

*Грачева*

**Грачева Ольга Владимировна**

**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Специальность: 5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Работа выполнена в ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Научный руководитель: **Лапаева Ольга Николаевна**, доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Бобрышев Артур Дмитриевич**, доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры Федерального государственного унитарного предприятия «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»

**Файков Дмитрий Юрьевич**, доктор экономических наук, доцент, ведущий специалист Федерального государственного унитарного предприятия «Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»

Защита состоится 27 февраля 2025 года в 15:00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.331.24 на базе Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 7, ауд.511 мт.

Ваш отзыв на автореферат в двух экземплярах, заверенный печатью, просим выслать по адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ им. Н.Э. Баумана и на сайте <http://www.bmstu.ru>.

Автореферат разослан 24 января 2025 года.

Телефон для справок 8 (499) 267-02-22

Ученый секретарь  
диссертационного совета, д.э.н., доцент



В.В. Яценко

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

### **Актуальность темы исследования**

В современных экономических реалиях отечественные промышленные предприятия сталкиваются с необходимостью кардинального пересмотра стратегических целей, планов, программ, мероприятий и проектов, и проведения полномасштабной диверсификации своей деятельности, в частности при решении проблем импортозамещения и импортозащиты. Актуальные цели и задачи диверсификации производства весьма динамичны, ибо они в значительной мере зависят не столько от экономических условий в стране, сколько от геополитических и макроэкономических факторов.

В решение вопросов диверсификации наиболее активно вовлечены предприятия отечественного оборонно-промышленного комплекса (ОПК), в котором сосредоточен основной научно-технический потенциал России. Если еще 10 лет назад активизация процессов диверсификации на предприятиях ОПК рассматривалась исключительно как средство поддержания их финансовой стабильности при снижении объемов гособоронзаказа, то в настоящее время диверсификация становится одним из базовых условий обеспечения технико-технологического суверенитета страны, развития как отдельных оборонных предприятий и их интегрированных структур, так и промышленности в целом.

Успешность диверсификации производства зависит от состава и качества инструментов ее прямой и косвенной поддержки, а также от эффективности управления данным процессом. Существенному увеличению шансов на успех в решении задач диверсификации способствуют достижение стратегической согласованности портфелей, программ и проектов по разработке инновационной продукции для освоенных и неосвоенных рынков, а также внедрение гибких технологий управления проектной деятельностью в условиях полномасштабной цифровизации экономики и социальной сферы.

Современная теория проектного менеджмента системно развивается в рамках мультипроектного подхода, однако многие его аспекты все еще не проработаны в полной мере. Наименее исследованными и наиболее востребованными для научного изучения остаются вопросы, связанные с обеспечением эффективного взаимодействия механизмов управления проектной деятельностью со стратегическим менеджментом и управлением текущими бизнес-процессами, а также с маркетинговой деятельностью предприятия. Научное разрешение накопленных здесь противоречий имеет важное значение для широко спектра промышленных предприятий при реализации стратегии диверсификации, в том числе военно-гражданской.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, необходимостью развития инструментов и механизмов управления проектной деятельностью, способствующих успешной реализации стратегических задач диверсификации по достижению устойчивого развития и экономической безопасности отечественных промышленных предприятий; во-вторых, потребностью в усилении подсистемы стратегического планирования посредством обоснования выбора вида и формы стратегии диверсификации; в-третьих, запросом на поиск рациональных путей взаимодействия с клиентами и потребителями при разработке новых/усовершенствованных видов продукции на освоенных и неосвоенных рынках.

Совершенствование научно-методического обеспечения управления проектной деятельностью при осуществлении диверсификации в целях обеспечения устойчивого развития и экономической безопасности отечественных промышленных предприятий, в том числе оборонных, в сложных санкционных условиях является важной научно-практической задачей и имеет существенное значение для народного хозяйства страны.

### **Степень разработанности проблемы**

Теоретическим и методологическим аспектам управления проектной деятельностью предприятий, включая проблемы управления проектами по разработке и реализации новых продуктов, посвящено значительное количество исследований, опубликованных зарубежными и отечественными учеными. В числе зарубежных исследователей рассматриваемых направлений необходимо отметить Р.Д. Арчибальда (R.D. Archibald), К. Бенко (C. Benko), В. Венкатеша (V. Venkatesh), Д. Двира (D. Dvir), К.М. Кроуфорда (C.M. Crawford), Р.Г. Купера (R.G. Cooper), Ф.У. Мак-Фарлана (F.W. McFarlan), А. Садеха (A. Sadeh), А. Шенхара (A. Shenhar) и др. Отечественные научные разработки по указанной проблематике представлены в трудах Ю.Г. Герцика, А.С. Козлова, О.Н. Лапаевой, А.А. Матвеева, С.В. Матюшока, Д.А. Новикова, И.Н. Омельченко, А.И. Орлова, С.Н. Сильвестрова, А.С. Славянова, С.Г. Фалько, Е.Ю. Хрусталева, А.В. Цветкова и др.

Наиболее значимый вклад в развитие теоретических подходов к анализу стратегических вопросов диверсификации, взаимосвязи между корпоративной диверсификацией и эффективностью деятельности компаний внесли такие зарубежные ученые, как И. Ансофф (I. Ansoff), М.Ф. Вирсема (M.F. Wiersema), М. Горт (M. Gort), Е.Т. Пенроуз (E.T. Penrose), Дж.А. Робинс (J.A. Robins), Р.П. Румелт (R.P. Rumelt), Д.Дж. Тис (D.J. Teece), А.Д. Чендлер (A.D. Chandler Jr.) и др. Среди отечественных исследователей можно выделить К.В. Екимову, Б.А. Ерзкяна, Р.М. Качалова, Г.Б. Клейнера, М.Н. Павленкова, В.Л. Тамбовцева, А.Е. Шастико и др. Проблематика управления военно-гражданской диверсификацией представлена в трудах А.М. Батьковского, А.Д. Бобрышева, П.А. Дроговоза, В.В. Клочкова, Р.А. Князьнеделина, П.В. Кравчука, Т.Н. Рыжиковой, Д.Ю. Файкова, А.И. Шинкевича, С.В. Шкодинского и др.

Вместе с тем вопросы разработки механизмов управления проектной деятельностью, которые связаны с интеграцией проектной и маркетинговой деятельности, вовлечением потребителей в процессы разработки новых/усовершенствованных видов продукции, систематизацией проектов по степени новизны продукта и рынка, требуют дальнейшего развития и уточнения. Достаточно четких научно-методических рекомендаций по координации и конкретизации процессов по обеспечению стратегической согласованности проектной деятельности, а также по разрешению противоречий, возникающих между проектной и операционной деятельностью при реализации военно-гражданской диверсификации, в трудах отечественных и зарубежных ученых не выявлено. Таким образом, высокая значимость рассматриваемых вопросов и недостаточная разработанность ряда теоретических и методических аспектов позволили определить цель, задачи и содержание диссертации.

**Научная задача**, решаемая в диссертации, состоит в развитии научно-методического аппарата управления проектной деятельностью в соответствии со стратегическими задачами диверсификации промышленных предприятий в интересах их устойчивого развития и экономической безопасности.

**Цель** диссертационного исследования состоит в формировании механизма управления проектной деятельностью промышленного предприятия, реализующего стратегию диверсификации. В соответствии с поставленной целью исследования необходимо решить следующие задачи:

- разработать подход к выбору вида и формы диверсификации оборонных предприятий;

- классифицировать проекты по созданию новых/усовершенствованных видов продукции в соответствии с типами стратегий диверсификации промышленных предприятий;

- разработать модель оценивания отношения потребителей к различным вариантам проектных инициатив по созданию новых/усовершенствованных видов продукции;

- сформировать модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия при проведении военно-гражданской диверсификации;

- разработать механизм управления проектной деятельностью промышленных предприятий при осуществлении военно-гражданской диверсификации.

**Объектом исследования** является проектная деятельность отечественных промышленных предприятий, реализующих стратегию диверсификации, в том числе предприятий оборонно-промышленного комплекса.

**Предметом исследования** выступают подходы, методы, модели, механизмы и процедуры управления проектной деятельностью промышленных предприятий в условиях осуществления стратегии диверсификации.

**Область исследования** соответствуют паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», и в частности п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)»; п. 20. «Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями».

**Методологической основой исследования** служат системный подход, а также общенаучные и частнонаучные методы: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, аналогия, классификация, табличный и графический методы, моделирование, экспертные методы, статистические методы обработки экспертных опросов, а также методы многокритериального принятия управленческих решений.

**Теоретической базой исследования** послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента и маркетинга, управления проектной деятельностью, риск-менеджмента и инновационного менеджмента.

**Информационной базой исследования** являются отечественные и международные стандарты проектного менеджмента; данные Федеральной службы государственной статистики; данные публичной отчетности отечественных промышленных предприятий, реализующих стратегии диверсификации; действующие нормативные правовые акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность организаций промышленности; монографии, научные статьи и научно-технические отчеты научных и научно-исследовательских учреждений, информационных агентств, научные публикации исследователей, занимающихся вопросами стратегического менеджмента и маркетинга, управления проектной деятельностью; обзоры консалтинговых агентств по маркетинговым исследованиям; научные интернет-источники, а также данные опросов разработчиков и потребителей оборудования, проведенных соискателем в ходе выполнения научно-квалификационной работы.

**Научная новизна** исследования заключается в формировании механизма управления проектной деятельностью промышленных предприятий в условиях осуществления стратегии диверсификации, а также в разработке и научном обосновании инструментов гармонизации проектной и маркетинговой деятельности. В рамках исследования были получены следующие наиболее существенные результаты, которые обладают признаками научной новизны.

1. Разработан подход к выбору вида и формы новых направлений военно-гражданской диверсификации предприятий. Отличительная особенность данного подхода заключается в интеграции процессов определения как вида, так и формы диверсификации в зависимости от влияния ключевых стимулов и факторов ее успеха. Подход предусматривает систематическое отслеживание изменений по ключевым стимулам и факторам, что способствует расширению возможностей стратегического планирования деятельности и своевременному выявлению перспективных гражданских направлений.

2. Предложено и обосновано расширение классификации проектов создания новых/усовершенствованных видов продукции посредством разграничения проектов не только по технологическому уровню, темпу выполнения, организационной сложности, новизне продукта, но и по степени освоенности рынка. Разработанные новые шкалы для признаков, связанных с новизной продукта и рынка, отражают соответствие проектов различным типам стратегии диверсификации промышленного предприятия, что повышает обоснованность принятия решений при выборе инструментов управления отдельными проектами, однородными группами проектов или портфелем проектов в целом.

3. Разработана модель принятия и использования потребителями результатов проектных инициатив, базирующаяся на передовых достижениях теории принятия и использования технологий. Ее отличительная особенность заключается во введении переменной, отражающей вариативный характер отношения потребителей к проектным решениям по разработке нового продукта, а также в конкретизации перечня контекстуальных факторов с учетом специфики процессов диверсификации на предприятиях. Использование модели способствует своевременному выявлению изменения предпочтений потребителей на освоенных и неосвоенных рынках продукции, вовлечению потребителей в процесс формирования концепций проектных решений на ранних стадиях.

4. Предложена модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия при осуществлении военно-гражданской диверсификации. Модель предусматривает активное вовлечение промежуточных потребителей в процессы формирования проектных инициатив и входит в состав механизма управления проектной деятельностью. Отличительная особенность модели заключается в координации и конкретизации процессов обеспечения стратегической согласованности проектной деятельности, а также в управлении риском на основе концепции риска как ресурса. Использование предложенной модели позволило далее разработать процедуру отбора концепций проектов с учетом их вклада в реализацию стратегии.

5. Разработан механизм управления проектной деятельностью промышленных предприятий в условиях военно-гражданской диверсификации, который в отличие от известных прежде предусматривает обеспечение стратегической согласованности, а также разрешение противоречий между рискованностью инновационных проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продукции и стабильной эффективностью текущих бизнес-процессов. В рамках механизма систематизированы по уровням управления разработанные соискателем инструменты, учитывающие необходимость гибкой балансировки уровня риска портфеля проектов и вовлечение потребителей в процессы разработки продуктов при реализации стратегии диверсификации, а также выделены постоянно действующие и временные элементы воздействия. Предложенные инструменты и элементы воздействия интегрально способствуют успешности как отдельных проектов по разработке и реализации новых/усовершенствованных продуктов, так и портфеля проектов промышленного предприятия в целом.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методологических аспектов менеджмента проектной деятельности через построение модели взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия и модели оценивания принятия/использования потребителями проектных инициатив, а также через разработку механизма управления проектной деятельностью в условиях диверсификации и его элементов воздействия. Практическая значимость диссертационного исследования заключается в формировании процедуры отбора концепций проектов с учетом их ожидаемого вклада в реализацию стратегии диверсификации предприятия и алгоритма внедрения ключевых элементов механизма управления проектной деятельностью предприятия, а также в апробации его базовых компонент в научно-производственной деятельности предприятий и организаций Нижегородской области. Положения диссертационной работы можно использовать в вузах при преподавании дисциплин по направлению подготовки «Менеджмент», а также в системе дополнительного профессионального образования при подготовке и переподготовке руководящих кадров и специалистов.

#### **Апробация результатов исследования**

Основные результаты исследования и практические рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались и обсуждались на

международных и всероссийских конференциях, в частности: «Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации» (г. Нижний Новгород, 2018, 2020, 2021), «Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами» (г. Пенза, 2021), «Социально-экономические и гуманитарные науки» (г. Санкт-Петербург, 2019), «Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы» (г. Нижний Новгород, 2019, 2020), «Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций» (г. Нижний Новгород, 2019, 2020, 2023).

Результаты диссертационного исследования применяются в практической деятельности АО «Арзамасский приборостроительный завод им. П.И. Пландина», АО «Арзамасский завод «Легмаш», ООО «ОКБ «Луч».

### **Публикации**

Результаты исследования отражены в 21 научной публикации общим объемом 10,66 п.л. (личный вклад – 5,13 п.л.), из них 8 работ в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, 1 статья проиндексирована в научной базе Scopus.

### **Структура и объем диссертации**

Текст диссертации изложен на 162 страницах, содержит 26 таблиц и 27 рисунков. Список литературы включает 197 наименования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы.

Во введении обосновывается актуальность исследования, ставится цель и формулируются задачи исследования, определяются его теоретическая и практическая значимость.

В Главе 1 «Анализ существующих подходов и практики управления проектной деятельностью в рамках обеспечения успешности реализации стратегий диверсификации промышленных предприятий» выявлены отличительные особенности и представлены направления совершенствования проектного менеджмента промышленных предприятий в условиях диверсификации. Проанализированы существующие подходы к трактовке понятия диверсификации и к анализу мотивации увеличения/снижения ее уровня. Систематизированы ключевые проблемы российских промышленных предприятий, осуществляющих военно-гражданскую диверсификацию. Предложен подход к интеграции выбора вида и формы диверсификации оборонных предприятий.

В Главе 2 «Разработка инструментов управления проектной деятельностью в условиях диверсификации на промышленных предприятиях» обоснована необходимость совершенствования системы классификации проектов, реализуемых в соответствии со стратегией диверсификации, и предложена пятиаспектная система классификации проектов. Представлена модель принятия и использования потребителями результатов проектных инициатив. Кроме того, сформирована модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов с учетом специфики деятельности предприятий при решении стратегических задач по военно-гражданской диверсификации.

В Главе 3 «Формирование и апробация элементов механизма управления проектной деятельностью при проведении диверсификации на промышленных

предприятиях» установлены противоречия существующих подходов к трактовке понятия «механизм управления проектной деятельностью при проведении диверсификации» и предложена интерпретация данного понятия, а также выделены основные принципы его формирования. В рамках сформированного механизма систематизированы разработанные в диссертации инструменты по уровням управления, а также выделены элементы воздействия механизма. Разработана процедура отбора концепций проектов с учетом их вклада в реализацию стратегии диверсификации на промышленных предприятиях. Результаты исследования апробированы в проектной деятельности промышленных предприятий различного типа. В Общих выводах и заключении сконцентрированы основные результаты и выводы исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Подход к выбору вида и формы новых направлений военно-гражданской диверсификации предприятий**

Понятие «диверсификация» достаточно давно вошло в научный оборот и трактуется в широком диапазоне. В диссертации проанализированы различные подходы к определению и классификации диверсификации (по формам и видам), рассмотрению мотивации к увеличению/снижению уровня диверсификации (экономика транзакционных издержек, теория агентства или принципала-агента, ресурсный подход и др.), а также многочисленные эмпирические исследования взаимосвязи между корпоративной диверсификацией и эффективностью деятельности фирмы. Для конкретизации исследования предлагается рассматривать диверсификацию промышленного предприятия как стратегию, связанную с расширением сферы деятельности во взаимодействии с процессами импортозащиты и импортозамещения посредством развития новых сфер бизнеса, которая определяется рыночным потенциалом, интересами потребителей (конечных и промежуточных) и наличием у предприятия необходимых компетенций, в частности в проектной деятельности.

Результаты деятельности в области формирования и реализации стратегий диверсификации далеко не всегда являются успешными и могут оказать неоднозначное влияние на развитие и устойчивость предприятий. Особые трудности возникают при диверсификации в рамках высокотехнологичных отраслей, в частности оборонных. Основные проблемы системного характера декомпозированы на три группы (Таблица 1).

Особые трудности в управлении процессами диверсификации отечественных оборонных предприятий связаны с поиском успешных новых гражданских направлений, что предусматривает накопление и анализ релевантной информации, в частности о текущих тенденциях в отрасли, потенциале предприятия и его стратегических задачах. Кроме того, в рамках данного процесса осуществляется идентификация возможных видов и форм реализации стратегии диверсификации. В профильных публикациях вопросы обоснования вида и формы диверсификации в зависимости от стимулов и факторов ее успешности рассматриваются, как правило, изолированно. Недостаточно исследованными остаются аспекты взаимосвязи этих двух задач, в частности для военного-гражданской диверсификации.

**Группы ключевых проблем российских оборонных предприятий в условиях активизации процессов диверсификации**

Проблемы государственного регулирования ОПК	Ограниченность возможностей долгосрочного финансирования	Отсутствие мотивации и компетенций для проведения диверсификации оборонных предприятий
<ul style="list-style-type: none"> <li>• особенности формирования прибыли;</li> <li>• высокий уровень обеспечения надежности и качества продукции гражданского назначения (аналогично военной продукции);</li> <li>• наличие большого числа проверок;</li> <li>• достаточно жесткий регламент организационных процедур, соблюдения требований режима;</li> <li>• выполнение условий полного лицензирования полученных результатов интеллектуальной деятельности при разработке гражданской продукции по аналогии с военной продукцией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышенный уровень риска в рамках финансирования проектов по разработке и продвижению гражданской продукции в отличие от более предсказуемых разработок военной продукции;</li> <li>• ограниченные возможности доступа к рынку финансовых ресурсов;</li> <li>• высокая стоимость заемного финансирования;</li> <li>• несовершенство института и практики проектного финансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточный уровень необходимых маркетинговых и административно-управленческих компетенций при осуществлении разработки, производства и вывода гражданской продукции на рынки;</li> <li>• наличие разногласий относительно значимости вовлечения потребителей в разработку продуктов (особенно высокотехнологичных);</li> <li>• отсутствие теоретически и методически обоснованной системы управления диверсификацией на корпоративном уровне</li> </ul>

В диссертационной работе предложен подход к интеграции процессов выявления вида и формы перспективных направлений диверсификации оборонных предприятий. На основе обобщения рекомендаций профильных исследований и учета специфических особенностей функционирования предприятий ОПК установлена совокупность ключевых стимулов и факторов успеха диверсификации, а также выявлено их соответствие различным видам и формам диверсификации (Рисунок 1).

Указанную совокупность стимулов и факторов целесообразно использовать при структуризации набора индикаторов для проведения систематического отслеживания изменений бизнес-фона, текущего состояния и возможностей предприятия. При наличии альтернативных видов и форм диверсификации предусмотрен отбор по критериям стратегического успеха. Данное предложение способствует своевременному выявлению новых перспективных для предприятия гражданских направлений, а также определенному расширению возможностей традиционного стратегического планирования.

## **2. Система классификации проектов создания новых/усовершенствованных видов продукции по пяти признакам**

Инструменты и элементы воздействия традиционного механизма управления проектной деятельностью требуют уточнения и дальнейшего развития с учетом специфики вопросов стратегического характера в условиях диверсификации промышленных предприятий. В диссертации обоснован набор инструментов проектного менеджмента для различных уровней управления предприятием. Одно из предложений связано с классификацией проектов, которая является базовым компонентом процесса управления портфелем проектов (тактический уровень).

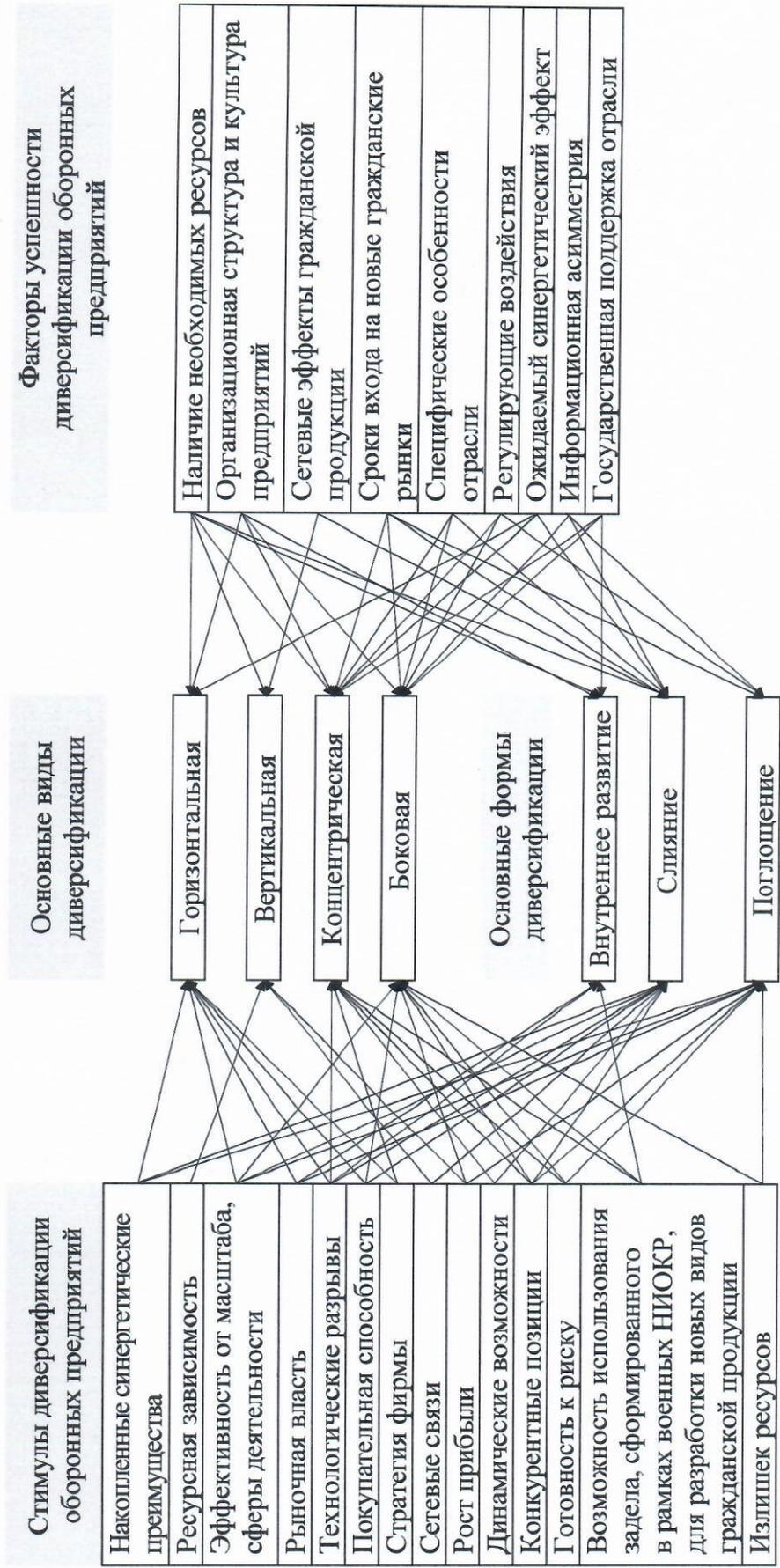


Рисунок 1. Совместное рассмотрение влияния ключевых стимулов и факторов успеха на различные виды и формы военно-гражданской диверсификации

Проведенный анализ подходов к формированию и использованию систем классификации проектов создания новых/усовершенствованных продуктов показал, что ключевая проблема существующих систем классификации проектов, включая ромбовидную модель А. Шенхара (A. Shenhar) и Д. Двира (D. Dvir), кроется в неоднозначном толковании квалификационных признаков и их шкал. Один из наиболее сложных аспектов классифицирования состоит в интерпретации многомерного понятия новизны при систематизации проектов.

Фактор новизны критичен как в управлении проектами, так и при принятии решений стратегического характера по изменению вида и формы диверсификации. При рассмотрении такого сложного субъективного фактора необходимо учитывать различные точки зрения. Степень восприятия новизны проекта разными участниками может не совпадать, и это, как правило, ведет к возникновению деструктивных конфликтов и оказывает негативное влияние на успешность реализации проекта. Кроме того, оценки по тем или иным аспектам новизны проектных инициатив меняются в ходе ее разработки и реализации.

Новизна имеет значение не сама по себе, а только по отношению к какому-то признаку. В рамках ромбовидной модели выделен отдельный квалификационный признак новизны, однако только градация его шкалы указывает на то, что имеется в виду новизна продукта. При этом новизна неявно присутствует и во всех остальных признаках модели (технология, сложность, темп), что подтверждает многомерный характер рассматриваемого явления.

В диссертации предложено расширить состав признаков ромбовидной модели А. Шенхара и Д. Двира посредством уточнения характеристик новизны и введения дополнительного признака освоенности рынка продукта/услуги и в результате сформировать систему классификации проектов по пяти признакам (Рисунок 2).

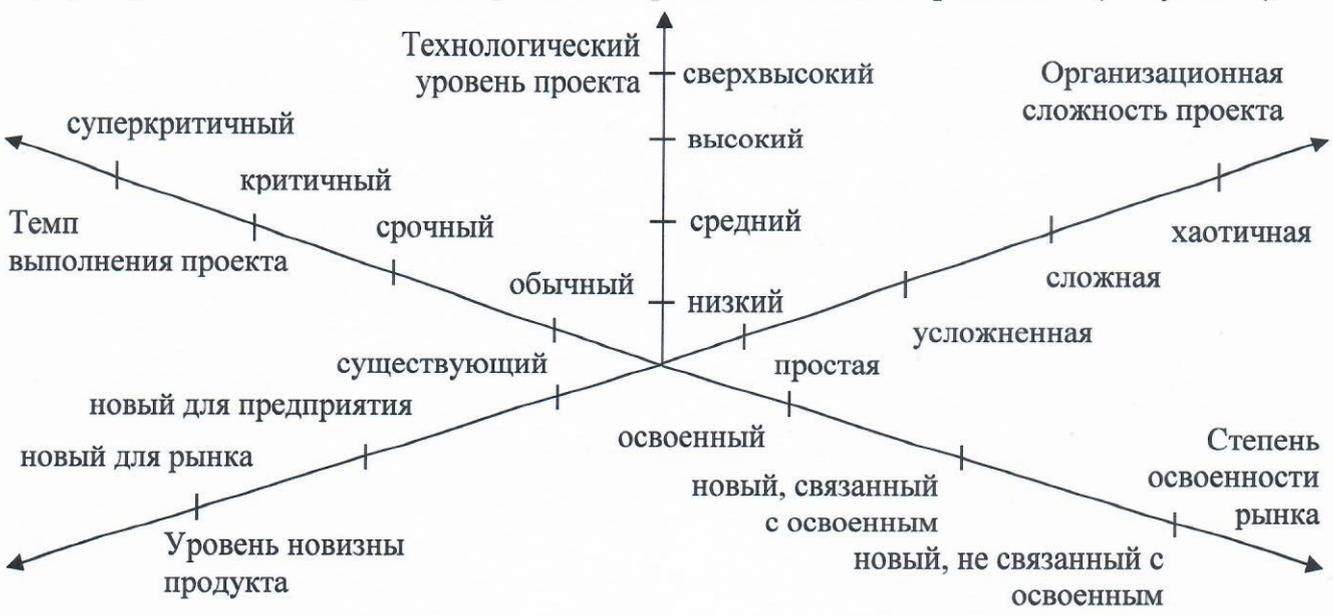


Рисунок 2. Система классификации проектов промышленных предприятий по пяти признакам

Разработанные в диссертации новые шкалы для признаков, связанных с новизной продукта и рынка, отражают соответствие проектов различным типам стратегий диверсификации предприятия. В этом случае стратегия диверсификации не трактуется как единственный вариант (в матрице И. Ансоффа «новый рынок – новый

продукт»): к ней отнесены все варианты, кроме стратегии «существующий продукт – освоенный рынок».

Наряду с этим обоснована необходимость введения новой градации для признака организационной сложности проекта, сопряженной с бизнес-процессами организаций-участников. Соискателем выделены четыре категории организационной сложности проектов (простая, усложненная, сложная и хаотичная), для которых определены базовые отличительные характеристики и меры управленческого воздействия. Для двух признаков (технологический уровень проекта, темп выполнения проекта) и их шкал внесены уточнения в формулировки. Предложенный подход к идентификации проектов способствует повышению обоснованности принятия решений при выборе инструментов управления отдельными проектами, однородными группами проектов или портфелем проектов в целом и станет важным элементом механизма управления проектной деятельностью для обеспечения успешности реализации стратегии диверсификации промышленных предприятий, в частности военно-гражданской диверсификации.

### **3. Модель принятия и использования потребителями результатов проектных инициатив**

Одно из ключевых направлений совершенствования управления проектной деятельностью связано с вовлечением потребителей в процессы разработки новых/усовершенствованных видов продукции. Упреждающая ориентации на потребителей при формировании и реализации стратегии диверсификации промышленных предприятий становится важным модератором взаимодействия научно-технических сотрудников с маркетологами, что в определенной мере способствует снижению проблемных ситуаций, сопряженных с разработкой новых продуктов.

Большой вклад в исследование рыночной привлекательности продукта и поведения потребителей внесли работы, выполненные под руководством В. Венкатеша (V. Venkatesh), в которых была обоснована необходимость создания единой теории принятия и использования технологий (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology – UTAUT), а также ее расширение (UTAUT 2). В настоящее время модели UTAUT и UTAUT 2 активно применяются в сфере информационных технологий, а также в иных высокотехнологичных областях.

Разработанная в диссертации модель базируется на актуальных рекомендациях теории принятия/использования технологий и учете специфики выработки стратегических проектных решений промышленными предприятиями при осуществлении диверсификации. В предложенной модели поведенческое намерение потребителей рассматривается в зависимости от трех ключевых факторов: облегчающих условий, индивидуального мнения и влияния привычки потребителей. В отличие от предшествующих моделей (где обычно задействована переменная, отражающая принятие/использование новой концепции технологии в целом) нами введена переменная, учитывающая отношение потребителей к результатам вариантов новых проектных инициатив по конструкции и эксплуатации продукции. При этом в состав опрашиваемых потребителей могут входить активные участники, привлекаемые на более ранних стадиях к процессу генерации новых проектных инициатив.

Наряду с этим в диссертации выделены контекстуальные надпроектные и проектные факторы, оказывающие существенное влияние на переменные модели и их индикаторы. К надпроектным факторам отнесены: атрибуты окружающей среды потребителей (освещенность, температура и иные эргонометрические параметры); характеристики коллективных потребителей продукции промышленных предприятий (организационная культура, лидерство, механизмы стратегического управления); атрибуты страновой, региональной и отраслевой локации потребителей (особенности национальной экономики и культуры, отраслевая конкуренция, уровень региональной инфраструктуры). В состав проектных контекстуальных факторов включены атрибуты пользователей новой/усовершенствованной продукции (возраст, пол, опыт и другие демографические показатели); технологические характеристики продукции промышленных предприятий (габариты, вес, скорость и т.д.); атрибуты проектных задач, которые, в частности, детерминируются уровнем новизны продукта, освоенностью рынка, требуемым темпом выполнения проекта, а также его организационной и технологической сложностью. Взаимосвязь переменных модели и влияющие на них надпроектные и проектные контекстуальные факторы представлены на Рисунке 3.



Рисунок 3. Модель принятия и использования потребителями результатов проектных инициатив по конструкции и эксплуатации новой/усовершенствованной продукции промышленных предприятий

Выделенные контекстуальные факторы комплексно учитывались далее в научно-квалификационной работе при формировании индикаторов переменных моделей для промежуточных и конечных потребителей. При построении модели для

промежуточных потребителей (на базе теории UTAUT) приняты следующие три фактора, раскрывающие переменную «индивидуальное мнение потребителей»: предполагаемая полезность, простота использования и социальное влияние. В модель для конечных потребителей (на базе теории UTAUT 2) дополнительно включены еще два фактора: гедонистическая мотивация и значение цены.

Апробация моделей проводилась на АО «Арзамасский приборостроительный завод им. П.И. Пландина» посредством концептуального тестирования перспективных вариантов модификации аппаратов озонотерапии и оценки возможностей их реализации на новых рынках. Для обработки результатов опросов, анализа надежности, достоверности и значимости моделей применялось программное обеспечение *SmartPLS*.

Использование предложенных моделей способствует своевременному выявлению изменений предпочтений потребителей относительно вариантов проектных решений по созданию новых/усовершенствованных продуктов на освоенных и неосвоенных рынках, что, в свою очередь, предопределяет успешность реализации стратегии диверсификации промышленного предприятия.

#### **4. Модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия при осуществлении военно-гражданской диверсификации**

Существующие модели взаимосвязей процессов управления портфелем проектов промышленных (в том числе, оборонных) предприятий недостаточно полно отражают вопросы стратегической согласованности, необходимости ее поддержки на различных уровнях управления. В рамках диссертационного исследования нами уточнены задачи ключевых процессов, влияющих на стратегическую согласованность управления портфелем гражданских проектов (Таблица 2).

Таблица 2

Ключевые процессы, влияющие на обеспечение стратегической согласованности управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия

Процесс управления портфелем проектов	Основные задачи процесса
1. Отбор концепций проектных инициатив	Установление относительной организационной выгоды каждого проекта-кандидата. Выбор комбинации проектных инициатив, способствующей максимизации общих стратегических выгод. Формирование системы индикаторов для отслеживания хода реализации отдельных проектов и состояния всего портфеля в целях проверки соответствия организационной стратегии
2. Отслеживание состояния портфеля промышленного предприятия	Мониторинг состояния портфеля/портфелей на соответствие актуальной стратегии предприятия. Отслеживание соответствия целевых организационных выгод фактическим, генерируемым активными проектами портфеля
3. Корректировка текущего портфеля проектов	Обновление состава компонент портфеля в результате корректировки организационной стратегии, исключения неуспешных/проблемных проектов с позиции достижения организационных выгод, либо того и другого вместе

Модель, учитывающая взаимосвязь выделенных процессов между собой и с другими процессами управления портфелем проектов гражданского назначения промышленного предприятия при реализации военно-гражданской диверсификации, представлена на Рисунке 4.

Отличительной особенностью модели выступают координация и конкретизация процессов по обеспечению стратегической согласованности проектной деятельности. Наряду с этим при разработке модели учтено, что гражданские проекты и портфели оборонных предприятий, как правило, отличаются высоким уровнем риска и требуют использования гибких методов управления, а также особых подходов к анализу и отслеживанию рискованных ситуаций.

В диссертационной работе обосновано, что наиболее предпочтительной в силу специфики решаемых задач является концепция ресурсоподобного риска. В этом случае требуются более тщательный анализ риска, а также организация отслеживания возникновения проблемных ситуаций и накопления информации о способах их разрешения при формировании и исполнении портфеля проектов. Нами предложено включить в состав критериев и ограничений, формируемых в процессе разработки стратегии диверсификации, верхнюю и нижнюю границы уровня риска для выбранных форм и видов диверсификации по различным направлениям гражданской продукции и далее использовать эти ограничения при селекции проектных инициатив, отборе проектов после детального планирования, а также при балансировке субпортфелей и портфеля в целом.

Особое внимание в модели уделено вовлечению потребителей в процессы формирования проектных инициатив. В механизме управления проектной деятельностью указанная модель имеет ключевое значение. Она позволила также разработать процедуру отбора концепций проектов с учетом их вклада в реализацию стратегии. Данная процедура была успешно апробирована на предприятиях Нижегородской области.

## **5. Механизм управления проектной деятельностью промышленных предприятий в условиях военно-гражданской диверсификации**

Указанный механизм трактуется в диссертации как совокупность инструментов управления и элементов воздействия на различных уровнях во взаимосвязи с деятельностью по управлению текущими бизнес-процессами и практиками исследования состояния освоенных/неосвоенных рынков, направленная на обеспечение развития промышленного предприятия в военной и гражданской сферах при реализации стратегии диверсификации. Механизм базируется на принципах целенаправленности, комплексности, научности, амбидекстрии самоорганизации. В диссертации представлено описание основных элементов механизма: цели, объекта, субъектов, инструментов, ключевых элементов воздействия, алгоритма внедрения и использования элементов механизма, области применения, задействования совместно с другими механизмами, ожидаемого эффекта от внедрения. Взаимосвязь основных элементов механизма отражена на Рисунке 5.

Отличительная особенность механизма заключается в обеспечении стратегической согласованности и гармонизации проектной (поиск новых комбинаций продукта и рынка) и операционной (сохранение и дальнейшее развитие освоенных успешных комбинаций продукта и рынка) деятельности.

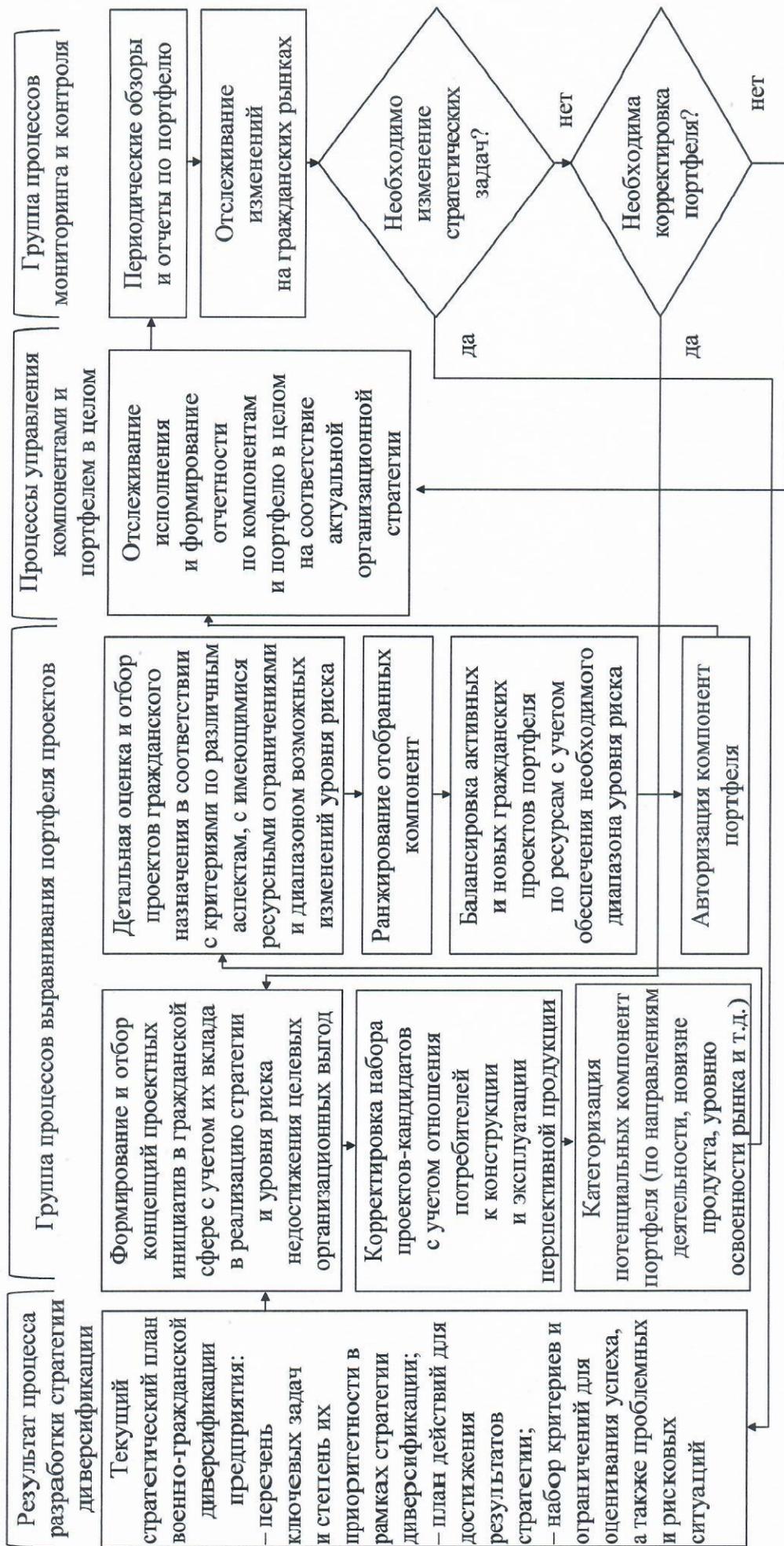


Рисунок 4. Модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия при реализации военно-гражданской диверсификации

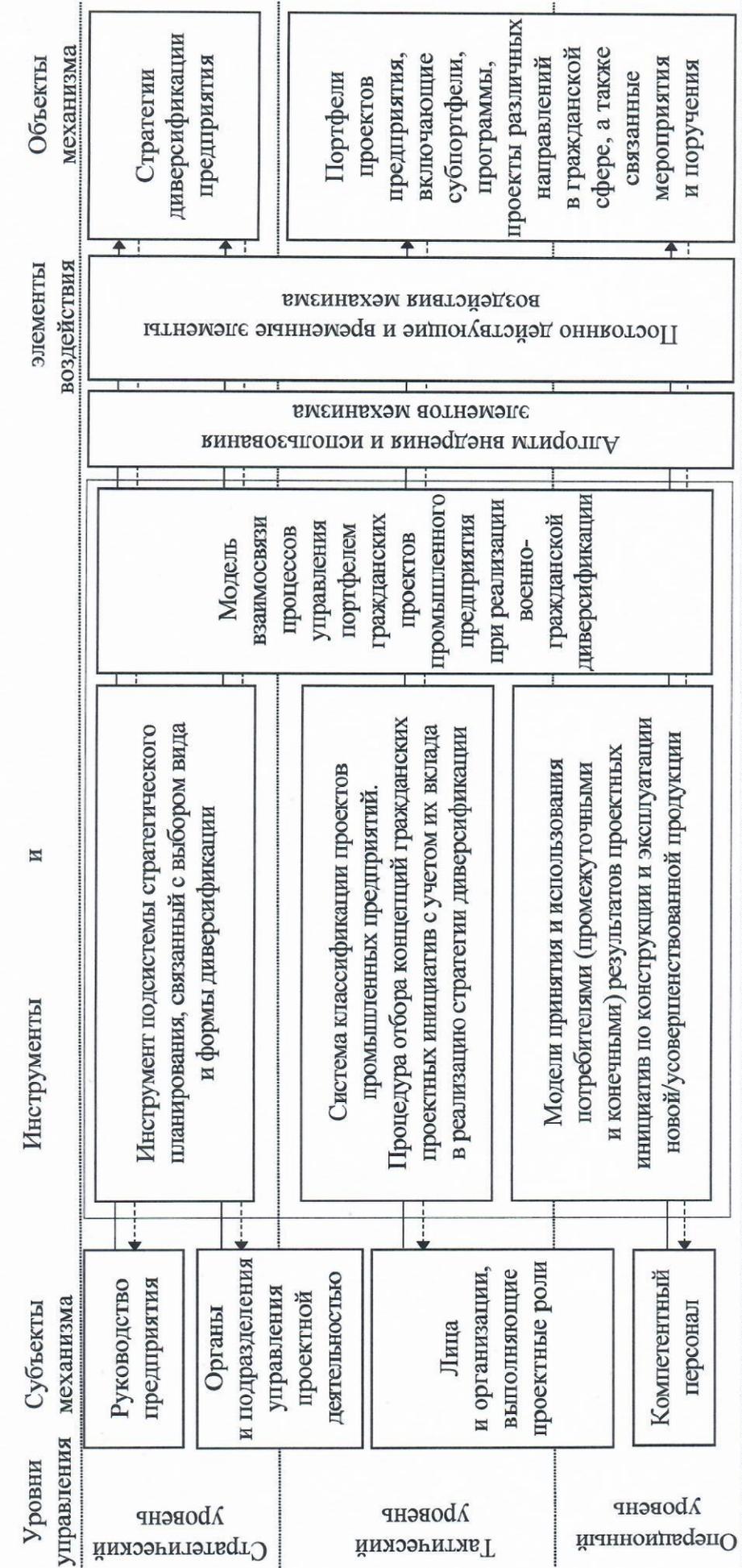


Рисунок 5. Механизм управления проектной деятельностью при осуществлении военно-гражданской диверсификации предприятия ( → — управленческое воздействие, ←--- — обратная связь)

Механизм систематизирует по управленческой вертикали представленные в диссертации инструменты, которые учитывают необходимость гибкой балансировки уровня риска портфеля проектов и его компонент (на основе концепции риска как ресурса) и целесообразность вовлечения потребителей в процессы разработки новых/усовершенствованных продуктов, что в итоге способствует успешности реализации стратегии диверсификации.

В рамках диссертационной работы представлен исчерпывающий набор постоянно и временно действующих элементов воздействия механизма, оказывающих влияние на проектную деятельность предприятия на различных уровнях управления. В частности, обоснована необходимость использования следующих видов проектных элементов воздействия: обеспечение гибкого развития процессов военно-гражданской диверсификации предприятия, формирование отношения к риску как к ресурсу развития при управлении портфелем проектов предприятия, обеспечение координации процессов по стратегической согласованности проектной деятельности, регулирование интеграции проектной и операционной деятельности.

Алгоритм внедрения вышеперечисленных элементов механизма регламентирует последовательность действий по включению всех или отдельных элементов поддержки в практическую деятельность промышленных предприятий. При принятии решения о целесообразности внедрения элементов механизма необходимо рассматривать вопросы успешности проектной деятельности по различным аспектам, а также изменение доли гражданской продукции в общем объеме продукции. При внесении незначительных корректировок механизм может быть использован при управлении проектами, программами и портфелями на невоенных предприятиях в различных сферах экономической деятельности. Видится перспективным дальнейшее совершенствование совместного использования механизмов управления проектной и операционной деятельностью промышленных предприятий.

## **ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе диссертационного исследования разработан механизм управления проектной деятельностью промышленных предприятий, осуществляющих стратегию развития посредством диверсификации. В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы.

1. Для достижения поставленной цели в научно-квалификационной работе проведено исследование широкого спектра достаточно противоречивых точек зрения ученых и практиков на трактовку и классификацию видов/форм диверсификации, а также на оценку ее влияния на эффективность деятельности предприятия. Выделены отличительные особенности военно-гражданской диверсификации и систематизированы ее ключевые проблемы, которые препятствуют успешному расширению сферы деятельности отечественных предприятий, решению актуальных проблем импортозащиты и импортозамещения.

2. Наряду с этим для усиления подсистемы стратегического планирования деятельности промышленного предприятия предложен подход к интеграции выбора вида и формы военно-гражданской диверсификации в зависимости от влияния стимулов и факторов ее успеха. Сформирована совокупность ключевых стимулов и

факторов успеха диверсификации, а также выявлено их соответствие различным видам и формам диверсификации. Подход предусматривает систематическое отслеживание изменений бизнес-фона, текущего состояния и возможностей предприятия с помощью индикаторов, структурированных на основе оригинального набора стимулов и факторов. Указанные нововведения способствуют гибкому управлению разработкой и реализацией стратегий диверсификации оборонных предприятий в современных условиях хозяйствования.

3. Выявлены также основные направления дальнейшего совершенствования инструментов управления проектной деятельностью промышленных предприятий при осуществлении диверсификации. Предложена система классификации проектов, разграничивающая их не только по технологическому уровню, темпу выполнения, организационной сложности, новизне продукта, но и по новизне рынка. Разработанные шкалы для признаков, связанных с новизной продукта и рынка, отражают соответствие проектов различным типам стратегии диверсификации. Такая дифференциация проектов способствует повышению обоснованности принятия решений при выборе инструментов управления отдельными проектами, однородными группами проектов или портфелем проектов в целом.

4. Система обеспечения формирования и реализации стратегии диверсификации предусматривает активизацию использования различных форм вовлечения потребителей в процессы разработки новой/усовершенствованной продукции. В диссертационной работе разработана модель оценивания принятия и использования потребителями результатов проектных инициатив по конструкции и эксплуатации новой/усовершенствованной продукции предприятий. Детерминирована взаимосвязь ключевых факторов (облегчающие условия, индивидуальные мнения и влияние привычки) на поведенческое намерение и отношение потребителей к проектным инициативам. Кроме того, выделены контекстуальные надпроектные и проектные факторы, оказывающие существенное влияние на переменные модели и их индикаторы. Использование предложенных моделей позволяет своевременно выявлять изменение предпочтений потребителей.

5. Разработана модель взаимосвязи процессов управления портфелем гражданских проектов промышленного предприятия при проведении военно-гражданской диверсификации. Модель отличается от предшествующих координацией и конкретизацией процессов по обеспечению стратегической согласованности проектной деятельности, а также по управлению рисками на базе концепции ресурсоподобного риска. Использование предложенной модели позволило разработать процедуру отбора концепций проектных инициатив.

6. Наряду с этим уставлены противоречия существующих трактовок механизма управления проектной деятельностью предприятия и предложена авторская интерпретация указанного понятия, обобщены подходы к разработке данного механизма и выделены основные принципы его формирования. Разработан механизм управления проектной деятельностью промышленных предприятий, который в отличие от известных прежде предусматривает обеспечение стратегической согласованности, а также разрешение противоречий между рискованностью инновационных проектных инициатив по разработке новых/усовершенствованных видов продукции и стабильной эффективностью текущих бизнес-процессов.

7. В рамках механизма систематизированы по уровням управления предложенные соискателем инструменты, а также выделены постоянно действующие и временные элементы воздействия. Инструменты и элементы воздействия способствуют успешности как отдельных проектов по разработке и реализации новых/усовершенствованных продуктов, так и портфеля проектов промышленного предприятия в целом.

8. Результаты исследования апробированы в проектной деятельности промышленных предприятий различного типа (оборонные и необоронные), что подтверждено документально.

9. Положения, разработанные в диссертации, обеспечивают решение научной задачи, имеющей важное народно-хозяйственное значение, характеризующейся высоким уровнем актуальности и связанной с повышением качества управления проектной деятельностью посредством разработки и реализации профильных моделей, инструментов и механизма.

10. Направлениями дальнейших исследований по проблематике диссертации могут стать диффузия научно-методического аппарата в иные секторы и сферы экономики; развитие гибких и гибридных подходов к управлению процессами диверсификации предприятия; формирование системы показателей успешности проектной деятельности предприятия; разработка практических руководств по интеграции проектной и операционной деятельности промышленных предприятий.

## **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ**

1. Грачева О.В., Лапаева О.Н., Симонов А.В. Управление проблемами и успехом высокотехнологичных проектов // Финансовая экономика. 2021. № 3. С. 247-252 (0,68 п.л./0,23 п.л.).

2. Грачева О.В. Выявление и отбор концепций гражданских разработок на российских оборонных предприятиях // Инновации в менеджменте. 2021. № 1 (27). С. 12-20 (1,1 п.л.).

3. Грачева О.В., Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Отличительные особенности и классификация высокотехнологичных проектов разработки и производства продукции гражданского назначения // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9. № 3. С. 1067-1076 (1,23 п.л./0,41 п.л.).

4. Грачева О.В., Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Исследование особенностей процессов диверсификации на отечественных оборонных предприятиях // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 7 (125). С. 2. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41412920> (дата обращения 18.02.2023) (0,71 п.л./0,24 п.л.).

5. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Выявление взаимосвязи между эффективностью деятельности оборонных предприятий и различными типами диверсификации // MODERN ECONOMY SUCCESS. 2019. № 4. С. 29-36 (0,44 п.л./0,15 п.л.).

6. Грачева О.В., Глебова О.В., Мельникова О.Ю. Возможности применения метода аналитических сетей при выборе инновационных проектов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Управление экономическими системами:

электронный научный журнал. 2017. № 12 (106). С. 59. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32831221> (дата обращения 18.02.2023) (0,6 п.л./0,2 п.л.).

7. Оценка проектов технического перевооружения стадии НИОКР инновационно-активных предприятий / О.В. Грачева [и др.] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 6 (78). С. 40. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27513411> (дата обращения 18.02.2023) (0,66 п.л./0,2 п.л.).

8. Грачева О.В., Глебова О.В., Борискова Л.А. Использование аутсорсинга научно-производственными предприятиями при проведении исследований и испытаний на стадии разработки и освоения новой продукции // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 9 (69). С. 27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22563243> (дата обращения 18.02.2023) (0,76 п.л./0,25 п.л.).

**Научная публикация в рецензируемом издании,  
индексируемом в международной базе цитирования Scopus**

9. Civil Project Management at Russian Defense Enterprises Taking into Account Consumer Attitude to Changes in the Product Design and Operation / O.V. Gracheva [et al.] // Academy of Strategic Management Journal. 2019. V. 18. № 6. P. 1-16. URL: <https://www.abacademies.org/articles/civil-project-management-at-russian-defense-enterprises-taking-into-account-consumer-attitude-to-changes-in-the-product-design-and-8737.html> (дата обращения 18.02.2023) (1 п.л./ 0,3 п.л.).

**Научные статьи в сборниках трудов  
международных научно-практических конференций**

10. Грачева О.В., Глебов С.В., Обыденнов Р.С. Обеспечение успешности проектной деятельности при реализации стратегии инновационного развития машиностроительных предприятий // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2024. С. 34-37 (0,25 п.л./0,08 п.л.).

11. Грачева О.В. Совершенствование механизма управления проектной деятельностью организаций в условиях диверсификации // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сборник статей VI Международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. С. 61-64 (0,18 п.л.).

12. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Совершенствование гибких подходов при управлении программными проектами в рамках обеспечения экономической безопасности отечественных оборонных предприятий // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы VIII Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. С. 19-25 (0,43 п.л./0,13 п.л.).

13. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Совершенствование оценивания преимуществ проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий на отечественных оборонных предприятиях // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической

конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. С. 10-13 (0,24 п.л./0,08 п.л.).

14. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Совершенствование процедур отбора проектов по разработке новых продуктов гражданского назначения на оборонных предприятиях // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2019. С. 36-38 (0,18 п.л./0,08 п.л.).

15. Грачева О.В. Использование стратегий внешнего роста при реализации проектов гражданского назначения оборонными предприятиями // Наука в современном информационном обществе: материалы XX Международной научно-практической конференции. М.: LuluPress, Inc, 2019. С. 123-125 (0,18 п.л.).

16. Грачева О.В. Обоснование использования проектного подхода для решения проблем диверсификации производства на предприятиях ОПК // Социально-экономические и гуманитарные науки: материалы Международной научной конференции. СПб.: ГНИИ Нацразвитие, 2019. С. 90-92 (0,29 п.л.).

#### **Научные публикации в других изданиях**

17. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Основные проблемы и факторы успеха при реализации проектов в области информационно-коммуникационных технологий на оборонных предприятиях // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса России: история, реальность, инновации: сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2021. С. 67-70 (0,24 п.л./0,1 п.л.).

18. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Процедура управления проблемами проектов по разработке и внедрению программных продуктов в рамках обеспечения стратегии диверсификации на отечественных оборонных предприятиях // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса России: история, реальность, инновации: сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2020. С. 46-49 (0,24 п.л./0,14 п.л.).

19. Грачева О.В. Оценки влияния процессов диверсификации на эффективность деятельности оборонного предприятия // Международный научный журнал «Научные горизонты». 2019. Т. 22. № 6. С. 47-50 (0,23 п.л.).

20. Формирование сбалансированного по уровню риска портфеля высокотехнологичных проектов разработки и производства продукции гражданского назначения с целью обеспечения экономической безопасности предприятий ОПК РФ / О.В. Грачева [и др.] // Развитие и безопасность. 2019. № 2. С. 69-81 (0,78 п.л./0,41 п.л.).

21. Грачева О.В., Глебова О.В., Симонов А.В. Совершенствование процедуры отбора высокотехнологичных проектов гражданского и двойного назначения на предприятиях ОПК // Социально-экономические и технические проблемы оборонно-промышленного комплекса: история, реальность, инновации: сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2018. С. 72-76 (0,24 п.л./0,15 п.л.).