

## ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

*Предложены специальные матрицы стратегического планирования производственной программы предприятий ОПК, учитывающие специфические особенности их деятельности.*

*Ключевые слова: экономический потенциал, производственная программа, матрицы стратегического планирования.*

Российский оборонно-промышленный комплекс – это совокупность технологически родственных предприятий, представляющих целостный организм с выстроенной сложной структурой, состоящей из многоуровневых устойчивых коопераций. Сегодня в российском оборонно-промышленном комплексе существует немало проблем. Они вызваны прежде всего необходимостью технического переоснащения предприятий и организаций ОПК для повышения эффективности реализации госзаказов и федеральных целевых программ.

Огромное значение для обеспечения эффективности деятельности предприятий ОПК имеет стратегическое планирование. Важным элементом в системе стратегического планирования является задача планирования производственной программы предприятия, учитывающая результаты плановых решений в области маркетинга, материально-технического, кадрового, финансового обеспечения, науки и др.

Комплексный характер задачи планирования производственной программы предприятий ОПК и специфические особенности их функционирования предъявляют особые требования к выбору инструментов стратегического планирования. Данное обстоятельство требует пересмотра принципов и методов стратегического планирования, изменения его содержания и структуры с целью обеспечения конкурентоспособности и устойчивости предприятия.

Существует большое количество разработок в области стратегического планирования, в частности: матрица BCG, матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG), GE/McKinsey (для анализа хозяйственного портфеля), матрица возможностей, матрица рисков, матрица SPACE, матрица направленной политики (или матрица Shell) и т. д. Вместе с тем, анализ показал, что существующие инструменты стратегического планирования не позволяют учесть особенности деятельности предприятий ОПК.

Перечислим особенности деятельности предприятий ОПК.

1. Высокая зависимость от госзаказа при существовании реальной перспективы его прекращения.

Одним из важнейших средств обеспечения национальной безопасности являются его вооруженные силы. Национальная безопасность – одна из главных потребностей государства и общества, удовлетворение которой обуславливает создание ОПК с целью снаб-

жения государства военной техникой. Отсюда вытекает необходимость постоянного внимания со стороны государства к проблемам развития оборонно-промышленного комплекса, разработке и производству вооружения и военной техники. В результате, основная цель функционирования ОПК делает его зависимым от наличия государственного заказа, т. е. от обеспечения его работой и необходимым финансированием.

Предприятия оборонной промышленности осуществляют до 80 % поставок по государственному оборонному заказу [1]. В перспективе, как это намечено в стратегии развития ОПК на период до 2015 г., даже при повышении уровня загрузки производственных мощностей гособоронзаказом, доля продукции военного назначения будет существенно снижаться (до 50 %) [2]. Это обуславливает возможность дальнейшего прекращения государственных оборонных заказов и полное переключение мощностей предприятий ОПК на производство гражданской продукции.

2. Наличие выраженной специализации производства.

Специализация ОПК носит военный наукоемкий характер, что в свою очередь проявляется в таких крупных направлениях, как авиакосмическое, ракетостроительное, радиоэлектронное, производство средств связи, боеприпасов и спецтехники, приборостроение.

Доля отраслей ОПК в производстве наукоемкой высокотехнологичной продукции достигает по авиационной технике, гражданскому космосу, оптическому приборостроению, изделиям электронной техники, промышленным взрывчатым веществам 100 %; судостроению, радиоэлектронной аппаратуре – 90 %; средствам связи – 70 %; сложной медицинской технике – 60 %; высокотехнологичному оборудованию для ТЭК – 30 % [3].

В результате, высокий уровень такой специализации обуславливает затратный способ формирования цен на производимую продукцию. Существует меньшая, по сравнению с гражданским производством, скорость обновления образцов выпускаемой продукции, не связанная с необходимостью удовлетворения спроса рынка, а вследствие развития НИОКР.

3. Высокий уровень наукоёмкости производства.

Оборонно-промышленный комплекс России представляет собой многофункциональные научно-производственные отрасли промышленности, способ-

ные разрабатывать и производить современные виды и типы вооружений, а также выпускать разнообразную наукоемкую гражданскую продукцию [4].

В российском оборонно-промышленном комплексе в настоящее время существует более 3 000 современных технологий суперкласса [2]. На долю предприятий ОПК и сегодня приходится более 70 % всей производимой в стране научной продукции [5]. По уровню интеллектуалоемкости ОПК является лидирующим сектором российской экономики [6].

Оборонно-промышленный комплекс – основной потребитель результатов инновационной деятельности [7]. Инновационная деятельность – это часть общей производственной и деловой деятельности в рыночном механизме хозяйствования. По ее состоянию определяется общая степень здоровья предприятия, отрасли, экономики в целом на момент анализа, а также делается прогноз на будущее.

#### 4. Высокий уровень риска.

Основа эффективной работы на ОПК – обеспечение постоянного контроля отклонений. Это подразумевает проведение регулярного учета, предоставление полной отчетности по производству, анализ и координацию производства.

Произведенная на предприятиях ОПК продукция должна соответствовать всем предъявленным требованиям, в противном случае, несоответствие одного изделия ведет к полному уничтожению всей партии независимо от условий заказа, а, следовательно, и к финансовому убытку предприятия. Государство не берет на себя экономическую ответственность за нанесение убытков предприятию.

Помимо этого существует постоянный риск прекращения, задержки или сокращения финансирования государственного заказа, в результате чего дальнейшее производство продукции полностью осуществляется за счет собственных средств предприятия.

В современной ситуации финансовое положение предприятий оборонной отрасли остается достаточно тяжелым. Неритмичность перечисления средств за выполнение текущего оборонного заказа и в задолженности по уже выполненным работам, пролонгация в погашении долгов, воздействие инфляции на снижение реальной стоимости долговых сумм приводят к увеличению кредиторской задолженности предприятий ОПК [8].

5. Долгосрочный и капиталоемкий характер производственной деятельности.

Долгосрочное планирование позволяет принимать решения об основной структуре программы производства и сбыта, включая разработку новых видов продукции, применяемой технологии производства, вида и объема используемого оборудования, необходимой рабочей силы. Так, производственная программа формируется не на один год, а на несколько лет.

Эффективное функционирование ОПК подразумевает постоянный контроль, наблюдение за тем, как программа выполняется и внесение определенных коррективов, если это необходимо.

Капиталоемкость определяется постоянным финансированием и зависимостью от сроков его осуществления. Все затраты на производство, как и производственная программа, рассчитываются на несколько лет с учетом возможности внесения изменений в распределение финансовых средств, либо с учетом вероятности прекращения их поступления.

6. Существование двух полярных сфер функционирования предприятия, проявляющихся в наличии оборонного и конверсионного производств.

Оборонно-промышленный комплекс России максимально использует свои возможности для обеспечения не только оборонной, но и экономической, социальной и интеллектуальной безопасности страны, т. е. помимо военной продукции, предприятия ОПК производят продукцию гражданского назначения, что и предусматривается в идее конверсии.

Конверсия представляет собой регулируемый государством процесс организационных, правовых, технологических, научно-технических и социально-экономических преобразований оборонной промышленности в целях частичной или полной переориентации на выпуск продукции гражданского назначения ранее задействованных в оборонном производстве производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов организаций оборонной промышленности [9]. Ориентация на производство конверсионной продукции способна обеспечить предприятия финансовыми средствами, необходимыми для поддержания текущей деятельности.

Как показывает практика, деятельность организаций ОПК, ориентированная в основном на производство вооружений и её экспортную составляющую, не может быть основой устойчивого финансово-экономического состояния и обеспечивать их развитие в долгосрочной перспективе. Загрузка производственных мощностей предприятий ОПК по-прежнему остается на низком уровне.

Дальнейшее развитие ОПК связано в первую очередь с развитием гражданского производства. В перспективе, даже при повышении уровня загрузки производственных мощностей растущим ГОЗ, доля продукции военного назначения должна существенно снижаться (до 50 %) за счет опережающего роста продукции гражданского назначения.

7. Использование созданного в рамках основного производства инновационного потенциала предприятия для изготовления конкурентоспособной конверсионной продукции и продукции двойного назначения.

Инновационный потенциал предприятия и персонала – это, по сути, ключевой фактор будущего успеха предприятия. Инновационность предприятия является важным конкурентным преимуществом, ибо позволяет своевременно защитить производство от назревающих внешних угроз. При этом возрастают разнообразие и вариативность продуктов и технологий.

Инновационный потенциал, т. е. совершенствование технологической базы производства, освоение и внедрение новых технологий, обеспечивающих повышение качества продукции, экономии энергоре-

сурсов, сокращение затрат труда, позволяет производить высокотехнологичную, наукоемкую и перспективную конверсионную продукцию, а также продукцию двойного назначения.

Таким образом, в связи с наличием вышеназванных особенностей предприятий ОПК становится важной разработка специальных матриц стратегического планирования производственной программы предприятий ОПК для учета специфических особенностей их деятельности.

Потенциал любого предприятия отражает совокупные силовые возможности достижения различных целей в различных областях и, по мнению ведущего специалиста в области управления инновациями, может быть представлен так, как показано на рисунке [7].

Особое значение при формировании производственной программы предприятия имеют маркетинговый и организационно-управленческий потенциалы. Для формирования производственной программы предприятия необходимо проводить анализ факторов, определяющих производственный и научно-технический потенциалы предприятий ОПК.

На формирование производственной программы предприятий ОПК оказывает влияние используемая стратегия производства, выбор которой определяется производственным потенциалом и уровнем запаса финансовой прочности. Производственный потенциал предприятия зависит от таких факторов, как специализация предприятий, ориентация на выпуск оборонной и конверсионной продукции, степень загрузки производственных мощностей и др.

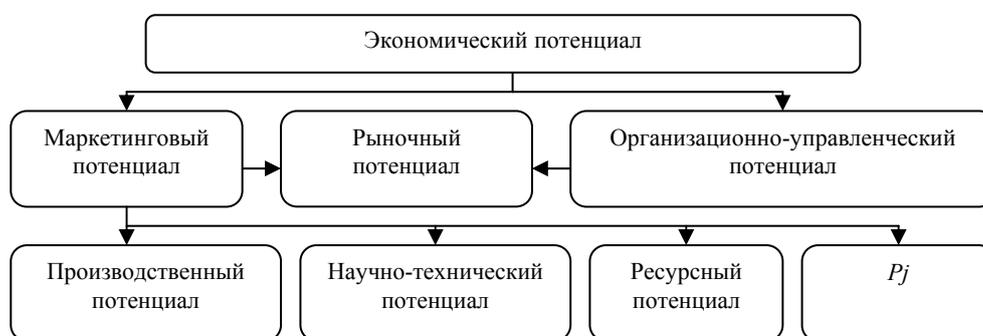
На основе использования матрицы «производственный потенциал – запас финансовой прочности» проводится идентификация производственной стратегии предприятий ОПК, в соответствии с которой предлагаются варианты, представленные в табл. 1.

Зона А – стратегия роста производства. Стратегия ориентации на гособоронзаказ; свободный резерв производственной мощности может быть использован для конверсионного производства; высокая эффективность использования производственного потенциала.

Зона В – стратегия расширения деятельности. Стратегия развития конверсионного производства при обеспечении выполнения гособоронзаказа. Ориентация на расширение ассортимента продукции, увеличение объемов продаж и доли рынка, исходя из требований рынка и возможностей предприятия.

Зона С – стратегия развития производственного потенциала. Зона характеризуется тем, что для выполнения гособоронзаказа требуется совершенствование и/или повышение уровня производственного потенциала, с целью совершенствования требованиям ГОЗа и улучшения позиции предприятия на рынке.

Зона D – стратегия перехода. Ввиду невозможности формирования эффективной производственной программы предприятия необходима его реструктуризация с целью выделения перспективных производств, а также обновления основных фондов. Наряду с этим необходимо развитие научно-технического потенциала для увеличения количества научно-технических разработок и внедрения инноваций.



Структура экономического потенциала

Таблица 1

Матрица «производственный потенциал – запас финансовой прочности» для идентификации производственной стратегии предприятий ОПК

		Уровень запаса финансовой прочности	
		Высокий ЗФП > 20 %	Низкий ЗФП < 20 %
Производственный потенциал	Высокий	А – стратегия роста производства	В – стратегия расширения деятельности
	Низкий	С – стратегия развития производственного потенциала	D – стратегия перехода

На формирование производственной программы предприятий ОПК оказывает влияние используемая научно-техническая стратегия. Ее выбор определяется научно-техническим потенциалом и уровнем гособоронзаказа (ГОЗ). В свою очередь научно-технический потенциал предприятия зависит от следующих факторов: наукоемкость продукции, наукоемкость технологий, наличие инновационных конкурентоспособных разработок и др.

На основе использования матрицы «научно-технический потенциал – уровень ГОЗ» проводится идентификация научно-технической стратегии предприятий ОПК, в соответствии с которой предлагаются варианты, представленные в табл. 2.

Зона А – стратегия реализации инновации. Предприятие располагает достаточным научно-техническим потенциалом и, следовательно, имеет возможность разрабатывать и внедрять инновации, свободный резерв научно-технического потенциала может быть использован для конверсионного производства.

Зона В – наступательная стратегия. Имеется высокий уровень научно-технического потенциала при низком уровне гособоронзаказа. Стратегия основана на быстром внедрении нововведений. Научно-технический потенциал необходимо направить на развитие конверсионного производства, так как предприятия ОПК обладают значительным научно-техническим потенциалом для быстрой реакции на действия конкурентов.

Зона D – стратегия перехода. Ввиду невозможности формирования эффективной производственной программы предприятия необходима его реструктуризация с целью выделения перспективных произ-

водств, а также поиск альтернативных технологий, инвесторов, привлечение дополнительных кредитных ресурсов для увеличения объема средств, направляемых на техническое перевооружение, поддержание технологической устойчивости. Наряду с этим необходима активизация взаимодействия с научно-исследовательскими организациями и промышленными предприятиями для приобретения технологии на стороне, а также выстраивание кооперационных связей для совместного взаимовыгодного сотрудничества.

В общем и целом на формирование производственной программы предприятий ОПК оказывает влияние используемая экономическая стратегия, выбор которой определяется экономическим и рыночным потенциалами. Экономический потенциал предприятия рассматривается как система, структурными элементами которой являются организационно-управленческий, производственный, научно-технический, кадровый и другие потенциалы. Следовательно, необходимо проводить анализ факторов, влияющих на структурные элементы экономического потенциала. Рыночный потенциал предприятия рассматривается как возможность управления его ресурсами на определенных этапах развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Рыночный потенциал зависит от следующих факторов: размеры и доля рынка, потенциал роста рынка, развитость рыночной инфраструктуры и др.

На основе использования матрицы «рыночный потенциал – экономический потенциал» проводится идентификация экономической стратегии предприятий ОПК, в соответствии с которой предлагаются варианты, представленные в табл. 3.

Таблица 2

Матрица «научно-технический потенциал – уровень ГОЗ» для идентификации производственной стратегии предприятий ОПК

		Уровень гособоронзаказа, обеспечивающий безубыточность производства	
		Высокий $V_{ВПГОЗ} > ТБ$	Низкий $V_{ВПГОЗ} \leq ТБ$
Научно-технический потенциал	Высокий	А – стратегия реализации инновации	В – наступательная стратегия
	Низкий	С – стратегия развития научно-технического потенциала	Д – стратегия перехода

Таблица 3

Матрица «рыночный потенциал – экономический потенциал» для идентификации экономической стратегии предприятий ОПК

		Экономический потенциал	
		Высокий $K_{испЭП} \geq$	Низкий $K_{испЭП} \leq$
Рыночный потенциал	Высокий	А – стратегия максимальной реализации потенциалов предприятия	В – стратегия активизации экономического потенциала
	Низкий	С – стратегия активизации рыночного потенциала	Д – ликвидация предприятия

Зона А – стратегия максимальной реализации потенциалов предприятия: производственного, научно-технического, трудового и др. Характеризуется высоким уровнем использования экономического потенциала, предприятие имеет возможность разрабатывать и внедрять инновации, стремится к увеличению объемов производства, прибыли и капитала.

Зона В – стратегия активизации экономического потенциала. В данной ситуации предприятию необходима программа активизации экономического потенциала: вложение инвестиций, обновление производственной базы, технологии, научные разработки.

Зона С – стратегия активизации рыночного потенциала. Стратегия деятельности предприятия в условиях нестабильного объема продаж и доходов. Эта стратегия направлена на достижение стабилизации на возможно ранней стадии колебаний объемов продаж и доходов с последующим переходом к стратегии зоны А.

Зона D – ликвидация предприятия. В этом случае отсутствует целесообразность сохранения предприятия в силу низкой плодотворности и бесперспективности деятельности, что приводит к невозможности формирования эффективной производственной программы предприятия.

Использование предложенных матриц стратегического анализа позволяет сформировать стратегию развития предприятий ОПК, определяющую его производственную программу и учитывающую особенности их функционирования.

#### Библиографические ссылки

1. ВПК – кадровый потенциал. Россия перед вызовом XXI века [Электронный ресурс] // Журнал «Человек и труд». 2004. № 12. URL:

[http://www.chelt.ru/2004/12-04/nikolaev\\_12-04.html](http://www.chelt.ru/2004/12-04/nikolaev_12-04.html) (дата обращения: 1.11.2010).

2. ВПК – надёжный куратор оборонки [Электронный ресурс] // Красная звезда. 2007. URL: [http://www.redstar.ru/2007/02/01\\_02/1\\_02.html](http://www.redstar.ru/2007/02/01_02/1_02.html) (дата обращения: 1.11.2010).

3. Коптев Ю. Н. Оборонно-промышленный комплекс России: вчера, сегодня, ближайшие годы // Информационно-аналитический журнал. Вооружение. Политика. Конверсия. 2006. № 2.

4. Вопросы военной безопасности Российской Федерации [Электронный ресурс] // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. 2006. № 19 (307). URL: [http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2006/VSF\\_NEW200701241442/VSF\\_NEW200701241442\\_p\\_002.htm](http://www.budgetrf.ru/Publications/Magazines/VestnikSF/2006/VSF_NEW200701241442/VSF_NEW200701241442_p_002.htm) (дата обращения: 1.11.2010).

5. Индийский плацдарм российского ОПК [Электронный ресурс] // Государственный заказ. 2006. URL: <http://www.statetenders.ru/analitica/analytLight.asp?did=87> (дата обращения: 1.11.2010).

6. Николаев О. В. Кадровый потенциал научно-производственной сферы ОПК России: проблемы и решения [Электронный ресурс]. 2005. URL: <http://www.sciteclibrary.ru/rus/catalog/pages/7769.html> (дата обращения: 1.11.2010).

7. Лапин, А. В. Экономический потенциал предприятия. Сумы : ИТД «Университетская книга». 2004.

8. Электронный научный журнал «Вооружение и экономика» [Электронный ресурс]. 2008. № 3 (3). URL: [http://www.viculov.ru/vie/vie\\_3\\_08.pdf](http://www.viculov.ru/vie/vie_3_08.pdf) (дата обращения: 1.11.2010).

9. Российская Федерация. Законы. О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации : федер. закон № 60-ФЗ от 13.04.98 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.akdi.ru/gd/proekt/069834GD.SHTM> (дата обращения: 1.11.2010).

Yu. V. Erygin, M. A. Ragozina

#### STRATEGIC PLANNING TOOL OF PRODUCTION PROGRAM OF ENTERPRISES OF DEFENSE INDUSTRIAL SECTOR

*The article offers special matrixes of strategic planning of industrial program of DIS enterprises, considering specific features of their activity.*

*Keywords: economic potential, industrial program, matrix of strategic planning.*

© Ерыгин Ю. В., Рагозина М. А., 2011