

УДК 334.723:338.27:658.5

Предложения по совершенствованию организационно-экономического инструментария, механизмов и аудита достижения целей стратегического развития ракетно-космической промышленности в периметре Госкорпорации «Роскосмос»

*Proposals for improving organizational and economic tools,
mechanisms and audit of achieving the goals of strategic
development of the rocket and space industry in the perimeter
of the state Corporation “Roscosmos”*

Целью настоящей статьи является анализ существующих подходов к стратегическому планированию в организациях РКП, мониторинг зарубежного опыта и разработка рекомендаций по их трансформации в целях повышения управляемости отрасли и создания импульсов для дальнейшего качественного развития. Представленный материал является оценочным суждением автора и основан исключительно на открытых данных, что может снизить уровень объективности в оценке эффективности и качества существующей в отрасли системе стратегического планирования.

The purpose of this article is to analyze existing approaches to strategic planning in RSI organizations, monitor foreign experience and develop recommendations for their transformation in order to increase the manageability of the industry and create impulses for further qualitative development. The presented material is an evaluation judgment of the author and is based solely on open data, which may reduce the level of objectivity in assessing the effectiveness and quality of the existing strategic planning system in the industry.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегическое планирование, стратегические цели, миссия организации, показатели стратегического развития.

Keywords: development strategy, strategic planning, strategic goals, mission of the organization, indicators of strategic development.

**ЗАРИПОВ РУШАН НАЖИПОВИЧ**

Начальник отдела разработки перспективных методов организации и управления РКП, АО «Организация «Агат»

E-mail: ZariyovRN@agat-roscosmos.ru

ZARIPOV RUSHAN

Head of the Department of development of advanced methods of organization and management of RSI, JSC "Organization "Agat"

Введение

Современный динамизм функционирования мировой экономики, обусловленный значительными темпами информатизации, глобализации, формированием принципиально новых товарных рынков и способов их освоения, требует внедрения более совершенных подходов к разработке, постановке и контролю достижения целей функционирования хозяйствующих субъектов. Подход, при котором была ориентация исключительно на финансовые цели, как предпосылку создания и функционирования коммерческих организаций, значительно устарел, во-первых, в силу усложнения причинно-следственных связей между оперативными финансовыми результатами и долгосрочным устойчивым функционированием, во-вторых, из-за значительного временного лага между анализом прошлых результатов, принятием на их основе решений и оценкой полученного эффекта, длительность которого может исчисляться годами. Финансовые результаты отчетного периода продолжают оставаться основной целью любой предпринимательской деятельности, но не могут гарантировать того, что их высокие значения в прошлом будут гарантировать сохранение динамики на будущие периоды. Статичность и устойчивость показателей деятельности стали гораздо более волатильными и зависимыми от все возрастающего количества факторов.

Существующие и перспективные системы отраслевого стратегического планирования

В современной экономике полученный результат N-го этапа создания добавленной стоимости оперативно должен применяться в N+1 этапе, причем в совершенно разных отраслях, вследствие чего оценка финансового результата каждого этапа для целей принятия управленческих решений, которые зачастую осуществляются разными организациями, значительно утрачивает свою значимость, оставаясь индикативным показателем финансовой устойчивости [7]. Аналогичную функцию несут в себе внедряемые в последние годы в разных отраслях промышленности финансово-экономические модели организаций (ФЭМ).

Необходимо отметить, что, хотя зачастую ФЭМ представляются в качестве инструментов стратегического развития, они являются полезным инструментом преимущественно операционного планирования и управления, в т.ч. оценки указанной выше финансовой устойчивости и ожидаемого финансового результата по итогам отчетного периода. Однако они могут применяться в качестве вспомогательного инструмента выработки стратегических управленческих решений в дополнение к иным инструментам, например, стратегиям и/или программам развития в качестве надстройки бюджетного планирования и контроля. Автономное применение ФЭМ в целях долгосрочного или стратегического планирования несет в себе значительные риски для организации и принятия корректных управленческих решений. В частности, ориентация на них не позволяет в достаточной степени учитывать изменчивость рыночной конъюнктуры, кадровые риски, состояние активов, качественную структуру производственного потенциала, зачастую включающего научную и инновационную составляющие. Однако данные группы факторов являются определяющими для организации как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе [4]. Применение ФЭМ в холдинговых структурах в качестве инструмента управления несет в себе дополнительные риски, связанные со сложностью формирования синергетических эффектов, поскольку основным конкурентным преимуществом таких структур является именно возможность повышения эффективности деятельности за счет интегрированного управления многоэтапным созданием добавленной стоимости.

Именно по этой причине во всем мире значительное развитие получила сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном, включающая в себя мониторинг четырех групп факторов: клиенты, кадры, бизнес-процессы и финансы (рис. 1). При этом дальнейшие исследования показали, что первые три группы факторов относятся к опережающим, в то время как финансы — к запаздывающим. В результате схема управления организацией на основе СПП становится ориентированной на управление пер-



Рис.1. Схема сбалансированной системы показателей.

Источник: Каплан Р.С., Нортон Д.П. «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» [6].

выми тремя группами факторов и оценкой эффективности управления через четвертую группу.

Однако применение ССП зачастую сопровождается другой проблемой современного понимания стратегического планирования. На многих промышленных предприятиях стратегии развития ориентированы на достижение показателей деятельности, определяемых временными рядами, т.е., например, рост прибыли, количество выпущенных изделий и т.д. Данный подход скорее должен относиться к долгосрочному планированию, нежели к стратегическому, поскольку еще г-ном Портером стратегия была определена как путь к получению конкурентных преимуществ, т.е. она должна включать внедрение в деятельность организаций каких-либо подходов, методов или оборудования, которые позволили бы принципиально улучшать факторы организации по расширению существующих рынков сбыта или завоеванию новых [3].

В целом ССП целесообразно применять и в сложных хозяйствующих структурах, включающих несколько юридических лиц. При этом, если, например, в группе компаний схема управления каждым юридическим лицом может формироваться автономно, то в холдинговых структурах, имеющих головную организацию и ряд дочерних взаимосвязанных структур, формирующих многоуровневые производственно-сбытовые цепочки, должна быть создана единая система стратегического управления, ориентированная на достижение целей головной структуры путем эффективного функционирования и взаимодействия, в т.ч. посредством получения синергетических эффектов. Подобные системы интенсивно внедряются в различных структурах, позволяя осуществлять мониторинг функционирования

цепочек создания изделий и своевременно выявлять проблемные места. В Госкорпорации «Роскосмос» и ее дочерних структурах в течение ряда лет внедряется и совершенствуется система ключевых показателей эффективности, являющаяся по сути автономной для каждого хозяйствующего субъекта и ориентированная преимущественно на достижение его финансовых целей. Учитывая, что в соответствии со спецификой отрасли практически все предприятия Госкорпорации находятся в зависимости от бюджетного финансирования, ориентация на достижение финансовых показателей представляется чрезмерно упрощенным и явно недостаточным механизмом стимулирования их развития в целях разработки и выпуска новой продукции. Усиление роли производственно-экономических показателей, на наш взгляд, позволило бы повысить качество управления развитием РКП за счет постановки и мониторинга целей отдельных хозяйствующих субъектов, а интегрирование указанных целей в единую сквозную отраслевую систему показателей даст возможность выявлять слабые места в производственных цепочках и своевременно принимать необходимые решения по управлению рисками выполнения производственных программ, а также разрабатывать стратегические планы, ориентируясь на деятельность передовых организаций и конкурентов, что, в свою очередь, даст возможность повысить уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции [5].

На наш взгляд, основная причина функционирования указанной модели стратегического планирования в отрасли связана с несовершенством нормативно-правовой базы.

До создания Госкорпорации «Роскосмос» государственной структурой в области управления космической

деятельностью было Федеральное космическое агентство, созданное в 2004 г. и в соответствии с Положением «О Федеральном космическом агентстве», утвержденным Постановлением Правительства РФ от 26.06.2004 №314, осуществляло преимущественно регуляторные и контролируемые функции [2].

Госкорпорация «Роскосмос» была создана в 2015 г. и в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 №215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос» является «уполномоченным органом управления в области исследования, освоения и использования космического пространства, наделенным полномочиями осуществлять от имени Российской Федерации государственное управление и руководство космической деятельностью в соответствии с Законом Российской Федерации от 20 августа 1993 года №5663-1 «О космической деятельности», а также нормативно-правовое регулирование в данной области» [1].

Основным стратегическим документом функционирования и развития отрасли в настоящее время является Федеральная космическая программа на 2016-2025 гг., утвержденная Постановлением Правительства РФ от 23.03.2016 №230, основной целью которой является «Обеспечение государственной политики в области космической деятельности на основе формирования и поддержания необходимого состава орбитальной группировки космических аппаратов, обеспечивающих предоставление услуг в интересах социально-экономической сферы, науки и международного сотрудничества, в том числе в целях защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также реализации пилотируемой программы, создания средств выведения и технических средств, создание научно-технического задела для перспективных космических комплексов и систем».

Безусловно, в отрасли существует значительное количество иных регламентирующих документов, однако уже из приведенных выше, являющихся основополагающими, становится понятно, что основная цель связана с поддержанием функционирования отрасли, что отодвигает на второй план вопросы стратегического развития и значительного усиления деятельности в направлении разработки принципиально новой продукции. Данный тезис также подтверждается тем, что в отрасли отсутствует единый подход к разработке и реализации документов стратегического планирования, а также мониторингу достижения стратегических целей.

В качестве примера рассмотрим стратегические документы NASA, в которых существуют несколько уровней целей ее деятельности. В частности, есть глобальные

направления, формализованные в виде призывов:

- Обнаруживать;
- Исследовать;
- Внедрять инновации;
- Продвигать.

Указанные направления ложатся в основу всех стратегических документов администрации в течение многих лет и отражают, своего рода, миссию. Далее, раз в 4 года администрация формирует соответствующие каждому направлению стратегические задачи, которые раскладываются на двухлетние операционные задачи. Причем среди стратегических и операционных задач отсутствуют финансово-экономические критерии [8].

Безусловно, в силу разной структуры, условий функционирования и задач сопоставление Госкорпорации «Роскосмос» и NASA крайне затруднительно. Однако интересен сам подход NASA, который ориентирован на долгосрочное движение в выбранных фундаментальных направлениях, для которых формируются конкретные цели и задачи. Это позволяет перераспределить приоритетизацию в пользу достижения фундаментальных и прикладных целей, ориентированных на получение новых знаний и технологий, которые можно было бы применять в других секторах экономики. Кроме того, вызывает интерес их подход, связанный с постановкой проектных целей, т.е. задачи ставятся не по сегментам деятельности (запуски, количество изготовленных спутников и т.д.), а по законченным проектам, для которых функционирует космическая отрасль.

Заключение

С учетом отмеченного выше, представляется целесообразным рассмотреть возможности для трансформации механизма стратегического планирования РКП в целях повышения уровня понимания и ответственности на предприятиях и отдельных подразделениях того, как их деятельность повлияет на достижение общепромышленных стратегических целей, которые, в свою очередь, должны отражать ожидаемые результаты функционирования отрасли в интересах страны.

Учитывая уникальную структуру Госкорпорации «Роскосмос», применение каких-либо шаблонных подходов по стратегическому планированию в ней затруднительно. Однако формулирование, конкретизация и интеграция идей, заложенных в реализуемые в настоящее время проекты, позволили бы уточнить и разложить на составляющие вектор развития РКП, а также оценить необходимость дальнейшего движения в данном направлении либо внесения корректировок.

Список литературы

1. Федеральный закон от 13.07.2015 №215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос».
2. Положение «О Федеральном космическом агентстве», утв. Постановлением Правительства РФ от 26.06.2004 №314.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlisher, 2020.
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. М., 2009.
5. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
8. Стратегический план NASA 2022 (https://www.nasa.gov/sites/default/files/atoms/files/fy_22_strategic_plan.pdf)

List of literature

1. Federal Law No. 215-FL of 13.07.2015 "On the State Corporation for Space Activities "Roscosmos".
2. Regulations "On the Federal Space Agency", approved by the Decree of the Government of the Russian Federation No. 314.3 dated 26.06.2004.
3. Porter M. Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability / Trans. from English – M.: Alpina Publisher, 2020.
4. Ansoff I. Strategic Management. M., 2009.
5. Drucker P.F. Encyclopedia of Management / Trans. from English – Moscow: Publishing House "Williams", 2004.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action / Translated from English – M.: CJSC "Olympus-Business", 2003.
7. Ansoff I. New corporate strategy. St. Petersburg: Peter, 1999.
8. NASA Strategic plan 2022 (https://www.nasa.gov/sites/default/files/atoms/files/fy_22_strategic_plan.pdf)

Рукопись получена: 31.01.2023

Рукопись одобрена: 02.03.2023