

В. П. ПАНАГУШИН
 Доктор экон. наук, профессор, завкафедрой «Экономика промышленности» ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт», почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Сфера научных интересов: реструктуризация и диагностика причин убыточности промышленных предприятий.

E-mail: panagushin@mai.ru

Рассмотрены способы реструктурирования активов предприятия. Проведен анализ причин убыточности промышленных предприятий. Для устранения причин убыточности предложен комплекс мер по загрузке свободных производственных площадей. Для сокращения убыточности предприятия рассмотрена реструктуризация производственных активов на основе соединения завода и технопарка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

кластер, приглашенный резидент, реструктуризация производственных активов, структура управления авиационного технопарка, технополис, технопарк, центр финансового учета.



О. М. СЕВРЮКОВ
 Кандидат экон. наук, директор департамента реструктуризации производственных активов ОАО «ОАК». Сфера научных интересов: реструктуризация производственных активов предприятий.

E-mail:
 o.sevryukov@uacrussia.ru

Сокращение убыточности предприятий

авиационной промышленности путем реструктуризации производственных активов



Н. К. ЧАЙКА
 Кандидат экон. наук, доцент, преподаватель кафедры «Экономика промышленности», замдиректора Инженерно-экономического института Научно-исследовательского университета МАИ. Сфера научных интересов: диагностика причин убыточности и финансовое оздоровление промышленных предприятий.

E-mail: n.k.chaika@gmail.com



В. Ю. ЧАЙКА
 Архитектор-консультант ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт». Сфера научных интересов: градостроительная политика и деятельность в области реализации технопарков, технополисов и научно-производственных комплексов, история архитектуры, история градостроительства.

E-mail: chaykavy@mail.ru

1. Классификация способов реструктуризации производственных активов

Реформирование предприятия проводится для улучшения систем управления и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции и рентабельности бизнеса. Одним из его направлений является реструктурирование. В настоящее время в науке и практике широко используются термины «реструктуризация», «реструктурирование». Структура (от лат. structura – строение, расположение, по-

рядок) – совокупность элементов и устойчивых связей между ними для сохранения основных свойств при различных внешних и внутренних воздействиях. В английском языке приставка «ге» означает «снова, заново, еще раз, обратно», то есть термины «реструктуризация», «реструктурирование» можно понимать как изменение существующей структуры и связей объекта.

Реструктурирование предприятия заключается в изменениях системы управления, производственной и организационной структур предприятия, структур производственных активов

и капитала с целью увеличения рентабельности, платежеспособности, а затем и рыночной стоимости предприятия – его капитализации.

Существуют три способа реструктуризации производственных активов (РПА) (рис. 1):

- изменение масштаба предприятия: расширение (слияние, поглощение, присоединение, консолидация, приобретение и аренда имущества, лизинг) и сокращение (выделение дочерних структур и филиалов, сокращение собственного капитала, сдача имущества в аренду, безвозмездная передача, обмен активов на сокращение кредиторской задолженности, консервация имущества, ликвидация);

- изменение организационно-правовой формы (создание холдинговой оргструктуры, приватизация непрофильных активов, продажа предприятия как единого земельно-имущественного комплекса, реструктуризация уставного капитала (дополнительная эмиссия, продажа, выкуп, конвертация акций), реструктурирование кредиторской задолженности (погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, конвертация, обмен);

- изменение внутренней структуры функционирования предприятия: реструктурирование системы управления (перераспределение полномочий, изменение перечня функций и задач управленческих служб и т. п.), в том числе реструктурирование на основе создания и размещения технопарка на территории предприятия для более эффективного использования свободных площадей.

Можно выделить хозяйствующие субъекты для реструктурирования в зависимости от финансово-экономического состояния:

- нормально функционирующие предприятия, направленные на реализацию стратегических планов по развитию действующего предприятия (увеличение рыночной стоимости предприятия, сохранение и приумножение его собственности и др.);

- убыточные предприятия, в отношении которых предполагаются решения и стратегии, направленные на восстановление их рентабельности, платежеспособности и предупреждение кризиса.

Процесс РПА может сопровождаться изменением формы собственности и возникновением новых юридических лиц, регулируется

Гражданским кодексом РФ и антимонопольным законодательством. Например, реорганизация предприятия, признанного несостоятельным и находящегося в арбитражном управлении, может быть осуществлена лишь после подписания и утверждения мирового соглашения.

В Гражданском кодексе РФ предусмотрено пять форм РПА: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Реструктуризация предприятия может быть осуществлена по решению его собственника (либо органа юридического лица, уполномоченного на эти дей-

Рис. 1. Классификация способов проведения реструктуризации производственных активов



ствия собственником), а также по решению суда (с согласия кредиторов).

Формы РПА можно разделить на две группы:

- РПА в форме разделения или выделения может осуществляться либо по решению учредителей, либо в случаях, установленных законом, по решению уполномоченных государственных органов или суда;

- РПА в форме слияния, присоединения или преобразования может проводиться по решению учредителей, но лишь в случаях, установленных законом, с согласия уполномоченных государственных органов.

Под уполномоченными государственными органами понимаются антимонопольные органы, контролирующие требования, предъявляемые антимонопольным законодательством к реорганизуемым предприятиям. Эти требования направлены на предупреждение возможного злоупотребления своим доминирующим положением, которое ограничит конкуренцию и усилит монополизм вновь созданного предприятия.

Причины убыточности российских предприятий

Как показал практический опыт авторов по анализу и РПА отечественных компаний, предприятие становится убыточным из-за совокупности факторов конструкторско-технологического и имущественного характера, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного экономического управления (рис. 2).

Конструкторско-технологические и имущественные факторы обусловлены технологической отсталостью отечественных производителей, которая в полной мере проявилась после открытия российских рынков для зарубежных фирм-конкурентов. Кроме того, большинство отечественных товаров относится к предыдущему поколению, для их создания использованы ресурсоемкие технические решения, датированные 1980-ми годами. Тогда при низких ценах на металл, невысоких тарифах на технологическую электроэнергию и при малой доле зарплаты в себестоимости продукции и «условных» ценах на готовые изделия конструкторы работали по принципу: если Родине надо, в бюджете всегда найдутся деньги для оплаты – и закладывали в конструкцию изделий избыточную прочность, металлоемкость и энергоемкость. Технологические нормы на материалы также были завышенными. Сегодня, когда цены на материалы и энергию поднялись и сравнялись с мировыми, эти технические решения обуславливают высокую себестоимость и убытки производителя, так как цены производителя стали выше рыночных цен. Это породило вначале экономические, а затем финансовые факторы убыточности. У большинства предприятий низкая загрузка производственных площадей и земельных участков, но большой объем непрофильных активов и многочисленный обслуживающий персонал, что не может не влиять на рост условно-постоянных расходов в себестоимости их товаров и услуг.

Экономические факторы – это низкая выручка от продаж и высокая себестоимость продукции. Кроме низкоэффективного маркетинга, в последнее время имеют место хищения денежных средств через заключение фиктивных договоров и сбыт неучтенной продукции. Также отмечены рост себестоимости из-за завышенной трудоемкости и ресурсоемкости, факторы завышения цен на поставках сырья и комплектующих (для последующего раздела «отката» между поставщиком и покупателем), завышение расхода сырья и фиктивный наем персонала.

Сокращение производства приводит к появлению избыточных свободных мощностей, кото-

рые необходимо содержать, причем за счет ограниченных ресурсов.

Из-за низкой конкурентоспособности и неумения продвинуть свою продукцию на рынки убыточные предприятия вынуждены передавать продукцию на реализацию с отложенной оплатой на длительный срок. В результате возникает дебиторская задолженность, нет средств на возобновление производства и оплату своих обязательств.

Финансовые факторы объединяют большие коммунальные платежи, затраты на содержание производственных мощностей (тепло, вода, газ, электроэнергия) в связи с отсутствием берегающих технологий и специального оборудования. Денежные средства также уходят на имущественные и земельные налоги, на покрытие убытков и дотацию содержания объектов социальной сферы и оплату высоких банковских процентов за кредиты и факторинговые операции. Все это, в свою очередь, забирает ограниченные свободные средства, так необходимые для самофинансирования обновления продукции и повышения ее конкурентоспособности.

Недостатки управления экономикой фирмы. Их следует устранять в первую очередь, в противном случае не стоит ожидать позитивных изменений в работе по остальным направлениям. Благодаря экономическим стимулам в виде бонусов (части прибыли, направляемой на премирование), финансовой ответственности и мотивации к предпринимательству возможно увеличить объем продаж, загрузку мощностей, снижение затрат и наращивание прибыли.

Решение о реструктурировании убыточного и неплатежеспособного предприятия в обычном досудебном периоде или на этапах наблюдения и финансового оздоровления принимает собственник, в период внешнего управления – кредиторы и арбитражный управляющий.

Для устранения причин убыточности (см. рис. 2) необходим в первую очередь комплекс мер по загрузке свободных производственных площадей.

Реструктуризация производственных активов на основе соединения завода и технопарка

Прообразом современных технопарков можно назвать закрытое административно-территориальное образование (ЗАТО), которое в нашей стране появилось в конце 1940-х – начале 1950-х годов. В основном их организовывали для создания технологического задела, затем для реализации атомного и космического проектов. Поначалу статус ЗАТО приобрели Звездный городок,

Байконур, Саров, Мирный (космодром Плесецк) и т.д., позже – населенные пункты, где концентрировалось производство военной техники, оружия массового поражения, располагались части Вооруженных сил.

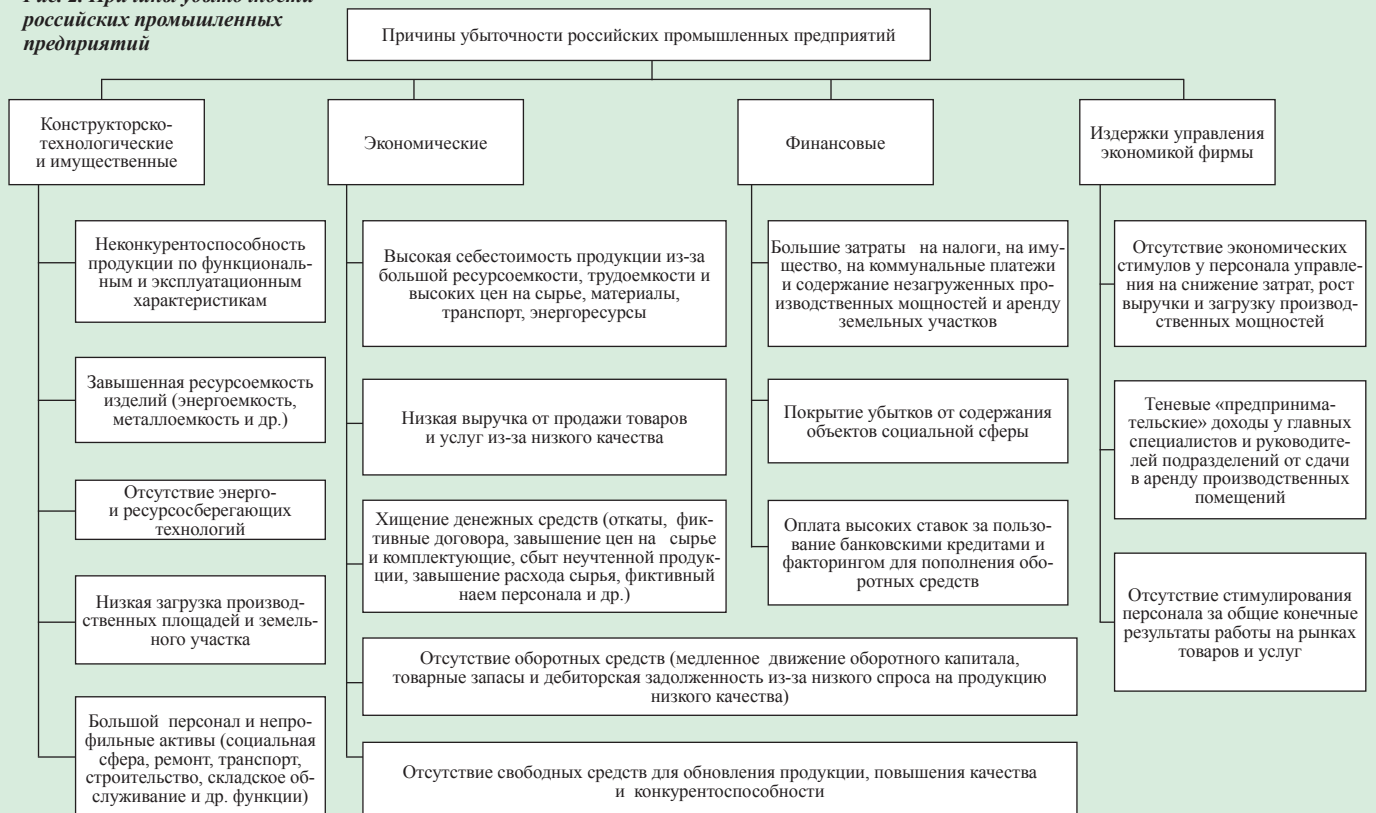
Закрытый или ограниченно закрытый доступ на территорию ЗАТО, необходимость привлечения наиболее квалифицированного научного и производственного персонала, узкая специализация производств и научных организаций обусловили особенности и ограничения социально-экономической модели ЗАТО.

В конце 1980-х – начале 1990-х годов была объявлена перестройка, после чего вместо плановой экономики стали внедрять рыночные принципы. В условиях распада СССР и начавшегося экономического кризиса ЗАТО претерпело значительную эволюцию. Фактически был ликвидирован основной принцип существования ЗАТО – закрытость. Кризисные явления, происходившие в экономике, нарушили исторически сложившиеся связи кооперации на всех уровнях хозяйствования, предприятиям пришлось искать новых контрагентов, а зачастую развивать новые направления деятельности (наиболее известный пример – конверсия предприятий военно-промышленного комплекса). Государственный заказ

значительно сократился, социально-производственная база приходила в упадок, но у многих ЗАТО оставался существенный научный потенциал. Чтобы сохранить его, еще в начале 1990-х годов были предприняты первые попытки трансформации ЗАТО в наукограды (движение «Союз развития наукоградов») и привлечения отечественных научно-исследовательских организаций к международной кооперации на коммерческой основе. Требовалось юридическое определение формы и статуса наукоградов, но оно затянулось из-за того, что новые государственные органы, ответственные за разработку и утверждение нормативно-правовой базы (Государственная дума и Совет Федерации), пережили этап становления.

Лишь 18 декабря 1998 года Государственной думой РФ был принят Федеральный закон «О статусе наукограда Российской Федерации», президент подписал его 7 апреля 1999 года, и только в августе 2004 года в документ включили количественный критерий, на основании которого можно объективно определить статус наукограда. В тексте закона был жестко закреплён «трансформационный» характер наукограда: «...муниципальное образование, претендующее на присвоение статуса наукограда, должно иметь

Рис. 2. Причины убыточности российских промышленных предприятий



научно-производственный комплекс, расположенный на территории данного муниципального образования» (Федеральный закон 1999, ст. 2.1, п. 1). Данная законодательная норма существенно ограничила потенциал развития структуры взаимодействия хозяйствующих субъектов. Фактически наукоградом можно считать только сложившуюся структуру, практически невозможно создание и развитие новых образований.

На Западе в рыночных условиях развивались аналогичные структуры – технополисы. К началу 1990-х годов они имели отлаженную структуру взаимодействия и работающие инструменты для развития новых направлений деятельности. Технополисы служили образцом и базой для формирования новых структур инновационного развития.

Для создания, распространения и использования научно-технических знаний и инновационных технологий во всех отраслях промышленности и экономики, для снижения производственных издержек, роста эффективности производства и увеличения конкурентоспособности производимых продуктов развиваются инновационные технопарки, индустриальные (промышленные) парки, бизнес-парки, технополисы, кластеры (технологические ареалы). Название структуры зависит от ориентации деятельности, внутренней структуры и особенно региона базирования, учитывая отраслевую специализацию региона, его традиции и законодательную базу. Ее деятельность направлена на обеспечение процесса внедрения новых технологий в производство и коммерческую реализацию результатов исследований и разработок. В зависимости от типа каждая структура имеет свои цели, функции, административную и инфраструктурную организацию.

Технопарк – форма взаимодействия субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус резидента, занимающихся разработкой и (или) опытным (мелкосерийным) производством научно-технической и (или) инновационной продукции, и управляющей организации технологического парка (Закон 2012). Предметом деятельности является создание благоприятных условий для развития малых и средних предприятий в научно-технической, инновационной и производственной сфере путем создания материально-технической и информационной базы для их подготовки к самостоятельной деятельности и производственного освоения научных знаний и наукоемких технологий (Приказ 2012).

В сфере высоких технологий технопарк представляет собой территориальную интеграцию

коммерческих и некоммерческих организаций науки и образования, финансовых институтов, предприятий и предпринимателей, взаимодействующих между собой, с органами государственной власти и местного самоуправления, формирующих современную технологическую и организационную среду с целью инновационного предпринимательства и реализации венчурных проектов. Достижение заявленной цели осуществляется путем создания материально-технической, сервисной, финансовой и иной базы для эффективного становления, развития и подготовки к самостоятельной деятельности малых и средних инновационных предприятий, индивидуальных предпринимателей, коммерческого освоения научных знаний, изобретений и наукоемких технологий и продвижения их на мировой рынок научно-технической продукции (Распоряжение 2006).

Индустриальный (промышленный) парк – это управляемый единым оператором (специализированной управляющей компанией) комплекс объектов недвижимости, состоящий из земельного участка (участков) с производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, обеспеченный энергоносителями, инженерной и транспортной инфраструктурой и административно-правовыми условиями для размещения производств. Термины «промышленный парк» и «индустриальный парк» тождественны (Методические рекомендации 2011).

Бизнес-парк – один из форматов коммерческой недвижимости, прежде всего комплекс зданий, объединенных одной общей концепцией и расположенных на одной территории.

Технополис – форма взаимодействия субъектов научно-технической и инновационной деятельности, имеющих статус резидента, субъектов промышленной деятельности, имеющих статус резидента, и управляющей организации технополиса (Закон 2012).

Кластер (технологический ареал) – объединение предприятий – поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. Кластеры могут размещаться на территории как одного, так и нескольких субъектов Российской Федерации (Методические рекомендации 2011).

Все описанные выше объекты очень близки по роду деятельности и почти всегда взаимосвязаны друг с другом. Так, например, в структуре

технополиса и кластера всегда есть и технопарки, и бизнес-парки, и индустриальные парки. Все объекты сгруппированы по отраслевому признаку.

Присутствует и ряд немаловажных отличий, которые в большей степени касаются территориальной, логистической и административной организации.

Технопарк как структура призван объединять и привлекать резидентов и способствовать их эффективной деятельности в области науки и исследований. Значит, в работе технопарка должны участвовать вузы. Это позволяет не только привлекать в производственный процесс молодых специалистов, но и организовывать на базе технопарка стартапы, которые получают финансовую, юридическую и техническую поддержку со стороны как внутренних структур технопарка, так и других, более крупных участников. Подобные мероприятия невозможно осуществить на территории индустриального парка, где главной задачей является не разработка продукта, а производство.

Организация технопарка предполагает ряд социальных услуг, позволяющих создать максимально комфортные условия работы. В этом состоит его отличие от бизнес-парка и бизнес-центра, которые служат только удобными помещениями для аренды. На территории технопарка допустимо разместить центры повышения квалификации, объекты социальной инфраструктуры, например детские сады, школы, поликлиники. Это позволяет не только сделать этот объект более привлекательным для сотрудников, но и решить ряд муниципальных и региональных проблем.

Все объекты технопарка должны быть сгруппированы на одной территории и связаны между собой транспортными и пешеходными связями, для этого на территории следует провести серьезную инженерную подготовку. Максимальная компактность территории технопарка благоприятна для максимальной эффективности логистических связей. Отсутствие на территории технопарка жилых зданий и помещений приводит к особому построению связей с внешней транспортной инфраструктурой, которые должны обеспечить легкий доступ общественного, грузового и личного транспорта.

• Инженерная инфраструктура. На этапе проектирования и эксплуатации следует обеспечить достаточные для функционирования технопарка энерго-, теплоресурсы, водоснабжение, канализацию, ресурсы связи и телекоммуникации. Нехватка ресурсов инженерной инфраструктуры ограничивает развитие технопарка и впоследствии требует существенных дополнительных затрат на развитие инженерных коммуникаций.

• Транспортная инфраструктура. Еще на этапе принятия решения о развертывании технопарка и выборе места его размещения важнейшими критериями являются транспортная доступность и относительная близость к промышленным кластерам и городской инфраструктуре. Успешное функционирование транспортной инфраструктуры позволяет не только эффективно выполнять бизнес-задачи, обеспечивать удобный доступ персонала на рабочие места, но и создает доступ к производственно-техническим ресурсам производственных кластеров, эффективно осуществлять материально-техническое снабжение.

• Сервисная инфраструктура. Успешное функционирование технопарка, его привлекательность для инновационных компаний напрямую связаны с системой сервисов, которые он предоставляет.

• Трудовые ресурсы. Для инновационных компаний – резидентов технопарка важным фактором является способность привлекать и удерживать необходимых специалистов.

Для технопарка важна определенная транспортная доступность. Если технопарк расположен в удаленном от городской инфраструктуры месте, в нем следует предусмотреть жилье для специалистов и достаточную для комфортного проживания инфраструктуру: учреждения медицинского обслуживания, образовательные учреждения, магазины, предприятия бытового обслуживания, какую-то развлекательную инфраструктуру – своего рода мини-город. При государственной и частной финансовой поддержке на территории технопарка организуются объединения фирм-участников (резидентов) и обслуживающих компаний, что позволяет снизить эксплуатационные расходы компаний-резидентов, а также привлечь «молодые» компании. Так функционирует ряд технопарков, созданных на базе академических городков и научных центров и в России, и за рубежом. Успешность привлечения и удержания необходимых квалифицированных специалистов, в том числе и из других стран, влияет на результативность функционирования компаний – резидентов технопарков, а значит, и технопарка в целом.

Технопарки могут выступать формой децентрализации при принятии решений в области научно-технической политики, активизируют рисковую деятельность «снизу», оказывая поддержку развитию малых наукоемких фирм и венчурному предпринимательству. Технопарки позволяют повысить квалификацию работников, занятых в сфере производства наукоемкой продукции и высоких технологий. Будучи базой для малых предприятий, технопарки помогают

решать проблему занятости и социальной стабильности.

Технопарк призван обеспечивать условия для ускоренного осуществления инновационного процесса – от поиска и разработки новшества до выпуска образца нового товарного продукта (услуги) и его реализации. Технопарк является центром сотрудничества государства, науки и образования, инвесторов и общества. Каждый из участников этих отношений вносит свой вклад в развитие технопарка и получает определенную выгоду при реализации его проектов. Например, целью создания технопарка может быть формирование вклада в преодоление отставания ряда отраслей от мирового уровня посредством разработываемых и внедряемых инноваций. Это говорит о поддерживающей роли технопарка в рамках отраслевого кластера и формирует его фокус на отраслевых потребителях его продуктов, услуг, инноваций.

Если же главная цель создания технопарка состоит в объединении интеллектуального, инновационного и коммерческого потенциала региона и развитии региона как инновационного центра, технопарк развивается с ориентацией на инновационные разработки вузов, научно-технических центров, инжиниринговые компании, инженерно-исследовательские коллективы и т. д.

Состав организаторов, участников и инвесторов технопарка индивидуален в каждом случае и зависит от отраслевой направленности и региона, где находится технопарк. При создании подобной структуры необходимо участие представителей государственных органов различного уровня для решения административных, законодательных и территориальных вопросов. Можно выделить основные группы участников, среди которых нужно выделить государственные структуры (государственные и федеральные органы, органы регионального управления, органы местного самоуправления, государственные вузы, государственные финансовые организации) и коммерческие организации (крупные промышленные компании (холдинги), международные компании, компании среднего и малого бизнеса).

Для функционирования технопарка необходимо решить задачи обеспечения кадровыми ресурсами, ресурсами в виде инвестиций, материальной базы, например лабораторно-производственных, офисных и выставочных помещений. Основное направление деятельности технопарка – оказание систематической поддержки резидентам технопарка, в том числе путем содействия в следующих областях:

- создание производств с новыми технологиями либо высокотехнологичных производств, вы-

пускающих готовую продукцию для реализации ее на рынке;

- продвижение на внешний рынок продукции, произведенной с использованием новых и /или высоких технологий;

- предоставление движимого и недвижимого имущества, в том числе помещений различного функционального назначения, на договорной основе;

- освещение деятельности технопарка и его резидентов в средствах массовой информации;

- оказание иных услуг (выполнение иных работ), связанных с научной, научно-технической и инновационной деятельностью технопарка.

Технопарки могут заниматься трансфертом (передачей) технологий, используя следующие приемы:

- помощь в бизнесе: коммерческие компании, предоставляющие услуги по определенным вопросам, связанным с технологиями, можно рассматривать как специализированные организации, работающие в научно-техническом секторе. Чтобы правильно ориентироваться среди таких компаний, многие технопарки имеют развитую базу данных, а консультанты технопарков в свою очередь имеют собственную область специализации;

- распространение технологий, которое означает передачу определенных знаний из исследовательских институтов группе малых и средних предприятий, имеющих общие потребности в технологиях (проекты, рассчитанные на многих пользователей);

- поиск технологий: исследование национального и международного рынка с целью приобретения перспективных технологий и коммерческих возможностей, которые могут быть использованы компаниями данного региона; эта задача часто выполняется независимо от конкретных запросов промышленности;

- защита изобретений и права интеллектуальной собственности, связанной с патентованием и получением лицензии; эта функция часто реализуется на национальном уровне, где можно эффективно использовать имеющиеся базы данных.

Начало реализации государственной программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» было положено Президентом РФ В.В. Путиным: 22 января 2005 года он дал официальное поручение подготовить ее Правительству России. 10 марта 2006 года Правительство РФ утвердило программу, предусматривающую общее государственное финансирование строительства сети технопарков в 7 регионах РФ в объеме до 29 млрд руб. (свыше 1,1 млрд долл. в ценах 2006 года) в течение четы-

рех лет, с 2007 по 2010 год (Распоряжение 2006).

Технопарк на базе ОАО «Воронежское акционерное самолетостроительное общество (ОАО «ВАСО»). В начале февраля 2014 года ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАО «ОАК») и воронежские региональные власти договорились о создании авиационного технопарка на базе ОАО «ВАСО». В данном случае были поставлены масштабные задачи: от увеличения загрузки площадей авиазавода, внедрения новых технологических процессов и достижения безубыточности до развития в регионе инновационного малого и среднего бизнеса и привлечения государственных и частных инвестиций. В настоящее время Воронежский авиационный технопарк официально зарегистрирован и начал свою деятельность. Предполагается, что технопарк послужит базой для выстраивания современных бизнес-отношений с западными инвесторами и резидентами, а также будет интегрирован в европейский авиационный кластер. Для ОАО «ВАСО» технопарк дает возможность сохранить технологию производства самолетов, развить имеющиеся центры компетенций, привлечь на работу новых специалистов и вообще произвести своего рода апгрейд предприятия. Без этого, без соответствия реалиям и требованиям современной экономики, заводу вряд ли справиться с производственной программой, а также с теми масштабными госзаказами, на получение которых предприятие рассчитывает.

Подобная схема РПА давно опробована за границей и доказала свою эффективность. Ее специфика состоит в необходимости обеспечить резидентам перспективы загрузки мощностей и сбыта продукции. Без таких гарантий даже налоговые льготы не будут достаточным стимулом для бизнесменов, чтобы работать в рамках технопарка.

В рамках соглашения между воронежскими региональными властями, ОАО «ОАК», ОАО «ВАСО» и другими заинтересованными сторонами заявлялось, что технопарк создается «для развития авиационного кластера в Воронежской области, в том числе с целью развития инновационного высокотехнологичного малого и среднего бизнеса». Однако предпосылки для создания данного проекта появились намного раньше. Вслед за строительным бумом 80-х годов, с развалом СССР, как и во многих других областях науки и промышленности, начался спад и в авиационном производстве. Поэтому для большого числа заводов-гигантов стала актуальной проблема недозагруженности производственных мощностей. Не стал исключением и воронежский авиазавод.

Воронежское акционерное самолетостроительное общество (ОАО «ВАСО») построено по технологиям 50-х годов и до сих пор не было модернизировано. Сегодня ОАО «ВАСО» обладает большим логистическим потенциалом и готовыми инженерными коммуникациями, но содержание пустующих площадей обходится предприятию слишком дорого. Именно здесь предполагается создать Воронежский авиационный технопарк (ВАТП). В такой ситуации единственным логичным решением является создание условий для передачи производства и поставки ряда комплектующих на аутсорсинг предприятиям малого и среднего бизнеса. В этом случае завод избавляется от пустующих площадей и передает на аутсорсинг «приглашенным» резидентам часть мелких производств. На выходе будет снижение финансовой нагрузки по содержанию пустующих площадей.

Пока ОАО «ВАСО» не может полностью отказаться от прежних технологий, так как на их основе собирает сложную наукоемкую продукцию. Высокие затраты при использовании старых технологий не позволяют достичь прибыльности. Экономия только за счет избавления от неиспользуемой площади получается более чем убедительной. До 2016 года предприятие планирует передать технопарку до 115,4 тыс. м² своих площадей, благодаря чему «чистая» экономия составит свыше 640 млн руб.

ВАСО, в свою очередь, выступит в качестве материнской компании технопарка. Во всем мире, да и в России тем более, таких предприятий, как ВАСО, – считанные единицы. Вокруг таких масштабных производств всегда образуются предприятия, занимающиеся изготовлением комплектующих и материалов или оказывающих различные услуги. Это компании, которые будут входить в технопарк и открывать свои производства.

Проекты, которые будут реализованы в рамках ВАТП, ориентированы не только на ОАО «ВАСО», но и на всю авиационную отрасль в целом. В прошлом году кураторы технопарка подготовили перечень перспективных проектов. Сейчас они проходят экспертизу в ОАО «ОАК», которое, кроме того, утвердит список резидентов парка и проведет анализ различных концепций создания технопарка на территории ОАО «ВАСО». Одобрение ОАК должно быть получено уже в 2014 году, после чего ВАТП начнет проработку перспективных проектов, а в 2015 году они могут получить статус самостоятельных единиц и стать полноценными внутренними резидентами. Этот период является первым этапом в развитии технопарка. После успешной реализации

второго и третьего этапов к 2020 году должно произойти полное становление технопарка.

Важную роль в успешном функционировании ВАТП играют и правительственные структуры. В случае успешной защиты проектов в Минэкономразвития РФ резиденты получают софинансирование. Как показывает практика реализации кластерных проектов, в большинстве случаев они реализуются в рамках государственно-частного партнерства, что является хорошим подспорьем для развития малого и среднего бизнеса.

Региональные власти проявляют заинтересованность в успешном развитии проекта и осознают значимость технопарка для области, так как для повышения гарантий успешной коммерциализации подобных проектов эти предприятия должны формироваться в структурах национальной инновационной системы, действующих в рамках государственно-частного партнерства. Для выполнения госконтрактов между ОАО «ВАСО» и крупными федеральными заказчиками будут созданы новые рабочие места и привлечены крупные инвестиции.

Важным шагом на пути формирования технопарка стало создание управляющей компании (УК), которая займется предоставлением площадей в аренду, консалтинговыми и бухгалтерскими услугами, маркетингом, привлечением инвесторов и др. Уже сейчас есть инвесторы, желающие открыть механообрабатывающее производство, заготовительно-штамповочное производство и др.

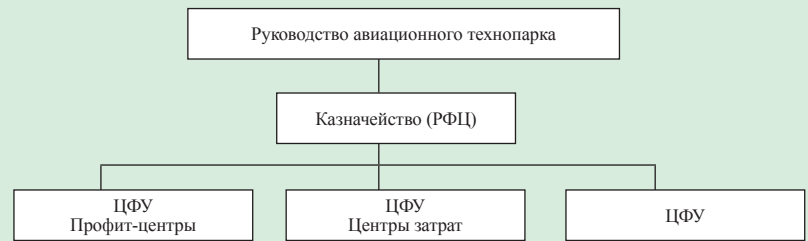
Тем не менее существуют определенные юридические проблемы: инвесторы, в том числе зарубежные, требуют полной прозрачности создаваемой структуры технопарка. Все инвесторы также хотят иметь юридические гарантии в отношении заказов и цен. Ряд зарубежных компаний из Англии, Франции и других стран готовы отдавать часть своих технологий, производств и финансов в Россию, но они требуют исполнения всех перечисленных условий.

Эффективность высокотехнологичных компаний, которые будут созданы в технопарке, будет зависеть от качества инжиниринга. Предполагается создать инжиниринговый центр, который займется разработкой для малых и средних предприятий технических и экономических обоснований, бизнес-планов, работой с инвесторами и сопровождением проектов, что имеет важное значение для становления технопарка.

Создание авиатехнопарков широко распространено в мировой практике, и этот метод привлечения инвестиций и развития производственных мощностей уже доказал свою эффективность. В России ОАО «ОАК» активно начало

развивать авиатехнопарк с прошлого года. Воронежский технопарк станет третьим подобным проектом ОАО «ОАК». Аналогичные воронежскому технопарку созданы на базе ОАО «Казанское авиационное производственное объединение» авиазавода «Сокол» (Нижний Новгород). Инициаторами создания технопарка в Воронеже выступили ОАО «ОАК» и «ВАСО», а также ад-

Рис. 3. Структура управления авиационного технопарка



министрация Воронежской области и Воронежский госуниверситет. В структуру технопарка будут входить управляющая компания, основные резиденты: ОАО «ВАСО», ОАО «ОАК», «Ильюшин Финанс Ко», государственное предприятие «Антонов» (Киев), «Авиадвигатель» (Пермь). Кроме того, будут и другие резиденты, малые инновационные предприятия, созданные при участии вузов, где будут внедряться в производство инновационные разработки молодых ученых, а также сервисные компании. Согласно планам разработчиков проекта, технопарк начнет активно работать уже к концу 2014 года. Его площадь увеличится с 60 тыс. м² в 2014 году до 350 тыс. м² в 2017 году. В следующем году на территории технопарка планируется размещение производств девяти «приглашенных» резидентов, которые создадут 600 рабочих мест. В течение трех лет количество резидентов должно вырасти до 55 компаний, где будет 3000 рабочих мест. Совокупная выручка «приглашенных» и «якорных» резидентов в 2014 году прогнозируется на уровне 500 млн руб., а к 2017 году – в пять раз больше. В бюджет будет отчислено 73 млн руб. налогов в 2014 году и до 439 млн руб. в 2017 году.

Таблица 1

Функции казначейства (расчетно-финансового центра)

Функции казначейства (расчетно-финансового центра)

- Внутрикorporативное накопление ресурсов за счет внутренних кредитов и депозитов ЦФУ;
- ведение прейскурантов внутрикorporативных (трансфертных) цен и тарифов по расчетам между ЦФУ;
- контроль исполнения заказов ЦФУ;
- ведение лимитных карт и взаиморасчетов между ЦФУ;
- получение займов у внешних кредиторов по заявкам ЦФУ.

Функции казначейства (расчетно-финансового центра)

Таблица 2

Способы повышения рентабельности профит-центра
<ul style="list-style-type: none"> • Снижение издержек <ul style="list-style-type: none"> ■ увеличение загрузки свободных мощностей; ■ сокращение персонала; ■ сохранение численности штатов при увеличении объема работ; ■ снижение расходов на внешние услуги (например, аутсорсинг); ■ введение учета и снижение потребления электроэнергии, ■ тепла, воды и других услуг ЖКХ; • функционально-стоимостный анализ продуктов с целью снизить их себестоимость и увеличить доход.

Распределение функций между ЦФУ и авиатехнопарком

Таблица 3

Функции ЦФУ	Функции авиатехнопарка
Маркетинг: <ul style="list-style-type: none"> • поиск внешних заказов для полной загрузки; • ценообразование на внешние заказы; • продажи по внешним заказам; • совершенствование продуктового ряда; • реклама. Экономика: <ul style="list-style-type: none"> • управление издержками; • регулирование состава поставщиков услуг; • формирование фонда заработной платы; • поиск кредитных ресурсов; • оценка финансового состояния ЦФУ. Бизнес-планирование. Бухгалтерский и управленческий учет Планирование и оценка загрузки ЦФУ	<ul style="list-style-type: none"> • поиск внешних заказов для загрузки и диверсификации; • стратегическое планирование; • взаимодействие с внешней средой (заказчиками, партнерами)

«Приглашенными» резидентами Воронежского авиационного технопарка могут стать не только крупные инвесторы, имеющие прямое отношение к авиационной отрасли, но и, что особенно важно, представители высокотехнологичного малого и среднего бизнеса, в том числе из других сфер деятельности, в первую очередь связанных с инновациями и разработкой новых технологий. Они будут заниматься производством авиационных узлов и комплектующих для авиационных заводов России, выпуском продукции промышленного назначения для предприятий региона, а также разработкой и внедрением наукоемких и высокотехнологичных проектов.

Для привлечения в технопарк частных инвестиций вводится ряд преференций для «приглашенных» резидентов: различные налоговые льготы (снижение ставок по налогу на прибыль, на имущество, на землю и т. д.), достаточно низкие ставки арендной платы, предоставление субсидий на организацию и развитие бизнеса, а также гарантийное обеспечение по привлеченным кредитам. Все резиденты технопарка будут обеспечены также производственными, административно-хозяйственными, складскими помещениями и автостоянками.

На наш взгляд, перспективы РПА предполагают повышение самостоятельности и полной финансовой ответственности каждого резидента за результаты своей работы путем придания ему статуса бизнес-единицы – центра финансового учета (ЦФУ) и казначейства (расчетно-финансового центра). В зависимости от профиля все перечисленные могут быть центрами прибыли, центрами затрат, венчур-центрами. Все резиденты

Рис. 4. Схема оплаты продажи продукта ЦФУ на внешний рынок



технопарк независимо от того, «якорные» они или «приглашенные», будут иметь статус самостоятельного центра финансового учета (ЦФУ). На рис. 3 показана организационная структура управления авиационного технопарка, в табл. 1, 2 – функции казначейства (расчетно-финансового центра), а в табл. 3 – распределение функций между ЦФУ и авиатехнопарком.

Накладные расходы авиатехнопарка в расчете на один ЦФУ:

- расходы на обеспечение безопасности;
- заработная плата руководителей высшего звена;
- оплата услуг внешних консультантов и т.п.

Внедрение РПА на основе соединения завода и технопарка вместе с системой ЦФУ позволит снизить убыточность и решить следующие задачи:

- минимизировать просроченную дебиторскую задолженность и повысить оборачиваемость вложенных средств;
- привлечь квалифицированных специалистов из малого бизнеса;
- построить систему мотивации, позволяющую всем сотрудникам повышать свой личный заработок при увеличении прибыли предприятия;
- снизить непроизводственные издержки;
- создать механизм опера-

тивного учета расходов и доходов в рамках ЦФУ, бизнес-процессов, облегчающих корректный расчет точки безубыточности продукции и позволяющих определять рентабельность подразделений и продукции;

- создать прозрачную систему поощрения инновационных проектов, стимулирующих развитие компании и повышение конкурентоспособности продукции;
- противодействовать хищениям и злоупотреблениям.

Таблица 4

Расходы и доходы профит-центра

Расходы		Доходы
прямые	косвенные	
<i>Внутренние</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Зарплата сотрудников профит-центров и центров затрат, финансируемых за счет данного профит-центра; • арендная плата за помещение, оборудование, связь; • оплата услуг других профит-центров трансфертными ценами 	Бюджет венчур-центров, открываемых по решению руководства организации	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата услуг, предоставленных другому профит-центру организации; • стоимость проданных казначейству ресурсов
<i>Внешние</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение профит-центром оборудования и материалов; • оплата внешних услуг; • агентские вознаграждения и т. п. 	Оплата доли стоимости рекламной кампании авиатехнопарка, строительных подрядчиков, семинаров, презентаций и т. п. в интересах всех ЦФУ	Стоимость проданных клиентам авиатехнопарка услуг и продукции

 Список
литературы:

1. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems. 10th ed. Boston: McGraw-Hill; Irwin, 2000. 778 p.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10 марта 2006 г. «Комплексная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий»» № 328-р (в ред. распоряжений Правительства РФ от 25.12.2007 № 1912-р, от 12.09.2008 № 1326-р, Постановления Правительства РФ от 10.03.2009 № 219, Распоряжения Правительства РФ от 27.12.2010 № 2393-р) // Гарант. URL: <http://base.garant.ru/189237>.
3. Закон г. Москвы от 6 июня 2012 г. № 22 «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве» // Гарант. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70095862>.
4. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации (подписаны заместителем министра экономического развития Российской Федерации А. Н. Клепачем от 26.12.2008 г. № 20636-АК/Д19) // Система Гарант. URL: <http://base.garant.ru/70581670>.
5. Приказ Минэкономразвития России № 223 от 23 апреля 2012 года // Гарант. URL: <http://base.garant.ru/70174486>.
6. Федеральный закон от 7 апреля 1999 г. № 70-ФЗ «О статусе наукограда Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Гарант. URL: <http://base.garant.ru/180307/>