ИССЛЕДОВАНИЕ

**Завилов И.М.**[1]

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

# Особенности стратегического управления АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»

АННОТАЦИЯ:
В статье рассматриваются специфические особенности процесса формирования стратегии АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» («ОДК»). В качестве инструмента оптимизации стратегического управления ОДК предлагается внедрение системы сбалансированных показателей, в основе которых лежит частичный отказ от построения стратегических ориентиров на основе ретроспективного анализа исторических данных в пользу управления на основе инвестиционных ожиданий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *стратегия, система сбалансированных показателей, инвестиционные ожидания, ключевые показатели эффективности, поведение инвесторов*

JEL: *E22, L21, O21*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
*Завилов И.М.* Особенности стратегического управления АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 24. — С. 3633–3642. — doi: 10.18334/rp.17.24.37210

**Завилов Илья Михайлович,** аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ilya.zavilov@gmail.com)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 13.12.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.12.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.24.37210

(с) Завилов И.М. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

*Завилов И.М.* Особенности стратегического управления АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 24. — С. 3633–3642. — doi: 10.18334/rp.17.24.37210

## *Введение*

Стратегия управления АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» (АО *«ОДК»)*, как и любого другого предприятия, представляет собой определенный набор инвестиционных планов его руководства. Инвестиции в данном случае могут быть в форме вложений в материальные и нематериальные активы, программы совершенствования систем управления холдингом, разработку новых продуктов и т.д.

На основе ожиданий менеджеры компаний создают как формальные, так и неформальные модели, которым с их точки зрения должны соответствовать результаты предприятия в прогнозном периоде. В основе данных моделей лежат преимущественно рациональные ожидания инвесторов и менеджеров [9].

При этом стоит отметить, что в практике современного менеджмента данные ожиданий используются крайне редко. Это объясняется сложностями количественного учета инвестиционных ожиданий [10].

При всем многообразии подходов к формированию критериев оценки эффективности стратегии и ожидаемых показателей деятельности предприятия в будущем наибольший отпечаток на прогноз экономической деятельности в практике российского менеджмента оказывают значения выручки от реализации (оборота) и прибыли.

Показатели выручки и прибыли от реализации продукции АО «ОДК» за последние 8 лет имеют положительную динамику роста (*рис. 1*).

Указанные показатели являются ретроспективными и довольно качественно описывают результаты применения той или иной стратегии, то есть работают в большей степени постфактум. В процессе формирования стратегии предприятия на планы менеджмента должны в большей степени оказывать влияние ожидаемые значения данных показателей в результате применения какой-либо из альтернативных стратегий [8].

Проблемой определения инвестиционных ожиданий на основе моделей рационального поведения является их высокая погрешность по отношению к фактическим данным прогнозируемых ключевых показателей эффективности стратегического процесса [5]. Неточность в ожиданиях ставит под угрозу состоятельность процесса формирования стратегии предприятия.

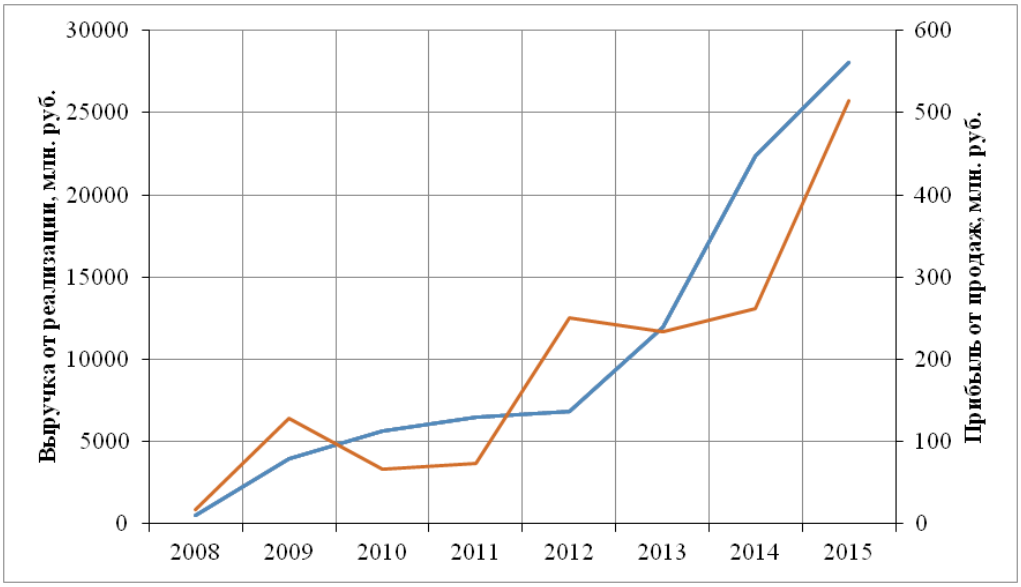



**Рисунок 1.** Динамика выручки и прибыли от продаж АО «ОДК»
*Источник:* АО «ОДК», составлено автором

Из вышесказанного выделим основные вопросы, которые актуальны для оптимизации процесса формирования стратегии АО «ОДК». Это, прежде всего, насколько рациональны ожидания, ложащиеся в основу формирования ключевых показателей эффективности корпорации, и влияют ли ожидания на поведение менеджмента ОДК.

Роль и место инвестиционных ожиданий в процессе принятия стратегических решений рассматривается в ряде исследований. Так, Куминс, Хасет и Олиерс в совместной работе доказывают состоятельность использования инвестиционных ожиданий в стратегическом процессе, поскольку они в лучшей степени описывают уравнения рыночных моделей, чем ретроспективные данные [3]. Ариф и Ли на бухгалтерских микроданных, в свою очередь, также показали состоятельность использования ожиданий в процессе формирования стратегии [1]. Гринвуд и Ханссон на данных судостроительной отрасли показали значительную корреляцию между ожиданиями инвесторов и стадией бизнес-цикла [4].

Приоритетными направлениями деятельности АО «ОДК» являются:

– выполнение государственного оборонного заказа;

– развитие системы послепродажного обслуживания;

– формирование мероприятий финансового оздоровления компании.

В рамках приоритетных направлений деятельности АО «ОДК» в контексте стратегического процесса формируются программы. Для программ развития ОДК создаются критерии их оценок. В настоящее время *ключевые показатели эффективности* (КПЭ) программы инновационного развития АО «ОДК» включают в себя:

– долю инновационной продукции в совокупном обороте предприятия;

– долю затрат на разработки инновационной продукции в выручке предприятия;

– темпы роста производительности труда в компании;

– количество разработанных технологий;

– долю затрат собственных средств на инновационные заказы, выполненные вузами.

Стратегическими целями *программы инновационного развития АО «ОДК»* являются:

– разработка инновационных продуктов, которые смогут обеспечить конкурентоспособность холдинга на внутреннем и международном рынке;

– создание посредством комплексной модернизации технологической модели, которая будет обеспечивать создание конкурентоспособной продукции на газотурбинном рынке и рынке ракетного двигателестроения.

Существующее многообразие в показателях оценки стратегического процесса нуждается в определенной систематизации. Наши исследования показали, что можно упорядочить критерии оценки стратегического управления АО «ОДК» посредством системы сбалансированных показателей.

Ключевые критерии системы сбалансированных показателей на уровне стратегического управления АО «ОДК» предлагается формировать на основе инвестиционных ожиданий менеджмента компании.

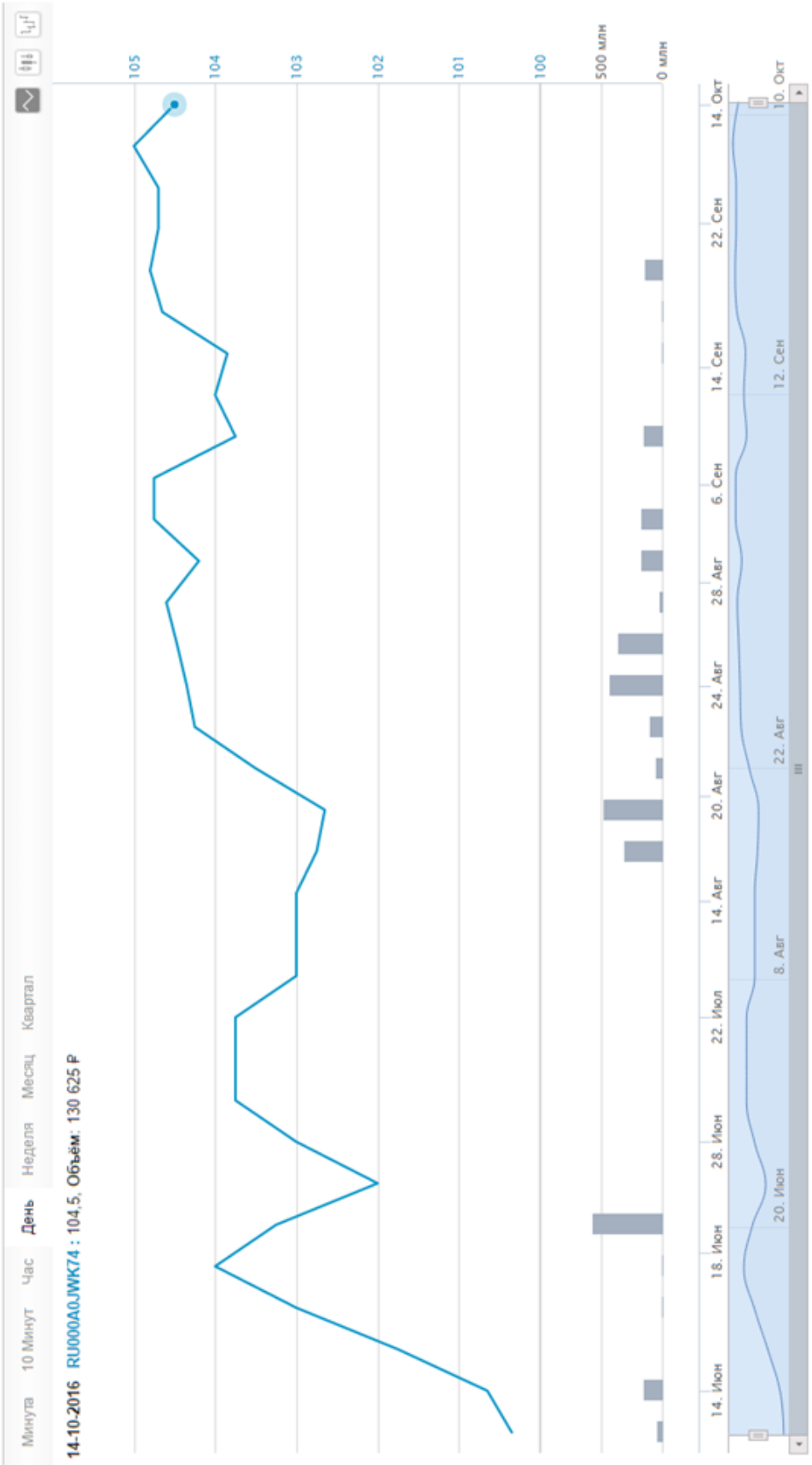



**Рисунок 2.** Динамика котировок корпоративных облигаций АО «ОДК»
*Источник:* Московская биржа, составлено автором

В современных моделях принятия инвестиционных решений на основе набора ожиданий прогнозируемые переменные зависят от состояния потребительского рынка. При этом чем ниже уровень потребления на рынке, тем выше требования по качеству показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия [2, 7].

Одним из наглядных критериев оценки ожиданий внешних инвесторов касательно перспектив АО «ОДК» являются котировки размещенных на российском финансовом рынке облигаций (*рис. 2*).

Текущий уровень котировок корпоративных облигаций АО «ОДК» сигнализирует о позитивном ожидании внешних инвесторов относительно будущего компании. Цена облигаций говорит о высоком уровне спроса на них.

Говоря об ожиданиях будущих значений системы сбалансированных показателей предприятия, представляется целесообразным обратить внимание на следующие аспекты.

1. Несмотря на использование различных наборов данных, группы инвесторов и менеджеров приходят в большинстве случаев к схожим выводам о перспективах той или иной компании. Те или иные ожидания относительно будущих тенденций на рынке зачастую усиливаются действиями государства или крупных институциональных инвесторов по отношению к анализируемым предприятиям.

2. На ожидаемые значения системы сбалансированных показателей АО «ОДК» будет оказывать влияние следующая модель поведения принимающих решения экономических агентов. Чем выше результат оцениваемого показателя в предыдущем периоде, тем большее его ожидание в будущем. Аналогично, при низких показателях эффективности в предстоящем прогнозном периоде ожидания инвесторов и менеджеров относительно потенциала предприятия будут невысокими.

3. На практике довольно часто имеет место следующий парадокс. Реальные инвестиционные ожидания обладают негативной корреляцией с построенными на основе распространенных моделей прогнозами [6].

Принимая во внимание изложенные выше особенности формирования инвестиционных ожиданий, которые, на наш взгляд, актуальны и для системы сбалансированных показателей, предлагается модель оценки сбалансированности имеющегося массива внутренней информации, характеризующей эффективность стратегического управления АО «ОДК».

Поскольку одним из задекларированных направлений реформирования системы управления ОДК является переход к ориентированному на создание стоимости компании менеджменту, то вполне логично основным показателем эффективности рассматривать *чистый денежный поток*, генерируемый АО «ОДК».

К критериям сбалансированных показателей оценки АО «ОДК» первого уровня иерархии, которые в наибольшей степени влияют на показатель чистого денежного потока (чистой прибыли), предлагается отнести:

– оборот АО «ОДК»;

– показатель долговой нагрузки компании, который предлагается характеризовать объемом необходимых к выплате процентов по банковским кредитам и облигационным займам;

– обеспеченность деятельности компании оборотными средствами;

– производительность труда компании;

– способность компании к погашению текущих обязательств, которую предлагается характеризовать показателем текущей ликвидности;

– инновационный потенциал корпорации, который предлагается оценить через долю инновационной продукции в общем объеме выручки компании.

Таким образом, в систему сбалансированных показателей АО «ОДК» *предлагается включить следующие компоненты*.

***На первом уровне иерархии*** основными оценочными критериями компании целесообразно сделать:

– чистый денежный поток;

– инвестиционные ожидания перспектив роста АО «ОДК».

***На следующем уровне стратегического управления*** произойдет разложение агрегированных показателей денежного потока и инвестиционных ожиданий на следующие компоненты.

Показатели чистого денежного потока:

– оборот компании (входящий денежный поток от операционной деятельности);

– затраты компании (исходящий денежный поток от операционной деятельности);

– результаты инвестиционной деятельности (чистый денежный поток от вложений АО «ОДК» в активы);

– результаты финансовой деятельности (потенциал обслуживания внешнего долга компании);

– производительность труда АО «ОДК».

***К инвестиционным ожиданиям*** предлагается отнести следующие показатели эффективности стратегии компании:

– консенсус-прогноз перспектив развития АО «ОДК» на основе ожиданий роста со стороны менеджмента компании и внешних аналитиков;

– инновационный потенциал компании, который выражается в доле внедренных и коммерциализированных инноваций.

Новизна предлагаемого подхода заключается:

1. в объединении преимуществ управления компанией на основе анализа ретроспективных данных;
2. в устранении выявленных узких мест;
3. в проектном управлении, ориентированном на создание креативного потенциала компании.

## *Заключение*

1. На основе предлагаемой модели сбалансированных показателей первого уровня стратегического управления АО «ОДК» необходимо развитие системы оценки перспективных проектов компании. Критерии оценки проектов должны соответствовать приведенным в рассмотренной модели генеральным целям.

2. Предлагаемая система сбалансированных показателей во многом основывается на частичном отказе от стратегического управления, которое базируется на ретроспективном анализе данных. Отказ от управления на основе данных прошлых периодов делается в пользу стратегического менеджмента, в основу которого ложатся критерии эффективности стратегии на основе соответствия инвестиционным ожиданиям менеджмента компании и внешних аналитиков.

3. Проведенные исследования подтверждают, что внедрение системы стратегического управления в рамках АО «ОДК», основанной на инновационном развитии системы стратегического управления, создает условия для повышения конкурентоспособности предприятия на

мировых рынках, а также интенсифицирует процессы повышения обороноспособности России.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Arif S., Lee Ch.* Aggregate Investment and Investor Sentiment // Review of Financial Studies. – 2014.
2. *Campbell J., Cochrane J.* By Force of Habit: A Consumption-Based Explanation of Aggregate Stock Market Behavior // Journal of Political Economy. – 1999.
3. *Cummins J., Hassett K., Oliner S.* Investment Expectations and Investment Behavior, Observable Expectations, and Internal Funds // American Economic Review. – 2006.
4. *Greenwood R., Hanson S.* Waves in Ship Prices and Investment // Quarterly Journal of Economics. – 2015. – Vol. 130. – № 1. – P. 55–109.
5. *Greenwood R., Shleifer A.* Expectations of Returns and Expected Returns // Review of Financial Studies. – 2014.
6. *Gennaioli N., Ma Y., Shleifer A.* Expectations and Investment // NBER Macroeconomics Annual. – 2015.
7. *Lettau M., Ludvigson S.* Consumption, Aggregate Wealth, and Expected Stock Returns // Journal of Finance. – 2001. – Vol. 56. – № 3. – P. 815–49.
8. *Manski Ch.* Measuring Expectations // Econometrica. – 2004.
9. *Muth J.* Rational Expectations and the Theory of Price Movements // Econometrica. – 1961.
10. *Prescott E.* Should Control Theory be Used for Economic Stabilization? // Journal of Monetary Economics. – 1977. – Vol. 7. – P. 13–38.

*Завилов И.М.* Особенности стратегического управления АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 24. — С. 3633–3642. — doi: 10.18334/rp.17.24.37210

**Ilya M. Zavilov,** Postgraduate, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

# The peculiarities of the strategic development of United Engine Corporation, JSC

ABSTRACT
The author discusses the peculiarities of the process of strategy formation by AO “United Engine Corporation” (UEC). The instrument proposed for optimization of the strategic management of UEC is the introduction of a system of balanced indices based on partial refusal to create strategic targets on the basis of the retrospective analysis of historical data in favor of management on the basis of the investment expectations.
KEYWORDS: strategy, system of balanced indices, investment expectations, key performance indices, behavior of the investors