

0- 792853

*На правах рукописи*

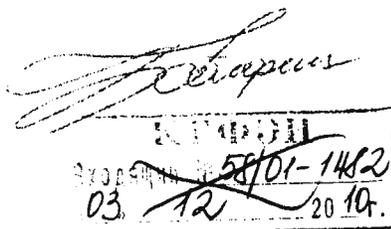
**Хейфиц Борис Игоревич**

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
КОНВЕРСИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

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

Автореферат  
диссертации на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук

Москва  
2010



Работа выполнена на кафедре «Экономика и антикризисное управление»  
ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Федосова Ранса Николаевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный работник высшей школы РФ  
**Кузнецов Юрий Викторович**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712786

кандидат экономических наук, доцент  
**Капустина Надежда Валерьевна**

Ведущая организация: **ГОУВПО «Владимирский государственный  
университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых»**

Защита состоится «23» декабря 2010 г. в 17-00 часов на заседании совета по  
защите докторских и кандидатских диссертаций Д 505.001.05 при ФГОБУВПО  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу:  
125993 г. Москва, Ленинградский проспект, 55, ауд. 213.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-  
информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993 г. Москва,  
Ленинградский проспект, 49, комн. 203.

Автореферат разослан «19» ноября 2010 г. и размещен на официальном сайте  
ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской  
Федерации»: <http://www.fa.ru>

Ученый секретарь совета Д 505.001.05,  
д.э.н., профессор

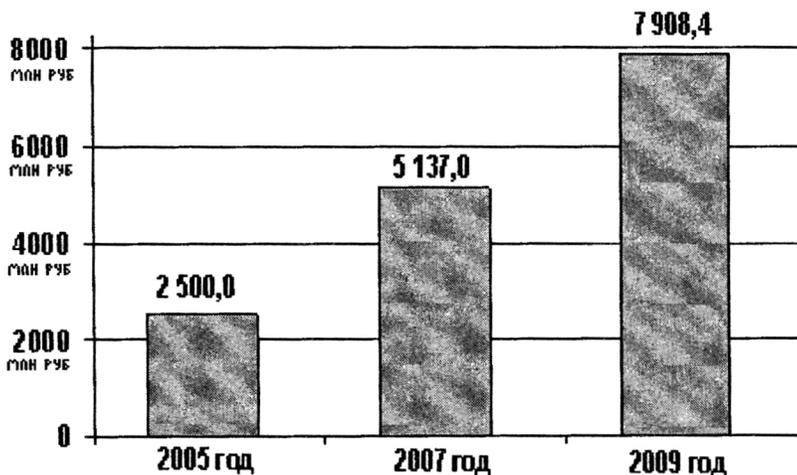
Р.Н.Федосова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Главной целью стратегии развития оборонно-промышленного комплекса (далее – ОПК) на период до 2015 года является инновационное развитие на основе использования его конкурентных преимуществ путём широкой интеграции с гражданским сектором промышленности. Процесс интеграции оборонного и гражданского секторов осуществляется на основе конверсии, которая представляет собой регулируемый государством процесс организационных, правовых, технологических, научно – технических и социально – экономических преобразований оборонной промышленности в целях частичной или полной переориентации на выпуск продукции гражданского назначения<sup>1</sup>.

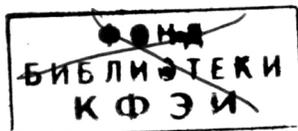
Субсидии предприятиям ОПК на развитие конверсии, постоянно растут (рис.1). Несмотря на существенную государственную поддержку должного развития в данном направлении не наблюдается. Численность работников оборонных предприятий постоянно снижается. Только за последние десять лет она сократилась вдвое.

**Рис. 1. Субсидии предприятиям ОПК на развитие конверсии<sup>2</sup>**



<sup>1</sup> ФЗ от 13.04.1998 г. № 60 – ФЗ «О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации» с изменениями от 10.01.2003 г. По: [www.vpk.ru](http://www.vpk.ru)

<sup>2</sup> [www.vpk.ru](http://www.vpk.ru)



Вместе с тем, к 2015 году доля гражданской продукции на конверсионных предприятиях должна превысить 70% от общего объёма производства.<sup>3</sup> Основными причинами сложившейся ситуации на современных предприятиях ОПК являются отсутствие опыта работы на гражданском рынке с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды, а также недостатки стратегического планирования.

В связи с этим для данной группы предприятий особую актуальность приобрели проблемы, связанные с разработкой и реализацией стратегии развития, которые должны учитывать специфику каждого конверсионного предприятия.

Указанные обстоятельства предопределили выбор темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Создание методологии разработки и реализации стратегии в организациях первоначально осуществлялась преимущественно в странах с высоким уровнем развития рыночной экономики. Среди большого числа научных работ в этой области следует в первую очередь отметить труды Д.Аакера, И.Ансоффа, К.Боумана, П.Друкера, Д.Джонсона, Б.Карлоффа, М.Портера, А.Томпсона, А.Стрикленда, Р.Уиттингтона, П.Уокера, К.Шоулза и других учёных. Многие из идей и практических достижений в этой области знаний в настоящее время не только находят применение в российской экономике, но и получают дальнейшее развитие. Так, в аспекте настоящего исследования необходимо указать работы таких отечественных учёных, как О.С.Виханский, А.Л.Гапоненко, Г.Б.Клейнер, Н.Ю.Круглова, Ю.В.Кузнецов, Ю.А.Маленков, Б.З.Мильнер, А.П.Панкрухин, А.Н.Петров, Э.А.Уткин, Р.А.Фатхутдинов и ряд других. Работы этих авторов имеют фундаментальный характер и определяют направления дальнейших исследований в области разработки и реализации стратегии развития организаций.

Сложность внедрения классического подхода к разработке и реализации стратегии на данных предприятиях вызвана такими специфическими особенностями данной группы предприятий, как: многоотраслевая

---

<sup>3</sup> [www.vpk.ru](http://www.vpk.ru)

специализация, наличие преимущественно государственной формы собственности, связь деятельности с выполнением государственного заказа, необходимость интеграции в мировое экономическое пространство вследствие глобализации экономики, высокий научно-технический потенциал, наличие специфических (например, патентных, необоснованного увеличения продолжительности адаптации продукции на гражданский сектор) рисков, влияние на социально – экономический уровень развития региона, в котором размещено предприятие.

Изучение теории, практики и проблем конверсионных предприятий не получило широкого развития в виду их особого положения, Интерес представляют исследования В.В.Баранова, И.Г.Дежиной, Г.Б.Кочеткова, Ю.В. Перевалова, А.Л.Рыбас, С.А.Толкачёва, А.П.Уздемира. Их исследования посвящены развитию оборонных предприятий. В отношении конверсии данные исследования затрагивают лишь вопросы, связанные с оценкой инновационного потенциала, проблемами финансирования, оптимизацией производственной деятельности и организационной структуры предприятий. Вопросы стратегического развития конверсионного предприятия практически до настоящего времени не затронуты в должной мере и ещё не нашли отражения в существующей литературе.

Указанные обстоятельства требуют обоснования и разработки подхода к разработке и реализации стратегии развития конверсионного предприятия, учитывающего его специфику.

**Цель и задачи.** Цель диссертационного исследования заключается в разработке комплекса теоретических и научно-методических положений, практических рекомендаций по совершенствованию разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия в условиях инновационной экономики.

Реализация указанной цели обусловила необходимость решения ряда задач:  
- классификация оборонных предприятий с позиций их влияния на социально – экономическое развитие регионов, на территории которых они расположены;

- выявление роли и особенностей отечественных конверсионных предприятий;
- изучение современного отечественного опыта формирования и реализации стратегии развития конверсионного предприятия;
- формирование алгоритма разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия;
- адаптация методики экспресс – диагностики и выбор приоритетных инструментов разработки и реализации стратегии для отечественных конверсионных предприятий в условиях инновационной экономики.

**Объектом исследования** выступают отечественные конверсионные предприятия как социально-экономические системы, формирующиеся в результате институциональных преобразований в промышленности.

**Предмет исследования** – методология разработки и реализации стратегии развития, учитывающая специфику конверсионного предприятия.

**Теоретической основой** послужили фундаментальные положения концепций трансформации отечественной рыночной экономики с инновационной направленностью развития. системно-функциональный подход к управлению социально - экономическими системами микроуровня, а также - мировой опыт в теории организаций и управления, подходы и инструменты стратегического, инновационного, инвестиционного, производственного менеджмента, управления персоналом, качеством, а также риск – менеджмента и маркетинга.

**Методологический аппарат исследования.** При разработке проблемы использовались различные методологические подходы, в том числе системный и диалектический; методы и инструментальные технологии научного исследования, в том числе логический, табличные и графические методы визуализации статистических данных, экономико-статистических группировок; стратегического анализа, социологических методов, интервьюирования.

**Информационно - нормативная база** исследования формировалась на основе официальных документов, определяющих социально – экономическое развитие страны, правовых актов законодательных органов государственной власти Российской Федерации, данных Федеральной службы государственной

статистики, стратегии развития ОПК, ежегодников, справочников, результатов разработки конверсионных программ, а также данных, публикуемых в периодической печати, материалов монографических исследований отечественных и зарубежных ученых, научных отчетов, интернет – ресурсов, экспертных оценок.

**Научная новизна** заключается в теоретическом обосновании и формировании методического инструментария разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия, основанного на инновации свойств товара.

**Новыми являются следующие научные результаты:**

- выявлены сущностные особенности процесса разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия, основными из которых являются: наличие нескольких субъектов управления (государство, собственник, группа собственников) и различиями в управленческих отношениях, а также стилях методов управления, используемых в оборонном и гражданском секторах конверсионного предприятия;
- развит содержательный аспект понятия «инструмент стратегического управления», под которым понимается управленческий элемент, включающий перечень и порядок сбора необходимой информации, совокупность научных методов её обработки и способов представления, последовательность выполнения аналитических задач в области разработки и реализации стратегии развития предприятия;
- предложен и апробирован алгоритм разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия, основанной на формировании нового бизнес – пространства за счет использования его уникального научно – технического потенциала;
- предложены приоритетные инструменты разработки и реализации стратегии развития для современных отечественных конверсионных предприятий в условиях инновационной экономики (экспресс - диагностика для оценки реализации стратегии, сравнение потребительских оценок, определение

стратегической цены, менеджмент качества на основе интеграции потребительской оценки, разработка карты рисков).

#### **Теоретическое и практическое значение полученных результатов.**

Теоретическое значение имеют развитие понятийного аппарата и нового подхода к разработке и реализации стратегии развития промышленного предприятия, основанного на формировании нового бизнес – пространства. Полученные результаты также могут послужить основой для разработки современной модели поддержки конверсионных предприятий, обеспечивающих не только обороноспособность и национальную безопасность страны, но и повышение уровня социально-экономического развития регионов и всей России.

Практическое значение имеют следующие выводы и предложения:

- выявленная взаимосвязь между регионами и конверсионными предприятиями может быть полезна органам государственной власти при определении приоритетов реализации национальных проектов, а также администрациям регионов при разработке антикризисных и стабилизационных прогнозов и программ;
- алгоритм разработки и реализации стратегии развития, основанной на формировании нового бизнес – пространства за счет использования уникального научно – технического потенциала, может быть полезен современным конверсионным предприятиям;
- предложенные инструменты формирования и реализации стратегии могут использоваться на любых промышленных предприятиях для обеспечения инновационного сценария развития.

**Апробация и внедрение результатов.** Основные положения и результаты диссертационного исследования были представлены в докладах и сообщениях на ряде международных научно-практических конференций, симпозиумов, «круглых столах» и семинарах Финансового университета (Москва - апрель 2008 г.; Владимир - сентябрь 2007 г., ноябрь 2008 г.; Муром – ноябрь 2008 г.; Киров – декабрь 2009 г.).

Основные положения и рекомендации использованы при подготовке отчётов в рамках комплексных госбюджетных тем разделов кафедры «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета:

- «Пути развития финансово-экономического сектора России» по кафедральной подтеме «Антикризисное управление хозяйствующими субъектами – фактор экономического роста России»;

- «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика» по межкафедральной подтеме «Совершенствование механизма антикризисного управления в условиях модернизации экономики».

Полученные результаты использованы при обосновании стратегии развития оборонных предприятий Владимирской области и разработке и реализации стратегии развития ОАО «Муромский завод РИП». Внедренная методика экспресс – диагностики оценки реализации стратегии конверсионного предприятия позволила ОАО «Муромский завод РИП» увеличить долю рынка для гражданского сектора и создать дополнительные рабочие места.

Основные материалы используются кафедрой «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в преподавании учебной дисциплины «Экономика фирмы».

**Публикации.** Основные положения проведенного исследования нашли отражение в 10 публикациях общим объемом 2,76 п.л. (авторский объем - 2,76 п.л.) Пять статей общим объемом 1,95 п.л. (авторский объем 1,95 п.л.) опубликованы в научных журналах, определенных ВАК.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, 3 глав, содержащих 8 параграфов, изложенных на 143 страницах, списка использованной литературы, включающего 167 наименований. Работа проиллюстрирована 19 рисунками и 14 таблицами и содержит 7 приложений (табл.1).

Таблица 1. СТРУКТУРА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Название глав	Название параграфов	Количество	
		таблиц	рисунков
<b>Введение</b>		-	-
<b>Глава 1. Основы формирования и реализации стратегии развития современного конверсионного предприятия</b>	1.1. Конверсионные предприятия как точки роста инновационной экономики в России	-	6
	1.2. Виды и особенности стратегий развития конверсионного предприятия	2	1
	1.3. Особенности формирования и реализации стратегий развития конверсионного предприятия	2	1
<b>Глава 2. Состояние и перспективы стратегического развития конверсионных предприятий</b>	2.1. Типология предприятий ОПК в региональном аспекте	2	2
	2.2. Отечественный опыт формирования и реализации стратегий развития конверсионных предприятий (по материалам ОАО «Муромский завод радиоизмерительных приборов (РИП)»)	2	2
<b>Глава 3. Разработка подхода к формированию и реализации стратегий развития конверсионного предприятия, основанного на инновации свойств товара</b>	3.1. Модель разработки и внедрения подхода, основанного на инновации свойств товара	4	3
	3.2. Экспресс-диагностика как оперативный инструмент оценки эффективности стратегического управления на конверсионном предприятии	1	2
	3.3. Предложения по приоритетным инструментам реализации стратегии развития для ОАО «Муромский завод РИП»	1	2
<b>Заключение</b>		-	-
<b>Список литературы</b>		167	
<b>Приложения</b>		7	

## II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

В ходе проведения исследования были рассмотрены следующие группы вопросов:

**Первая группа вопросов** связана с выявлением роли конверсионных предприятий в повышении эффективности экономики России, определением их характеристики и особенностей системы управления.

В работе обоснована высокая роль конверсионных предприятий в инновационном сценарии развития национальной экономики, так как они осуществляют диффузию инноваций из оборонного в гражданский сектор. Конверсионные предприятия обеспечивают национальную безопасность страны. Кроме того, исторически сложилось, что они являются градообразующими, и потому активно решают социально – экономические проблемы в своих регионах. Это: формирование благоприятной бизнес – среды, рост внутреннего регионального продукта, повышение уровня дохода населения, его занятость, создание комфортных условий проживания.

В результате анализа условий и факторов деятельности конверсионных предприятий выявлены ключевые моменты, определяющие стратегические альтернативы развития и результативность деятельности данной группы предприятий. Среди них:

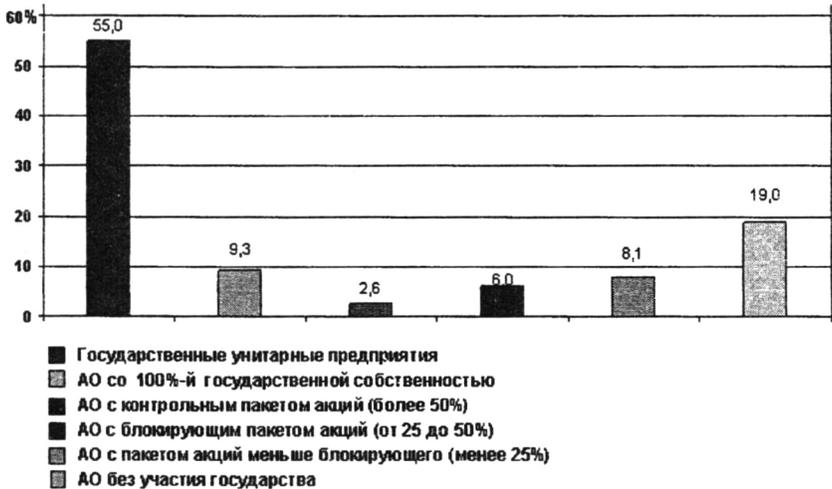
- участие государства в собственности и деятельности конверсионного предприятия. Данные рисунка 2 свидетельствуют о том, что государство участвует в деятельности более 80% конверсионных предприятий;

- сильное влияние на развитие регионов и социальной ситуации в них. К таким регионам, в которых размещены конверсионные предприятия относятся 80 субъектов федерации, причем в 40 из них размещены 70 градообразующих предприятий с замкнутой социальной инфраструктурой;<sup>4</sup>

- уникальный задел научно-технических разработок. Данные рисунка 3 показывают, что почти треть научно-технических разработок ОПК уже используются в производстве гражданской продукции.

---

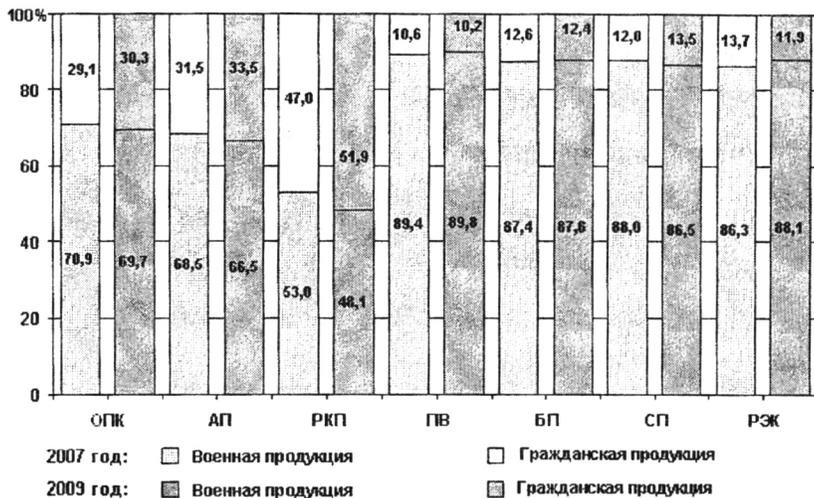
<sup>4</sup> Расчеты автора по данным приведенным в энциклопедии «Развитие оборонно-промышленного комплекса в России».

Рис. 2. Участие государства в собственности предприятий ОПК<sup>5</sup>

Наибольший удельный вес реализуемых научно-технических разработок характерен для высокотехнологичных ракетно-космической и авиационной отраслей ОПК (и 51,9 % 33,5% соответственно). Предприятия судостроительной и радиоэлектронной отраслей, а также отраслей обычных вооружений, боеприпасов и спецхимии, крайне редко преобразуют имеющиеся научно-технические разработки в продуктовые инновации для гражданского рынка. Основной причиной сдерживания конверсии на предприятиях данной группы отраслей, использующей традиционные технологии, является низкий уровень государственных инвестиций на их развитие. Государство, в основном, финансирует развитие отраслей высокотехнологичных вооружений и на их развитие идет около 70% выделяемых средств в ОПК.

В работе, в результате определения кластеров, характеризующих зависимость уровня качества жизни в регионах от инвестиционной активности государства в развитие ОПК, была установлена существенная взаимосвязь между данными параметрами, которая имеет положительную направленность.

<sup>5</sup> [www.vpk.ru](http://www.vpk.ru)

Рис. 3. Структура научно-технической продукции в отраслях ОПК<sup>6</sup>

Примечание: ОПК – оборонно-промышленный комплекс; АП – авиационная отрасль; РКП – ракетно-космическая отрасль; ПВ – отрасль обычных вооружений; БП – отрасль боеприпасов и спецхимии; СП – судостроительная отрасль; РЭК – радиоэлектронная отрасль.

Анализ географического расположения предприятий ОПК показал, что в кластерах с высокой инвестиционной активностью и высоким и средним уровнями качества жизни функционируют оборонные предприятия, выпускающие высокотехнологичные виды вооружения. В кластерах со средней и низкой инвестиционной активностью, а также низким уровнем качества жизни, как правило, находятся оборонные предприятия, выпускающие обычные виды вооружения.

В результате предложены модели осуществления конверсии в зависимости от вида производимой оборонной продукции и социальной ситуации в регионах, в которых они расположены. Оборонные предприятия, производящие неконкурентоспособную на мировом рынке оборонную продукцию, должны подвергаться существенной модернизации или полному перепрофилированию на выпуск гражданской продукции. Данная группа предприятий должна

<sup>6</sup> [www.vpk.ru](http://www.vpk.ru)

подвергаться обязательной конверсии при активной государственной поддержке. Производство новейших видов вооружения осуществляется на предприятиях с передовым уровнем техники, технологии, организации и управления. Как правило, государственный заказ на продукцию таких предприятий постоянно растет. Их главная задача – обеспечивать обороноспособность государства. Они могут участвовать в конверсии, но за счет собственных и привлеченных средств и при наличии свободных производственных мощностей. Первая группа оборонных предприятий довольно многочисленна и она явилась объектом дальнейшего исследования.

Результаты анализа опыта формирования и реализации стратегий развития конверсионных предприятий, выпускающих обычные виды вооружения, показывают, что в данной группе предприятий, во – первых, конверсия продолжает осуществляться по тем направлениям, которые сложились в 80-е годы (производство монопродукции, предметов народного потребления и бытовой техники), во – вторых, они разрабатывают конкурентные стратегии. По причине произошедших глобальных изменений в хозяйственной среде, продукция гражданского назначения оказалась неконкурентоспособной.

**Вторая группа вопросов** связана с теоретическим обоснованием разработки подхода к формированию и реализации стратегии развития, учитывающей особенности конверсионного предприятия.

В результате проведенного логического анализа были определены основные специфические отличия системы управления на конверсионных предприятиях. К ним отнесены: двойственность субъекта и объекта стратегического управления, содержания и характера управленческих отношений, стратегических целей развития, применяемых инструментов стратегического управления. Подробная характеристика особенностей системы управления на конверсионном предприятии представлена в таблице 1.

Одновременное присутствие на конверсионном предприятии двух субъектов управления (государство и предприятие) требуют разработки специфической модели стратегического управления, включающей:

**Таблица 1. Особенности системы управления на конверсионных предприятиях (составлено автором)**

Сущностные отличия	Характеристика и содержание элементов управления	
Субъект управления	государство	руководство предприятия
Экономические интересы	обеспечение национальной безопасности, а также вместе с региональными органами власти решение социальных проблем занятости, повышении уровня качества жизни населения	расширением рынка продукции гражданского назначения, повышением эффективности, обеспечением устойчивого развития предприятия
Объект управления	Разработка и производство продукции в оборонный сектор	разработка, производство и реализация продукции на гражданский сектор
Управленческие отношения	строгая отчетность перед вышестоящими органами управления, госприемка, неукоснительное выполнение принятых управленческих решений в форме доктрин, приоритетных национальных проектов в области производства продукции оборонного назначения	гибкость, ориентированность на активизацию обратной связи с потребителями и работниками предприятия

- во-первых, реализацию стратегии оборонного сектора, разрабатываемую вышестоящей государственной организацией на основе национальной оборонной стратегии и международных контрактов на вооружение;

- во-вторых, разработка и реализация стратегии развития производства продукции для гражданского сектора, осуществляемые самим предприятием или при участии стороннего инвестора.

По продукции, ориентированной на оборонный сектор, используются инструменты, оптимизирующие расходование бюджетных средств. По гражданскому сектору предприятие должно использовать весь существующий в мировой практике арсенал инструментов стратегического управления, который позволит обеспечить реализацию собственной гражданской продукции, отвечающей требованиям рынка. Все это, в свою очередь, должно создать условия для дальнейшего развития предприятия и региона.

Обобщение мирового опыта по развитию стратегического инструментария позволило ввести в научный оборот категории «инструмент стратегического управления», под которым следует понимать управленческий элемент, включающий перечень и порядок сбора необходимой информации, совокупность научных методов её обработки и способов представления, последовательность выполнения аналитических и прикладных задач в области стратегического управления.

Исследование огромного количества применяемых стратегических инструментов позволило определить признаки их классификации, а именно: этапы разработки и реализации стратегии и тип стратегии. В зависимости от этапа разработки стратегические инструменты подразделяются на применяемые при формировании стратегии и используемые при ее реализации.

В результате проведенного анализа мирового опыта в области стратегического управления были выявлены два типа стратегий развития предприятий, целью которых является извлечение прибыли: конкурентные стратегии и стратегии, основанные на формировании нового бизнес - пространства. Их сравнение представлено в таблице 2.

Если первый тип стратегий подробно исследован и является популярным, то второй тип до сих пор не нашёл широкого применения.

**Таблица 2. Характеристики конкурентной и основанной на формировании нового бизнес – пространства стратегий (разработана автором)**

Признаки сравнения	Типы стратегий	
	Конкурентная стратегия	Стратегия, основанная на формировании нового бизнес - пространства
Наличие конкуренции	Борьба на существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Способ реализации стратегии	Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Отношение к спросу	Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Соотношение «ценность-издержки»	Компромисс «ценность-издержки»	Разрушение компромисса «ценность-издержки»
Характер деятельности предприятия	Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Накопленный практический опыт позволил провести в работе теоретический анализ и обобщения, использование которых уже в настоящее время способно повысить эффективность национальной экономики и придать ей инновационный характер развития.

**Третья группа вопросов** связана с разработкой алгоритма формирования и реализации стратегии развития конверсионного предприятия, основанной на формировании нового бизнес – пространства с учетом его научно – технического потенциала, а также с созданием новых и адаптации существующих методик, учитывающих специфику конверсионного предприятия.

В работе предложен алгоритм разработки стратегии развития конверсионного предприятия, основанный на формировании нового бизнес - пространства. Он включает следующие основные этапы:

- оценка потенциала конверсионного предприятия;
- оценка компетенций персонала конверсионного предприятия;
- формирование новой бизнес – идеи по продукции на гражданский рынок;
- изучение рынка;
- формирование стратегической модели новой бизнес – идеи с учётом потребительских ожиданий;
- установление стратегической цены;
- определение целевой себестоимости.
- определение целевой прибыли.

Главные отличия предложенной методики разработки и реализации стратегии развития конверсионного предприятия заключается в том, что:

- во-первых, исходной теоретической предпосылкой, позволяющей раскрыть и объяснить сущность стратегического подхода, основанного на формировании нового бизнес - пространства, является «стратегический шаг», а не предприятие или отрасль, который выступает в качестве базовой единицы стратегии. Стратегический шаг - это набор действий и решений руководства, связанных с разработкой крупного бизнес - предложения, формирующего новое бизнес – пространство;

- во-вторых, следующим основным отличием данного подхода является использование понятия «инновация свойств товара». Оно так называется потому, что данный подход делает конкуренцию ненужной за счет создания такого скачка в ценности для покупателей и для предприятия, что в результате открывается

новое, не охваченное конкуренцией бизнес - пространство. Инновация свойств товара предполагает, что равное внимание уделяется как свойствам (качествам) товара, так и инновациям. Инновация свойств товара достигается лишь тогда, когда предприятие сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки.

Преимущества отечественных конверсионных предприятий при использовании стратегий данного типа заключаются в том, что каждое из них владеет уникальными научно-техническими разработками и заделом, которые возможно превратить в инновации, а также компетенциями персонала и нереализованным производственным потенциалом, необходимыми для реализации выбранной стратегии.

В работе дано описание апробации предложенной методики на примере проекта «Трорек» разработанному специально для ОАО «Муромский завод РИП». В рамках разработки проекта предложены стратегические инструменты, позволяющие создать модель бизнес – идеи путём формирования ценностей нового товара с учётом потребностей покупателей и непокупателей, а также установить стратегическую цену и определить целевые себестоимость и прибыль. В таблице 3 представлены результаты сравнения ценностей по проекту «Трорек», разработанному специально для ОАО «Муромский завод РИП».

В ходе реализации проекта были адаптированы для конверсионных предприятий следующие стратегические инструменты:

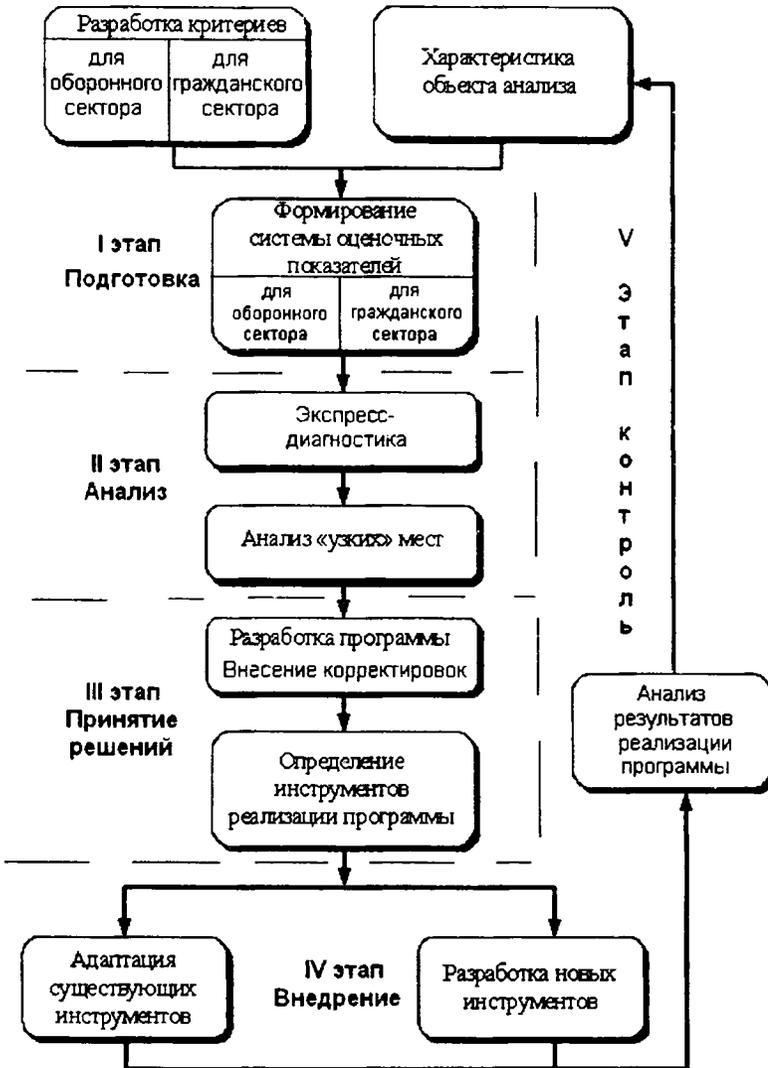
- методика проведения экспресс – диагностики реализации стратегии развития, позволяющая оценивать в режиме реального времени ход реализации стратегии (рис.5);
- методика внедрения потребительской оценки в систему управления качеством проекта заложен принцип единства трёх инструментов стратегического управления: маркетинга партнерских отношений, теории потребительской оценки и философии всеобщего управления качеством (TQM) (Рис.6).

**Таблица 3. Сравнение потребительских оценок  
по станку «Трорек» и плоттеру (разработана автором)**

Ценности	Характеристика ценностей с учетом мнения потребителей, оценки: положительная (+), отрицательная (-), средняя (+,-)	
	«Трорек»	Плоттер
Цена	Низкая (+)	Высокая (-)
Производительность	Высокая (+)	Высокая (+)
Получаемое качество изображения	Среднее (+,-)	Высокое (+)
Надежность работы оборудования	Высокая (+)	Ниже среднего (-)
Долговременность использования оборудования	Высокая (+)	Ниже среднего (-)
Удобство работы	Высокое (+)	Высокое (+)
Простота обслуживания	Высокая (+)	Выше среднего (+)
Экологические характеристики	Высокая (+)	Среднее (+,-)
Энергопотребление	Высокое (-)	Высокое (-)
Условия реализации	Хорошие (+)	Средние (+, -)

Согласно расчету финансовых потоков по проекту «Трорек» срок окупаемости проекта составляет немногим более 2 лет, сумма первоначальных инвестиций – всего 4,3 млн руб. Это связано с тем, что предприятию нет необходимости строить новые здания, закупать дополнительное оборудование, обучать кадры. В качестве источников финансирования может выступать само предприятие, сторонний инвестор или Российская Федерация в рамках программы конверсии. По решению вышестоящей организации (ОАО «Алмаз-Антей») предприятие имеет право направлять на развитие до 10% прибыли, остающейся в его распоряжении.

Рис.5. Экспресс – диагностики результатов реализации стратегии развития предприятия (разработана автором)



Кроме того согласно последним нормативным актам в рамках программы конверсии ОПК на реализацию данного проекта завод смог получить 50% необходимых инвестиций в форме дополнительной эмиссии акций. Таким образом, у предприятия есть необходимые финансовые условия для реализации проекта в рамках конверсии.

В результате применения предложенной методики ОАО «Муромский завод РИП» увеличил долю рынка для гражданского сектора и создал дополнительные рабочие места.

В заключении представлены выводы и положения, которые можно разделить на две группы, имеющие теоретическое и практическое значение.

К результатам, имеющим теоретическое значение, относятся:

- уточненное понятие «инструмент стратегического управления»;
- признаки классификации и проведена группировка стратегических инструментов, получивших широкое распространение в мировом бизнес - сообществе;
- особенности конверсионных предприятий с позиций системного подхода;
- специфика системы управления на конверсионных предприятиях;
- разработаны модели участия государства в развитии конверсионных предприятий;
- новый методологический подход к формированию и реализации стратегии развития, основанной на формировании нового бизнес – пространства с учетом научно – технического потенциала конверсионного предприятия.

К результатам, имеющим практическое значение, относится следующее:

- роль конверсионных предприятий в инновационном развитии России, которая заключается в том, что они осуществляют диффузию научно-технических разработок ОПК в гражданский сектор национальной экономики;
- модели осуществления конверсии в ОПК в зависимости от вида производимого вооружения (высокотехнологичного или традиционного) и социальной ситуации в регионе, в котором они расположены;

- основные проблемы конверсионных предприятий в области разработки и реализации стратегии развития по производству продукции на гражданский рынок;
- алгоритм разработки и реализации стратегии развития, учитывающий специфику конверсионных предприятий;
- апробированы методики сравнения потребительских оценок, формирования стратегической цены, целевой прибыли и себестоимости продукции, экспресс – диагностики результатов реализации стратегии, интеграции потребительской оценки с системой менеджмента качества;
- бизнес-идея и бизнес-проект по производству продукции гражданского назначения (станок для изготовления тротуарной рекламы «Трорек») для ОАО «Муромский завод РИП», разработанные на основе предложенного подхода, которые одобрены и реализуются.

### III. ПУБЛИКАЦИИ

1. Хейфиц Б.И. Развитие стратегического подхода к развитию предприятий, производящих продукцию двойного назначения [Текст] / Б.И. Хейфиц // Сборник научных трудов Международного молодежного форума «Россия в XXI веке глазами молодежи». – Владимир: Собор. 2007. – С. 115-119. (0,2 п.л.)
2. Хейфиц Б.И. Централизованное военное планирование, бюджетирование и управление [Текст] / Б.И. Хейфиц // Вестник АКСОР\*. – М.: 2008, - № 4/2008 (6). – С. 204-207. (0,34 п.л.)
3. Хейфиц Б.И. Взгляд современника на перспективу конверсионных процессов отечественного ВПК [Текст] / Б.И. Хейфиц // Вестник Финансовой академии\*. – М.: 2008, - № 3 (47). – С. 146-153. (0,36 п.л.)
4. Хейфиц Б.И. Методы разработки стратегии предприятия [Текст] / Б.И. Хейфиц // Сборник материалов Девятого всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 2 «Модели и методы разработки стратегии предприятия». – М.: ЦЭМИ РАН, 2008. – С. 166-167. (0,1 п.л.)

---

\* Журнал (издание), входящий в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации

5. Хейфиц Б.И. Специфика стратегического подхода к развитию предприятий, производящих продукцию двойного назначения [Текст] / Б.И. Хейфиц // Сборник научных работ Межрегиональной научно-практической конференции «Инновационный путь развития национальной экономики». – Муром: Изд.-полиграфический центр МИ ВлГУ, 2008. – С. 137-140. (0,25 п.л.)
6. Хейфиц Б.И. Стратегии развития предприятий военно-промышленного комплекса России [Текст] / Б.И. Хейфиц // Сб. науч. трудов «Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы». – Минск: «Мэджик Бук», 2008. - С. 391-392. (0,1 п.л.)
7. Хейфиц Б.И. Классификация инструментов реализации конкурентной стратегии развития предприятий, производящих продукцию двойного назначения [Текст] / Б.И. Хейфиц // Сб. науч. тр. Межрегиональная научно-практическая конференция «Инновации для малого и среднего бизнеса». – Владимир: Собор. 2009. – С. 226-230. (0,14 п.л.)
8. Хейфиц Б.И. Формирование стратегии развития ОАО «Муромский радиозавод» [Текст] / Б.И. Хейфиц // Предпринимательство\*. – М.: 2009, - № 1'09. – С. 125-129. (0,25 п.л.)
9. Хейфиц Б.И. Современные инструменты разработки и реализации стратегии предприятия [Текст] / Б.И. Хейфиц // Вестник Иркутского государственного технического университета\*. – Иркутск: 2009. - № 2 (38). – С. 135-139. (0,55 п.л.)
10. Хейфиц Б.И. Разработка и внедрение стратегического подхода развития конверсионного предприятия, ориентированного на создание нового бизнес – пространства [Текст] / Б.И. Хейфиц // Микроэкономика\*. – М.: 2010. - № 4. – С. 56-60. (0,47 п.л.)

---

\* Журнал (издание), входящий в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, выпускаемых в Российской Федерации







2