Адамов А.А.

Проблемные вопросы организации внутрифирменного планирования инновационной деятельности оборонных предприятий среднего бизнеса

Статья посвящена актуальным проблемам активизации инновационной деятельности на оборонных предприятиях среднего бизнеса в условиях посткризисного развития мира. Выявлены основные проблемы, обусловившие необходимость внесения корректив в сложившуюся практику внутрифирменного планирования. По результатам рассмотрения особенностей функционирования предприятий, производящих электронные компоненты военно-технических систем, сформулированы предложения по направлениям разработки методического обеспечения внутрифирменного планирования инновационной деятельности хозяйствующих структур среднего бизнеса.

Мировой финансово-экономический кризис, масштабы которого оказались значительно больше, чем ожидалось экономическим сообществом, заставил менеджмент многих предприятий внести существенные коррективы в организацию своей деятельности. Вероятность возникновения аналогичных по масштабу кризисов, как показали последние годы, не снижается, поэтому необходимо извлечь положительный опыт предприятий, который должен быть учтен в посткризисном развитии хозяйственных структур различного масштаба.

То, что российский ОПК в целом успешно преодолел годы кризиса и достаточно уверенно вступил в современный посткризисный период, свидетельствует о наличии в нем потенциала роста, необходимого на новом этапе экономического развития страны. Опыт функционирования в сложных экономических условиях накоплен и отдельными оборонными предприятиями, которые вышли из кризиса с обновленными механизмами своей деятельности.

Научное осмысление этого опыта должно внести весомый вклад в повышение готовности и эффективности использования оборонно-промышленного потенциала Российской Федерации.

При этом особо необходимо отметить, что положительный опыт накоплен не только крупными оборонными предприятиями, сохранению устойчивости которых в период кризиса способствовала система целевой государственной поддержки, но и рядом оборонных предприятий малого и среднего бизнеса. Именно такие предприятия составляют основу кооперации исполнителей по созданию перспективных образцов вооружения и военной техники.

Рассмотрим позитивный опыт на примере одного из предприятий среднего бизнеса (ПСБ) оборонно-промышленного комплекса, специализирующегося на поставках элементов электронной компонентной базы (ЭКБ) для создания отечественных военно-технических систем, которое не только выстояло в сложных условиях масштабного финансово-экономического кризиса, но и создало надежный стартовый фундамент для дальнейшего своего роста.

Основные финансово-экономические показатели такого предприятия в до- и послекризисный периоды приведены в таблице 1. Эти данные свидетельствуют об устойчивости трендов развития этого предприятия даже в период острой фазы мирового финансово-экономического кризиса.

Если руководствоваться постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 г. № 556 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», кото-

рым установлены предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета налога на добавленную стоимость в 1000 млн. руб. для среднего бизнеса, 400 млн. руб. для малых предприятий и 60 млн. руб. для микропредприятий, то рассматриваемое предприятие ОПК относится к предприятиям среднего бизнеса.

Таблица 1 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ПСБ ОПК

Наименование показателя	Годы				
	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Основные средства, млн. руб.	12,85	21,84	27,42	29,07	100,45
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), млн. руб.	89,45	153,28	193,34	206,33	222,76
Кредиторская задолженность, млн. руб.	44,02	59,18	170,57	97,94	163,28
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. руб.	231,90	352,47	372,37	330,29	376,98
Валовая прибыль, млн. руб.	93,66	180,44	143,39	103,17	133,33
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	32,24	87,58	56,64	22,40	27,18
Балансовая прибыль (убыток), млн. руб.	31,25	86,18	56,09	17,32	21,81
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	23,32	64,88	41,85	12,98	16,42

Благодаря изначальной ориентации на инновационное развитие, предприятие по уровням научно-технического и производственно-технологического потенциалов (НТПТП) сегодня положительно выделяется на достаточно слабом, по сравнению с мировым, фоне отечественной электронной промышленности. Эти же потенциалы во многом стали залогом относительно успешного функционирования предприятия в период мирового финансово-экономического кризиса.

Незначительный масштаб предприятия, с одной стороны, не позволил ему рассчитывать на сколько-нибудь серьезную государственную поддержку в период кризиса, с другой – дал возможность быстро менять способы своего функционирования, ориентируясь на коммерчески привлекательные в разные моменты времени сегменты рынка.

Именно в это время на основе накопленного научно-технического и производственно-технологического потенциалов были созданы аппаратные видеодетекторы, предназначенные для осуществления видеоконтроля, в том числе на автомобильных трассах. Реализация этих средств на внутреннем рынке стала дополнительным источником развития предприятия и обеспечения готовности к работам по государственному оборонному заказу.

Выпуск этой и другой продукции гражданского назначения позволил диверсифицировать деятельность предприятия и тем самым снизить зависимость от государственного оборонного заказа, занимавшего ранее большую часть портфеля заказов.

Во многом это стало возможно за счет того, что предприятие значительную часть своих средств направляло на воспроизводство НТПТП и создавало условия для быстрой его реализации в фактор создания конкурентоспособной продукции. В условиях жестких финансовых ограничений, свойственных периоду кризиса, это можно было сделать только за счет оптимального перераспределения финансовых потоков предприятия и рационального применения организационно-экономических механизмов, снижающих различного рода издержки. Фактически, высокий уровень научно-технического и производственно-технологического потенциалов предприятия создал возможность оптимально диверсифицировать производство в разные моменты времени, что позволяло опе-

ративно и адекватно реагировать на состояние различных сегментов рынка.

Именно высокий уровень научно-технического и производственно-технологического потенциалов предприятия стал основой создания продукции военного и гражданского назначения, обеспечивающей положительную динамику портфеля заказов (рисунок 1).

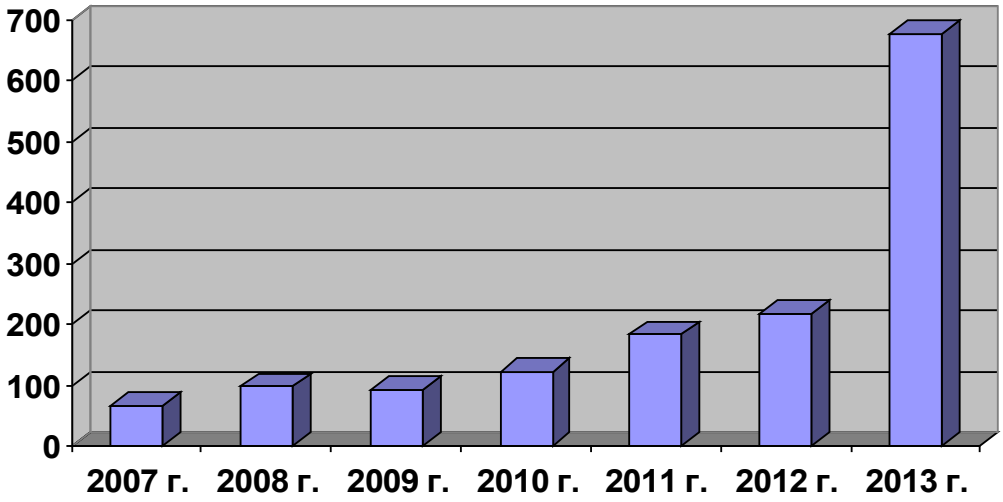

Рисунок 1 – Динамика портфеля заказов предприятия

Поскольку ключевым элементом воспроизводства НТПТП являются кадры, творческая деятельность которых и обеспечивает создание новаций, становящихся затем основой производственной деятельности, то рассматриваемое ПСБ смогло обеспечить стабильность коллектива даже в период острой фазы мирового финансово-экономического кризиса путем повышения экономических стимулов деятельности персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Численность сотрудников предприятия в кризисный период

	Годы		
	2007 г.	2008 г.	2009 г.
Среднесписочная численность, чел.	222	223	226
Среднемесячная заработная плата, руб.	21239	28091	33854

Однако расширение номенклатуры выпускаемой продукции, рост портфеля заказов и активизация деятельности на рынке гражданской продукции обозначили необходимость более тщательного подхода к организации внутрифирменного планирования.

Поскольку, как видно из изложенного выше, основным источником устойчивого развития предприятия в условиях посткризисного развития экономики стала его инновационность, то именно ее, по нашему мнению, необходимо положить в основу внутрифирменного планирования.

При этом будем полагать, что логика внутрифирменного планирования должна заключаться в следующем. Стимулирование инновационной деятельности предприятия даст возможность получения новаций, которые в своей совокупности обеспечат развитие научно-технического и производственно-технологического потенциалов таким образом, чтобы можно было быстро его реализовать в фактор финансово-экономического благополучия предприятия путем оперативного представления на рынки востребуемой ими высокотехнологичной продукции.

При этом речь должна идти о всех видах инноваций [1]:

- технологических, представляющих собой конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового либо усовершенствованного продукта или услуги, внедренных на рынке, нового либо усовершенствованного процесса или способа производства (передачи) услуг, используемых в практической деятельности;
- продуктовых, обеспечивающих внедрение в производство технологически новых и значительно технологически усовершенствованных продуктов;
- маркетинговых, связанных с внедрением новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, охватывающих существенные изменения в дизайне и упаковке товаров, работ, услуг, их представлении и продвижении на рынке сбыта; формирование новых ценовых стратегий;
- организационных, обеспечивающих реализацию новых методов ведения бизнеса, организации рабочих мест, внешних связей;
- процессных, направленных на внедрение технологически новых или технологически значительно усовершенствованных производственных методов, включая методы передачи.

Объединив рамками инновационной деятельности все категории персонала и обеспечив стимулирование их творческой деятельности, можно выйти на качественно новый уровень развития предприятия за счет возникновения системного эффекта (эмерджентности).

В этом случае внутрифирменное планирование инновационной деятельности на предприятии должно обеспечить нацеленность ее на развитие конкретных видов продукции. То есть оно, фактически, должно стать системообразующим на предприятии.

Операндами такого планирования должны стать все виды потенциала предприятия (научно-технический, производственно-технологический, интеллектуальный, организационный, инвестиционный, организационный и т.д.) [2]. Обобщенно под потенциалом принято понимать способность хозяйствующего субъекта наиболее эффективно реализовывать ту или иную функциональную задачу при максимальном использовании имеющихся экономических ресурсов.

Здесь необходимо отметить, что эти виды потенциала в своей совокупности составляют экономический потенциал предприятия. В последнее время, как показано в [3], в структуре экономического потенциала происходят глубокие качественные изменения, требующие отражения в менеджменте и подходах к организации хозяйственной деятельности. Суть таких изменений заключается в том, что к преобладающим в отечественных методиках оценки уровня потенциала предприятия традиционных факторов производства, таких как овеществленный труд (капитал) и живой труд (человеческий капитал), необходимо включать учитывающиеся в промышленно развитых странах новые факторы – интеллектуальный капитал, инвестиционная привлекательность и др.

Организация внутрифирменного планирования инновационной деятельности особенно актуальна с точки зрения современных тенденций технического оснащения ВС РФ, основное содержание которых сводится к переходу от системы заказов военной продукции к системе ее закупок. Возможность своевременного создания образцов продукции военного назначения, в данном случае ЭКБ, удовлетворяющих жестким требованиям основного заказчика вооружения и военной техники (ВВТ), определяется именно уровнем накопленного потенциала и условиями быстрой его реализации в фактор создания образцов продукции с требуемыми тактико-техническими характеристиками.

В то же время инновационная деятельность менеджмента предприятия в период кризиса выявила ключевые проблемы, без устранения которых невозможно решить за-

дачу перевода оборонных предприятий, ОПК и экономики страны на инновационный путь развития, и которые должны быть решены в рамках внутрифирменного планирования инновационной деятельности.

Эти проблемы имеют как методический, так и организационный характер и связаны со следующим:

1. Практика показывает, что новации начинают приносить экономическую отдачу только после достижения уровня зрелости, которая может наступить через значительный промежуток времени. Поэтому отвлечение средств в текущем периоде, ухудшающее финансово-экономическую ситуацию, может не успеть окупиться.

Кроме того, для предприятия важно сохранение положительного тренда развития научно-технического и производственно-технологического потенциалов, поскольку в противном случае можно отстать от конкурентов, а в случае снижения экономического стимулирования сотрудников, связанных с воспроизводством научно-технического потенциала, они могут уйти к конкурентам, создав зачастую непреодолимые проблемы в сохранении завоеванных позиций на рынках сбыта продукции.

В этой связи возникает необходимость разработки методов оптимизации уровня расходов предприятия, направляемых на инновационное развитие, то есть на воспроизводство НТПТП, что, в свою очередь, предполагает необходимость оценки текущих уровней научно-технического и производственно-технологического потенциалов, прогноза тренда их развития, а также оценки экономической эффективности расходов на развитие.

2. До настоящего времени планирование на предприятиях малого и среднего бизнеса в основном ориентировалось на краткосрочный период, как правило, не более 1 года. Об этом свидетельствуют данные таблицы 3 [5].

Таблица 3 – Горизонт планирования различных категорий предприятий российской промышленности (% от числа ответивших)

Категории предприятий-респондентов		Горизонт планирования		
		Не более 1 года	1 - 3 года	более 3 лет
Число занятых, чел.	до 250	52,3	31,4	16,3
	251-500	37,1	39,4	23,5
	501-1000	27,9	41,6	30,5
	более 1000	18,2	41,3	40,6
Уровень конкурентоспособности	высокий	30,4	41,1	28,5
	средний	40,2	36,3	23,5
	низкий	51,9	29,0	19,1

Ключевая роль инновационной деятельности во внутрифирменном планировании делает необходимым осуществить переход, по крайней мере, на среднесрочное и даже на стратегическое планирование. Это обусловлено значительной продолжительностью жизненного цикла инноваций.

В то же время увеличение периода планирования в условиях нестационарности внешней среды, требующее учета множества неопределенностей правового, организационного, финансового, экономического, технического и информационного плана, может негативно повлиять на продуктовую мобильность предприятия среднего бизнеса. С учетом этого, при организации внутрифирменного планирования на длительный период необходимо применять сценарные методы, позво-

ляющие учесть возможность изменения условий функционирования предприятий среднего бизнеса, а также возможные флуктуации спроса на рынках сбыта продукции.

3. Необходимость управления большим количеством мероприятий, обеспечивающих инновационное развитие предприятия, требует разработки методов рационального их комплексирования, а также оптимизации способов реализации накопленного экономического потенциала предприятия в факторы его экономического развития (с точки зрения производства продукции оборонного, гражданского и двойного применения).

4. В настоящее время большинство отечественных компаний, производящих ЭКБ, свою деятельность основывает на концепции фаблесс-производства, предполагающего исключение фазы производства из деятельности предприятия. Благодаря этому, такое предприятие получает возможность сосредоточиться на разработке инновационного продукта, реализуемого затем на предприятиях, специализирующихся непосредственно на производстве ЭКБ, размещенных, как правило, за рубежом.

Однако следование этой концепции накладывает множество ограничений на деятельность предприятия-разработчика ЭКБ, прежде всего, в части высокой зависимости от предприятия-производителя, а также состояния межгосударственных отношений. В случае осложнения финансово-экономического состояния предприятия-производителя у предприятия, реализующего концепцию фаблесс-производства, возникает риск невыполнения взятых на себя контрактных обязательств. Такая опасность особенно возрастает в период кризисов. Кроме того, значительные финансовые потери связаны с прохождением таможенных процедур, которые, в случае обострения межгосударственных отношений, могут стать препятствием обеспечения конкурентоспособности выпускаемой таким предприятием продукции.

Следует отметить, что до сих пор комплексный анализ последствий реализации отечественными предприятиями концепции фаблесс-производства, его положительных и отрицательных сторон не проводился в отечественной экономической литературе.

5. Задача перспективного развития предприятия состоит в максимизации общего (экономического) потенциала предприятия, а задача текущего управления им – в создании условий для оперативной трансформации накопленного потенциала в фактор создания продукции, конкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках.

При этом необходимо учитывать как эндогенные, так и экзогенные факторы, которые можно структурировать по направлению влияния на развитие потенциалов предприятия и условия их реализации в соответствующий фактор производства как «способствующие»; «нейтральные» и «препятствующие».

Соответственно с этим задача состоит в максимальном использовании «способствующих» факторов и ограничении деструктивного влияния «препятствующих», что в своей совокупности и даст возможность максимизировать научно-технический и производственно-технологический потенциалы предприятия.

Применительно к предприятиям, специализирующимся на создании элементов компонентной базы, при развитии НТПТП необходимо исходить из того, что максимальная эффективность любого устройства достигается только тогда, когда все его элементы, прежде всего сверхбольшие интегральные схемы (СБИС) ориентированы именно на него.

Этим объясняется стремление к разработке СБИСов – специализированных элементов ЭКБ. В этом случае минимизируется избыточность их функций, а соответственно количество сбоев и энергопотребление.

Однако, с другой стороны, создаваемые СБИС в определенном диапазоне должны быть многофункциональными, поскольку в противном случае невозможно обеспечить

объемы производства, обеспечивающие необходимый уровень рентабельности и, соответственно, конкурентоспособности.

Выходом из этого противоречия может стать создание микропроцессоров на определенной технологической платформе, что при сохранении их функциональной уникальности можно обеспечить им многофункциональность путем варьирования программным обеспечением, закладываемым в микропроцессор уже после его производства.

Отсюда ключевая задача инновационной деятельности предприятия заключается в выборе такой платформы СБИС, которая как можно дольше не устареет при обеспечении лучших параметров по энергопотреблению и надежности и даст максимальные возможности расширения списка потенциальных их воплощений в готовой продукции.

Соответственно этому и должны направляться финансовые потоки на развитие научно-технического и производственно-технологического потенциалов.

Методической базой выбора платформы – направления инновационной деятельности могут стать теория игр и сценарный метод, с помощью которых на начальном этапе развития предприятия должны проигрываться все сценарии воплощений созданных ЭКБ в различных изделиях с учетом вариабельности программного обеспечения и дальнейшего развития (модификации) этих ЭКБ (по определенным критериям).

Выбор лучших из возможных сценариев, по сути, означает выбор набора инновационной продукции, создаваемого на предприятиях в плановый период.

Поскольку теория игр основывается на прогнозе, который зачастую не совпадает с практикой, то дальше вступает в действие маркетинговая стратегия, обеспечивающая поиск изделий, где могут найти воплощение созданные ЭКБ.

Как показано в [4], эффективность внутрифирменного планирования зависит от продолжительности опыта по его применению. Поэтому оборонным предприятиям среднего бизнеса необходимо ускорить решение задачи создания методического обеспечения внутрифирменного планирования инновационной деятельности. Из таблицы 4 видно, что реальный положительный эффект от его применения, возникает не менее, чем через два года после внедрения.

Таблица 4 – Связь стажа внутрифирменного планирования и его эффективности

Последствия применения планирования	Продолжительность опыта планирования (в годах)				Число фирм (случаев)
	< 2	2-5	6-10	> 10	
Крупный успех	0	0	3	3	6
Успех	3	13	19	19	54
Ограниченный успех	0	19	16	5	40
Неудача	0	0	0	0	0
Число фирм (случаев), %	3	32	38	27	100

Основное требование, которому должны удовлетворять методы, применяемые для внутрифирменного планирования инновационной деятельности, вытекает из особенностей хозяйствующих структур среднего бизнеса, в том числе связанных с необходимостью оперативного принятия управленческих решений по направлениям развития бизнеса.

Именно в оперативности реагирования на изменение запросов рынка кроется одно из важнейших преимуществ среднего бизнеса, поэтому необходимо его менеджменту иметь методический инструментарий, позволяющий быстро принимать правильные (рациональные) решения в условиях значительной неопределенности и неполноты необходимых данных.

Список использованных источников

1. Россия в цифрах 2011. Краткий статистический сборник. – М.: Росстат, 2011.

2. Популярная экономическая энциклопедия. / Под общ. ред. А. Д. Некипелова. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001.

3. Соклакова И.В. Управление потенциалом развития современного предприятия / И.В. Соклакова; дисс. … канд. экон. наук. – М., 2005. – 170 с.

4. Линиченко Д.С. Инновационный характер внутрифирменного планирования делового успеха. http://www.finansy.ru/st/post_1325761343.html, 05 января 2012 г.

5. Голикова В., Гончар К., Кузнецов Б., Яковлев А. Российская промышленность на перепутье. Что мешает нашим фирмам стать конкурентоспособными. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.