

Стратегические ресурсы развития наукоемкого производства в особой экономической зоне

© 2012 Д.А. Горохов

Московский государственный институт электроники и математики
(технический университет)
E-mail: OET2004@yandex.ru

Рассмотрены стратегические ресурсы высоконаукоемкого промышленного производства компании, функционирующей в особой экономической зоне. При этом использованы как традиционные, так и новые подходы.

Ключевые слова: SWOT-подход, LC-анализ, стратегический приоритет.

Стратегическим ресурсом развития наукоемкого производства в компании является стратегический анализ ее внутренней среды, который включает анализ текущего бизнеса, функциональных подсистем, основных структурных подразделений, бизнес-процессов. Наиболее традиционным подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон компании. Первичные элементы силы внутренней среды, по нашему мнению, необходимо использовать для построения уникального конкурентного преимущества компании. Выявленные слабости, как первичную основу конкурентного недостатка, следует ликвидировать.

Промышленные линии по изготовлению пластиковой тары для жидкой фармацевтической продукции являются наукоемкими и требуют квалифицированного управления финансовыми потоками. В связи с этим компания обладает возможностью и источниками планового (для основной деятельности) и экстренного финансирования - кредитование под обеспечение продукции в обороте.

Согласно Федеральному закону от 10 января 2006 г. № 16-ФЗ "Об Особой экономической зоне

в Калининградской области и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации", ставки налога на имущество для ООО "Балтфармацевтика" в первые шесть лет являются нулевыми, а в период с шестого до двенадцатого года применяется 50 % действующей ставки по налогу на имущество. ООО "Балтфармацевтика" является резидентом особой экономической зоны с 2009 г. Таким образом, по 2014 г. включительно предприятие использует 100 %-ную льготу по налогу на прибыль и налогу на имущество, а с 2015 по 2020 г. включительно - 50 %-ную.

Главный критерий возможности успешной реализации проекта развития наукоемкого производства ООО - его финансовой осуществимости - неотрицательность накопленной кассовой наличности в каждом из интервалов планирования. Накопленная кассовая наличность имеет положительные значения во всех интервалах планирования, что подтверждает финансовую реализуемость данного проекта. Анализ основных финансовых показателей, рассчитанных на базе информации, содержащейся в прогнозируемых стандартных формах финансовой отчетности, позволяет сделать вывод, что проект является в достаточной мере прибыльным (см. рисунок).

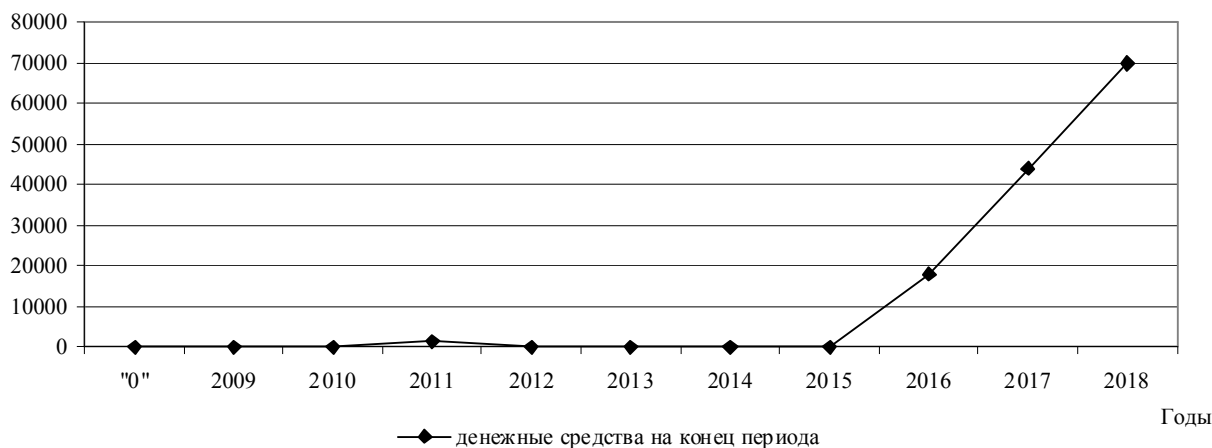


Рис. Диаграмма движения денежных средств ООО "Балтфармацевтика"

Оценка коммерческой эффективности инвестиционного проекта, выполненная с использованием метода дисконтирования денежных потоков при норме дисконта 20 %, на горизонте планирования 10 лет с учетом ликвидационной (остаточной) стоимости проекта дала следующие результаты:

- чистый дисконтированный доход (NPV) - 16,8 млн. руб.;
- норма доходности инвестиционных затрат - 1,28;
- простой срок окупаемости инвестиционных затрат (PBP) - 2,4 года;
- дисконтированный срок окупаемости (DPBP) - 2,9 года;
- внутренняя норма доходности (IRR) - 34 % (номинальная годовая).

Наличие у ООО «Балтфармацевтика» статуса резидента Калининградской области при расчете налога на прибыль и налога на имущество предполагает преференции по уплате этих налогов. В частности, в период с 2009 по 2014 г. реализации проекта ставки налогов равны нулю, а в период с 2015 по 2021 г. ставки составляют 50 % от действующей согласно Налоговому кодексу Российской Федерации (НК РФ). Анализ вышеуказанных показателей позволил автору сделать вывод о росте масштабов деятельности компании, на фоне снижения уровня налоговых отчислений и увеличения темпов роста прибыли всех видов.

Развитие компании основано на постоянном инновационном развитии ее производства. Специфика индустрии, в которой функционирует компания, связана с уникальностью продукции, с ее качеством, экологичностью. ООО «Балтфармацевтика» выделяет три основные ценности: 1) инициатива, 2) креативность и 3) независимость.

Инициатива проявляется в стремлении компании расширять свою деятельность путем инвестирования в новые направления развития. Доказательством этому служит создание новой экологичной упаковки для препаратов Мирамистин, Окомистин, Инфламистин и др., усиление интернет-присутствия.

Креативность выражается путем создания и принятия альтернативных стратегических решений в конкурентной среде. Упаковочная продукция компании является пионером в своей отрасли, адаптированной к условиям экономической интеграции, способствующей снижению издержек производства компании и росту ее стоимости.

Независимость - одна из ключевых ценностей компании, благодаря структуре ее капитала, росту интеллектуального и социального капита-

лов, ориентации на долгосрочное развитие и устойчивости к обновлению.

Поскольку главными управленческими задачами ООО выступают текущие, требующие экстренного решения в тактическом и стратегическом периодах, с помощью определения миссии, целей и стратегических приоритетов ООО «Балтфармацевтика» был выстроен «управленческий мост» от стратегии компании к границам тактической деятельности.

Миссия ООО «Балтфармацевтика» заключается в обеспечении инновационного экономического роста и содействии в решении проблем здравоохранения посредством производства и реализации экологичной упаковочной продукции для жидких лекарственных форм, удовлетворяющей требованиям международного стандарта качества.

Стратегическими целями деятельности ООО «Балтфармацевтика» являются: а) увеличение доли сектора фармацевтического рынка; б) максимальное укрепление положения и репутации в фармацевтической отрасли; в) повышение качества продукции; г) снижение удельных издержек; д) расширение и оптимизация номенклатуры продуктов; е) признание организации лидером в области фармацевтических инноваций России.

К стратегическим приоритетам целей деятельности компании относятся: концентрация ресурсов на выполнение цели (подцели); задействование свободных ресурсов, неиспользуемых при реализации первичных приоритетов, оставшихся после их исполнения (табл. 1).

Детализация и расстановка стратегических приоритетов компании позволила выявить те области расширения, которые будут непосредственно затронуты разрабатываемой стратегией. Как видно из табл. 1, такими областями стали практически все стороны деятельности компании: продуктово-маркетинговая, технологическая, производственная, экономическая, сбытовая, организационная.

При проведении анализа продуктового профиля компании были учтены данные по жизненному циклу производимого продукта - пластиковой тары. Все продукты, получившие в ходе исследования приоритет $\square 1$, должны находиться на стадиях «Введение - Зрелость», и при возникновении несоответствия данные по приоритетам должны быть пересмотрены, продуктовый профиль компании изменен в соответствии с вновь полученными данными.

LS-анализ продукции ООО «Балтфармацевтика» был произведен методом экспертных оценок, при котором в качестве экспертного совета выступила коллегия менеджеров, включающая

Таблица 1. Стратегические целевые приоритеты для "дерева целей" деятельности
ООО "Балтфармацевтика"

№ п/п	Структурирование целей	Приоритет
1	Качество продукции, экологичность	1
1.1	Внешний вид	1.3
1.1.2	Дизайн нанесенного рисунка	1.3.3
1.2.1	Эргономика готового продукта	1.2.1
1.2.2	Удобство употребления препарата	1.2.1
1.2.3	Эргономика упаковочного материала (баночка)	1.2.2
1.3	Функциональные характеристики	1.2
1.3.1	Результативность применения	1.2.1
1.3.2	Отсутствие побочных эффектов	1.2.2
1.4	Повышение качества производства продукции	1.1
1.4.1	Установление полноценной системы управления качеством	1.1.3
1.4.2	Модернизация производственного оборудования	1.1.2
1.4.3	Проведение вертикальной интеграции по ряду производственных процессов	1.1.1
2	Расширение и оптимизация номенклатуры выпускаемых продуктов	1
2.1	Оптимизация наличествующего перечня на основе ЖЦТ	1.3.3
2.2	Оптимизация по уровню рентабельности продукции	1.2
2.2.1	Выработка наиболее перспективных продуктов	1.2.1
2.3	Расширение за счет перспективных разработок	1.1
2.3.1	Планирование производства тары, наиболее эффективной с точки зрения прибыльности и сбыта	1.1.1
3	Снижение удельных издержек	2
3.1	Снижение производственных издержек	2.3
3.1.1	Снижение общей стоимости производственных материалов	2.3.3
3.1.2	Уменьшение удельных производственных издержек	2.3.2
3.2	Снижение сбытовых расходов	2.2
3.2.1	Уменьшение удельных сбытовых издержек	2.2.1
3.2.2	Оптимизация логистических схем в целом по компании	2.2.2
3.3	Увеличение объема выпуска готовой продукции ("эффект от масштаба")	2.1
3.3.1	Расширение сбыта	2.1.1
4	Повышение репутации среди клиентов	2
4.1.1	Целенаправленное воздействие на потребителей через специализированные СМИ	2.2.1
4.1.2	Соблюдение взятых обязательств	2.2.1
4.1.3	Постоянное инновационное развитие компании	2.2.2
4.1.4	Тесное взаимодействие с международными организациями	2.2.3
5	Увеличение доли упаковочного сектора фармацевтического рынка	3
5.1	Улучшение восприимчивости населения к данному виду продукции	2.2
5.1.1	Установление процесса "обратной связи" с покупателем	2.2.2
5.2	Расширение ассортимента упаковочных средств	2.1
5.3.1	Экспансия на рынок СНГ	2.2.2
5.3.2	Углубление присутствия на территории России, освоение рынков Азии, Африки	2.2.1
6	Максимальное укрепление положения и репутации в фармацевтической отрасли	3
6.1	Формирование в отрасли требуемых тенденций	3.2
6.1.1	Устроение специализированных отраслевых мероприятий (конгрессы, выставки, симпозиумы)	3.2.3
6.2	Улучшение финансовых показателей	3.1
6.2.1	Улучшение показателей получения и использования дохода и прибыли	3.1.1
6.2.2	Увеличение показателей устойчивости к обновлению и надежности	3.1.3
6.3.1	Мотивация работников к постоянному повышению квалификации	3.2.1
6.3.2	Содействие в повышении квалификации сотрудников компании	3.2.2
6.4	Совершенствование организационной структуры	3.2
7	Признание организации лидером в области фармацевтических инноваций РФ	3
7.1	Постоянное внедрение новых разработок	3.1
7.1.1	Внедрение только перспективных разработок с точки зрения завоевания рынка и получения прибыли	3.1.1
7.1.2	Регулярность выхода на рынок с новыми продуктами	3.1.2
7.2.1	Оптимизация по уровню рентабельности продукции	3.2.2
7.3.1	Совместная деятельность с международными организациями по новым разработкам	3.3.3
7.3.2	Взаимодействие с финансовыми и аудиторскими структурами	3.3.2
7.3.3	Участие в международных конгрессах, конференциях, выставках	3.3.2
7.4	Инвестиции в профессиональное обучение	3.2
7.4.1	Взаимодействие с вузами	3.2.2
8	Полное удовлетворение запросов клиентов	3
8.1.1	Оптимизация выпускаемого ассортимента	3.2.1
8.2.2	Создание подразделения по повышению и планированию качества	3.2.2

совет директоров, их заместителей и линейных менеджеров.

Анализ подтвердил вывод о том, что все упаковки, вошедшие в продуктовый профиль компании, соответствуют экспертным оценкам по установленным критериям.

При разработке и реализации стратегии/программы производства упаковки необходимо руководствоваться базовыми конкурентными стратегиями. Данное производство связано с двумя видами конкурентных преимуществ: лидерством по издержкам и дифференциацией. Продукт может реализоваться на глобальном рынке или путем фокусирования, т.е. концентрации на специализированных сегментах рынка. В результате соединения конкурентных преимуществ ООО “Балтфармацевтика” были получены четыре варианта конкурентных стратегий:

- CL (Cost Leadership strategy) - стратегия лидерства по издержкам;
- D (Differentiation strategy) - стратегия дифференциации;
- FCL (Focus Cost Leadership strategy) - стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
- FD (Focus Differentiation strategy) - стратегия фокусированной дифференциации.

Для определения базовой конкурентной стратегии (БКС) автор воспользовался следующей процедурой:

1. По каждой позиции традиционных продуктов была выбрана одна из четырех стратегий. Затем в списке “Новые продукты” выбраны только те виды упаковки, начало реализации которых намечено на 2013 г. и далее.

2. Принятие решений. В соответствии с базовыми конкурентными стратегиями, которые выбраны по каждой позиции конкурентного профиля, принимались адекватные управленческие решения по реализации данных стратегий.

По производимой упаковке была выбрана единая стратегия - лидерства по издержкам, что означает неценовую конкуренцию и ориентацию сбыта на всю территорию распространения бизнес-интересов компании. В качестве средств воздействия на покупателя определены следующие направления: целевое назначение функциональных характеристик продукта; реклама; PR-мероприятия в центральных, региональных и специализированных СМИ; формирование спроса посредством специализированных мероприятий; выработка и совершенствование фирменного стиля. Данные параметры были занесены в концепцию корпоративной стратегии компании.

В практике компании “Балтфармацевтика” были предложены два взаимосвязанных вида стратегии: портфельная и конкурентная.

К отличительным конкурентным свойствам продукта ООО “Балтфармацевтика” определены: абсолютная безопасность, различные и удобные формы выпуска, отличительная индивидуальность и эргономика упаковки, четко прослеживаемый “фирменный стиль” дизайна.

Выбранная конкурентная стратегия не подразумевает использования ценового фактора как средства привлечения новых и удержания имеющихся клиентов. Данные вопросы регулируются неценовыми факторами, такими, как реклама, выработка и совершенствование фирменного стиля.

Компания определила диапазон наиболее перспективных и привлекательных стадий жизненного цикла производимых упаковок - “Зарождение - Зрелость”. Продукты с иными стадиями не рассматриваются как приемлемые с точки зрения продолжения ведения бизнеса. Данная мера позволит сфокусировать внимание (и ресурсы) на наиболее перспективных разработках, что в стратегической перспективе повысит уровень ее конкурентоспособности.

Постановка целей производственной стратегии осуществлялась в соответствии с определенными критериями, в качестве которых использовались: затраты на производство продукта*, качество производства**, качество производственных поставок***.

В результате расстановки приоритетов были выделены 9 основных направлений стратегического управления в рамках производственной стратегии. Основным направлением развития производственных мощностей была принята задача по оптимизации производственных мощностей, соответствующей целям стратегии на перспективу.

Основная стратегическая задача, стоящая перед управлением технологических процессов, - разработка системы их приведения в соответствие со стандартом производства GMP. Для этого был создан и согласован проект документа “Оптимизация технологических процессов в соответствии со стандартом OMP”.

Основная задача реструктуризации производственного персонала согласно разработанной стра-

* При оценке производственных затрат брались показатели “фондоотдача”, “оборачиваемость товарных запасов” и интегральный показатель “производственная себестоимость производимых продуктов” (в относительных единицах со среднемесячной ценой реализации готовой продукции).

** Качество оценивалось: по процентному соотношению дефектов конечного продукта, по проценту брака, по показателям издержек на повышение качества.

*** Качество производственных поставок оценивалось: по процентному соотношению поставок, сделанных точно в срок; по показателям срывов поставок; по показателям финансовых потерь за нарушение сроков и других условий доставки продукта.

Таблица 2. Финансовая стратегия ООО "Балтфармацевтика" на пятилетний период 2013-2017 гг.

№ п/п	Стратегическая позиция	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
1	Показатели корпоративной стратегии	Увеличить общий доход не менее чем в 4 раза	Увеличение уровня доходов за счет новой пластиковой тары	Контроль за ростом финансового потока, вызванного внедрением новых продуктов
		Снижение удельных издержек не менее чем на 10 %	Снижение уровня удельных издержек за счет эффекта "экономии от масштаба"	Снижение удельных издержек за счет: повышения коэффициента использования оборудования, снижения закупочной цены на материалы, оптимизации логистических схем
2	Решения по оптимизации корпоративных финансов: дебиторская и кредиторская задолженности	Снижение относительного уровня дебиторской задолженности и его поддержание на достигнутом уровне в стратегическом периоде		
3		Активное использование кредитных средств для развития компании	Использование внешнего заемного капитала в качестве вспомогательного финансового ресурса	Подготовить и утвердить предложение по использованию кредитных средств в 2013 г. в срок до 1 сентября 2012 г.
				Оформление финансово-экономической документации для получения кредита в соответствии с ранее утвержденным Положением до 31 декабря 2012 г.
			Активное расширение использования коммерческого товарного кредита (закупка материалов с отсрочкой платежа)	Перевод основной части затрат по покупке материалов и комплектующих на кредитную основу до 31 декабря 2012 г.
4	Стратегические изменения финансовой системы	Приведение финансовой системы в соответствие со стратегическими целями развития компании		Инфраструктура
5	Решения по налогам	Оптимизация системы налогообложения	Получение налоговой преференции	Предоставление заместителем генерального директора по экономическим вопросам программы оптимизации налогообложения на 2013 г. в срок до 1 ноября 2012 г. Утвердить программу до 1 декабря 2012 г.
			Привлечение и активное использование возможностей аудиторского консалтинга	В срок до 1 октября 2012 г. осуществить выбор аудиторского партнера, исходя из потребностей и интересов компании
6	Решения по дивидендам	Решение вопроса по дивидендам в рамках утвержденной миссии компании	Выработка политики в области выплаты дивидендов акционерам компании	Утверждение документа "Политика по выплате дивидендов акционерам компании" в срок до 1 сентября 2012 г.
				Определение планового оптимального уровня дивидендов на 2013 г. В срок до 1 ноября 2012 г.
7	Финансово-инвестиционная стратегия	Разработка процесса финансирования утвержденных инвестиционных проектов	Определение требуемого суммарного объема инвестиций по проектам на весь стратегический период	Утверждение реестра инвестиционных проектов на 2013-2016 гг. с разбивкой по годам в период до 1 сентября 2012 г.
			Определение ритмичности финансирования утвержденных проектов	Определение требуемого объема инвестиций по проектам на весь стратегический период с разбивкой по годам

Окончание табл. 2

№ п/п	Стратегическая позиция	Стратегические цели	Стратегические указания	Конкретные действия и мероприятия
				Разработка проекта финансирования утвержденных инвестиционных проектов на 2013 г. в виде таблицы с указанием периода и сумм требуемых платежей
		Определение источника финансирования утвержденных инвестиционных программ	Произвести анализ возможностей по источникам финансирования на 2013-2017 гг.	Провести анализ возможностей для внутреннего финансирования утвержденных инвестиционных проектов на 2013 г.
				Проанализировать внешние источники финансирования на предмет целесообразности их привлечения для реализации программы финансового обеспечения инвестиционных программ на 2013 г.
				Принять и утвердить решение о конкретных источниках финансирования программы финансового обеспечения инвестиционных программ на 2013 г.
				Подготовить проект решения об источниках финансирования для обеспечения инвестиционных программ в 2013-2017 гг.

тегии развития заключалась в приведении квалификации персонала в соответствие с ситуационными требованиями компании, принимая во внимание инновационные изменения в производственном и технологических процессах.

Для достижения стратегического конкурентного преимущества компании была разработана финансовая стратегия, долгосрочная программа действий по использованию финансовых ресурсов (табл. 2).

1. *Авдулов А.Н., Кулькин А.М.* Научно-технологические и их роль в современной экономике. М., 2000.

2. *Андреев В.* Ключевые факторы успешности российских инновационных проектов в реальном секторе экономики // *Вопр. экономики.* 2010. □ 11.

3. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 2009.

4. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. М., 2006.

5. *Зельднер А.Г.* Правовой режим функционирования особых экономических зон и зон территориального развития // *Вопр. экономики и права.* 2012. □ 1. С. 12-16.

6. *Иванов В.В.* Инновационная парадигма XXI / *Рос. акад. наук.* М., 2011.

Поступила в редакцию 02.08.2012 г.