

тивности и эффективности их реализации, оценки их вклада в решение вопросов модернизации и инновационного развития экономики с возможностью их корректировки или досрочного прекращения, а также установление ответственности должностных лиц в случае неэффективной реализации программ. Также появляется требование об обязательной внешней экспертизе муниципальных программ.

Учитывая, что в настоящий момент государственные программы РФ находятся в стадии формирования, отсутствуют методические рекомендации для муниципалитетов по внедрению муниципальных программ, которые по своей сути схожи с государственными программами. Перед муниципалитетом города Красноярска стоит непростая задача: не только внедрить муниципальные программы, но и провести, по сути, реформы муниципального управления. Будут затронуты все аспекты деятельности органов администрации города, и им придется выстраивать свои усилия и собственную структуру именно вокруг муниципальных программ.

T. V. Zelenskaya, I. V. Prostakova, O. S. Goloschapova

#### USE OF THE PROGRAM BUDGETING TOOLS FOR INCREASE OF EFFICIENCY OF BUDGETARY INVESTMENTS AND OTHER EXPENSES OF BUDGET OF KRASNOYARSK CITY

*The authors consider the experience of Krasnoyarsk city on introduction and use of the program budgeting tool for increase of efficiency of budgetary investments and other expenses of Krasnoyarsk budget, on introduction of municipal programs, which are the analog of government programs of the Russian Federation.*

*Keywords: program budgeting, departmental special-purpose program, municipal program.*

Зеленская Т. В., Простакова И. В., Голощапова О. С., 2011

УДК 658.5.012.2

В. В. Куимов, М. А. Рагозина

#### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА: ПРИНЦИПЫ И ТИПОЛОГИЯ ПРОДУКТОВ

*Рассматриваются факторы, оказывающие влияние при формировании производственной программы предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), требования к инструментам стратегического планирования, а также типология продуктов предприятий ОПК.*

*Ключевые слова: факторы, принципы, производственная программа, типология продуктов.*

Российский оборонно-промышленный комплекс – это совокупность научных, исследовательских, испытательных организаций и предприятий, выполняющих государственный оборонный заказ. ОПК по праву считается одним из ключевых секторов национальной экономики и сохраняет возможности для развития на его основе наукоемкого и высокотехнологичного производства. В настоящее время деятельность предприятий ОПК характеризуется существенным сниже-

#### Библиографические ссылки

1. Бюджетирование, ориентированное на результат: анализ мирового опыта и возможностей его распространения в России // Фонд «Институт экономики города». М., 2004.
2. Лавров А. М. Среднесрочное бюджетирование, ориентированное на результаты: междунар. опыт и российские перспективы // Финансы. № 3. 2004. С. 9–14.
3. Программный бюджет: лучшая практика / А. А. Беленчук, Л. А. Ерошкина, С. Е. Прокофьев и др. // Академия бюджета и казначейства Минфина России. Финансовый журнал. № 1. 2011. С. 5–22.
4. Габуния Ф. Г., Патынян Я. М. Цена эксперимента // Бюджет. № 8. 2008. С. 48–50.
5. Об утверждении Программы реформирования муниципальных финансов города Красноярска на 2006–2007 гг. : постанов. администрат. г. Красноярска от 31.10.2005 г. № 551.
6. Ваксова Е. Е., Моисеев И. В. ВЦП в регионах // Бюджет. № 9. 2008. С. 46–49.

нием объемов государственного оборонного заказа; снижением эффективности использования экономического потенциала; недостаточным финансированием НИОКР; зависимостью от экспортных заказов и высоким уровнем рисков в силу инновационного характера продукции. В этих условиях диверсификация производства, основанная прежде всего на использовании инновационного потенциала, является важнейшим фактором обеспечения как устойчивости,

так и повышения эффективности развития предприятий оборонно-промышленного комплекса. Огромное значение для обеспечения эффективности управления предприятиями ОПК имеет стратегическое планирование, в системе которого важным элементом является формирование производственной программы предприятия (ППП), учитывающее степень соответствия потенциала роста объема производства продукта экономическому потенциалу предприятия.

Комплексный характер задачи формирования производственной программы предприятий ОПК и специфические факторы, влияющие на функционирование и развитие, предъявляют особые требования к инструментам стратегического планирования. Недостаточный учет данных факторов, отсутствие адекватных методов планирования приводит к снижению эффективности и устойчивости деятельности предприятий ОПК. Данное обстоятельство обуславливает необходимость совершенствования принципов и методов стратегического планирования с целью обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятий ОПК в новых экономических условиях.

Несмотря на значительное количество работ в области исследования проблем, возникающих при планировании производственной программы предприятий, многие прикладные, а также отдельные теоретические вопросы требуют своего разрешения и, как следствие, проведения дополнительных исследований. Прежде всего это относится к необходимости разработки специальных инструментов стратегического планирования производственной программы предприятий ОПК, учитывающих, с одной стороны, специфические особенности их деятельности, а с другой – степень соответствия потенциала роста объема производства продукта экономическому потенциалу предприятия.

Существующие системы планирования на предприятиях ОПК можно рассматривать как один из важнейших инструментов повышения эффективности их финансово-хозяйственной деятельности. Важная роль в решении этой задачи отводится формированию производственной программы предприятий. В процессе исследования были выявлены следующие специфические особенности деятельности предприятий ОПК: высокая зависимость от госзаказа при существовании реальной перспективы его прекращения; специфический характер назначения продукции, определяемый ее направленностью на обеспечение/удовлетворение стратегических интересов страны; наличие и неэффективное использование научно-технического потенциала; ограниченные возможности по передаче информации и технологий; необходимость использования созданного в рамках основного производства инновационного потенциала предприятия для изготовления конкурентоспособной конверсионной продукции и, как следствие, высокий уровень рисков; различный характер продуктов предприятий ОПК, обуславливающий необходимость совершенствования инструментария формирования ППП; отсутствие опыта работы в рыночных условиях и др.

Планирование ППП ОПК с учетом особенностей невозможно без систематизации факторов, влияющих на ее формирование. В процессе исследования была проведена систематизация данных факторов на основе следующих классификационных признаков: сфера проявления (маркетинговая; научно-техническая, производственная, материально-технического обеспечения, финансовая, управления персоналом и организационная); место возникновения события (внешние и внутренние); характер информации (детерминированный, вероятностно-неопределенный и стохастический); степень управляемости (управляемые и неуправляемые); степень влияния (значимые и незначимые); возможность прогнозирования (прогнозируемые и внезапные); область действия (оборонное и конверсионное производства); стадии инновационного процесса (фундаментальные и прикладные исследования, опытное производство и промышленное освоение) (табл. 1).

Классификационный признак по сфере проявления позволил определить факторы, влияющие на степень использования производственного, научно-технического, рыночного и экономического потенциала предприятия в целом.

Признак классификации факторов по характеру информации дает возможность учета неопределенности при формировании ППП ОПК. Результаты мониторинга изменения влияния факторов позволяют своевременно проводить корректировки производственной программы, обеспечивая ее актуализацию для потребителя.

Классификационный признак по области действия необходим для того, чтобы учесть факторы, проявляющиеся в каждой из двух полярных сфер функционирования предприятий ОПК. Такое деление факторов указывает на необходимость применения полифункционального планирования производственной программы объекта исследования, которое дает возможность учесть различия влияния совокупности факторов, действующих на оборонное и конверсионное производство.

Выделение и анализ факторов по стадиям инновационного процесса показал неоднородность их влияния на экономический потенциал различных предприятий ОПК. Структура экономического потенциала формируется под воздействием этих факторов, отражает специфику деятельности предприятия и определяет производственную программу предприятия ОПК.

Таким образом, преобладание вероятностно-неопределенных факторов и высокий уровень альтернативности развития предприятия указывают на необходимость использования методов и инструментов стратегического управления при формировании производственной программы, а выявленная неоднородность влияния наиболее значимых факторов на экономический потенциал позволяют обосновать необходимость определения основных типов продуктов предприятий ОПК.

Принципы стратегического планирования производственной программы должны учитывать выявленные особенности предприятий ОПК, закономерности и цели их развития, опираться на существующие теоретические положения и принципы планирования с целью установления общих правил разработки эффективных инструментов стратегического планирования (табл. 2).

Определение принципов стратегического планирования ППП ОПК позволяет разработать методiku, адекватно отражающую особенности и тенденции развития объекта исследования. В связи с этим в ходе исследования были изучены и проанализированы основные принципы, предлагаемые различными специалистами.

Таблица 1

**Классификация факторов, влияющих на формирование производственной программы предприятий ОПК**

Сфера проявления	Факторы	По характеру информации			По области действия		По стадиям инновационного процесса			
		Детерминированные	Вероятностно-неопределенные	Стохастические	В оборонном производстве	В конверсионном	Фундаментальных исследований	Прикладных исследований	Опытное производство	Промышленное освоения
Маркетинговая	Размеры и доля рынка		*		*	*			*	*
	Уровень конкуренции на рынке		*		*	*			*	*
	Номенклатура продукции	*		*	*	*	*	*	*	*
	Конкурентоспособность продукции	*		*	*	*			*	*
	Динамика изменений внешней среды			*		*	*	*	*	*
Научно-техническая	Научоемкость продукции	*			*		*	*		
	Научоемкость технологии производства	*			*		*	*		
	Наличие новых конкурентоспособных разработок		*		*	*	*	*		
	Объем финансирования НИОКР	*			*		*	*		
Управления персоналом	Уровень обеспеченности персоналом по категориям и профессиям	*		*	*	*	*	*	*	*
	Уровень квалификации	*			*		*	*	*	
	Текучесть кадров		*		*	*	*	*	*	
	Выработка продукции на одного работника	*			*	*	*	*	*	*
Производственная	Вид продукции	*		*	*	*	*	*	*	*
	Уровень специализации оборудования	*			*		*	*	*	*
	Степень универсальности оборудования	*			*	*			*	*
	Длительность производственного цикла	*			*				*	*
	Уровень загрузки производственных мощностей		*		*	*			*	*
	Уровень износа основных производственных фондов	*			*	*			*	*
Материально-технического обеспечения	Наличие и стабильность хозяйственных связей с предприятиями-поставщиками		*		*	*			*	*
	Наличие запасов сырья и материалов		*			*			*	*
	Размеры складских помещений и условия хранения	*				*			*	*
Финансовая	Высокая зависимость от государственного финансирования	*			*		*	*	*	*
	Уровень кредитоспособности		*		*	*				*
	Условия привлечения финансовых ресурсов		*		*	*				*
	Уровень инфляции			*	*					*
	Рентабельность активов		*		*	*				*
Организационная	Ориентация организационной структуры предприятия на выполнение заказов	*			*	*			*	*
	Эффективность менеджмента		*		*	*	*	*	*	*

**Особенности деятельности предприятий ОПК и требования к инструментам стратегического планирования ППП**

Особенности предприятий ОПК	Требования к инструментам стратегического планирования ППП ОПК	Принцип планирования
Специфический характер назначения продукции, определяемый ее направленностью на обеспечение/удовлетворение стратегических интересов страны	Существование госзаказа обуславливает приоритетность оборонной продукции	Стратегическая направленность (ориентации)
Ограниченные возможности по передаче информации и технологий	Необходимость соблюдения особых информационных условий, ограничивающих кооперацию и передачу технологий	Закрытость (ограниченность)
Существование двух полярных сфер функционирования предприятия, проявляющихся в наличии оборонного и конверсионного производств	Критерии формирования ППП должны структурироваться на две части, учитывая, таким образом, ориентацию производства на гособоронзаказ и выпуск конверсионной продукции	Полифункциональность
Особенности формирования производственной программы обусловлены существованием различных типов продукта предприятий ОПК	При формировании производственной программы основополагающим выступает тип продукта предприятия ОПК, определяющий степень использования экономического потенциала на основе влияния факторов	Формирование производственной программы на основе вариантности типов продукта

Анализ принципов планирования ППП, предложенных рядом авторов, таких как Р. Акофф, А. Файоль, М. М. Алексеева, М. И. Бухалков, В. В. Глухов, В. А. Горемыкин, М. В. Макаренко, О. М. Махалин, Б. А. Соловьев, Э. А. Уткин, Р. А. Фатхутдинов, В. В. Царев и др., позволил сделать вывод о неоднозначности толкования принципов стратегической направленности (ориентации), закрытости (ограниченности), полифункциональности, формирования производственной программы на основе вариантности типов продуктов применительно к стратегическому планированию ППП ОПК.

Принцип стратегической направленности (ориентации) предполагает определение и структурирование стратегических целей и задач предприятия с учетом необходимости удовлетворения стратегических интересов страны при планировании ППП ОПК.

Принцип закрытости (ограниченности), во-первых, предполагает необходимость соблюдения особых требований, ограничивающих возможности предприятий ОПК в установлении межхозяйственных связей и передаче технологий. Во-вторых, принадлежность предприятий к сфере ОПК обуславливает возможность их дальнейшего развития, но не позволяет выйти за рамки специализации до тех пор, пока существует устойчивая потребность в их продукции со стороны государства. При этом становится проблематичным обеспечение высокой конкурентоспособности продукции гражданского назначения, которая будет уступать по экономическим характеристикам продуктам-аналогам предприятий-производителей, не принадлежащих к сфере ОПК.

Принцип полифункциональности заключается в одновременном существовании двух полярных сфер предприятия ОПК, проявляющихся в наличии оборонного и конверсионного производств, имеющих существенные различия в целях, воздействующих факторах, схемах финансирования и степени неопределенности.

Инструменты планирования производственной программы должны учитывать тип продукта предприятия ОПК, характеризующийся степенью использования экономического потенциала. Таким образом, принцип формирования производственной программы на основе учета вариантности типов продукта предполагает необходимость разработки адекватных методов стратегического планирования производственной программы.

Предложенные в процессе исследования принципы и уточнение их содержания определены с учетом выявленных особенностей деятельности и целей развития предприятий ОПК. Они являются основой для разработки методик стратегического планирования производственной программы предприятий ОПК.

Различный характер продукции, производимой на современном этапе предприятиями, не позволяет предложить универсальных методов стратегического планирования, что, безусловно, требует учета особенностей и разработки методов, отвечающих условиям формирования производственной программы предприятий. Выявленные особенности предприятий ОПК, обусловленные уникальностью и специфичностью оборонного производства, позволили определить признаки и выделить типы продуктов предприятий ОПК, максимально использующие существующий экономический потенциал.

Экономический потенциал оборонной промышленности принято считать наиболее прогрессивным и приспособленным для освоения производства высокотехнологичной продукции. Основываясь на положении о том, что структура экономического потенциала отражает специфику деятельности предприятия, были выделены основные элементы экономического потенциала предприятий ОПК. Экономический потенциал рассматривается как система, структурными элементами которой являются производственный потенциал (ПП), научно-технический (НТП) и рыночный (РП).

Для учета неоднородности характера влияния факторов на различные продукты была разработана типология продукта производственной программы, основанная на использовании признаков, отражающих степень применения структурных элементов экономического потенциала. Каждый из выделенных типов продукта неоднороден в силу различного влияния факторов, таких как уровень инновационности продукта на различных стадиях (стадия фундаментальных исследований (ФИ), прикладных исследований (ПИ), стадия опытного производства (ОП) и промышленного освоения (ПО)); технологическая однородность продукции; сырьевая однородность продукции (табл. 3).

Как показал анализ влияния факторов, экономический потенциал продуктов гособоронзаказа определя-

ется степенью использования производственного и научно-технического потенциалов; продуктов военно-технического сотрудничества и продуктов двойного назначения – степенью использования производственного и рыночного потенциалов; продуктов конверсионного производства – степенью использования производственного, научно-технического и рыночного потенциалов, продуктов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ – степенью использования научно-технического потенциала.

Таким образом, предложенная типология позволяет определить тип продукта по степени использования экономического потенциала предприятий ОПК и выбрать адекватный метод планирования при решении задачи управления производственной программой предприятия оборонно-промышленного комплекса.

Таблица 3

Типология продуктов предприятий ОПК

Признак	Тип продукта				
	Продукт гособоронзаказа (ГОЗ)	Продукт военно-технического сотрудничества (ВТС)	Продукт двойного назначения (ДН)	Конверсионный продукт (К)	Продукт научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР)
Степень использования производственного потенциала	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая
Степень использования научно-технического потенциала	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая
Степень использования рыночного потенциала	Низкая	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая
Степень использования экономического потенциала	ПП + НТП	ПП + РП	ПП + РП	ПП + НТП + РП	НТП
Состав стадий инновационного процесса	ФИ + ПИ + ОП + ПО	ПО	ПО	ФИ + ПИ + ОП + ПО	ФИ + ПИ + ОП
Технологическая однородность	+	+	+	+	–
Сырьевая однородность	+	+	+	–	–

V. V. Kuimov, M. A. Ragozina

**STRATEGIC PLANNING OF THE PRODUCTION PROGRAM OF THE ENTERPRISES OF THE DEFENSE INDUSTRIAL SECTOR: PRINCIPLES AND TYPOLOGY OF PRODUCTS**

*In the article the authors consider the factors producing effect on formation of the production program of enterprises of DIC, requirements to the tools of strategic planning, and develop the typology of products of enterprises of DIC.*

*Keywords: factors, principles, production program, typology of products.*

© Куимов В. В., Рагозина М. А., 2011