

УДК 334.764.44

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУР ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Б. Э. Гаджиметов, О. С. Щукин

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 7 октября 2017 г.

**Аннотация:** *статья посвящена анализу существующих организационных структур управления при формировании и развитии интегрированных корпоративных структур в оборонно-промышленном комплексе. Разработана организационная структура управления на примере оборонных предприятий г. Воронежа с использованием дивизиональной и матричной структур управления.*

**Ключевые слова:** *интеграция, оборонно-промышленный комплекс, интегрированные структуры, дивизиональные и матричные структуры.*

**Abstract:** *the article is devoted to the analysis of existing organizational management structures in the formation and development of integrated corporate structures in the defense industry. Developed organizational structure of management on the example of the defense enterprises of the city of Voronezh, with the use of divisional and matrix management structures.*

**Key words:** *integration, military-industrial complex, integrated structures, divisionally and the matrix structure.*

В процессе формирования интегрированных корпоративных структур (далее – ИКС) возникает основная проблема, связанная с проектированием и корректировкой существующих организационных структур как головной (материнской) компании, так и структурных подразделений, состоящих из нескольких предприятий, включенных в ее состав в качестве дочерних предприятий по договору управления или на условиях владения определенной доли акций.

На процесс формирования организационной структуры оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. При вхождении предприятия в состав интегрированной структуры происходит перераспределение управленческих функций (часть функций централизуется), поэтому меняется и организационная структура предприятия. Даже если предприятие остается независимым, то, становясь частью интегрированной структуры, ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам управления других предприятий, входящих в ИКС [1].

Проблема рационального формирования организационных структур управления (далее – ОСУ) крупным бизнесом пока относится к слабо разработанным областям исследования, интегрированные структуры оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) не исключение.

Рассмотрим позиции современных ученых в области исследования организационных структур управления. Многие ученые: А. Г. Рубин [2], В. И. Лойко, Т. П. Барановская, А. Е. Вострокнутов [3], Ю. В. Якутин [4], Л. И. Тараш [5], В. Р. Веснин, С. В. Смирнов [6], Л. П. Пидоймо [7], И. Г. Владимирова [8], Е. С. Мищенко [9] приходят к общему мнению, что в современных условиях хозяйствования ИКС (в первую очередь, корпорации, холдинги и т. п.) успешно используют дивизиональную структуру управления.

В ее основе лежит рациональное сочетание централизации и децентрализации. Характерными чертами дивизиональной организационной формы является образование нового уровня управления – корпоративного центра, наделенного функциями общего управления и стратегического планирования, и образование обособленных подразделений (дивизионов) для скоординированной деятельности тесно связанных бизнес-единиц, обладающих правом оперативно-производственной самостоятельности.

Другие авторы: Ю. В. Алексеева [10], М. Н. Дудин, Н. В. Лушников, Н. Т. Успенская [11], И. А. Заворотченко [12], Д. Ю. Цибисов [13], А. А. Руденко, С. О. Захарова [14], И. С. Шиткина [15], И. Н. Герчикова [16] – также считают, что дивизиональная структура является наиболее эффективной для холдингов и концернов.

А. Н. Асаул отмечает, что эффективность дивизиональной организационной структуры управления там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход [17].

Теория Г. Минцберга позволяет минимизировать механистический подход, рассматривая дивизиональную структуру как незавершенную форму, которую можно накладывать на любую другую конфигурацию: «Дивизиональная форма отличается от прочих конфигураций в одном важном отношении. Она не является завершенной, законченной от начала до конца, но как бы накладывается на другие сверху. То есть каждое ее подразделение имеет собственную структуру» [18]. Теоретически дивизиональную структуру можно надстроить над любой другой конфигурацией.

С ним согласен Е. С. Мищенко, говоря о возможности проводить эксперименты с дивизиональной структурой по формированию гибких органических структур и сокращению иерархии управления [9].

По мнению А. В. Бурло, в случае, если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в матричную [19].

А. В. Руковчук выделяет матричную и дивизиональную структуры, которые более приспособлены к адаптации и изменениям внешних условий рынка, постоянного развития и совершенствования технологий, внедрения новейших технических средств и способов совершения операций [20].

И. А. Евсеева считает, что матричную структуру целесообразно использовать, если для достижения целей организации особенно важна способность к быстрым изменениям и внедрению инноваций. Для этой структуры характерны сильные горизонтальные связи. Уникальным свойством матричной организации является то, что горизонтальные и вертикальные функциональные структуры применяются одновременно. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ [21].

О. В. Рыбкина приходит к мнению, что интегрированные структуры в промышленности, как

правило, имеют двухмерное строение, матричные или дивизиональные структуры [22].

Анализ позиций современных ученых в области исследования организационных структур управления показывает, что крупным интегрированным структурам наиболее присущи дивизиональные структуры управления и матричные структуры для внедрения инноваций и адаптации к изменениям рынка.

На протяжении последнего столетия поиск привлекательных, эффективных организационных форм интеграции компаний продолжается. В современной мировой практике уже сформировались разнообразные формы интеграции. Степень различия зависит от целей совместной работы, степени самостоятельности и характера экономических связей между участниками. К ним относятся синдикаты, тресты, пулы, картели, ассоциации, конгломераты, концерны, холдинги, финансово-промышленные группы, консорциумы, стратегические альянсы и др.

По мнению И. Г. Владимировой, все современные организационные формы интеграции предприятий условно можно разделить на «жесткие» и «мягкие» [23].

К «жестким» можно причислить ФПГ, холдинг, концерн и трест, а к «мягким», в первую очередь, консорциум, ассоциацию, стратегический альянс. Для международных объединений популярны «мягкие» формы, так как сохраняют юридическую и хозяйственную самостоятельность при совместной деятельности.

Практика показывает, что в современных условиях для отечественного ОПК нужна более жестко централизованная модель, но с безусловным наличием элементов корпоративного управления, адаптирующих интегрированную структуру к роли субъекта рыночных отношений. В реальности интеграция предприятий отечественного ОПК идет по пути формирования интегрированных структур с элементами холдинга [24]. Примером тому является концерн ОАО «Созвездие», расположенный в г. Воронеже, опыт формирования и результаты деятельности которого показывают оправданность такого пути [25].

Интеграционные образования с жесткими структурами, особенно в ОПК, концерны холдингового типа, включающие научно-исследовательские учреждения, предприятия опытного и серийного производства, которые способны разрабатывать и производить новейшие виды вооружения и военную технику, наиболее конкурентоспособны в современных условиях.

Мы считаем, что в интегрированных структурах ОПК должны быть взаимосвязаны два типа

организационных структур: дивизиональная (механистическая) – для решения стратегических задач, и матричная (адаптивная гибкая) – для эффективного внедрения инновации.

При этом головная (материнская) компания ИКС должна обладать:

– возможностью управления дочерними предприятиями;

– ориентировать функциональные подразделения на достижение целей и задач в соответствии со стратегией материнской компании.

В условиях экономических санкций современные организационные структуры должны быть эффективными, способными формировать условия наполняемости федерального бюджета, реконверсии, увеличения экспортных поставок. Для достижения этих целей необходимо формировать крупные интегрированные структуры оборонно-гражданской направленности на базе предприятия ОПК. Необходимо создавать наиболее эффективные механизмы перехода предприятий ОПК на производство высокотехнологичной конкурентоспособной гражданской продукции. Механизм вхождения ОПК в народное хозяйство необходимо расценивать не как перевод производства оборонных предприятий на выпуск продукции гражданского назначения (по типу обычной конверсии), а как интеграцию с гражданской промышленностью основных производств, выпускающих компоненты, материалы, детали, элементную базу микроэлектроники, узлы машин, приборы и т. п. По сути, ядро ОПК должно представлять собой преимущественно сборочные производства и иметь узкоспециализированную направленность и быть нацеленным на реализацию задач программы вооружения. Технологии двойного назначения должны послужить технологической основой для переноса научно-технических достижений оборонного сектора экономики в гражданский сектор.

Особенное значение приобретает рациональное использование имеющихся сил и средств ОПК в рамках четко выверенной системы приоритетов и создание эффективно функционирующего хозяйственного механизма, способного реализовать потенциал различных форм собственности.

Опыт и результаты деятельности предприятий ОПК, расположенных в Воронеже (ОАО «Конструкторское бюро Химавтоматики», ФГУП «Воронежский механический завод» филиал ОАО «ГКНПЦ им. М. В. Хруничева», ОАО «Турбонасос»), убеждают в целесообразности их интеграции с использованием элементов холдинга в дивизиональной

структуре с централизацией части функций в управляющей компании ОАО «Х». Централизованными функциями являются стратегическое управление; корпоративное управление (имущественные отношения); управление государственным заказом и маркетинг; финансовый анализ и управление финансовыми потоками; связь с общественностью; подготовка менеджмента высшего звена [26].

Предлагаемая организационная структура управления (рисунок) использует элементы дивизионализации и предусматривает реструктуризацию систем планирования, ресурсного обеспечения, стимулирования и ответственности. Она достаточно гибка для решения задач рыночного бизнеса и вместе с тем достаточно жестка для обеспечения успешного развития воронежских предприятий как элемента оборонно-промышленного комплекса.

Для концерна с элементами холдинга важной функцией является функция по управлению НИОКР. При проектировании новой организационной структуры управления необходимо учитывать и то, что она оказывает достаточное влияние на управление проектами по разработке и производстве специальной военной техники. В настоящее время наиболее широко распространенной и эффективной является матричная структура управления НИОКР. Таким образом, в процессе формирования новой ОСУ концерна с элементами холдинга должны быть взаимосвязаны два типа ОСУ: дивизиональная по направлению деятельности и матричная для реализации инновационных разработок и производству новейших видов военной специальной техники и высокотехнологичной конкурентоспособной гражданской продукции.

Определенное дистанцирование гражданской продукции от оборонной, использование технологий двойного назначения и ведение агрессивной маркетинговой политики – перспективный инструмент диверсификации оборонного производства. Использование технологии ОПК позволяет создать конкурентоспособную и наукоемкую продукцию и выйти на мировой рынок.

При формировании концерна с элементами холдинга в качестве головного предприятия выступают дивизионы (заводы) по разработке и производству ракетных двигателей как ключевого системообразующего ядра. При его создании необходимо опираться на имущественный принцип интеграции, для этого предполагается создание головной компании в виде материнской (управляющей) компании, которая владеет пакетами акций всех дивизионов (заводов), входящих в концерн. Это позволяет со-

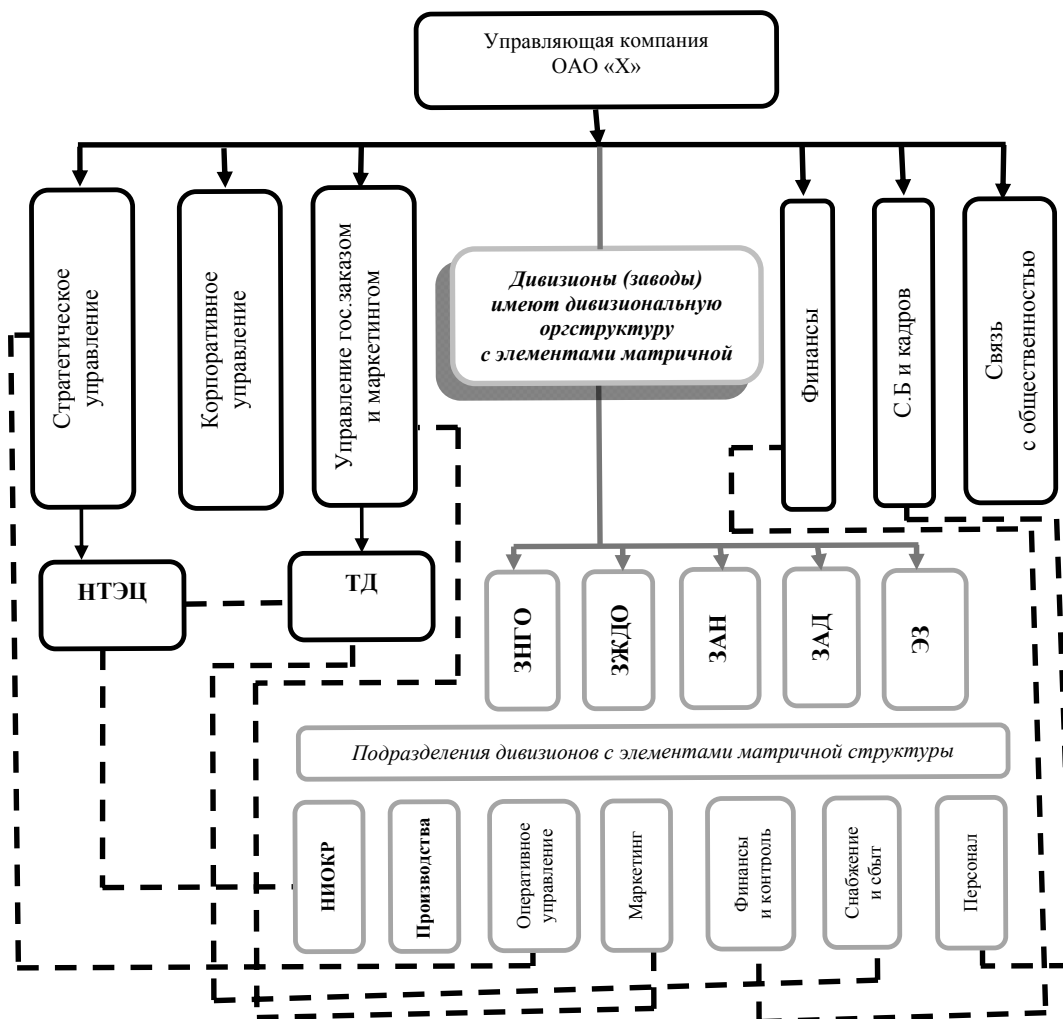


Рисунок. Дивизиональная структура управления компании ОАО «Х» с элементами холдинга:  
 НТЭЦ – научно-технично-экономический центр; ТД – торговый дом; ЗНГО – завод нефтегазового оборудования;  
 ЗЖДО – завод железнодорожного оборудования; ЗАН – завод агрегатных насосов;  
 ЗАД – завод авиационных двигателей внутреннего сгорания; ЭЗ – экспериментальный завод

хранять имущественный контроль со стороны государства, включая сохранение государственной собственности основных промышленных фондов; головной (управляющей) компании непосредственно влиять на хозяйственную деятельность предприятия (в том числе – централизация продаж, единое ценообразование, централизованное распределение заказов, управление финансовыми потоками); государству влиять на назначение (отстранение от должности) генерального директора концерна.

В дивизионы (заводы) гражданской продукции принципиально возможен допуск инвесторов. Это не вызовет чрезмерных рисков для ОПК, а по некоторым темам может быть даже привлекательно. Интеграция с российскими и зарубежными высокотехнологичными компаниями обеспечит встречные потоки технологий, инноваций между «гражданским» и «оборонным» секторами.

Таким образом, в современных условиях ИКС ОПК России для выпуска наукоемкой, высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции как оборонного, так и гражданского назначения, должны быть наиболее гибкими и вместе с тем достаточно жесткими, но, безусловно, с наличием элементов рыночной экономики для успешного развития. Должны быть взаимосвязаны два типа ОСУ: дивизиональная – для решения стратегических задач и матричная – для эффективного внедрения технологии двойного назначения. Такая ОСУ создаст предпосылки выпуска высокотехнологичной конкурентоспособной продукции гражданского назначения; для поиска дополнительных источников финансирования, привлечения в дочерние предприятия (гражданской продукции) как отечественных, так иностранных инвесторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ануфриева О. Б.* Преобразование организационных структур предприятий ОПК / О. Б. Ануфриева // Вестник Омск. ун-та. Сер.: Экономика. – 2009. – № 1. – С. 74–76.
2. *Рубин А. Г.* Формирование организационной структуры управления предприятием в условиях конкурентного развития и глобализации рынков / А. Г. Рубин. – Режим доступа: [http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2011/3/ekonomika/rubin.pdf](http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/3/ekonomika/rubin.pdf)
3. *Лойко В. И.* Методологические аспекты разработки и комплексной оценки организационных структур системы управления корпоративными интегрированными структурами / В. И. Лойко, Т. П. Барановская, А. Е. Вострокнутов // Научный журнал КубГАУ. – 2017. – № 132(08). – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2017/08/pdf/71.pdf>
4. *Якутин Ю. В.* Особенности, типология, современные принципы совершенствования организационных структур управления интегрированными корпорациями / Ю. В. Якутин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № 3. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_22411136\\_55980203.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_22411136_55980203.pdf)
5. *Тараш Л. И.* Корпоративная организационная структура в системе управления акционерным обществом / Л. И. Тараш // Вестник института экономических исследований. – 2017. – № 2 (6). – С. 5–16.
6. *Веснин В. Р.* Организационные структуры и принципы их построения / В. Р. Веснин, С. В. Смирнов // Бизнес в законе. – 2012. – № 6. – С. 117–119.
7. *Пидоймо Л. П.* Управление виртуальными организациями / Л. П. Пидоймо, Е. В. Бутурлакина // Организатор производства. – 2013. – № 3. – С. 43–45.
8. *Владимирова И. Г.* Организационные структуры управления компаниями / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/10.shtml>
9. *Мищенко Е. С.* Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) / Е. С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
10. *Алексеева Ю. В.* Проблемы интегрированных корпоративных структур в Российской Федерации / Ю. В. Алексеева. – Режим доступа: <file:///home/econ.vsu.ru/fedchenko/Downloads/problemy-integrirrovannyh-korporativnyh-struktur-v-rossiyskoy-federatsii.pdf>
11. *Dudin M. N.* Theoretical Aspects of Managing an Innovation Holding Company / M. N. Dudin, N. V. Lyasnikov, N. T. Uspenskaja // European Researcher. – 2014. – Vol. (66). – № 1-1. – Mode of access: [http://www.erjournal.ru/journals\\_n/1391273676.pdf](http://www.erjournal.ru/journals_n/1391273676.pdf)
12. *Заворотченко И. А.* Особенности организационной структуры холдинговых образований в России с точки зрения модели эффективной организации Генри Минцберга / И. А. Заворотченко. – Режим доступа: <http://www.mi86.ru/files/30.pdf>
13. *Цибисов Д. Ю.* Создание и функционирование управляющей компании (теоретико-методический аспект) : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Д. Ю. Цибисов. – М., 2007. – Режим доступа: <https://guu.ru/files/referate/cibisov.pdf>
14. *Руденко А. А.* Организационные структуры управления интегрированных корпоративных структур: современное состояние и перспективы развития / А. А. Руденко, С. О. Захаров // Вектор науки ТГУ. – 2009. – № 7 (10). – С. 185–187.
15. *Шиткина И. С.* Холдинги : правовое регулирование и корпоративное управление / И. С. Шиткина. – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/506838>.
16. *Герчикова И. Н.* Менеджмент / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 501 с.
17. *Асаул А. Н.* Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы / А. Н. Асаул, Н. А. Асаул, А. В. Симонов ; под ред. А. Н. Асаула. – СПб. : ГАСУ, 2009. – 258 с.
18. *Минцберг Г.* Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с. – Режим дооступа: [http://iso-teacher.ru/wp-content/uploads/2015/08/micberg\\_struktura\\_kulak2.pdf](http://iso-teacher.ru/wp-content/uploads/2015/08/micberg_struktura_kulak2.pdf)
19. *Бурло А. В.* Совершенствование организационной структуры управления инвестиционно-строительной фирмой в условиях экономической стабилизации : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / А. В. Бурло. – Краснодар, 2005. – 131 с.
20. *Руковчук А. В.* Оптимизация организационной структуры управления банком / А. В. Руковчук // Управленческое консультирование. – 2011. – № 2. – С. 149–165.
21. *Евсеева И. А.* К вопросу о трансформации организационных структур инновационных промышленных предприятий / И. А. Евсеева. – Режим доступа: <http://orelgiet.ru/docs/11-44-15-evseeva.pdf>
22. *Рыбкина О. В.* Развитие организационных структур управления предприятий наукоемкого сектора промышленности / О. В. Рыбкина // Организатор производства. – 2016. – № 1. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_26206640\\_41710336.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_26206640_41710336.pdf)
23. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-6/13.shtml>
24. *Валухов С. Г.* Крупные корпорации – «каркас» эффективной экономики / С. Г. Валухов, Б. Э. Гаджиметов, Е. М. Часов // Конверсия в машиностроении. – 2008. – № 2. – С. 98–100.

25. Борисов В. И. Интегрированная структура «Концерн «Созвездие» / В. И. Борисов // Обозрение армии и флота. – 2006. – № 4. – С. 42–45.

26. Гаджиметов Б. Э. Холдинги : экономическая необходимость на современном этапе развития эконо-

мики России (на примере предприятий Роскосмоса г. Воронежа) / Б. Э. Гаджиметов, О. С. Щукин // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. – 2014. – № 2. – С. 139–142.

*Воронежский государственный университет*

*Voronezh State University*

*Гаджиметов Б. Э., преподаватель кафедры экономики труда и основ управления*

*Тел.: 266-08-81*

*Gadgimetov B. E., Lecturer of the Labour Economy and Management Bases Department*

*Tel.: 266-08-81*

*Щукин О. С., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и основ управления*

*Тел.: 266-08-81*

*Schukin O. S., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Labour Economy and Management Department*

*Tel.: 266-08-81*