

УДК 338.26/.28;339.97

## ПРОГРАММИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2004 Л. П. Пидоймо

*Воронежский государственный университет*

Состояние российских промышленных предприятий отягощают негативные характеристики: убыточность, низкая инновационная и инвестиционная активность, неэффективные системы организации производства и управления и др. Такое их состояние обуславливает постепенность и поэтапность качественных изменений: начальные этапы преобразований подчинены накоплению потенциала, который позволит совершить в последующем качественный «скачок». На каждом этапе предприятие определяет цели, разрабатывает и реализует собственные стратегии.

Такой подход в наибольшей степени присущ планам модернизации предприятий, представляющим собой иерархическую композицию. Составные его части: планы, включающие кумулятивные улучшения, и планы, обеспечивающие модернизационные преобразования отдельных подсистем и (или) интегративных основ системы.

Планы содержат программную и непрограммную части. Программы отражают важнейшие изменения, направленные на решение отдельных, четко очерченных приоритетных проблем, обосновывают систему мер целенаправленного планового воздействия, имеющих решающее значение для развития предприятия в сложившихся (внутренних и внешних) условиях, определяют ресурсную потребность и источники ее покрытия.

Наряду с программными изменениями, отражающими развитие важнейших подсистем предприятия, планируются также изменения, которые не включаются в программы и представляют собой непрограммную часть плана, главное назначение которой состоит, прежде всего, в обеспечении программы. Предусматриваются мероприятия, ресурсы, показатели, согласованные с программами; а также изменения — улучшения подсистем предприятия, не связанных с про-

граммами (это не исключает, что развитие таких подсистем, в свою очередь, также может программироваться).

Программная и непрограммная части плана подвижны. В зависимости от цели, динамики внутренних и внешних факторов программная часть может стать непрограммной, и наоборот, непрограммная — программной.

Формирование программного разреза планов начинается с определения важнейших проблем, критериями отбора которых, могут быть: значимость (народнохозяйственная, отраслевая, региональная) для крупных структурных перемен; достижение целей социально-экономического развития и приоритетов более высокого уровня; принципиальная новизна и высокая эффективность технических, организационных и иных решений.

Программы исходят из целей, предвосхищающих будущее и отражающих специфический способ детерминации — развивающийся процесс продуктивной модернизационной деятельности, направленной на осознанное целесообразное изменение действительности. Цели модернизации промышленных предприятий — социально-экономическое развитие и научно-технический прогресс — обуславливают цели программ: глобальные — создание высокоэффективного промышленного комплекса, промежуточные — в зависимости от стадии развития предприятий это может быть преодоление несостоятельности и падения производства, снижение размера задолженностей, достижение стабильного экономического роста, а также цели развития отдельных объектов (подсистем) предприятия и функциональные — по факторам модернизации.

Теория планирования не содержит методических положений, отражающих порядок включения программ в планы реструк-

туризации предприятий. Многолетний опыт автора позволяет утверждать, что и в практике разработки планов программный подход отсутствует. С несовершенством методики связана недостаточная обоснованность планов.

По нашему мнению, при планировании следует соблюдать следующие методические положения:

- планы, программы развития, модернизации предприятий имеют целевой характер;

- обеспечивается комплексность проработки проблем и совокупности мероприятий экономического, социального, производственного, научно-исследовательского, организационного характера, рассчитанных на весь период реализации программной цели;

- планированию предшествует анализ, результаты которого используются в процессе разработки программ и планов. Он проводится также в ходе планового периода и по его окончании для оценки выполнения программ и планов.

- планирование модернизации предприятий предусматривает разработку долгосрочных планов, программ на период более трех-пяти лет, среднесрочных — до трех-пяти лет и годовых;

- обеспечивается сопоставимость, согласованность системы показателей программ и планов. Целевые (конечные) показатели программ, приходящиеся на планируемый период, а также важнейшие задания и ресурсные показатели включаются отдельными строками в соответствующие разделы плана, являясь его составной частью. Система показателей программ может быть значительно шире показателей плана (может включать показатели, частные для плана, но важные для данной программы). Определяются целевые (конечные) показатели по совокупности всех программ и непрограммной части, обеспечивается их соответствие показателям плана;

- не является обязательным совпадение периода реализации целевой комплексной программы с принятыми на предприятии плановыми периодами: программы могут быть начаты в период, предшествующий планируемому, или в ходе планируемого

периода, реализованы — в пределах или за пределами планового периода. Это вызывает отличия в процедурах разработки программ и планов;

- программы делятся на подпрограммы, которые, в свою очередь, — на подподпрограммы (как правило, не более двух-трех уровней); все они включают задания и мероприятия, направленные на их реализацию, ресурсы, исполнителей;

- достигается ресурсная сбалансированность как по каждой программе, так и между программной и непрограммными частями плана. По тем программам, которые не полностью обеспечиваются ресурсами, необходимо провести пересмотр и уточнение системы взаимосвязанных показателей и мероприятий. Расчеты по обеспечению программ ресурсами должны быть увязаны с источниками покрытия;

- в процессе реализации плана (программ) необходимо отслеживать изменения и производить корректировки.

Планирование непрограммной части плана может базироваться на следующих методических основаниях:

- изменения в непрограммируемых подсистемах обеспечивают модернизационные изменения в программируемых. Целевые (конечные) показатели непрограммной части плана согласуются с аналогичными показателями программы и плана в целом. Система показателей непрограммной части плана значительно уже, чем плана и программ;

- изменения в непрограммируемых подсистемах планируются на плановый период, который может не совпадать с периодом реализации целевой комплексной программы. Непрограммируемые плановые работы начинаются и реализуются в планируемый период;

- непрограммная часть плана включает основные мероприятия, ресурсы, конечный результат. Достигается сбалансированность в ресурсах и их потребностях между программной и непрограммной частями плана.

Целевые комплексные программы разрабатываются с учетом стадии развития предприятия: на стадиях депрессии, оживления программируется улучшение деятельности предприятия (подсистем — объектов),

его финансовое оздоровление на основе функциональных программ (маркетинговой, организационно-управленческой, финансовой, НИОКР и технико-технологической). На стабильных, модернизируемых предприятиях для достижения «образа будущего» предпочтительна, по нашему мнению, комплексная целевая программа развития двух подсистем (объектов): продукции и техники-технологии на основе таких функциональных программ, как НИОКР и технико-технологической, а также интегративных основ деятельности.

Для предприятий, требующих финансового оздоровления, на начальной стадии экономической трансформации промежуточные цели — поиск сфер привлечения и приложения капитала, ресурсосбережение, улучшение потребительских качеств продукции, техническое перевооружение; для модернизируемых предприятий — гармонизация интеграционных процессов, развитие инновационной активности, обеспечение надлежащего технико-технологического уровня для производства конкурентоспособной продукции.

Отсюда складываются следующие типы целевых комплексных программ и их подпрограмм:

- программа финансового оздоровления (конъюнктурная, частично-структурная) с подпрограммами: исследование рыночной ситуации, реструктуризация предприятий и задолженностей, НИОКР для улучшений, реструктуризация техники и технологии;

- научно-техническая программа (стратегическая, частично-структурная, структурная) с подпрограммами: НИОКР для новых технологий, принципиально новой продукции и внедрения новой техники и технологии. Может включать также подпрограмму формирования интегрированных бизнес-структур.

Проиллюстрируем показанные выше методические положения на примере планирования и программирования НИОКР. НИОКР для улучшения и (или) разработки новой продукции, технологии планируются с учетом выбранных стратегий. Среди них: защитная (имитационная, стратегия последователя): лицензионная, технологического трансфера, выжидания лидера, следования за рынком, параллельной разработки, вер-

тикального заимствования, продуктовой имитации, поддержка продуктового ряда; наступательная (инновационная, стратегия лидера): исследовательского лидерства, опережающей наукоемкости, радикального опережения, сохранения технологических позиций, технологической связанности, следования жизненному циклу, стадийного преодоления; смешанная стратегия разработки новых изделий и улучшения технологии, а также лицензирования, которую иногда называют поглощающей стратегией. Крупная компания, вкладывая средства в исследования, может использовать стратегию двойного бизнеса, то есть осуществлять основную и неосновную научно-техническую деятельность. Результаты «неосновных» НИОКР могут привести к диверсификации деятельности предприятия.

Результативность выбранного направления исследования (НИР) оценивается по критериям: перспективность использования результатов, масштаб и время реализации, завершенность. Разработки (ОКР) характеризуются научно-технической новизной, производственной применимостью, коммерческой реализуемостью.

В рамках плана-комплекса модернизации промышленного предприятия программа НИОКР ориентируется и (или) ориентирует разделы непрограммной части плана. Так, маркетинговый план предприятия поставляет ориентиры для НИОКР — виды бизнеса во временном аспекте, потребности рынка, требования к количеству и срокам выхода товара на рынок. В зависимости от товарного портфеля планируются НИР и ОКР для новых изделий и для текущего ассортимента. Условием развития предприятия являются, конечно, качественно новые продукты, но надо учитывать, что существующая продукция может пользоваться доверием у покупателей, а производство нового продукта связано с неопределенностью, сравнительно большими затратами. Следует учесть и то обстоятельство, что жизненный цикл существующих продуктов рано или поздно закончится и их все равно придется заменять. НИОКР, как и подготовка, освоение производства, формирование запасов, планируются с учетом рыночных цен потребления для потенциальных покупате-

лей, конкурентного статуса, каналов распределения, стартовых затрат на начальное продвижение товара на рынок на момент начала коммерческой реализации товара (а не на сегодняшний, как это часто делается). Исследование может привести к абсолютно новой продукции, совсем неизвестной рынку. Воспитание нового спроса обусловит содержание маркетингового плана. Отсюда возможны различные схемы программирования: «НИОКР по маркетингу» или «маркетинг по НИОКР».

Можно сказать, что программа НИОКР так или иначе связана со всеми разделами непрограммной части плана.

Для долговременных планов, программ НИОКР обязательно использование динамических оценок экономических параметров с применением дисконтирования. Обоснование экономической эффективности инвестиций в НИОКР включает расчет риска. Основной риск крупных программ связан с превышением реальных издержек на НИОКР финансовых возможностей компании. Составляющие неопределенности про-

граммы: уровень инвестиционных расходов, объем производства, норма учетной банковской ставки, уровень инфляции, рыночные цены товара. Анализ риска при отклонении указанных экономических характеристик можно выполнить, рассчитав чувствительность ключевых финансовых критериев оценки программы к отклонениям этих характеристик: если обнаруживается особая чувствительность к определенному параметру, то требуется более глубокий анализ тенденций его изменения в процессе выполнения программы. Процедура оценки, там, где она осуществляется эффективно, может стать важным элементом инновационного процесса на ранних стадиях НИОКР.

Анализ инвестиционных планов предприятий свидетельствует об отсутствии в них достаточных обоснований по НИОКР. Ценность таких проектов носит ограниченный характер. Изложенные положения по планированию НИОКР представляются, в связи с этим, полезными, тем более что они не отражены в известных методических рекомендациях по разработке планов.