

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

© 2024

Павел Кохно

доктор экономических наук, профессор,
директор Института нечетких систем (г. Москва, Российская Федерация)
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Алина Кохно

кандидат экономических наук, начальник лаборатории Института нечетких систем
(г. Москва, Российская Федерация)
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Владимир Кохно

начальник Центра Института нечетких систем (г. Москва, Российская Федерация)
(e-mail: pavelkohno@mail.ru)

О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВЫХ ЦЕПОЧЕК ИНТЕГРИРОВАННЫМИ КОМПАНИЯМИ

В статье анализируются процессы развития интегрированных компаний с учетом процессов глобализации. Предложены три тенденции, которые изменяют конкурентную среду интегрированной компании, а также указано на необходимость регулярно осуществлять нормализацию финансово-экономических показателей. Рассматриваются движущие силы конкуренции, обеспечивающие ускоренное промышленное производство востребованной военной продукции и продукции двойного назначения. Данные силы обеспечивают привлекательность продукции предприятия (компании, фирмы) и в целом отрасли на внутреннем и мировых рынках. Важно также сконцентрировать усилия фирмы на разработке тех технологий, влияние которых на издержки или дифференциацию будут наиболее устойчивыми. Особенно целесообразно ориентировать стратегию предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России на технологическое лидерство. Выбор позиции технологического последователя должен также рассматриваться руководством ОПК в качестве осознанной и активной стратегии. При разработке технологической стратегии крайне важно оценить тенденции технического развития в выбранной области.

Ключевые слова: интегрированные компании, конкуренция, технологии, востребованные ценности, оборонно-промышленный комплекс, исследования и разработки, стратегия, патентно-информационные исследования, уровень автоматизации.

УДК: 338

DOI: 10.31857/S0207367624010074

Эмерджентные свойства интегрированных компаний

Любая экономика не может обойтись без производства, которое создает продукцию. Предприятия и компании выпускают товары, выполняют работы и услуги, т.е. создают основу для потребления и приумножения национального богатства. От эффективности деятельности компаний, включая нефтегазовые, зависит их финансовое здоровье, общее состояние всей экономики и индустриальная мощь государства. В этой связи необходимо указать на три тенденции, которые изменяют конкурентную среду интегрированной компании и делают данные (финансово-экономические показатели) о ее развитии одним из самых

важных активов в процессе принятия стратегических решений: доступность данных; продвинутая аналитика; новые технологии хранения данных.

Интегрированные компании должны создать систему эффективного использования больших объемов данных и инструменты «продвинутой» аналитики для повышения эффективности деятельности и сохранения уровня конкурентоспособности в новой среде внутреннего и мировых рынков своей продукции [1].

Единая система управления данными может включать различные уровни глубины:

1-й уровень — финансовые данные и данные об объемах производства;

2-й уровень — данные о базовых и производных технических параметрах, влияющих на эффективность;

3-й уровень — данные о первичных технических параметрах, описывающих детали технологических процессов.

Необходимо также регулярно осуществлять нормализацию финансово-экономических показателей. Цель нормализации — привести значение показателя, рассчитанного с применением одних условий расчета, к значению показателя, рассчитанному с применением других условий расчета. С экономической точки зрения нормализацией называется процесс пересчета показателя с целью исключения факторов, на которые менеджмент не может оказывать воздействия. Предмет нормализации: плановые значения, фактические значения соответствующего периода предыдущего года.

Нормализация производится на следующие факторы:

— изменения внешней экономической среды, которые выходят за пределы сферы влияния менеджмента интегрированной компании (курсы валют, цены на продукцию);

— изменения цен реализации третьим сторонам в розничных сегментах и продуктовыми бизнес-единицами (подлежат частичной нормализации);

— принятые после утверждения плана решения высшего руководства интегрированной компании, влияющие на результаты бизнес-направлений;

— изменение тарифов естественных монополий или акционерных обществ с монопольным положением на локальном рынке (нормализуется как рост, так и снижение тарифов);

— форс-мажорные обстоятельства (стихийные бедствия, природные катаклизмы);

— решения государственных органов власти в части изменения ставок или порядка налогообложения;

— изменения в методике учета в период после утверждения плана в целях сопоставимости с методикой учета по международным стандартам или согласно предписаниям регулирующих органов либо аудиторов;

— эффект изменения качества перерабатываемого сырья;

— прочие факторы, не подлежащие влиянию менеджмента интегрированной компании.

Для реализации поставленных задач требуются современные управленческие подходы, методы, принципы и инструменты. Это подтверждает необходимость организационно-методического обеспечения формирования и развития систем управления интегрированными отраслевыми компаниями с учетом экономических, организационно-управленческих и других факторов.

В итоге у интегрированной компании возникают эмерджентные свойства, которые являются формой проявления диалектического принципа перехода количественных изменений в качественные. При синтезе (формировании) интегрированной компании как органичного целого, вследствие преобразования структуры взаимосвязей между элементами, ее структурные подразделения (предприятия) претерпевают качественные изменения, так что некоторое предприятие (организация, НИИ и др.) как элемент целостной системы не тождествен аналогичному предприятию, взятому изолированно [2].

Проявление эмерджентных свойств в интегрированной компании как социально-экономической системе на микроуровне выражается в эффекте крупного производства, а на макроуровне — в социальном престиже, возможности реализации крупномасштабных проектов, прежде всего в области фундаментальных научных исследований.

Анализ тенденций интеграционных процессов в российских интегрированных компаниях позволил раскрыть существенные проблемы, мешающие эффективному формированию и развитию этих компаний, среди которых: высокая раздробленность отраслевой индустрии; значительное количество мелких и средних компаний, работающих на устаревшем оборудовании; угрозы потери рынков сбыта продукции; отсутствие государственной политики по модернизации отраслевой промышленности; недостаточность стратегических инновационных идей; ухудшение экологической обстановки на территориях, где располагаются интегрированные отраслевые компании; дискриминационная торговая политика в отношении импортируемой продукции; проблемы российского рынка акций интегрированных компаний с небольшой капитализацией; отставание с внедрением комплексных информационных систем в компаниях.

Науке известно, что рост и расширение масштабов производства могут проходить как два процесса: при помощи концентрации производства и тактики слияния и поглощения, которые переплетаются и взаимодействуют между собой. Использование интеграционных процессов в формировании и развитии корпораций характерно для отраслей нефте- и газодобывающей, нефтехимической, нефтеперерабатывающей и металлургической. Тенденции предприятий и организаций к концентрации и централизации представляются не только соответствующими мировому рынку, требованиям конкурентоспособности и т.п., но и соразмерными российской минерально-сырьевой обеспеченности, масштабам государства и экономического пространства, формам и методам, механизмам организационно-управленческой и корпоративной культуры.

Специфика интегрированных компаний в современных условиях характеризуется тем, что в сформировавшихся сегодня в России высокоцентрализованных организационно-управленческих структурах на высших уровнях управления не только принимаются важные решения и контролируются нижестоящие уровни управления, но и принимается множество «мелких» решений, касающихся параметров конкретных проектов, цен и финансовых условий контрактов на закупку материально-технических ресурсов и услуг. Это обстоятельство негативно влияет на качество управляемости и в конечном итоге — на производственный результат.

Исследование проблем интеграционных процессов в российских интегрированных компаниях позволило сделать вывод, что в отраслевой промышленности

интеграционные процессы носят в основном региональный характер. Среди региональных особенностей в интегрированных компаниях особенно выделяются следующие:

- сопряженность мощностей компаний с обеспеченностью ресурсами и рынками сбыта;
- около 70% интегрированных компаний являются градообразующими, что затрудняет управление компанией и маневрирование производством;
- сложная структура и взаимозависимость этапов (переделов) технологической цепочки производства компаний, входящих в вертикально-интегрированную компанию, как по материальным потокам, так и по стоимостным характеристикам, влияющим на объемы производства и себестоимость промежуточных и конечных продуктов;
- комплексность взаимосвязанных инвестиционных проектов (инвестиционных программ), реализующих стратегические цели развития компаний.

Совершенствование производственно-сбытовых цепочек

Технологическое преимущество является одной из главных движущих сил конкуренции [3, 4]. Оно играет ведущую роль в изменении отраслевой структуры и в создании новых отраслей. Многие из сегодняшних крупных компаний достигли успеха, вовремя оценив и освоив технические и технологические новшества. Сегодня в состав патентоспособных объектов стали входить не только новые устройства, способы и материалы, но и базы данных, программы для ЭВМ и основанные на них современные методы предпринимательства, а также имидж компании, нематериальные активы и т.п. Однако в конкурентной среде на зарубежных рынках технические и технологические достижения важны не сами по себе, а исходя из того, как они воздействуют на конкурентное преимущество и отраслевую структуру.

Отдельные технические и технологические перемены могут ухудшить конкурентную позицию фирмы и привлекательность отрасли в целом. Высокие технологии не гарантируют прибыли. Более того, многие важные в конкурентном отношении инновации не основаны на научных открытиях. Поэтому необходимо своевременно распознавать и использовать потенциальную конкурентную важность тех или иных технологических изменений, к какому бы элементу производственно-сбытовой цепочки они ни относились.

Любые виды деятельности фирмы по созданию стоимости, так или иначе, используют технологии. Последние достижения в области информационных технологий, например, революционизировали процессы взаимоотношений заказчика и поставщика. Информационные системы охватывают практически всю деятельность фирмы, поскольку любая связанная с ней деятельность сопровождается созданием и потреблением информации.

Следует особо выделить роль технологий и информационно-управляющих систем в управленческом аппарате фирмы, который осуществляет воздействие на все виды ее деятельности, а также их взаимозависимость, благодаря которой изменение технологии в одном звене воздействует на остальные звенья производственно-сбытовой цепочки. Технологии фирмы также тесно связаны с технологиями ее покупателей и поставщиков, особенно в сфере оформления и выполнения заказов.

Технологии воздействуют на конкурентоспособность фирмы, когда они играют важную роль в определении относительной позиции фирмы по ее издержкам или дифференциации. Например, автоматизация сборки содействует массовому производству, которое снижает издержки. Помимо прямого, возможно косвенное воздействие технологических изменений на конкурентное преимущество. Так, столкнувшись с проблемой высокой энергоемкости алюминиевой промышленности, японцы внедрили новую технологию непосредственного превращения боксита и сопровождающих его руд в алюминий, что обеспечило резкое снижение потребления электроэнергии, понизило важность географического расположения производства и ценового вмешательства местных властей¹.

А компания Federal Express внедрила новый способ ускоренной и надежной доставки бандеролей, который вообще не потребовал использования каких-либо новых технологий².

Технология является также важным фактором изменения отраслевой структуры в целом посредством воздействия на все пять вышеупомянутых сил, и в особенности путем создания товаров-заменителей с последующими изменениями в системе цен конкурирующих товаров. Технологическая стратегия в конкурентном смысле шире формального корпоративного плана НИОКР, поскольку она преследует более значимую цель технологического воздействия на все звенья цепочки ценностей и является главным компонентом конкурентной стратегии в целом.

Рассматриваться она должна во взаимосвязи с другими компонентами. Так, технологическая стратегия, нацеленная на дифференциацию свойств выпускаемой фирмой продукции, во многом утратит свой эффект, если службы сбыта не могут объяснить покупателям достоинства нового товара. При разработке технологической стратегии продвижения на внешние рынки следует добиваться ответа на вопросы о том, какую технологию нужно создать и продвигать, следует ли добиваться при этом технологического лидерства и какая роль отводится лицензированию технологий.

Во многих фирмах разработка программы НИОКР [5–8] направляется скорее научными интересами, чем стремлением обеспечить конкурентное преимущество. Между тем следует выбирать технологии, которые в состоянии внести наиболее весомый вклад в общую стратегию фирмы с учетом вероятности их успешного создания, освоения и продвижения. Программа НИОКР лидера по издержкам, например, должна включать разработки, обеспечивающие снижение затрат на все виды деятельности фирмы со значительными издержками, а не только на проектирование самой продукции. Информационные службы отдельных фирм иной раз в состоянии оказать более сильное влияние на их техническое развитие, чем подразделения НИОКР. Необходимо скоординировать развитие технологии во всех звеньях цепочки ценностей фирмы.

Важно также сконцентрировать усилия фирмы на разработке тех технологий, влияние которых на издержки или дифференциацию будут наиболее устойчивыми. При этом затраты на усовершенствование технологий следует сопоставить с предполагаемым эффектом и вероятностью его получения.

¹ Акицу Ю. Проблемы управления предприятиями. Из истории выплавки алюминия в Японии. Токио: Изд-во Кэнкику сир кэнкю, 1995.

² URL: <https://www.ship24.com/ru/couriers/fedex-tracking/fedex-shipping>

В этой связи разработчик должен сделать выбор между усовершенствованием существующей технологии или созданием новой. При этом рекомендуется проявлять осторожность при отнесении существующих технологий к категории устаревших. Бывает, что усовершенствование второстепенной технологии оказывает решающее воздействие на соответствующую деятельность фирмы в целом.

Выбор не следует ограничивать только технологиями, обещающими крупный прорыв: мелкие усовершенствования в нескольких звеньях производственной цепочки могут обеспечить более весомый и устойчивый вклад в конкурентное преимущество, не привлекая при этом особого внимания соперников. Именно так зачастую поступают японские фирмы.

Весьма целесообразно ориентировать стратегию предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) России на технологическое лидерство. Выбор позиций технологического последователя должен также рассматриваться руководством ОПК в качестве осознанной и активной стратегии. Технологическое лидерство оправдано, если оно носит устойчивый характер благодаря быстрой инновационного процесса или отсутствию возможности имитации новшества. Оно также желательно, когда при этом достигается «преимущество первого броска» — технологический отрыв от соперника (вероятного противника), позволяющий обеспечить другие конкурентные преимущества: повысить имидж; захватить выгодную рыночную позицию; определить стандарты на новые технологии по производству ВВСТ; обеспечить первоначальное получение более высоких прибылей и др.

Технологическая стратегия обязательно включает и вопросы лицензирования — своеобразной формы технологической коалиции с другими предприятиями и фирмами.

Однако там, где технология является важным источником конкурентного преимущества, принятие решения о лицензировании становится особенно сложным. Лицензионные выплаты редко компенсируют утрату выгодных рыночных позиций. Лицензирование технологий может быть стратегически оправданным в случае: неспособности самостоятельного освоения технологии; отсутствия перспективы выхода на новые рынки; ускорения стандартизации технологий; неблагоприятной отраслевой структуры; получения партнеров, которые в состоянии повысить спрос, заблокировать новых соперников и принять на себя часть затрат на лидерство; осуществления выгодного фирме перекрестного лицензирования.

При выходе на внешний рынок следует иметь в виду, что при лицензировании предприятия и фирмы чаще всего утрачивают свои конкурентные преимущества, польстившись на непродолжительные или незначительные прибыли, но подорвав при этом свои долговременные позиции.

При разработке технологической стратегии крайне важно оценить тенденции технического развития в выбранной области. Многие исследования базируются на концепции «жизненного цикла». В соответствии с ней на начальной стадии этого цикла технологические изменения фокусируются на инновации (дифференциации) продукта. Затем конструктивное изменение продукта замедляется и начинается освоение технологий автоматизации массового производства, направленное на снижение стоимости максимально стандартизированного продукта, т.е. издержек на его производство.

На поздней стадии — зрелости, по мере уменьшения доходности инвестиций на технологические изменения, все инновационные процессы затухают. Однако эта модель не распространяется на некоторые отрасли с недифференцированной продукцией (например, в области химии) и отрасли, где не принято автоматизированное массовое производство (например, в самолетостроении). Именно эти отрасли являются конкурентоспособными для российских производителей [9–11].

Оценку тенденций технического и технологического развития необходимо осуществлять с учетом патентно-информационных исследований. Они обеспечивают выявление предприятий и фирм-конкурентов, их научно-технических и технологических достижений и построение сценария их дальнейшего развития с определением того, какие новые образцы продукции и технологии эти фирмы поставят на рынок в ближайшие 3–5 лет с учетом сроков внедрения новинок.

Оценка значимости изобретений (собственных или заимствованных), которые намечены к использованию при разработке новых образцов ВВСТ, сводится, по существу, к прогнозированию конкурентоспособности разрабатываемой продукции в будущем на момент завершения процесса разработки и налаживания ее массового производства.

При выявлении предприятий и фирм-конкурентов в ходе анализа процесса совершенствования выпускаемой ими продукции используют показатели патентования изобретений в статике и динамике и их корреляционные связи с затратами на НИОКР и объемом продаж, а также ранжирование предприятий и фирм по степени их активности на рынке продукции с применением метода экспертных оценок.

Опираясь на подобные общие соображения и более конкретные аналитические выкладки, предприятие и фирма могут прогнозировать вероятное направление технологического развития своей отрасли.

В авиационной промышленности, например, склонной к высокой дифференциации, можно ожидать постоянной разработки новых проектов и поиска новых материалов, что менее характерно для отраслей с высоким уровнем автоматизации технологических процессов [12, 13]. Среди полезных для определения перспектив продвижения на внешние рынки информационно-аналитических средств формирования технологической стратегии можно отметить следующие:

- выявление всех существенных технологий, используемых фирмой или ее соперниками, поставщиками или покупателями в деятельности, направленной на создание той или иной конкурентной ценности;

- выявление не только в своей, но и в других отраслях технологий, потенциально пригодных для использования в любом звене производственно-сбытовой цепочки, в особенности в сфере информационных систем, новых материалов и электроники, ввиду их способности революционизировать технологические процессы;

- определение вероятных направлений изменения основных технологий, применяемых не только самой фирмой и ее конкурентами, но также поставщиками и покупателями;

- выбор технологий и потенциальных технологических изменений, наиболее важных для обретения конкурентного преимущества фирмы благодаря:

обеспечению устойчивости такого преимущества, изменению показателей по издержкам и дифференциации, завоеванию преимуществ «первого броска» и совершенствования отраслевой структуры в целом;

- оценка относительных возможностей фирмы в сфере важных технологий и осуществления затрат на технологические усовершенствования, не принимая во внимание области, не обеспечивающие вклада в конкурентное преимущество;

- выбор технологической стратегии, охватывающей все технологии, которые способны усилить конкурентную стратегию фирмы в целом, что предполагает ранжирование проектов с учетом их важности для обретения конкурентного преимущества;

- выбор позиции технологического лидера или последователя;

- выбор лицензионной политики, нацеленной на укрепление общей конкурентной позиции фирмы;

- отработка общекорпоративных элементов технологической стратегии, охватывающих все подразделения фирмы, включая технологии корпоративного мониторинга, совершенствования информационно-управляющих систем и обеспечения технологической совместимости.

Все вышеуказанные информационно-аналитические мероприятия направлены прежде всего на обеспечение в первую очередь технологических преимуществ предприятий оборонно-промышленного комплекса России, выпускающих и реализующих на зарубежных рынках вооружение, военную и специальную технику. При этом анализ сведений о конкурентах (вероятных противниках) не является самоцелью, будучи подчиненным решению главной задачи — продвижению высокотехнологичной продукции оборонно-промышленного комплекса России на мировые рынки вооружения, военной и специальной техники.

В статье [14] исследованы изменения сущностных характеристик современного бизнеса предприятий оборонно-промышленного комплекса, базирующиеся на концепции интеллектуального капитала. При этом анализируются объективные и субъективные предпосылки необходимости разработки обновленной стратегии развития предприятий оборонно-промышленного комплекса. Данная стратегия нацелена на заинтересованность предприятий в выпуске конкурентоспособной качественной продукции, востребованной на внутреннем и мировых рынках. Кроме того, технологическое развитие предприятия рассматривается во взаимосвязи с его экономическим развитием через процесс создания добавленной стоимости.

В совокупности авторские концепция интеллектуального капитала, экономическая стратегия развития предприятий оборонно-промышленного комплекса и объемно-структурная концепция качества конкурентной продукции позволяют надеяться, что государственная промышленная политика России будет скорректирована с их учетом [15–17].

В заключение статьи отметим, что, являясь одним из базовых элементов современной промышленности, высокотехнологичная промышленность оказывает огромное влияние на развитие мировой экономики как напрямую, так и опосредованно. Концентрируя наиболее передовые идеи, высокие технологии и качественные человеческие ресурсы, она в существенной мере определяет облик современного мира. Сегодня сложно назвать продукт или услугу, в производстве

или оказании которых в той или иной мере не были бы задействованы продукты и технологии высокотехнологичной промышленности.

Общемировые тренды глобализации, все более широкое внедрение высоких технологий, автоматизация производства, расширение применения вычислительной техники и средств связи — все это свидетельствует об огромном потенциале отрасли и ее определяющем значении для эффективного развития и обеспечения экономической, социальной и военной безопасности государств в XXI в. Важность последнего момента состоит в том, что высокотехнологичные предприятия оборонно-промышленного комплекса России в настоящее время в огромной степени определяют не только показатели современных средств вооружения, военной и специальной техники, но и продукции гражданского предназначения [18, 19].

Литература

1. Енин Ю.И., Кохно П.А. Инструменты управления вертикально-интегрированными нефтегазовыми компаниями: опыт и направления развития в сборнике научных трудов «Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы». Белорусский государственный экономический университет. / Под общей ред.д.э.н., проф. И.Л. Акулича. Минск: А.Н. Вараксин, 2020. 254 с. С. 102–106.
2. Кохно П.А., Кохно А.П., Тарасевич Е.С. Эмерджентность сложных отраслевых систем: монография / Отв. ред.д.э.н., проф. П.А. Кохно. М.: Граница. 2018. 384 с.
3. Кохно П.А., Кохно А.П. Высокотехнологичная промышленная экономика: монография. М.: Первое экономическое издательство. 2022. 260 с.
4. Кохно П.А., Кохно А.П. Трансфер технологий: понятия и модели // Общество и экономика. 2013. № 10. С. 96–111.
5. Кохно А.П. Финансирование научных исследований и разработок // Общество и экономика. 2012. № 11. С. 24–37.
6. Кохно П.А., Кохно А.П. Ключевые тенденции научно-технологического развития. Научно-технологическое и инновационное сотрудничество стран БРИКС: Материалы международной научно-практической конференции. Вып. 1 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. сотрудничества; отв. ред. В.И. Герасимов. М., 2023. 525 с. С. 137–140.
7. Кохно П.А., Кохно А.П., Артемьев А.А. Исследования. Разработки. Инновации: монография / Отв. ред.д.э.н., проф. П.А. Кохно. Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2021. 288 с.
8. Кохно П.А. ОПК в экономике: монография. Москва: Первое экономическое издательство. 2022. 260 с.
9. Кохно П.А., Бондаренко А.В. Стратегическая промышленность: монография. / Отв. ред.д.э.н., проф. П.А. Кохно. М.: Издательский дом «Граница». 2020. 336 с.
10. Кохно П.А., Родина Е.А. Инновационное развитие промышленного предприятия с учётом деловой репутации // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 1. С. 27–37.
11. Кохно П.А., Вейко А.В. Синтез программных мероприятий рынка ракетно-космической продукции // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 2. С. 3–17.
12. Кохно П.А. Автоматизированные системы управления и их задачи // Общество и экономика. 2023. № 8. С. 27–38.
13. Кохно П.А., Прокопова Т.В. Методика создания систем управления поддержки принятия решений предприятиями оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2017. № 2. С. 27–41.
14. Кохно П.А. Экономическая стратегия предприятий оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 4. С. 10–26.

15. *Кохно П.А.* Максимизация добавленной стоимости в продукции предприятий оборонно-промышленного комплекса // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 3. С. 7–20.
16. *Кохно П.А., Кохно А.П.* Сбалансированная экономика России: монография. М.: Издательский дом «Граница». 2022. 232 с.
17. *Кохно П.А.* Прорывные научные разработки: монография. М.: Институт нечетких систем. 2023. 249 с. URL: <http://innclub.info>
18. *Кохно П.А.* Мобилизационно-военная индустриализация: монография. М.: Институт нечетких систем, 2023. 217 с. URL: <http://innclub.info>
19. *Кохно П.А.* Кризисная военная экономика: монография. М.: Издательский дом «Граница». 2024. 256 с.

Pavel Kohno (e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Grand Ph.D. in Economics, Professor,
Director of the Institute of Fuzzy Systems
(Moscow, Russian Federation)

Alina Kohno (e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Ph.D. in Economics,
Head of the laboratory of the Institute of Fuzzy Systems (Moscow, Russian Federation)

Vladimir Kohno (e-mail: pavelkohno@mail.ru)

Head of the Center, Institute of Fuzzy Systems
(Moscow, Russian Federation)

ON IMPROVING VALUE CHAINS BY INTEGRATED COMPANIES

The article analyzes the development processes of integrated companies taking into account globalization processes. Three trends are shown that are changing the competitive environment of an integrated company, and the need to regularly normalize financial and economic indicators is stated. The driving forces of competition that ensure accelerated industrial production of high-demand military and dual-use products are examined. These forces ensure the attractiveness of the products of the enterprise (company, firm) and the industry as a whole in the domestic and world markets. It is also important to concentrate the firm's efforts on developing those technologies whose impact on costs or differentiation will be the longest. It is especially advisable to orient the strategy of enterprises of the military-industrial complex (DIC) of Russia towards technological leadership. The choice of a position as a technological follower should also be considered as a conscious and active strategy. When developing a technology strategy, it is critical to evaluate technological trends in your chosen area.

Keywords: integrated companies, competition, technology, military-industrial complex, research and development, strategy, patent information research, level of automation.

DOI: 10.31857/S0207367624010074