

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации**

Институт бизнеса и делового администрирования

Жукова Инна Михайловна

**Формирование и реализация стратегии быстрого масштабирования
производственного предприятия ОПК с целью кратного роста
продукции**

Автореферат
диссертации на соискание
научно-практической степени
доктора делового администрирования (ДВА)

Научный руководитель
доктор экономических наук
профессор Гапоненко А.Л.

2024 год

Актуальность темы исследования обусловлена происходящими в стране событиями и, связанными с этими событиями, процессами и проблемами. Функционирование предприятий машиностроения, в частности предприятий оборонно-промышленного комплекса, после 2022 года в российской экономике характеризуется синергией санкций, низким уровнем отечественного станкостроения и производства комплектующих изделий, сложностями с логистикой оборудования и комплектующих иностранного производства и одновременным дефицитом квалифицированных рабочих и специалистов. Но в основное отличие предприятий оборонно-промышленного комплекса от любой другой компании: предприятие ОПК не имеет права не произвести продукцию и обязано произвести ее и поставить в установленные сроки.

Все перечисленные выше аспекты должны стать не препятствием, а точкой старта для осуществления главной цели – достижения технологического суверенитета Российской Федерации.

Решение поставленной задачи зависит от множества факторов и критериев, но есть два главных элемента – это люди и технологии. Сегодня не искусственный интеллект, а компетентные инженерно-технические кадры являются самым ценным активом современного наукоемкого промышленного предприятия. Именно люди определяют бизнес-процессы предприятия, создают технологии, настраивают искусственный интеллект на оптимизацию технологических решений и автоматизируют производственные процессы. Эффективность хозяйственной деятельности и, как следствие, рост выпуска продукции предприятия напрямую зависит от лица или лиц, определяющих стратегию предприятия и задающих высокую планку производительности труда.

Распоряжением № 1315-р от 20 мая 2023 года Правительство Российской Федерации утвердило Концепцию технологического развития на период до 2030 года. В Концепции говорится об обязательном обладании собственной научной, кадровой и технологической базой критических и сквозных

технологий. Но, как об основном сдерживающем факторе, в рамках Концепции поднимается вопрос о необходимости оперативно масштабировать производство и осуществлять доработку выпускаемых продуктов. То есть формирование и последующая реализация стратегии быстрого масштабирования производственного предприятия принимает небывалую актуальность.

Степень изученности проблемы. Вопросы построения стратегии и стратегического управления предприятием в отечественной научной литературе изложены в работах О.С. Виханского, В.А. Винокурова, О.А. Богомолова, В.А. Горемыкина, А.П. Градова, П.В. Забелина и других. Управление талантами и формирование кадровых стратегий посвящено большое количество литературы, в том числе научной, в последние годы. Среди них работы Т.Ю. Базарова, Корговой М.А., Резник С.Д. Методика оценки кадрового потенциала на основе стратегии развития предприятия описана в статьях И.А. Докукиной и А.В. Полянина. Что касается зарубежной литературы, то множество теоретических и практических тем и проблем исследованы в работах И. Ансоффа, М. Портера, Ж.Ж. Ламбена, А. Чандлера, Г. Штайнера, Г. Саймона, Д. Траута, А. Томпсона и А. Стрекленда, Г. Стейнера, А. Маршала, П. Друкера, Г. Минцберга, А. Мескона, Т. Петерса, Ф. Котлера, Г. Джонсона, Д. Хасби, и других ученых.

Анализ существующих отечественных и зарубежных работ в области стратегии, стратегического управления и развития кадрового потенциала (как неотъемлемой части построения стратегии предприятия) показал, что в современных реалиях требуется дополнительное исследование подходов к формированию стратегии применительно к специфике промышленности, что **обуславливает актуальность** темы исследования.

Общая цель исследования состоит в обобщении теоретических и методологических подходов, а также разработке практических механизмов по формированию стратегии масштабирования производственного предприятия.

При этом были поставлены следующие **задачи**:

- определить авторское отношение к значению понятия «стратегия»;
- проанализировать текущие факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на формирование стратегии промышленного предприятия;
- исследовать существующие в отечественной и зарубежной теории и практике подходы к классификации стратегий предприятия;
- выработать инструменты, технологии и элементы формирования стратегии масштабирования предприятия;
- разработать практические механизмы и алгоритмы реализации стратегии.

Объектом исследования выступают наукоемкие промышленные предприятия ОПК, входящие в состав научно-производственной Корпорации «Промтех».

Предметом исследования является совокупность теоретических подходов стратегического управления и механизмов стратегического планирования с целью выработки практических инструментов масштабирования, в первую очередь, кадрового потенциала, а также выработка практических элементов стратегии масштабирования предприятий ОПК.

Практическая значимость исследования. Разработанные и предложенные в диссертации инструменты и алгоритмы доказали эффективность применительно к практике. Результаты, полученные в итоге реализации ряда элементов стратегии, позволили на момент защиты ВКР увеличить выпуск продукции в 4,3 раза.

Апробация результатов исследования. Результаты, полученные в процессе исследований, легли в основу подхода к формированию новой стратегии для предприятий ОПК, входящих в состав Корпорации «Промтех». Предлагаемые подходы и решения на протяжении 2 лет валидировались и верифицировались, трансформируясь относительно изменяющейся внешней

среды. Необходимо отметить, что реализация стратегии постоянно будет сопряжена с процедурой валидации. Именно этот процесс позволит в долгосрочной перспективе достигать на практике стратегических целей.

Основные результаты исследования. Основные результаты исследования преобразованы в практические рекомендации по разработке стратегии в АО «Промтех-Дубна», АО «ОКБ «Аэрокосмические системы», АО «ДЗКТ» и АО «ДКЗ». Также часть выводов легла в основу создания 2 базовых кафедр в ФГБОУ ВО «Дубна» и ГБПОУ МО «Дмитровский техникум».

Основные положения и выводы диссертации.

Несколько десятилетий исследований стратегического управления и 2 тысячи лет постижения стратегий (искусства войны) могли быть основанием сделать вывод о существенной изученности предметной области. Но если одни авторы, чаще говоря о стратегии, продолжают акцентировать внимание на детальном плане, программе действий или, современным языком выражаясь, дорожной карте развития предприятия, то другие авторы смещали исследования в сторону способности лидеров реагировать на события, генерируя новые идеи и развивая навык эксперимента.

Ряд ученых отвергают приравнение понятие стратегии к процессу планирования. Они говорят о стратегии, как о наборе возможных решений. Эти решения должны опираться на понимание условий и угроз внешней среды, а также анализ собственных преимуществ и преимуществ конкурентов. Подобное понимание стратегии возможно только при определенном уровне развития лидера. Равно как и тысячелетия назад искусный воин в трудах Сунь-цзы и учителя Хуайнань-цзы характеризуется: «Командующий армией должен все видеть и все знать, и все держать под своим единоличным контролем. Тогда он сможет увидеть то, что не видно другим. Видение невидимого для других называется блистательным видением. Знание того, что неизвестно другим, называется величайшим знанием. Великие выигрывают битвы, оставаясь неуязвимыми, и нападают так, что сопротивляться им невозможно.» Некоторые авторы предлагают объединить расчеты, творчество и видение

конечной цели.

Множество определений и подходов к понятию стратегия, дает возможность каждому руководителю компании самому сделать выбор в пользу наиболее приемлемого для него и его бизнеса подхода к стратегии и стратегическому управлению. С другой стороны, отсутствие единого подхода – это и пространство для исследований, и перспектива для формирования нового подхода к понятию стратегия.

Исследуя понятие «стратегия» и, в особенности существующие классификации стратегий, автор формулирует отношение к понятию «стратегия» и «стратегическое управление» применительно к предприятиям промышленности следующим образом.

Понимая неотвратимость соблюдения выполнения плана при невозможности долгосрочного планирования для предприятий ОПК, в силу быстро сменяемых событий в мире и стремительного развития технологий, автор предлагает отойти от стратегии через создание долгосрочной программы действий или систематизированного процесса с четкой последовательностью шагов. При этом вводит новый термин, характеризующий внешнюю среду – «амбивалентная турбулентность».

Общепринято определять амбивалентность как двойственность отношения к чему-либо. Существует понятие волевой амбивалентности, как вечного колебания между двумя противоположными решениями. В случае с отдельным человеком это приводит к сложности или невозможности выбора какого-либо варианта и, как итог, возможный отказ от принятия решения.

Определение турбулентности, предлагаемое большой российской энциклопедией гласит, что это сложное, неупорядоченное во времени и пространстве поведение диссипативной среды и полей, детали которого нельзя воспроизвести. Сегодня термином турбулентность принято описывать ситуацию, происходящую в стране и мире, когда речь заходит о внезапных колебаниях экономических показателей, резкой смене трендов, невозможности делать прогнозы. Добавляя амбивалентности к

общепринятой турбулентной внешней среде, автор предлагает формировать стратегию, принимая нереальность четких планов и последовательностей, принимая невозможность долгосрочного прогнозирования. При этом взять в качестве отправной точки для новой стратегии **развития** взять концепты «кризис», «хаос», «риск», «угроза» – все то, что обычно является предпосылками для стратегии **выживания** или финалом жизненного цикла многих предприятий.

В определенной степени это близко к позиции И. Ансоффа, когда он писал о сложности при создании стратегии прогнозировать все возможности, при детализации каждого пункта. Он предлагал обобщать и пользоваться неточной информацией, принимая во внимание ее определенную недостоверность.

В понимании автора стратегия предприятия это – сочетание маршрутов с «правом на риск», технологий и решений, подверженных модернизации и трансформации, на пути к достижению целей предприятия в условиях внешней среды. С постоянной валидацией и верификацией результата. Именно эти два процесса позволяют стратегии предприятия уйти от «процесса ради процесса» вовремя изменить маршрут (выражаясь транспортным языком, ведущий в тупик или дорожную «пробку»).

Далее в работе автор приводит существующие ныне классификации стратегий. Разнообразие стратегий, которые выделяют ученые, позволяет возможности выбора стратегии. И этот выбор зависит от множества факторов: интеллектуальный и технологический потенциал предприятия, цели предприятия, продукт, состояния рынка и места предприятия на нем, стратегий конкурентов, потребностей потребителей, экономической и политической обстановки в стране, научно-технического прогресса. Однако, быстрый век развития технологий формирует и на рынке отраслей промышленности, в которых мы работаем тенденции и ситуации, которые предполагают формирование симбиоза гибких стратегий и быстрых реакций на ситуацию. Основная проблема состоит в том, что

современная среда (политическая и экономическая ситуация) характеризуется и стабильным спросом с одной стороны, и непредсказуемостью ситуации на рынке с другой стороны. И у предприятия ОПК возникает определенный парадокс. Стабильный спрос предполагает моделировать стратегию развития, в то же время ситуация масштабного кадрового дефицита заставляет параллельно формировать выход из стратегии выживания. Острая потребность в создании критических технологий, которые призваны обеспечить решение важнейших производственных задач по созданию системно значимых видов высокотехнологичной продукции, трансформируется в инновационную стратегию роста.

Среди множества стратегических альтернатив предприятию правильнее не концентрироваться на каком-то одном варианте. Имеет смысл использовать комбинацию стратегий, принимая возможность одновременного использования противоположных стратегий.

Что касается самого главного ресурса для реализации любой стратегии, то жесточайшая конкуренция за недостающие человеческие ресурсы, ставит практически каждое предприятие ОПК в рамки олимпийских игр. Предприятие располагает ограниченным временем, определенным количеством участников, один из которых, возможно, окажется «черным лебедем» (Н. Талеб в одноименной книге). Попадание в олимпийские сборные уже само по себе подвиг, но победа в виде золотой медали всего одна. Все предыдущие годы подготовки уходят на задний план. Есть короткий отрезок времени, в который надо совершить квантовый скачок, показать огромный рост количества и качества. И даже, будучи подкованным в теории и натренированным на практике, выбирая смешение стратегий, предприятию требуется наличие главного ключевого ресурса «в ресурсе». Персонал влияет на скорость и качество реализации стратегии развития организации. Даже в стратегии выживания, персонал играет одну из главных ролей. Планирование

и распределение человеческих ресурсов, по сути, становится основной задачей при реализации любой стратегии.

Описанная выше диспозиция, по сути является отправной точкой для формирования стратегии масштабирования, которую автор решает в практических 2 и 3 главах. Именно создание гибких практических решений, по замыслу автора, приведет к выполнению поставленных перед предприятиями ОПК задач.

В практической части речь пойдет о предприятиях, входящих в состав Корпорации «Промтех». Корпорация «Промтех» — российская научно-производственная корпорация. Сегодня в составе Корпорации: научно-исследовательский институт, 4 инженерных центра, опытно-конструкторское бюро, серийные заводы, компания по разработке программного обеспечения; сервисные предприятия, осуществляющие техническое обслуживание и ремонт поставляемой продукции, логистические компании, обеспечивающие материально-техническое сопровождение Корпорации.

Основные направления деятельности Корпорации: разработка и производство бортовых систем и агрегатов, их компонентов; проектирование и строительство стационарных натуральных испытательных комплексов для авиационной, ракетно-космической, наземной и морской техники.

Стратегия масштабирования, которую определили в среднесрочной перспективе совет директоров Корпорации, предполагает решить 2 основные проблемы: кадровый дефицит и переход от технологической зависимости к технологической независимости.

Традиционные способы устранения кадрового дефицита сегодня не обеспечивают решение проблемы; в то же время большое количество ручного труда, не предполагающего автоматизацию, требует большого количества работников. Регулярно оценивая возможности местного рынка труда, автор понимает возможное количество человеческих ресурсов, которое можно привлечь, но при этом это не будет необходимое количество.

Решение данной и стало началом стратегии масштабирования.

Анализируя бизнес-процессы, автор приходит к следующей гипотезе. Задачу комплектования персонала имеет смысл отделить от традиционного отдела кадров. При этом разработать и реализовать концепцию жизненного цикла сотрудника в рамках задачи подбора персонала. Возможный персонал для текущего проекта в глобальном смысле делится на 3 направления: люди с необходимым опытом работы, люди без опыта работы, студенты. Студенты выделены в отдельную категорию, чтобы настроить отдельный процесс взаимодействия с учетом особенностей данной категории (предполагаемое наличие теоретических знаний и отсутствие практического опыта).

Каждый из этапов жизненного цикла имеет определенный набор задач и требований. Воспользовавшись при этом гибкой методологией разработки ПО и адаптировав ее под задачи связанные с построением жизненного цикла сотрудника, появилась оперативная возможность вносить изменения в деятельность на каждом этапе, тем самым обеспечивая гибкий процесс разработки. В основе гибкой модели лежит итеративный подход с акцентом на постоянном тесном взаимодействии с заказчиком и готовности оперативно реагировать на изменение требований. После каждой итерации заказчик может наблюдать промежуточный результат и оценивать его соответствие своим ожиданиям.

Для реализации первого этапа было принято решение об объединении службы пиара и подразделения подбора персонала. Это позволило в режиме реального времени валидировать результаты формирования привлекательного бренда работодателя и работу с негативом в сети. Вторая параллельная задача – разработка рекламных компаний по привлечению персонала. Взаимодействие двух подразделений позволяет оперативно определять эффективные рекламные компании и каналы, гибко настраивать рекламу, отслеживать лиды и получать быстрый результат. При этом регулярно уже не только валидируя, но и верифицируя получаемые результаты.

Решая задачу оперативного комплектования кадрами, автор реализовал проект по оцифровке функционала и компетенций сотрудников. Этот проект

впоследствии стал частью другого проекта по созданию прозрачной системы построения карьеры и управления вознаграждением. В основе оцифровки лежит разработка карт компетенций и карт переходов на базе матриц компетенций. Все эти решения позволяют наполнять базу знаний предприятия и оперативно управлять не только изготовлением серийных изделий, но и ускорять процесс разработки.

Цифровизация и компетентностный подход породили и изменения в производстве. Когда речь идет о быстром наращивании мощностей, необходимо рассматривать и изыскивать все возможные резервы. Закупая современные станки различной сложности в большом количестве, стало очевидным, что не каждый станок требует высокоразрядного оператора. Проект цифровизации компетенций запустил цепочку изменений. По каждому станку была определена производимая номенклатура, совместно с технологами и нормировщиками были определены группы станков схожей сложности. Следующим этапом был анализ и процесс установления разрядности по каждой группе станков в зависимости от сложности оборудования, производимой номенклатуры. Таким образом появилась «станочная карта карьеры». Все мероприятия позволяют создавать прозрачные системы мотивации и вознаграждения, снижать отток персонала. И увеличивать жизненный цикл сотрудника внутри организации.

Еще одно из решений, реализуемых на практике - корпоративный центр обучения. Именно внутренний центр обучения, призванный формировать необходимые предприятию образовательные программы. При этом свой центр обучения позволяет гибко настраивать и перестраивать образовательные программы.

Следующим пунктом стратегии стала работа с учебными заведениями в новом формате. Чтобы получать стойкий и длительный результат необходимо вести регулярную работу с учебными заведениями. С этой целью была создана группа по работе с учебными заведениями. С одной стороны, это обычная практика любого завода и многих компаний сегодня. Необычность этого

подразделения в том, что он также стал частью службы пиара и рекламы. Именно что пиарщики знают, как привлечь внимание аудитории и что такое привлекательность бренда. А по сути, заходя в учебное заведение, их задача: привлечь внимание студента, заинтересовать его и довести до предприятия. Подобное решение позволили предприятиям в Дубне за один год привлечь на стажировки, практики и трудоустройство свыше 200 человек из 7 городов страны.

Все эти решения стали частью еще одного важного этапа стратегии – масштабирование производства по «принципу Макдональдса». Название «принцип Макдональдса» не является закрепленным, а носит скорее сутевой характер. Первая часть процесса масштабирования начиналась с выбора города. Отбор происходил по ряду критериев. Основные критерии отбора для нового проекта по масштабированию были следующие: наличие быстро привлекаемых человеческих ресурсов, наличие нескольких средне-специальных учебных заведений, удобная логистика и транспортная доступность (чтобы сохранить операционную синергию) по отношению к Дубне, не переразмеренная промышленность на стадии роста. По каждому городу проводился SWOT-анализ. Выявлялись сильные и слабые стороны, оценивались риски и угрозы. По итогам анализа составлялся рейтинг городов и происходил окончательный выбор. После выбора города следовал выбор локации. Обязательным требованием были транспортная доступность, в идеале круглосуточная (производство должно работать в 2 смены).

Далее проектировался «идеальный цех». Исходя из планов по выпуску продукции, определялось необходимое количество персонала и его квалификация. В соответствии с накопленной экспертизой и нормами управления персонала определяли необходимое количество управленческого персонала. Требования к технологии и оборудованию уже задокументированы, закупки оставались едиными. Материалы передавались в качестве давальческого сырья. Планировки производства разработаны с учетом наименьшей логистики каждого работника цеха. Это так же

технологически продуманная схема, предполагающая сокращение времени и на контроль рабочих операций.

Следующим этапом шла организация и проведение рекламной компании по привлечению персонала.

Далее стартует первое обучение силами корпоративного центра обучения. Программа обучения отработана и оптимизирована до одного месяца. После этого рабочие могут начать изготавливать первую продукцию. Надо отметить, что это первая подобная сокращенная программа. Обычно обучение занимает от 3 до 6 месяцев. Другая часть необходимого персонала должна обладать определенной квалификацией. Именно для решения этой задачи изначально выбирался город с доступными ресурсами средне-специальных учебных заведений. Проект масштабирования завода в Дмитрове позволил студентам двух средне-специальных учебных заведений наконец начать работу по специальности в рамках своего города.

В заключении работы говорится о том, что подход, положенный в основу стратегии промышленного предприятия, позволяет не только реализовать поставленные перед предприятиями промышленности задачи, но и создает предпосылки к упрочению конкурентного положения, вовремя перейдя на новую стратегию.

Практическая ценность работы заключается в возможности переноса представленного материала и быстрой адаптации к реальным условиям на многих предприятиях промышленности.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.