

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.33:658

DOI 10.22213/2618-9763-2026-3-4-9

А. Ю. Булгаков

ФГУП ВНИИ «Центр», Москва, Россия

Д. А. Лунин

АО «Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг», Ижевск, Россия

О. В. Титова, кандидат экономических наук, доцент

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

МЕТОДИКА ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ

Статья посвящена обоснованию разработки методики выбора стратегии диверсификации применительно к организациям оборонно-промышленного комплекса (ОПК) для решения задач обеспечения технологической независимости, поскольку в условиях санкционных ограничений Запада решение стратегических задач, стоящих перед предприятиями ОПК, обуславливает необходимость постоянного поиска путей повышения технологической независимости. Многогранность возникающих в этой связи организационно-методических, управленческих и иных специфических вопросов и недостаточная теоретическая проработанность этой проблемы предполагает необходимость детальной проработки подходов к выбору и этапов разработки стратегии диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса, а также инструментов стратегического анализа, обеспечивающих независимость от зарубежных поставок и преодоление санкционных ограничений. На основе осуществленного комплексного анализа структур существующих методик выбора стратегии диверсификации в различных отечественных отраслях промышленности, на базе методов логического анализа, аналогий и эвристики сформулирована структура методики и предложена методика выбора стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК на пути повышения уровня технологической независимости, представлены основные ее этапы. Особое внимание уделено анализу среды технического развития организации, оценке уровня ее технологической независимости и технологического потенциала на основе выявления и анализа факторов повышения технологической независимости организации с учетом особенностей организации ОПК, обуславливающих необходимость интеграции в методику разработки стратегии этапа оценки уровня технологической автономии. Предлагаемая методика позволяет не только оценить технологический потенциал организации, но и может способствовать повышению уровня технологической независимости в ключевых технологических областях. Полученные материалы могут быть полезны организациям ОПК в процессе разработки программ диверсификации военного производства и развития технологий двойного назначения.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс; организация; технологическая независимость; стратегия диверсификации; методика

Введение

В условиях решения задачи повышения уровня технологической независимости перед организацией оборонно-промышленного комплекса стоит проблема выбора стратегии диверсификации как процесса определения наиболее подходящего направления расширения бизнеса с целью снижения рисков, повышения устойчивости и роста.

Целью исследования является проведение комплексного анализа структуры существующих методик выбора стратегии диверсификации и разработка структуры методики обоснования

выбора стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК.

Методика выбора стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК

Анализ литературных источников позволил установить, что к основным широко известным разновидностям стратегий диверсификации относятся:

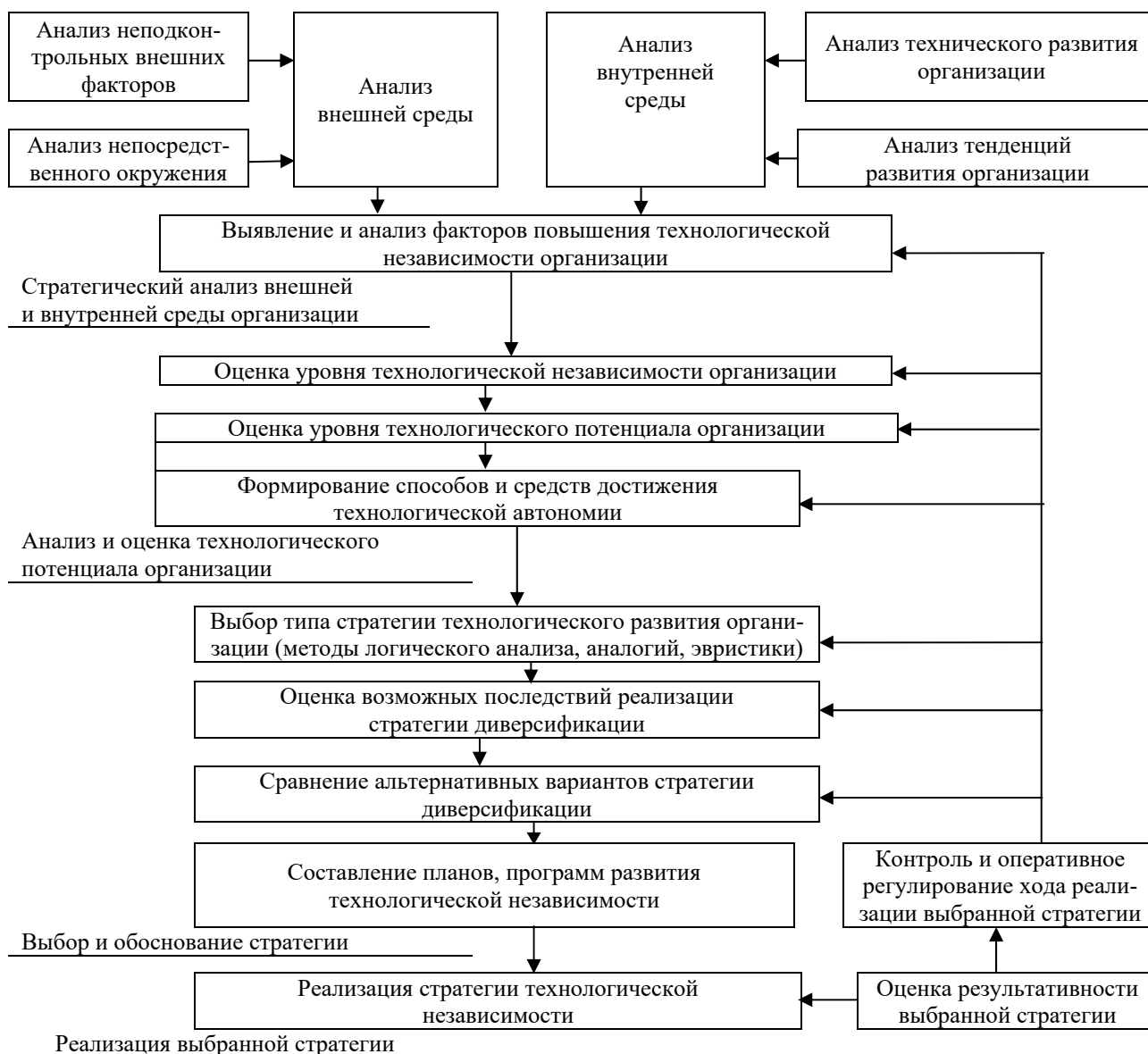
– стратегия связанной прямой и обратной вертикальной диверсификации;

- стратегия связанной горизонтальной и концентрической диверсификации;
- стратегия несвязанной ((латеральной, боковой, конгломеративной) диверсификации [1–3];
- стратегия международной диверсификации.

Выбор стратегии диверсификации организации ОПК определяется спецификой конкретной организации и «зависит от конкретной ситуации, в которой она находится, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников» [4].

Результаты проведенного исследования

Анализ работ зарубежных¹ [5–7] и отечественных [8–12 и др.] исследователей в области стратегического управления позволил сформулировать методику выбора стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК с учетом особенностей организаций ОПК, связанных с технологической сложностью продукции, спецификой государственного заказа, длительными производственными циклами, высокими требованиями к качеству и надежности, с внешними вызовами, такими как геополитическая напряженность и санкционное давление (рис. 1).



Источник: выполнен авторами.

Рис. 1. Этапы выбора стратегии технологической автономии

Fig. 1. Process Autonomy Strategy Selection Steps

¹ Томпсон А. А., Стрикленд А. Д., Зайцев Л. Г. и др. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник. Москва : Юнити-Дана, 2017. 578 с. ISBN 5-85173-059-5

При выборе стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК необходимо, как и для любой другой организации, провести подробный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. На этом этапе проводится анализ текущей деятельности макроокружения и непосредственного окружения организации, осуществляется анализ технического развития организации, определяются ее сильные стороны, уровень устойчивости, наличие незадействованных мощностей и ресурсов.

Выбор стратегии диверсификации определяется не только результатами анализа внешней и внутренней среды организации. На выбор стратегии развития собственной научной, кадровой и технологической базы критических и сквозных технологий, благоприятствующих повышению уровня технологической независимости или тормозящих его, влияет множество факторов (экономические, технологические, организационные, финансовые, нормативно-правовые, внешнеторговые), большинство из которых присущи внешней или внутренней среде организации, оценка которых является основой для анализа оценки уровня технологического потенциала организации и принятия решения о выборе стратегии диверсификации, позволяющей повысить уровень технологической независимости организации.

Схематически факторы выбора можно представить так¹ [13, 14]:

К *внутренним факторам*, которые могут управляться менеджментом организации, можно отнести:

- персонал (количество, квалификация, потенциал специалистов и менеджеров);
- систему внутрифирменной подготовки и переподготовки кадров;
- культуру управления;
- технологию;
- возраст оборудования;
- систему мотивации и стимулирования труда;
- внутрифирменные ресурсы;
- обязательства по прошлым стратегиям;
- время (на производство продукта).

К *внешним факторам*, «которые не могут испытывать влияние со стороны организации, но обязательно должны учитываться руководством организации при управлении процессом ее кадрового обеспечения» [15, с. 54], можно отнести:

- политическую стабильность и международное сотрудничество (включая санкционные ограничения);

- законодательную, нормативную и методическую базы, регламентирующие производственно-технологические отношения;

- партнеров и конкурентов;
- потребителей и покупателей;
- поставщиков;
- демографическую ситуацию;
- информатизацию общества;
- состояние рынка труда.

Этап «Оценка и анализ технологического потенциала организации» *включает в себя определение уровня технологической независимости организации, ее технологического потенциала и определение способов и средств повышения уровня технологической независимости, «направленной на достижение независимости в ключевых технологических областях, повышение конкурентоспособности, стимулирование инноваций и экономического роста»* [16]. Анализ технологического потенциала проводится для определения степени его готовности выполнять задачи повышения уровня технологической независимости. Определение основных ориентиров повышения технологической независимости немаловажно, поскольку исходя из этого осуществляется выбор разновидности стратегии диверсификации.

На этапе «Выбор и обоснование стратегии диверсификации» из множества возможных вариантов производится выбор стратегии диверсификации наиболее удачный на основе анализа ключевых факторов, ограничивающих развитие диверсификации организаций оборонно-промышленного комплекса. Учет результатов анализа уровня технологической независимости и технологического потенциала организации поможет в поиске выбора стратегии диверсификации для решения задачи обеспечения технологической независимости [17].

Оценка возможных последствий реализации выбранной стратегии диверсификации осуществляется посредством анализа обоснованности и достаточности учета основных внутренних и внешних факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. При этом критерием оценки выбранной стратегии является достижение цели повышения уровня технологической независимости организации.

После принятия решения относительно стратегии диверсификации организация осуществляет ее *реализацию* по ранее разработанным планам. Процесс этот детально описан как в классических работах М. Х. Мескона, М. Аль-

¹ Сапожникова О. А. Выбор стратегии развития технического вуза в условиях решения задач обеспечения технологической независимости // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 3. С. 46–55.

берта, Ф. Хедоури и Минцберга [19, 20], так и в работах Н. Р. Кельчевской, М. С. Санталовой, С. Б. Зайнуллиной и др. [21–23].

Завершающим этапом разработки методики обоснования выбора стратегии диверсификации является разработка системы контроля и оперативного регулирования хода реализации выбранной стратегии, позволяющая оценить эффективность управленческого решения выбранной стратегии диверсификации применительно к организациям ОПК для решения задач обеспечения технологической независимости.

Выводы

Результаты проведенного исследования могут быть полезны организациям ОПК в процессе разработки программ диверсификации военного производства и развития технологий двойного назначения, т. к. предложенная методика позволяет не только оценить технологический потенциал организации ОПК, но и может способствовать повышению технологической независимости, направленной на достижение независимости в ключевых технологических областях.

Библиографические ссылки

1. Бабкин А. В., Байков Е. А. Стратегическое планирование развития диверсифицированных компаний в условиях нестабильности: понятия, сущность, особенности // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. № 4 (246). С. 122–134. DOI: 10.5862/JE/246/11
2. Назарова В. В., Дмитриева М. Б. Стратегия диверсификации компании и ее обоснование // Управление корпоративными финансами. 2013. Т. 59. № 5. С. 304–316.
3. Порохин А. В., Яркова Т. А., Соина-Кутищева Ю. Н. Основные направления диверсификации экономики региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 9–2. С. 399–403. EDN: WKTYRR
4. Рязанцев А. Б. Современный этап развития концепции TGM // Вестник Воронежского ГТУ. 2010. № 7. С. 128–131. EDN: MQHXZB
5. Ансофф И. Стратегическое управление: классическое издание. Москва : Бизнеском, 2010. 342 с.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / под ред. Ю. Н. Кантуровского. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 336 с.
7. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография. Москва : Инфра-М, 2026. 276 с.
8. Боляшаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика : монография. 2-е изд., испр. и доп. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 416с. EDN: VQKLCT
9. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности : монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пельмская, Ф. В. Вольф. Москва : Креативная экономика, 2021. 212 с. DOI: 10.18334/9785912923999. EDN: REJSXG
10. Петров А. Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2022. 345 с. EDN: AYXQCW
11. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. П. Сурат. Москва : Дашков и К°, 2020. 245 с. EDN: HHLOY
12. Беркутова Т. А., Иванова Т. Н., Ревенко Н. Ф. Факторы обеспечения процессов диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса управленческим4 кадрами // Организатор производства. 2022. Т. 30. № 3. С. 67–78. EDN: DKIDKT
13. Сидоров К. А., Беркутова Т. А., Иванова Т. Н. Принципы управления технологической независимостью российской экономики // Вестник УдГУ. Сер. Экономика и право. 2023. Т. 33, вып. 3. С. 455–460.
14. Козлов А. В. Кадровое обеспечение сельского хозяйства в условиях инновационного развития : диссертация на соискание ученой степени д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва : ВНИИ экономики, труда и упр. в сел. хоз-ве, 2015. 349 с.
15. Потапцева Е. В., Акбердина В. В. Технологический суверенитет: понятие, содержание и формы реализации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 3. С. 5–16. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2023.3.1
16. Абдуллаев Н. А. Современные инструменты, методы и технология формирования и обоснования стратегии развития предприятий // Региональные проблемы преобразования экономики. 2008. № 1 (14). С. 87–102. EDN: IJUBRJ
17. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Санкт-Петербург : Диалектика, 2020. 672 с.
18. Минцберг Г. Природа и структура организаций. Москва : Альпина PRO, 2024. 626 с.
19. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности : монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пельмская, Ф. В. Вольф. Москва : Креативная экономика, 2021. 212 с. DOI: 10.18334/9785912923999. EDN: REJSXG
20. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. П. Сурат. Москва : Дашков и К°, 2020. 245 с. EDN: HHLOY
21. Зайнуллин С. Б., Нежникова Е. В. Стратегическое управление промышленными корпорациями в условиях достижения технологического суверенитета Российской Федерации : монография. Москва : Директ-Медиа. 2025. 317 с. EDN: DUWNKO

References

1. Babkin A.V., E.A. Bajkov E.A. [Strategic Planning for the Development of Diversified Companies Amidst Instability: Concepts, Essence, and Characteristics]. *Nauchno-texnicheskie vedomosti SPbGPU. E'konomicheskie nauki*, 2016, no. 4 (246), pp. 122-134. (in Russ.). DOI: 10.5862/JE/246/11
2. Nazarova V.V., Dmitrieva M.B. [The company's diversification strategy and its rationale]. *Upravlenie korporativny'mi finansami*, 2013, vol. 59, no. 5, pp. 304-316. (in Russ.).
3. Poroxin A.V., Yarkova T.A., Soina-Kutishheva Yu.N. [Key directions for diversifying the regional economy]. *Fundamental'ny'e issledovaniya*, 2016, no. 9-2, pp. 399-403. (in Russ.). EDN: WKTYRR
4. Ryazancev A.B. [The current stage of development of the TGM concept]. *Vestnik Voronezhskogo GTU*, 2010, no. 7, pp. 128-131. (in Russ.). EDN: MQHXZB
5. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie: klassicheskoe izdanie* [Strategic Management: Classic Edition]. Moscow, Bizneskom Publ., 2010, 342 p. (in Russ.).
6. Minczberg G., Al'stre'nd B., Le'mpel Dzh. Pod red. Yu.N. Kanturovskogo. *Shkoly strategij* [Schools of strategy]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001, 336 p. (in Russ.).
7. Agafonov V.A. *Strategicheskij menedzhment. Modeli i procedury: monografiya* [Strategic Management: Models and Procedures, monograph]. Moscow, Infra-M Publ., 2026, 276 p. (in Russ.).
8. Bol'shakov A.S., Mixajlov V.I. *Sovremennyy'j menedzhment: teoriya i praktika: monografiya. 2-e izd., ispr. i dop.* [Modern management: theory and practice, monograph. 2nd ed., rev. and additional]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002, 416 p. (in Russ.). EDN: VQKLCT
9. Kel'chevskaya N.R., Slukina S.A., Pely'mskaya I.S., Vol'f F.V. *Formirovanie i realizaciya strategii razvitiya promy'shlennogo predpriyatiya kak instrument povysheniya ego konkurentosposobnosti: monografiya* [Formulating and Implementing an Industrial Enterprise's Development Strategy as a Tool for Enhancing Its Competitiveness, monograph]. Moscow, Creative Economy Publ., 2021. 212 p. (in Russ.). DOI: 10.18334/9785912923999. EDN: REJSXG
10. Petrov A.N. *Strategicheskij menedzhment: v poiskax novoj paradigmy* [Strategic Management: In Search of a New Paradigm]. Saint Petersburg, UNECON Publ. House, 2022. 345 p. (in Russ.). EDN: AYXQCW
11. Santalova M.S., Borshheva A.V., Soklakova I.V., Surat I.P. *Strategicheskij menedzhment: rossijskij i zarubezhny'j opyt: monografiya* [Strategic Management: Russian and International Experience, monograph]. Moscow, Dashkov & Co., 2020, 245 p. (in Russ.). EDN: HHLOY
12. Berkutova T.A., Ivanova T.N., Revenko N.F. [Factors ensuring the provision of managerial personnel for diversification processes at defense-industrial complex enterprises]. *Organizator proizvodstva*. 2022, vol. 30, no. 3, pp. 67-78. (in Russ.).
13. Sidorov K.A., Berkutova T.A., Ivanova T.N. [Principles for Managing the Technological Independence of the Russian Economy]. *Vestnik UdGU. Ser. E'konomika i parvo*, 2023, vol. 33, issue 3, pp. 455-460. (in Russ.).
14. Sapozhnikova O.A. Выбор стратегии развития технического вуза в условиях решения задач обеспечения технологической независимости // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 3. С. 46–55. (in Russ.).
15. Potapceva E.V., Akberdina V.V. [Technological Sovereignty: Concept, Content, and Forms of Implementation]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. E'konomika*, 2023, vol. 25, no. 3, pp. 5-16. (in Russ.). DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2023.3.1
16. Abdullaev N.A. [Modern tools, methods, and technology for formulating and substantiating enterprise development strategies]. *Regional'ny'e problemy' preobrazovaniya e'konomiki*, 2008, no. 1 (14), pp. 87-102. (in Russ.). EDN: IJUBRJ
17. Meskon M.X., Al'bert M., Xedouri F. *Osnovy' menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. St. Petersburg: Dialektika, 2020, 672 p. (in Russ.).
18. Minczberg G. *Priroda i struktura organizacij* [The Nature and Structure of Organizations]. Moscow: Alpina PRO, 2024, 626 p. (in Russ.).
19. Kel'chevskaya N.R., Slukina S.A., Pely'mskaya I.S., Vol'f F.V. *Formirovanie i realizaciya strategii razvitiya promy'shlennogo predpriyatiya kak instrument povysheniya ego konkurentosposobnosti: monografiya* [Formulating and Implementing an Industrial Enterprise's Development Strategy as a Tool for Enhancing Its Competitiveness, monograph]. Moscow, Creative Economy Publ., 2021. 212 p. (in Russ.). DOI: 10.18334/9785912923999. EDN: REJSXG
20. Sidorov K.A., Berkutova T.A., Ivanova T.N. [Principles for Managing the Technological Independence of the Russian Economy]. *Vestnik UdGU. Ser. E'konomika i parvo*, 2023, vol. 33, issue 3, pp. 455-460. (in Russ.).
21. Zajnullin S.B., Nezhnikova E.V. *Strategicheskoe upravlenie promy'shlenny'mi korporatsiyami v usloviyax dostizheniya texnologicheskogo suvereniteta Rossijskoj Federacii: monografiya* [Strategic Management of Industrial Corporations in the Context of Achieving Technological Sovereignty for the Russian Federation: monograph]. Moscow, Direct-Media, 2025, 317 p. EDN: DUWHKO

A. Yu. Bulgakov

D. A. Lunin

O. V. Titova, Candidate of Economics, Associate Professor

METHODS OF JUSTIFYING THE DIVERSIFICATION STRATEGY OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF SOLVING THE PROBLEMS OF ENSURING TECHNOLOGICAL INDEPENDENCE

The presented article is devoted to justifying the development of a methodology for selecting a diversification strategy for organizations in the military-industrial complex in order to address the challenges of ensuring technological independence. In the context of Western sanctions, the strategic objectives facing organizations in the military-industrial complex necessitate a constant search for ways to enhance technological independence. The multifaceted nature of the organizational, methodological, managerial, and other specific issues that arise in this regard, as well as the insufficient theoretical development of this problem, necessitates a detailed examination of the approaches and stages involved in selecting a diversification strategy for defense industry enterprises, as well as the tools for strategic analysis that ensure independence from foreign supplies and the ability to overcome sanctions restrictions. In the article, based on a comprehensive analysis of the structures of existing methods for selecting a diversification strategy in various domestic industries, the structure of the methodology is formulated, and a methodology for selecting a diversification strategy for organizations in the military-industrial complex is proposed. The main stages of the methodology are presented, with a focus on analyzing the organization's technical development environment, assessing its level of technological independence, and evaluating its technological potential by identifying and analyzing factors that contribute to the organization's technological independence. The proposed methodology not only assesses the organization's technological potential but also can help enhance its technological independence in key technological areas. The materials obtained can be useful to organizations in the military-industrial complex in the process of developing programs for diversifying military production and developing dual-use technologies.

Keywords: military-industrial complex; organization; technological independence; diversification; strategy; choice; methodology

Получена: 22.06.2026

ГРНТИ 06.52.35

Образец цитирования

Булгаков А. Ю., Лунин Д. А., Титова О. В. Методика обоснования стратегии диверсификации организаций ОПК в условиях решения задач обеспечения технологической независимости // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 21, № 3. С. 4–9. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-3-4-9

For Citation

Bulgakov A.Yu., Lunin D.A., Titova O.V. Methods of Justifying the Diversification Strategy of Organizations in the conditions of solving the problems of Ensuring Technological Independence. *Social'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2026, vol. 21, no. 3, pp. 4-9 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2026-3-4-9