

УДК 330.1    DOI: 10.14451/1.231.90

# Разработка подхода к оценке внутрикорпоративной ориентированности при управлении предприятием оборонно-промышленного комплекса (ОПК)

© 2024 **Долгов Владимир Михайлович**

Аспирант. Высшая инженерно-экономическая школа, Санкт-Петербургский Политехнический Университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: vladimir@dolgov.ru.com

© 2024 **Викторова Наталья Геннадьевна**

доктор экономических наук, доцент. Высшая инженерно-экономическая школа,

Санкт-Петербургский Политехнический Университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: viknata@mail.ru

© 2024 **Долгов Александр Михайлович**

Аспирант. Высшая инженерно-экономическая школа, Санкт-Петербургский Политехнический Университет Петра Великого, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: alexander@dolgov.ru.com

**Ключевые слова:** оборонно-промышленный комплекс, показатели эффективности, экономический анализ, рентабельность, продукция гражданского и двойного назначения, корпоративное управление.

В статье исследуется оборонно-промышленный комплекс как субъект экономической системы Российской Федерации, отмечаются уникальные экономические и политические факторы, влияющие на управление предприятиями ОПК.

Методология исследования включает обзор литературы, анализ существующих практик оценки результативности управления предприятиями ОПК и разработку специализированного подхода, учитывающего особенности ОПК.

В ходе исследования отмечается специфика функционирования предприятий ОПК, а также уделяется внимание проблемам и вызовам, стоящим перед предприятиями ОПК.

В статье предлагается новый показатель – коэффициент внутрикорпоративных расходов – для оценки приверженности руководства корпоративным интересам в рамках консолидированной корпоративной среды.

## Введение

Оборонно-промышленный комплекс играет ключевую роль в обеспечении национальной безопасности. Помимо этого, в условиях санкционного ограничения доступа отечественных производителей высокотехнологичных продуктов к иностранным рынкам предприятия ОПК могут компенсировать дефицит высокотехнологичных компонентов и узлов. Способность предприятий ОПК к освоению производства продукции двойного и гражданского назначения отмечается рядом исследователей [3; 6; 9].

Таким образом, можно отметить, что предприятия ОПК не только играют важную роль в обеспечении национальной безопасности, но и способны поддерживать технологический суверенитет.

Управление предприятиями ОПК имеет ряд уникальных технических, экономических и политических факторов, что ограничивает применения традиционных анализа результативности деятельности компании. Это требует разработки специализированных методов оценки результативности управления, учитывающих эти специфические факторы.

Так же нельзя не отметить, постоянные изменения в законодательстве, касающиеся оборонно-промышленного сектора, требуют гибкой и адаптивной системы управления, способной оперативно реагировать на эти изменения. Например, основной нормативно правовой акт в отрасли Федеральный закон № 275-ФЗ от 29.12.2012 «О государственном оборонном заказе» по состоянию на 31.12.2023 был изменен (уточнен) 29 раз. При этом следует отметить, что только за последние три года (2021–2023) в 275-ФЗ были внесены изменения 13 раз. Быстроизменяющаяся нормативно правовая база требует гибкости как в управлении предприятиями, так и в формировании целевых показателей эффективности.

С учетом изложенного можно отметить, что разработка подходов к оценке результативности управления предприятием ОПК является актуальной задачей, решение которой будет способствовать повышению эффективности и кон-

курентоспособности оборонно-промышленного комплекса, а также укреплению национальной безопасности и экономического благополучия страны.

Цель исследования: разработать частный подход к оценке результативности управления предприятиями ОПК, способный учитывать специфику данной отрасли и отражать ключевые факторы эффективности.

Для достижения данной цели ставятся следующие задачи:

1. Провести обзор теоретических основ и анализ существующих подходов к оценке результативности управления предприятием.
2. Проанализировать специфики управления предприятиями ОПК.
3. Разработать частный подход к оценке результативности управления предприятиями ОПК.
4. Предложить рекомендаций по внедрению подхода в практику управления предприятиями ОПК.
5. Сформулировать общие выводы, рекомендации и направления для дальнейших исследований в данной области.

### 1. Анализ специфики управления в ОПК

Управление предприятием оборонно-промышленного комплекса (ОПК) имеет ряд уникальных особенностей, обусловленных спецификой этой отрасли. Предприятия ОПК сталкиваются с высокими требованиями по защите информации и противодействию иностранным техническим разведкам, что влияет на все аспекты их деятельности, включая разработку, организацию производства. Так же стоит отметить тот факт, что продукция предприятий ОПК обычно часто представляет собой наукоемкие и высокотехнологичные изделия, требующие значительных инвестиций в разработку, материально техническую базу, а также высокой квалификации персонала.

Главным заказчиком для всех предприятий ОПК является Министерство обороны РФ, определяющее тактико-технические характеристики

разрабатываемых изделий [2], что создает рычаг влияния на действия предприятия со стороны представительств заказчика.

Учитывая технологическую сложность производства наукоёмкой продукции, а также тот факт, что собственником результатов интеллектуальной деятельности полученных по результатам ОКР в рамках ГОЗ постановка и поддержание производства диктует необходимость взаимодействия с большим количеством заинтересованных сторон, таких как представительства МО РФ, департаменты МО РФ и профильные НИИ и другие предприятия отрасли. Это требует эффективного коммуникационного механизма и навыков организации сложных кооперационных цепочек.

Порядок работ с финансовыми ресурсами предприятия в части средств, полученных в рамках ГОЗ, а также требования к управленческому и бухгалтерскому учету в части обеспечения заказа учета затрат ограничивают гибкость предприятия в оптимизации бизнес-процессов.

Функционирование предприятий ОПК сопряжено с рядом отраслевых особенностей, зачастую не позволяющих применять традиционные методы управления производственными и бизнес-процессами [4].

## 2. Разработка частного подхода к оценке результативности по критерию корпоративной ориентированности предприятия

С учетом высокой степени консолидации предприятий и развития корпоративных инструментов управления одним из значимых критериев результативности руководства предприятием может служить направленность руководителей на поддержку внутрикорпоративных игроков. Одним из инструментов поддержки внутрикорпоративных игроков может служить применение в продукции предприятий составных частей (узлов, деталей, элементов) изготавливаемых (поставляемых) другими предприятиями корпорации или же получение услуг от них. То же самое относится и к договорам на оказание услуг,

предприятия корпорации должны в первую очередь нанимать подрядчиков (исполнителей) из числа других предприятий корпорации.

Информационными базами для оценки степени внутрикорпоративной ориентированности могут выступать как данные из различных бухгалтерских систем, так и из специализированных систем организации закупочной деятельности.

Предлагается следующий подход по оценке степени внутрикорпоративности затрата посредством аналитики оборота 60 счета по кредиту с группировкой проводок по группам поставщиков (внутрикорпоративные, не внутрикорпоративные):

$$KBZ = \frac{3^B}{3}. \quad (1)$$

Где KBZ – значение коэффициента внутрикорпоративности затрата; – оборот 60 счета по кредиту корреспондирующий с 10 и 20 счетами с фильтром внутрикорпоративных предприятий за отчетный период, 3 – оборот 60 счета по кредиту корреспондирующий с 10 и 20 за отчетный период.

При этом для оценки результативности работы руководства предприятия по данному направлению бессмысленно сравнивать значение данного коэффициента между предприятиями, так как различие в структуре деятельности предприятий и в технологических процессах оказывают большее влияние на данный показатель. Таким образом, плановым показателем для оценки внутрикорпоративной направленности руководства может служить динамика данного показателя.

$$BH = \frac{KBZ^t}{KBZ^{t-1}}. \quad (2)$$

Где BH – значение внутрикорпоративная направленность; KBZ<sup>t</sup> – значение коэффициента внутрикорпоративности затрата за отчетный период, KBZ<sup>t-1</sup> – значение коэффициента внутрикорпоративности затрата за период, предшествующий отчетному.

При этом стоит отметить, что данный показатель

отражает результат закупочной деятельности с опозданием на средний срок поставки продукции (оказания услуг), но позволяет автоматизировать оценку результативности и минимизировать ошибки при формировании аналитической базы и исключить подлог исходных данных для анализа предприятиями корпорации. Например, при среднем сроке поставки закупаемой продукции 180 к.д. данный показатель будет отражать результат деятельности подразделений, принимающих решение о закупке полгода назад.

При больших сроках поставки продукции и наличии у предприятия автоматизированных систем организации закупочной деятельности (позволяющей оценить сумму заключенных договоров за отчетный период) метод расчета КВЗ может быть скорректирован с целью привязки коэффициента к текущим действиям предприятий. В расчет ВН (формула (2)) необходимо заменить КВЗ на КВЗ(д), рассчитанный по следующей формуле:

$$\text{КВЗ(д)} = \frac{\text{ЗД}^B}{\text{ЗД}}. \quad (3)$$

Где КВЗ(д) – значение коэффициента внутрикорпоративности затрата; – сумма заключённых договоров (+ оплачено при закупке по счетам) с фильтром внутрикорпоративных предприятий за отчетный период, ЗД – сумма заключённых договоров (+ оплачено при закупке по счетам) за отчетный период.

Выбор одной из двух методик расчета ВН строится на ряде факторов и может быть проведен по следующему алгоритму:

Выбор метода расчета ВН (по КВЗ(д) или по КВЗ):

1. Условие «Средний срок поставки больше трети отчетного периода».
2. Условие «На предприятии применяются автоматизированные систем организации закупочной деятельности (далее – АС ЗД)».
3. Условие «Организация закупочной деятельности обеспечивает отражение заключенных договоров в АС ЗД в период его подписания,

а не в момент совершения хозяйственной операции по нему».

4. Условие «Предприятие обеспечивает точность АС ЗД и исключает фальсификацию данных анализа».

В случае всех положительных ответов выбираем метод оценки внутрикорпоративной направленности по КВЗ(д) иначе по КВЗ.

Данный подход рекомендуется всем корпоративным промышленным объединениям и позволяет учесть в системах мотивации руководителей предприятий и подразделений, участвующих в процессе принятия решения о закупке степень их внутрикорпоративной ориентированности.

### **Заключение**

Исследование подчеркивает критическую важность разработки и внедрения комплексной модели оценки результативности для предприятий ОПК. Уникальная природа и стратегическая значимость оборонно-промышленного сектора требуют применения специализированных методов управления и оценки, которые учитывают как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности. Разработанный подход позволяет оценить приверженность руководства предприятия интересам корпорации.

Применение данного подхода позволяет руководству корпоративных структур получить полную и многогранную картину эффективности их управленческих решений, что способствует повышению эффективности и устойчивости всех предприятий корпораций.

В заключение можно сказать, что разработка и внедрение таких методов оценки результативности является шагом вперед в управлении предприятиями ОПК. Это обеспечивает более глубокое понимание динамики и эффективности управленческих процессов, содействуя более эффективному управлению предприятием, что в итоге способствует достижению стратегических целей предприятия и укреплению его устойчивости.

**Библиографический список**

1. Анализ методов и моделей оценки финансовой устойчивости организаций / Н. П. Любушин [и др.] // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-i-modeley-otsenki-finansovoy-ustoychivosti-organizatsiy> (дата обр. 07.01.2024).
2. Бойко С. В., Зеленцов С. Ю. Философско-методологические основы военной техники и вооружения // Научная мысль. – 2020. – Т. 14, 4–1(38). – С. 55–63.
3. Власкин Г. А. Диверсификация ОПК как приоритетное направление построения высокотехнологичной отечественной промышленности // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2019. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diversifikatsiya-opk-kak-prioritetnoe-napravlenie-postroeniya-vysokotekhnologichnoy-otechestvennoy-promyshlennosti>.
4. Долгов В. М. Сущность и специфика деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономические науки. – 2023. – № 222. – С. 113–116. – DOI: [10.14451/1.222.113](https://doi.org/10.14451/1.222.113).
5. Жуковская С. Л. Принципы разработки методики экономического анализа организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – Т. 2, № 4. – С. 87–91.
6. Карпов А. Е., Клочков В. В. Стратегические аспекты диверсификации оборонно-промышленного комплекса в современных технологических и геополитических условиях // Стратегическое планирование и развитие предприятий : Материалы XXIV Всероссийского симпозиума, Москва, 11–12 апреля 2023 года. – М. : Центральный экономико-математический институт РАН, 2023. – С. 575–579. – DOI: [10.34706/978-5-8211-0814-2-s3-08](https://doi.org/10.34706/978-5-8211-0814-2-s3-08).
7. Пласкова Н. С. Развитие методологии экономического анализ // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – № 1. – С. 50–57.
8. Попков Д. В., Коцюбинский В. А. Производство высокотехнологичной продукции гражданского назначения в ОПК России до 2030 года // Инновации. – 2017. – № 8. – С. 10–16.
9. Туровец О. Г., Хромых Н. Н. Организация перехода предприятий ОПК на выпуск высокотехнологичной продукции двойного и гражданского назначения (диверсификация) // Экономинфо. – 2017. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-perehoda-predpriyatiy-opk-na-vypusk-vysokotekhnologichnoy-produktsii-dvoynogo-i-grazhdanskogo-naznacheniya>.
10. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» (В редакции федеральных законов от 28.12.2013 № 396-ФЗ, от 29.06.2015 № 159-ФЗ, от 13.07.2015 № 216-ФЗ, от 03.07.2016 № 317-ФЗ, от 28.12.2016 № 471-ФЗ, от 29.07.2017 № 237-ФЗ, от 31.12.2017 № 481-ФЗ, от 29.07.2018 № 263-ФЗ, от 28.11.2018 № 451-ФЗ, от 27.12.2018 № 571-ФЗ, от 02.12.2019 № 394-ФЗ, от 27.12.2019 № 517-ФЗ, от 18.02.2020 № 20-ФЗ, от 31.07.2020 № 283-ФЗ, от 08.12.2020 № 422-ФЗ, от 08.12.2020 № 429-ФЗ, от 24.02.2021 № 20-ФЗ, от 05.04.2021 № 66-ФЗ, от 30.04.2021 № 132-ФЗ, от 30.04.2021 № 133-ФЗ, от 26.05.2021 № 156-ФЗ, от 25.02.2022 № 29-ФЗ, от 11.06.2022 № 172-ФЗ, от 28.06.2022 № 210-ФЗ, от 28.12.2022 № 569-ФЗ, от 03.04.2023 № 99-ФЗ, от 12.12.2023 № 590-ФЗ) (С учетом федеральных законов от 30.12.2021 № 490-ФЗ, от 19.12.2022 № 519-ФЗ). – URL: [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162473&rdk=&link\\_id=0](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162473&rdk=&link_id=0) (дата обр. 05.05.2024).