



**Фаллер
Константин
Петрович**

начальник Центра исследований системы управления ПЖЦ ВВСТ и инновационных технологий ФГУП «НИИСУ», управляющий партнер компании «Smart Executive»

Формирование типовых моделей управления основной деятельностью в рамках ВИС ОПК

Российский оборонно-промышленный комплекс (ОПК) занимает ведущее место в обеспечении национальной безопасности и обороноспособности государства, в реализации инновационной и внешнеэкономической политики страны. Состояние и уровень развития организаций ОПК, масштабы производства наукоемкой и высокотехнологичной продукции во многом определяют технический и технологический прогресс в системообразующих отраслях российской экономики (авиационное и ракетно-космическое машиностроение, судостроительная и ядерная промышленность, производство электронной техники и радиоэлектронной аппаратуры и др.).

Структурные изменения, технологические и организационные трансформации, происходившие как на уровне отдельных предприятий, так и всего ОПК в целом, за последние 20 лет сформировали современный облик российских производителей вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) и обозначили новые вызовы в обеспечении их конкурентоспособности и реализации важнейших производственных и управленческих задач.

Можно сказать, что к 2016 г. организационное реформирование ОПК практически завершено, создан мощный корпоративный базис ОПК, включающий 61 вертикально-интегрированную структуру (ВИС). Эти холдинги концентрируют более 74% от общего объема продукции ОПК. Дальнейшая интеграция и укрупнение системообразующих ВИС будет осуществляться в основном путем формирования межотраслевых комплексов. К 2020 г. должен быть сформирован новый конкурентоспособный ОПК, включающий около 40 крупных научно-производственных компаний.

Анализ динамики развития ВИС позволил выявить ряд ключевых особенностей, которые приходится учитывать входящим в них организациям ОПК при выполнении поставок продукции (работ, услуг) по государственному оборонному заказу (ГОЗ). К числу таких особенностей можно отнести:

- продолжительный цикл создания новых изделий (образцов) ВВСТ, который требует управления изменениями технологий, материалов и комплектующих, что затрудняет управление экономической эффективностью разработки в целом;
- необходимость исполнения работ в условиях многоуровневой системы кооперации, что усложняет завершение производственных заказов в установленные сроки и с плановой структурой цены;
- необходимость в создании системы непрерывного накопления и использования научно-технических знаний, поддержания и обновления научно-технического задела, что усложняет прямое нормирование работ и предъявляет высокие требования к качеству управления персоналом;
- позаказный учет и контроль финансирования разработок и производства ВВСТ на всех стадиях их жизненного цикла.

Реализация государственной политики в области поддержания достигнутого уровня и осуществления развития ОПК происходит в соответствии с Основами государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 г. и дальнейшую перспективу, Основами военно-технической политики на период до 2020 г. и дальнейшую

перспективу, стратегиями развития отраслей ОПК, долгосрочными программами развития и стратегиями отдельных ВИС ОПК, поручениями Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации. Ключевую роль в обеспечении текущего и перспективного развития ОПК продолжают играть федеральные целевые программы («Развитие ОПК на 2011–2020 годы»).

Указанные документы определяют мероприятия по созданию нормативно-правовых условий для обеспечения модернизации и эффективного реформирования ОПК. В качестве одной из основных задач реализации государственной промышленной политики в ОПК можно выделить «превращение производственно-технологического потенциала организаций ОПК в эффективный инновационный ресурс» (ФЗ от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ).

В последние полтора-два года развитие ОПК находится в центре внимания верховного руководства страны, поэтому для максимально эффективного решения названной задачи должны быть применены не только отечественные, но и лучшие мировые практики управления, такие как стратегическое целеполагание, рационализация производственной деятельности и совершенствование организационной структуры, анализ и оптимизация бизнес-процессов.

Для безусловной реализации ГОЗ в рамках основной деятельности организаций ВИС ОПК должны быть сконцентрированы все ключевые производственные направления, а именно:

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИР и ОКР) по созданию, модернизации и утилизации образцов ВВСТ;
- НИР и ОКР по развитию исследовательской, проектно-конструкторской и производственно-технологической базы организации;
- серийное производство и поставки ВВСТ, комплектующих изделий и материалов;
- ремонт, модернизация, гарантийный и авторский надзор в процессе эксплуатации ВВСТ.

Указанные направления в рамках конкретной ВИС должны управляться на основе единых (корпоративных) принципов и управленческих методик в целях упорядочивания механизма принятия управленческих решений органами управления ВИС и государственными заказчиками, в том числе для повышения эффективности функционирования отдельных направлений или организаций, входящих в ВИС.

Для этого должен быть реализован механизм типизации моделей управления в рамках ВИС на основе лучших практик управления. Основным классификационным признаком, влияющим на систему управления, в таком случае будет являться повторяемость производимых изделий.

Сформированные типовые модели, поддерживаемые наилучшими управленческими технологиями, должны пройти апробацию в рамках конкретной ВИС и по итогам апробации тиражированы (с адаптацией или «как есть») среди организаций ОПК, формирующих ВИС.

Управленческие практики и технологии, показавшие максимальную эффективность, должны быть стандартизированы на корпоративном или даже на государственном уровне и внедрены не только в рамках отдельной ВИС, но и в целом по всему жизненному циклу образца (комплекса, системы) ВВСТ на длительном промежутке времени.

Типизация и тиражирование подходов в организации схожей по классификационным признакам деятельности на практике позволит: повысить прозрачность системы управления, сформировать единые показатели оценки, создать основу единой системы нормирования, создать основу для бенчмаркинга между различными предприятиями ВИС, повысить качество внедрения информационных технологий и снизить стоимость. ■