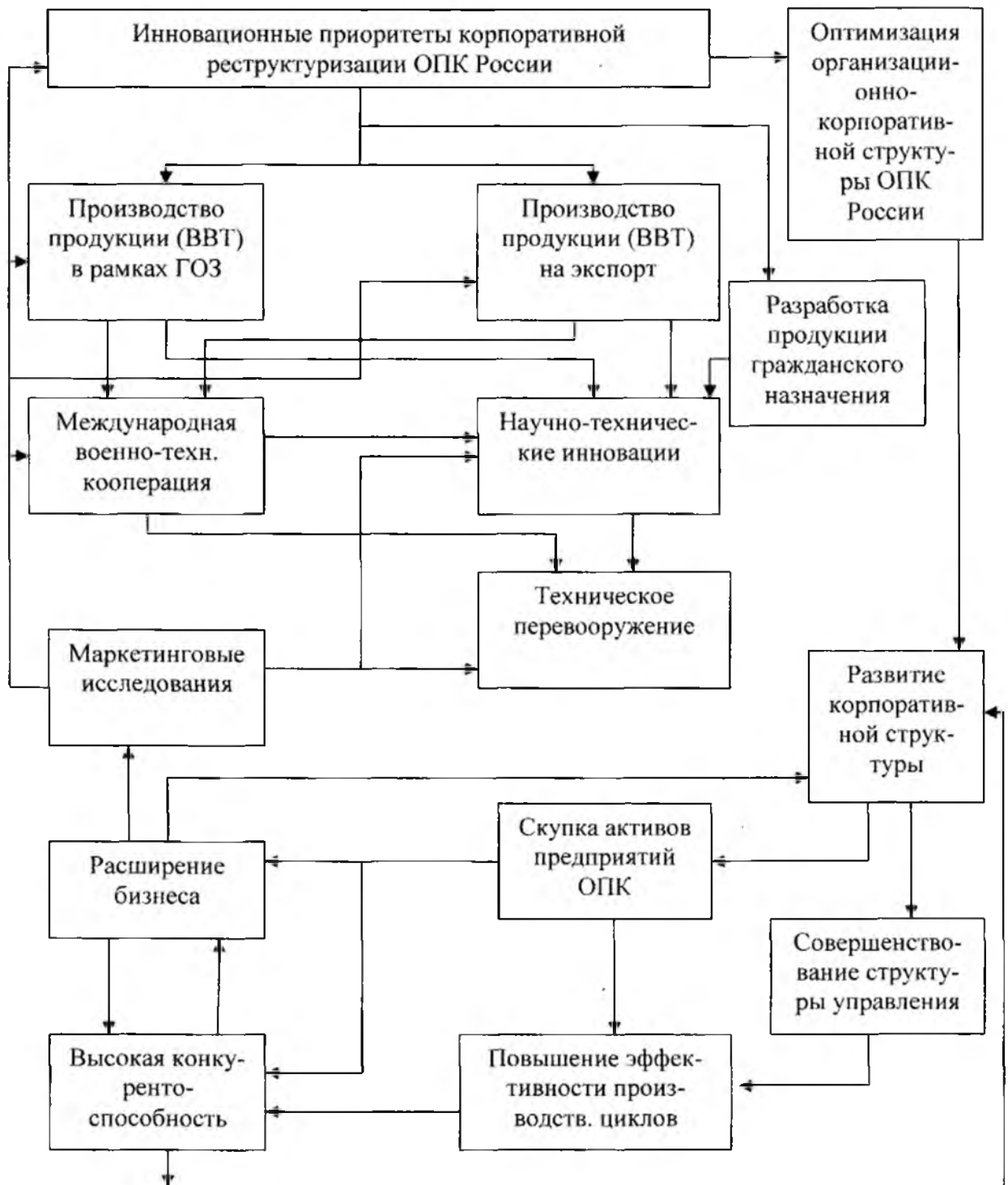


Рисунок 3.9 - Модель корпоративной реструктуризации в цепочке управленческих итераций бизнес-циклов ОПК России



Это одна из важнейших развилок инноваций в ОПК России. От того, кто выиграет гонку идей и технологий в области эффективного аккумулирования передовых научно-технических разработок оборонно-промышленного комплекса, сильно зависит востребованность других направлений НТП и вообще конфигурация оборонно-промышленного комплекса будущего.

Необходимо использовать технологические достижения ОПК России, включиться в международное технологическое пространство на правах равного партнера, то есть предложить собственные технологические достижения, в том числе гражданского назначения, и при этом найти для них свою технологическую нишу. Для этого у нас имеется достаточно высокий национальный технологический уровень ОПК, необходимы управленческие механизмы, которые и реализует предложенная нами управленческая парадигма корпоративной реструктуризации.

Если оценивать реализуемость предложенных направлений развития оборонно-промышленного комплекса России, то очевидно, что корпоративная реструктуризация является важным и неотъемлемым условием решения задач по антикризисной стабилизации посткризисному развитию российской экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оборонно-промышленный комплекс России – важнейшая инфраструктурная подсистема национальной экономики. Надежное и эффективное функционирование оборонно-промышленного комплекса – основа поступательного развития экономики страны и неотъемлемый фактор обеспечения национальной безопасности. Основным продуктом отрасли – ВВТ – играет совершенно особую роль поддержания обороноспособности, являясь не только стратегическим товаром, но и незаменимым ресурсом ответа страны на внешние и внутренние угрозы.

Итогами проведенного исследования в соответствии с поставленными задачами являются следующие положения:

- решение задачи эффективного развития ОПК России предполагает выработку и реализацию системы мер совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса;
- формирование эффективной организационно-структурной системы управления представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с обеспечением эффективной корпоративной реструктуризации в различных видах деятельности ОПК;
- одной из наиболее актуальных предметных проблем обеспечения устойчивого развития ОПК, как области системного конкурентного противоборства в глобализированной экономике XXI века, является обеспечение совершенствования организационно-структурного механизма управления в условиях глобальной конкуренции. Одной из важнейших целей здесь является разработка механизмов совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса, связанных с возникновением системных кризисных явлений;

- именно разрешение противоречий, в том числе конкурентных интересов при совершенствовании организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса является одним из важнейших механизмов развития оборонно-промышленного комплекса России. Поэтому более корректно говорить не о равенстве конкурентных интересов, а об обеспечении их баланса на основе достижения компромиссов, то есть в нашем случае об обеспечении совершенствования организационно-структурного механизма управления;
- нет простого решения проблемы обеспечения устойчивости развития оборонно-промышленного комплекса России через совершенствование организационно-структурного механизма управления корпорациями. Для достижения этой цели требуется кардинальная смена управленческой парадигмы корпоративного развития, усиление государственного регулирования и корпоративного управления, поиск и реализация принципиально новых решений для формирования основ экономического развития на принципах совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса;
- при переходе в условиях глобализации к новым, рыночным отношениям роль государственного регулирования не только не должна снижаться, а значительно усиливаться в целях повышения уровня организации особо значимых экономических объектов, к которым относится ОПК России. Это обеспечивает активизацию процессов формирования эффективной организационно-структурной системы управления, если управляющие решения государственных органов не противоречат закономерностям и механизмам рыночного характера реформирования ОПК России;
- для достижения указанных целей требуется совершенствование организационно-структурного механизма управления корпорациями обо-

ганизации экономических систем. При этом внедрение модели корпоративной реструктуризации является фактором изменения управленческой парадигмы как предприятий оборонно-промышленного комплекса России, в которых уже сложились необходимые предпосылки, так и российской экономики в целом, которая может рассматриваться как совокупность модернизирующихся корпоративных структур отдельных предприятий;

- мы можем сделать обоснованный вывод, что влияние организационно-структурного механизма на развитие предприятий оборонно-промышленного комплекса является одним из инструментов конкурентной борьбы и используется в той мере, в какой обеспечивает более или менее решительное преимущество в этой борьбе. В связи с этим способность господствовать на рынках ВВТ во многом определяет конкурентные позиции предприятий ОПК России;
- можно сделать вывод, что оптимизация корпоративных структур на предприятиях оборонно-промышленного комплекса представляет собой объективизированную форму состояния конкурентной борьбы в рыночной экономике;
- целевое воздействие корпоративной реструктуризации может являться одним из источников обеспечения национальной безопасности. Это послужило основанием для выделения корпоративной реструктуризации как инструмента обеспечения национальной безопасности;
- совершенствование организационно-структурного механизма управления для повышения устойчивости развития предприятий оборонно-промышленного комплекса должно основываться на использовании системного подхода, основанного на корпоративной реструктуризации ОПК как области системного конкурентного противоборства в глобализированной экономике XXI века;
- предлагаемый в данной диссертации системный подход к направленному совершенствованию организационно-структурного механизма

- управления при управлении развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса России основан на использовании корпоративной реструктуризации;
- в рамках корпоративной реструктуризации предприятия оборонно-промышленного комплекса при вхождении на мировые рынки ВВТ в случае враждебного конкурентного противодействия превышающего ожидаемое, совершают приобретение активов конкурирующих предприятий, удовлетворяющее парадигме федеральных приоритетов;
  - обеспечение совершенствования организационно-структурного механизма управления предприятий оборонно-промышленного комплекса России предполагает выбор решений для достижения рационального компромисса между всеми принимаемыми локальными решениями при организации и реализации корпоративных структур отдельных предприятий в интересах выбранной глобальной функциональной цели безопасного и устойчивого развития оборонно-промышленного комплекса России;
  - проведенный анализ показывает, что наиболее рациональным подходом к решению проблем управления организацией и реализацией корпоративных структур предприятий оборонно-промышленного комплекса России является разработка и практическое внедрение новой управленческой технологии, базирующейся на методах корпоративной реструктуризации;
  - данная управленческая парадигма основывается на использовании кооперативно создаваемых интегрированных системообразующих алгоритмах корпоративной реструктуризации, в основе которых заложены выявленные закономерности и фундаментальные принципы организации и реализации новой управленческой технологии, базирующейся на методах корпоративной реструктуризации, а также разработанные индуктивные формальные методы корпоративной реструктуризации и;

- только системная технология управления, основанная на методах корпоративной реструктуризации, обеспечивает возможность реализации процесса обеспечения совершенствования организационно-структурного механизма управления как экономического регулятора многосубъектной системы, каковой является ОПК России, удовлетворяющей условиям целостности и оптимальности как элемента российской экономики. Это достигается на основе синтезирования распределенных корпоративных структур в составе сложного экономико-технологического процесса функционирования оборонно-промышленного комплекса, соответствующих наилучшим в заданном системном смысле вариантам в рамках располагаемой экономико-технической базы при обеспечении условий устойчивости развития оборонно-промышленного комплекса России;
- при использовании существующих управленческих технологий корпоративной реструктуризации, реализуемых предприятиями оборонно-промышленного комплекса России, пока не обеспечивается требуемый уровень организации и системной свертки корпоративных взаимосвязей всех участников процессов функционирования оборонно-промышленного комплекса России;
- на высшие уровни принятия решений оборонно-промышленного комплекса России поступает большой объем слабоорганизованной информации о различных аспектах деятельности его предприятий, что не позволяет определить причинно-следственные связи между многочисленными факторами с выделением ограниченного числа важнейших системных индикативных показателей корпоративных структур, которые позволяли бы достаточно объективно оценивать ожидаемые последствия от принятия того или иного варианта корпоративной реструктуризации;
- необходим переход на новый принцип управления обеспечения многоуровневого процесса принятия решений, предусматривающей создание

- системная организация функциональных корпоративных структур оборонно-промышленного комплекса предполагает функциональное сопряжение различных элементов корпоративной реструктуризации для обеспечения эффективной деятельности всего оборонно-промышленного комплекса России;
- при организации функционирования органов управления предприятий оборонно-промышленного комплекса России необходимо обеспечить возможность оперативной адаптации системы принятия и реализации решений к динамично изменяемым условиям организации и реализации корпоративных структур;
- в результате должен формироваться оптимизированный вариант корпоративных структур оборонно-промышленного комплекса России путем направленного целевого объединения распределенных корпоративных структур;
- системный подход является фундаментальным для решения проблем активизации управленческих возможностей корпоративной реструктуризации в оборонно-промышленном комплексе России и создания потенциала развития для его перехода к постиндустриальной фазе;
- переход России к траектории устойчивого экономического роста требует ускоренного наращивания мощностей ОПК, и в силу ряда объективных факторов роль ОПК в структуре экономики России будет очень важной: на обозримый период оборонные технологии остаются основой обороноспособности страны и, в то же время, обеспечивают возможности использования инноваций ОПК в мирных целях;
- в условиях глобализации необходима корректировка управления корпорациями ОПК России, в связи с чем необходима корпоративная реструктуризация. При этом, ОПК переходя из защитной модели развития, реализовывавшейся в течение 90-х годов прошлого века, в агрессивную модель развития осуществляет выбор вариантов корпоратив-

- анализируя проблемы стратегического управления корпорациями ОПК России, необходимо отметить, что децентрализация управления ОПК, прямо или скрыто осуществляемая в 90-е годы, показала наличие значительного числа проблем, среди которых можно выделить следующие:
  - прекращение или сокращение до минимума выпуска ряда важнейших образцов ВВТ. Практически свернуты работы в ряде областей создания новых образцов ВВТ;
  - сохранение большого количества устаревших производственных мощностей при недостаточности или отсутствии необходимых мощностей для выпуска продукции качественно нового уровня и низкий средний уровень их загрузки;
  - сокращение инвестиций и, как следствие, прогрессирующее старение производственного и научного оборудования, что сдерживает решение проблемы повышения уровня обороноспособности нашей страны;
  - спад уровня научно-технических разработок и отсутствие положительной динамики их восполнения. Выпускаемая ВВТ, в том числе на экспорт, базируется в основном на разработках, осуществленных в 1970-1980 годах;
  - утрата ряда технологий создания элементной базы практически во всех отраслях ОПК;
  - дезинтеграция технологически связанных производств и научно-исследовательских организаций ОПК;
  - неудовлетворительное финансово-экономическое состояние большинства предприятий и организаций ОПК. При этом корпорации ОПК России несут дополнительную нагрузку в связи с необходимостью содержания мобилизационных мощностей;



- в ряде случаев неэффективный контроль за использованием государственной собственности в ОПК;
- оптимизация управления корпорациями ОПК России ставит вопрос об осуществлении интеграционной политики в сфере корпоративной реструктуризации;
- возможным решением этой проблемы, которое послужило бы также восстановлению и управляемости в оборонно-промышленном комплексе, поддержкой фундаментальной науке, помогло в реализации масштабных инвестиционных программ, сохранению технологического лидерства и конкурентоспособности на мировом рынке ВВТ, могла бы стать корпоративная реструктуризация;
- вопрос о том, в какой форме лучше находиться оборонно-промышленной государственной собственности: унитарного предприятия или акционерного общества, еще предстоит обсудить. В условиях современного правового поля акционерная форма обеспечивает намного более четкие правила функционирования бизнеса, его лучшую прозрачность, защиту от субъективизма администраторов и т.д.;
- сложившиеся к настоящему времени условия требуют, чтобы решение задач, связанных с синтезом в оборонно-промышленном комплексе корпоративных структур осуществлялось не только с учетом экономических, но также производственно-технологических, финансовых, организационных, информационных и других аспектов, для чего необходимо иметь соответствующий методический инструментарий корпоративной реструктуризации. Создание такого инструментария может быть осуществлено различными способами и с использованием различных моделей;
- интеграция предприятий ОПК через системное управление организацией корпоративных структур объективно является безальтернативным процессом осуществления глубоких (кардинальных) структурных преобразований и создания системной структуры оборонно-

- промышленного комплекса, способного конкурировать с транснациональными корпорациями, действующими на мировых рынках ВВТ;
- в этих условиях требуется новая парадигма корпоративной реструктуризации, путем функциональной композиции корпоративных структур в системе основных блоков оборонно-промышленного комплекса. Стратегия интегрирования корпоративных структур может заменить прямое поглощение и слияние, которое является наиболее широко практикуемыми в мировой и российской практике решением аналогичных проблем;
  - экспорт высокотехнологичной продукции сопряжен со значительной конкурентной борьбой на достаточно узких специализированных рынках ВВТ, выход на которые всегда затруднен и требует значительных политических усилий со стороны государства. В настоящих условиях в связи с объективными экономическими трудностями проведение активной финансовой поддержки со стороны государственного бюджета затруднительно. Вследствие этого необходимо совершенствование организационно-структурного механизма управления, в рамках предложенной нами новой парадигмы корпоративной реструктуризации;
  - организационно-экономические направления формирования задаваемых характеристик динамического процесса корпоративной реструктуризации оборонно-промышленного комплекса России необходимо определить в рамках реализации системного подхода для решения проблем антикризисной стабилизации и посткризисного роста.

Таким образом, в конечном итоге, в работе полностью реализованы ее цели, а именно: исследованы проблемы совершенствования организационно-структурного механизма управления корпорациями оборонно-промышленного комплекса России и обоснованы эффективных организационно-структурных стратегии с учетом особенностей качественно новых условий возрастания степени глобальной конкуренции на рынках продукции ОПК (ВПК) и влияния глобального финансового кризиса.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абалкин Л. Размышления о долгосрочной стратегии, науке и демократии // Вопросы экономики, 2006. №12.
2. Авдашева С., Симачев Ю. Государственные корпорации: можно ли оценить корпоративное управление? // Вопросы экономики, 2009. №6.
3. Аганбегян А.Г. Особенности мирового финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. // Банковские услуги, 2009. №1.
4. Акиндинова Н., Миронов В., Петроневич М., Пухов С., Смирнов С. Российская экономика на фоне мирового кризиса: текущие тенденции и перспективы развития // Вопросы экономики, 2009. №9.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
6. Алыков М.Р. Управление экономической реструктуризацией оборонно-промышленного комплекса // Автореферат дисс. ... канд. экон. наук. - М., 2003. - 23 с.
7. Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы // Руководитель рабочей группы – Председатель Счетной палаты Российской Федерации С.В. Степашин. – М.: Издательство «Олита», 2004. – 185 с.
8. Андриевский И.А. Развитие корпоративной структуры оборонной промышленности России // Автореферат дис. ... канд. экон. наук. - М., 2004. - 33 с.
9. Барановский Д. Оборонные холдинги: проблемы развития и корпоративного управления // Компас пром. реструктуризации. - М., 2004. №5.
10. Беликов Д. Российский ОПК теряет позиции: Большинство производителей опустились в рейтинге Defense Week // Коммерсантъ, 2008. №135.
11. Белоусов Д.Р., Сальников В.А., Апокин А.Ю., Фролов И.Э. Направления технологической модернизации ведущих отраслей российской промышленности // Проблемы прогнозирования, 2008. №6.

12. Белоусов Д.Р., Фролов И.Э. Методологические и предметные особенности прогнозирования научно-технологического развития в современных условиях // Проблемы прогнозирования, 2008. №3.
13. Бельянинов А.Ю. Военно-техническое сотрудничество и интеграционные процессы в оборонно-промышленном комплексе России: Монография. - М.: Ин-т науч. информ. по обществ. наукам РАН, 2003. - 255 с.
14. Беляков Г.П. Оборонно-промышленный комплекс: Проблемы реформирования и развития // Сиб. гос. аэрокосм. ун-т им. акад. М.Ф. Решетнева. - Красноярск: Сиб. гос. аэрокосм. ун-т, 2003. - 106 с.
15. Богданова М.В. Анализ современного состояния инновационной сферы оборонно-промышленного комплекса // Экономические науки, 2009. №53.
16. Большаков З.А. Основные тенденции развития военно-промышленных корпораций США в 1990-х годах // Автореферат дисс. ... кандидата экономических наук. – М., 2002. – 24 с.
17. Бузгалин А.В., Колганов А.И. Глобальный капитал. – М.: Едиториал, УРСС, 2004. – 512 с.
18. Васильев Д. Брешь в портфеле // Власть, 2009. №9.
19. Веретенников Д.К. Вертикаль управления: Министерство обороны должно взять на себя ответственность за модернизацию и развитие ОПК // Военно-промышленный курьер, 2003. №15.
20. Волощук С.Д. Особенности оценки синергетических эффектов интеграции предприятий оборонно-промышленного комплекса // Вестник Академии военных наук, 2009. №2.
21. Вьюгина И.И. Некоторые особенности экономических и финансовых кризисов в процессе мировой интеграции // Проблемы прогнозирования, 2009. №3.
22. ГАС «Управление» как возможный инструмент в системах управления и мониторинга /Селянин А.О. / Доклад на 11-й национальном форуме информационной безопасности. 29-30 января 2009 года

23. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов // Вопросы экономики, 2009. №3.
24. Гринберг Р.С. Экономика России: от структурных изменений к качественному росту // Проблемы теории и практики управления, 2008. №9.
25. Дерябина М.А. Особенности корпоративного строительства в сфере российского оборонно-промышленного комплекса: (науч. докл.) / Рос. акад. наук, Ин-т междунар. экон. и полит. исслед. (ИМЭПИ). - М.: ИМЭПИ РАН, 2004. - 44 с.
26. Джагаева М.С., Рубановская С.Г., Тегетаева М.Р. Эффективность интегрированных структур в российской экономике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2009. №21.
27. Джораев В.О. Трансформация экономики на основе объединения (укрупнения) Монография. - М.: ИД Финансы и кредит, 2008. - 232 с.
28. Добрынин П.Я. Организационно-методические основы реструктуризации оборонного предприятия // Автореферат дисс.. кандидата экономических наук, Новосибирск, 2003. – 22 с.
29. Доклад о результатах и основных направлениях деятельности Министерства промышленности и торговли Российской Федерации на 2009-2011 годы // Минпромторг России // <http://www.minprom.gov.ru>.
30. Долгопятова Т. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса // Вопросы экономики, 2009. №6.
31. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения (пер. с англ.). – М.: ФАИН-ПРЕСС, 1998. – 445 с.
32. Жданов В.В. Предпосылки и экономический механизм реструктуризации предприятий // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2007. № 49.
33. Зельднер А.Г. Концептуальные подходы к стратегии и тактике государственного регулирования экономики // Научный доклад. – М.: Издательский дом «Наука плюс», 2007. – 45 с.

34. Зименков Р.И, Соколова Е.Н. Государственное регулирование экспорта вооружений в США // Российский внешнеэкономический вестник, 2007. №9.
35. Иванов В. Нескончаемые конфликты. Прогнозы будущего от СИПРИ // <http://www.centrasia.ru>.
36. Ивантер В.В. Влияние технологического прогресса на перспективные структуры российской экономики // Выступление 17 декабря 2008 г. на научной сессии общего собрания РАН.
37. Ивантер В. Факторы роста российской экономики // Проблемы теории и практики управления, 2007. №8.
38. Инновационно-технологическое развитие экономики России. Отв. ред. – акад. В.В. Ивантер. – М.: МАКС Пресс, 2005. - 592 с.
39. Иноземцев В., Караганов С. О мировом порядке XXI века // Россия в глобальной политике. Т. 3. 2005. №1.
40. Интеграционные стратегии реструктуризации предприятий военно-промышленного комплекса России // М.Ю. Сеничев, Е.Б. Сеничева, О.С. Белокрылова, Е.М. Бортник; Отв. ред. В.Н. Овчинников; Рост. гос. ун-т. - Ростов н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 2004 - 167 с.
41. Информационная записка о фактах разбазаривания федеральной собственности на предприятиях военно-промышленного комплекса И.о. Генерального прокурора РФ А.Н.Ильюшенко // Приложение 4. Генеральная прокуратура РФ № 19-15-94 от 29.11.94 г. // <http://www.yabloko.ru>.
42. Каблов Е.Н. Проблемы законодательного обеспечения инновационного развития оборонно-промышленного комплекса в свете Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию // Доклад на Экспертном Совете по проблемам законодательного обеспечения развития оборонно-промышленного комплекса при Председателе Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации // <http://www.agnc.ru>.
43. Карта объектов Военно-промышленного комплекса России // <http://www.nationalsecurity.ru>.

44. Калинина Н., Козюлин В. Глиняные ноги российского ОПК // Индекс безопасности. Т. 15. №3-4.
45. Касатов А.Д. Экономические методы управления интегрированными корпоративными структурами // Экономические науки, 2009. №54.
46. Киселев И.А. Анализ развития фондового рынка как источника формирования инвестиций // И.А. Киселев // Вестн. Тамб. ун-та. Сер.: Гуманитарные науки. Тамбов, 2008. №11.
47. К концепции и программе социально-экономического развития России до 2015 года // Резюме научного доклада // А.Н.Барковский, Е.П.Велихов, Ю.М.Голанд, Е.Ш.Гонтмахер, А.Г.Гранберг, Р.С.Гринберг (руководитель), В.И.Данилов-Данильян, А.И.Дейкин, С.А.Караганов, Л.С.Косикова, В.Л.Макаров, А.Д.Некипелов, Н.Я.Петраков, В.М.Полтерович, А.Я.Рубинштейн, С.А.Ситарян, Д.Е.Сорокин, Б.Ю.Сорочкин, О.Ю.Старков, В.А.Тишков, А.Ю.Шевяков. М., 2007. – 75 с.
48. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Издательство «Дело», 2008. - 568 с.
49. Княгинин В., Щедровицкий П. Промышленная политика России: кто оплатит издержки глобализации. М.: Европа, 2005. С.107-112.
50. Кокошин А.А. О стратегическом планировании в политике 2007. Твердый переплет. - 224 с.
51. Коленникова О. Оборонные предприятия России и государство: в поисках эффективного взаимодействия // Вопросы экономики, 2009. №10.
52. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. - М.: Экономика, 2002.
53. Кониная Н. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления, 2009. №8.
54. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. – М., 2008. – 194 с.

55. Косинова Н.Н., Яркова И.В. Концептуальные основы формирования системы стратегического управления на предприятиях // Вопросы экономики, 2009. №2.
56. Костиков И. Современный кризис: особенности и основные пути преодоления // Проблемы теории и практики управления, 2009. №4.
57. Кудрявцева С.С. Антикризисное управление ОПК // Совещание специальной группы по интересам «оборонно-промышленный комплекс» // <http://www.cniicentr.ru>.
58. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и долгосрочное программирование. – М., 2008. С. 388.
59. Кузык Б. Оборонно-промышленный комплекс России: прорыв в XXI век. - М.: АСТ, 2000.
60. Лаврентьев В.А. Технологическая модернизация организационной структуры и функций интегрированных наукоемких предприятий // Экономические науки, 2009. №57.
61. Лесных В.В. Институциональная трансформация оборонно-промышленного комплекса. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. - 683 с.
62. Лесных В.В., Попов Е.В. Оборонно-промышленный комплекс: отраслевой интегрированный анализ SWOT // Менеджмент в России и за рубежом, 2005. №6.
63. Львов Д.С. Россия: рамки реальности и контуры будущего. – М.: Институт стратегических исследований, 2007. С. 107.
64. Макаренко И.К. Оборонно-промышленный комплекс России: основные направления реформирования: Учеб. пособие // Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во РАГС, 2004. - 105 с.
65. Макаров А.Д. Проблемы и концептуальные основы инвестиционной деятельности в оборонно-промышленном комплексе // Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.- Петерб. гос. ун-т экономики и финан-



сов". - СПб.: Изд-во С.- Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2004. - 240 с.

66. Макаров В.Л. Экономическое развитие России и проблемы микроэкономики знаний // В.Макаров, Г.Клейнер // Проблемы теории и практики управления, 2008. №2.

67. Макаров Д.А. Теоретические основы формирования вертикально интегрированных структур // Экономические науки, 2009. №52.

68. Мартино Дж. П. Технологическое прогнозирование. – М.: Прогресс, 1977.

69. Маршалл А. Принципы экономической науки, т. 2. - М.: Прогресс, 2004. С.108.

70. Медведев Д.А. Вступительное слово на совещании по вопросам развития оборонно-промышленного комплекса 27 октября 2009 года // <http://www.kremlin.ru>.

71. Меньшиков В.В., Новиков Я.В. Холдинги и инновационное развитие оборонно-промышленного комплекса // [www.ruseconomy.ru](http://www.ruseconomy.ru).

72. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2006. – 320 с.

73. Мир после кризиса. 2025 год. Доклад Национального разведывательного совета США. – М.: Издательство: Европа, 2009. - 188 стр.

74. Набиуллина Э.С. Россия-2020 // Минэкономразвития России // Москва, 2008.

75. Назаров А.В. Управление государственным имуществом, обеспечивающим обороноспособность страны // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2008. №1.

76. Обеспечение конкурентоспособности предприятий ВПК на основе IT-решений (ERP) / Рапопорт Б.М // [gov.cap.ru](http://gov.cap.ru)

77. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2008 году // Минэкономразвития России // <http://www.economy.gov.ru>.

78. О развитии промышленного производства и розничной торговли в 2008 году // Минпромторг России // <http://www.minprom.gov.ru>.

79. Очиченко О.В. Структура показателей развития предприятия оборонно-промышленного комплекса по сферам управления // Экономические науки, 2009. №56.

80. Панфилов В.С. Мировой кризис: генезис и последствия для макроэкономической и социальной стабильности в РФ // Проблемы прогнозирования, 2009. №3.

81. Панфилов В.С. Финансовое и экономическое прогнозирование: методология и практика. – М.: Макс Пресс, 2009. - 472 с.

82. Петраков Н. Модернизация экономики как антикризисная мера // Проблемы теории и практики управления, 2009. №6.

83. Полтерович В. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики, 2009. №6.

84. Попадюк Т.Г. Структурирование промышленности по макротехнологиям как условие стратегической конкурентоспособности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2009. №18.

85. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. и с предисловием В.Д. Щетинина. М., 2006. - 329 с.

86. Проблемы и перспективы технологического обновления российской экономики. Отв. редакторы: акад. В.В. Ивантер, д.э.н., проф. Н.И. Комков. – М.: МАКС Пресс, 2007. - 740 с.

87. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год // <http://www.kreml.org>.

88. Программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу (2003-2005 годы) (Проект) // Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации.

89. Путин В.В. Выступление на совещании по вопросу «Об обеспечении оборонно-промышленным комплексом нового облика Вооруженных Сил

Российской Федерации современными образцами ракетно-артиллерийского вооружения и боеприпасами» // <http://premier.gov.ru>.

90. Российская Федерация в цифрах в 2008г. - М.: 2009. – 290 с.

91. Российский статистический ежегодник. – М.: Госкомстат России, 2009. - 642 с.

92. Россия в глобализирующемся мире: модернизация российской экономики под ред. акад. Д.С. Львова, чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. - М.: Наука, 2007. – 422 с.

93. Рэнкинг предприятий оборонно-промышленного комплекса России в 2008 году // Национальная оборона, 2009. №10.

94. Рябинин В.В. Госкорпорации оборонно-промышленного комплекса в системе стратегических предприятий // Экономические науки, 2009. №57.

95. Северцев Н.А. Системный анализ и моделирование безопасности // Н. А. Северцев, В. К. Дедков. – М.: Высш. шк., 2006. – 462 с.

96. Сеничев М.Ю., Сеничева Е.Б., Белокрылова О.С. Интеграционные стратегии реструктуризации предприятий военно-промышленного комплекса России. - Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2004. - 168 с.

97. Синицкая Е.В. Особенности формирования ожиданий экономическими агентами в период становления новой экономической структуры // Актуальные проблемы современной России на микро- и макроэкономическом уровнях. Под ред. К.А. Хубиева. М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008.

98. Сорокин В.Е. Социально-экономические и инновационно-технологические основы развития промышленного комплекса // Экономический вестник: проблемы, теория, практика – Липецк, ВЗФЭИ, 2007.

99. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора Издательство Московского университета ИНФРА-М 1997. – 700 с.

100. Теория активных систем труды международной научно-практической конференции // Под общей редакцией В.Н. Буркова. – М.: ИПУ. – 2003.

101. Ткаченко Е.А. Теоретическо-методологические основы управления комплексным развитием промышленных предприятий // Автореферат дис. ... доктора экономических наук, СПб., 2007. – 40 с.
102. Ужицкий А.В., Капустина Л.М. Макроэкономический анализ и прогнозирование развития оборонно-промышленного комплекса России. Екатеринбург. Изд-во УрГЭУ, 2006. 112 с.
103. Урманчеев Э. М. Государственные корпорации в современной российской экономике // Сегодня и завтра российской экономики, 2008. №17.
104. Федеральная целевая программа «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002-2006 годы)». М., 2001.
105. Федосеева Н.Ю. Реструктуризация предприятий ОПК при формировании вертикально-интегрированных структур (ВИС) // [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).
106. Фролов И.Э., Чаплыгина И.Г. Современные проблемы построения моделей научно-технической сферы экономики // Экономическая наука современной России, 2009. №1.
107. Хабибуллин Р.К. Военная индустрия США: проблемы реструктуризации и конверсии после окончания «холодной войны» // Башк. гос. ун-т. - Уфа: РИО БашГУ, 2003. - 160 с.
108. Ханк Д.Э., Уичерн Д.У., Райтс А.Дж. Бизнес-прогнозирование, 7-е изд. // Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
109. Хейфец Б.А. Российские ТНК в условиях финансового кризиса // Россия и современный мир. 2009. № 1.
110. Христинина Е.Г. Системная интеграция – основа обеспечения системной конкурентоспособности экономики России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2007. №2.
111. Хрипунова А.С. Проблемы создания эффективных структур и систем управления инновационной деятельностью предприятий ОПК // Транспортное дело России, 2009. №2.
112. Хрусталеv Е.Ю. Экономические проблемы военной безопасности. – М: Наука, 2005. – 430с.

113. Чemezov С.В. Военно-техническое сотрудничество России с иностранными государствами: опыт организационного проектирования // Центр (ин-т) информ. безопасности отеч. бизнеса при Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. - М.: ЦРП МСП, 2001. - 139 с.

114. Чemezov С. О состоянии промышленного комплекса Российской Федерации в условиях мирового финансово-экономического кризиса и меры по развитию высокотехнологичных отраслей промышленности // Выступление в Госдуме РФ.

115. Чуклинов С.В. Формирование инвестиционного потенциала оборонно-промышленного комплекса как технологической основы инновационного развития российской экономики // Автореферат дис...кандидата экономических наук. - М., 2006. - 24 с.

116. Швецов М.Н. Стратегии корпоративного управления компаниями, находящимися в состоянии финансового кризиса // Экономические науки, 2009. №55.

117. Шлыков В. Глобализация военной промышленности — императив XXI века // Отечественные записки, 2005. №5.

118. Шмитт Б. Европейская и трансатлантическая стратегии в области ВПК: европейская перспектива // Экспорт вооружений, 2003. №1.

119. Экономическая безопасность России: общий курс // Под ред. Сенчагова В.К. - М.: Финансы и статистика, 2005.

120. Яковлев А., Симачев Ю., Данилов Ю. Российская корпорация: модели поведения в условиях кризиса // Вопросы экономики, 2009. №6.

121. Ясин Е., Снеговая М. Роль инноваций в развитии мировой экономики // Вопросы экономики, 2009. №9.

122. Paulin C. L'industrie européenne des véhicules blindés: en ordre dispersé...? // Notes de la FRS, 2006.

123. Jorde T., Teece D. Innovation, Cooperation and Antitrust. // Berkley, conference. October 1988

13

## ПРИЛОЖЕНИЕ



Рисунок 1- Расположение объектов ОПК России [41]