

Законодательство
6. Распоряжение Правительства УР от 05.05.2015 № 438-р «О создании рабочей группы по разработке программы развития инновационного территориального кластера Удмуртской Республики «Удмуртский машиностроительный кластер».
7. Указ Главы УР от 23.09.2014 № 304 «О Совете по инновационному развитию Удмуртской Республики».
8. Распоряжение Правительства УР от 09.04.2012 № 274-р «О развитии инновационных территориальных кластеров в Удмуртской Республике».
9. Приказ Минэкономики УР от 08.04.2011 № 53 «Об утверждении Положения о конкурсе «Десять лучших инновационных идей студентов Удмуртской Республики»

«Рациональное сочетание форм и методов государственного регулирования и рыночной экономики, мер прямого и косвенного стимулирования деятельности» является одним из основных принципов новой промышленной политики РФ [15, пп. 6, п. 3, ст. 4].

#### Библиографические ссылки

1. Шаталова О. М. Деагломерация региональной экономической системы как фактор предпринимательской активности на территории субъекта РФ (на примере УР) // Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз : сб. науч. тр. IV Междунар. науч.-практ. конф. по контроллингу (Рязань ; Москва, 8–9 октября 2015 г.) / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Г. Фалько. – М. : НП «Объединение контроллеров», 2015. – С. 168–176. – ISBN 978-5906529-09-0. – URL: <http://controlling.ru/files/74.pdf>

2. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 3 / под ред. Л. М. Гохберга ; Нац. иссл. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2015. – 248 с.

3. Там же.

4. Там же.

5. Тестова И. Н. О развитии системы косвенного регулирования инновационной деятельности в Российской Федерации // Вестник ИжГТУ. – 2013. – № 1(57). – С. 58–64.

6. Об исполнении бюджета Удмуртской Республики за 2013 год : Закон УР от 25.06.2014 № 38-РЗ // Официальный сайт Президента УР и Правительства УР. – URL: <http://www.udmurt.ru>, 30.06.2014. – Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

7. Об исполнении бюджета Республики Татарстан за 2013 год : Закон РТ от 10.06.2014 № 52-ЗРТ // Республика

Получено 29.09.201

Татарстан. – № 85, 17.06.2014. – Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

8. Об исполнении областного бюджета за 2013 год : Закон Калужской области от 26.06.2014 № 587-ОЗ // Официальный сайт Законодательного Собрания Калужской области. – URL: <http://www.zskaluga.ru>, 26.06.2014. – Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

9. Об утверждении отчета об исполнении бюджета города Перми за 2013 год : решение Пермской городской думы от 27.05.2014 № 115 // Официальный бюллетень органов местного самоуправления муниципального образования город Пермь. – № 39, 06.06.2014. – Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

10. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации – 2014. – URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_14s/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_14s/Main.htm) (дата обращения: 29.09.2015).

11. Там же.

12. Индикаторы инновационной деятельности – 2015 : статистический сборник / Н. В. Городникова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский [и др.] ; Нац. иссл. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2015. – 320 с.

13. Шаталова О. М. Подходы к оценке эффективности инноваций в реализации региональной политики стимулирования инновационной активности (на примере Удмуртской Республики) // Вестник ИжГТУ. – 2014. – № 4(64). – С. 71–77.

14. Шаталова О. М. Семантические аспекты методологии измерения и оценки региональной эффективности технологических инноваций // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 11.

15. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ // Российская газета. – № 1, 12.01.2015. – Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

УДК 338.24

О. М. Шаталова, кандидат экономических наук, доцент, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

Е. Ф. Вычужанина, кандидат экономических наук, доцент, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

## ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК – ПРЕДПОСЫЛОК К ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА (на примере предприятия оборонно-промышленного комплекса)

Для осуществления инновационной деятельности на предприятии ОПК необходимо наличие определенного потенциала, включающего следующие элементы [1]:

– интеллектуальные ресурсы (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия);

– материальные ресурсы (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);

– финансовые ресурсы (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые);

– кадровые ресурсы (персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников предприятия с НИИ, вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт эффективного управления проектами);

– инфраструктурные ресурсы (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки).

Обеспечение прочной доли рынка и получение прибыли при внедрении нового продукта осуществляется за счет эффективной монополии (регистрация и активная защита пакета заявляемых патентов на изобретения и полезные модели, заложенные

в конструкцию, технологию выпуска нового продукта; сохранение в коммерческой тайне ключевых технических решений, касающихся конструктивных или технологических особенностей нового продукта) [2].

ОАО «Элеконд» осуществляет активную инновационную деятельность в сфере НИОКР и промышленного освоения новой продукции [3]. Результативные НИОКР во многом обеспечивают конкурентные преимущества предприятия на рынке компонентной базы РЭА.

На российском рынке функционируют четырнадцать ведущих отечественных предприятий, специализирующихся на производстве конденсаторов. Следует отметить определенную специализацию производства по сериям и видам конденсаторов, сложившуюся у российских производителей. Состав видов производимых конденсаторов представлен в табл. 1.

Таблица 1. Российские производители конденсаторов и виды выпускаемых ими конденсаторов

Предприятие	Виды конденсаторов
ОАО «Элеконд», г. Сарапул	K50 (K50-15, K50-17, K50-27, K50-37, K50-68, K50-74, K50-76, K50-77, K50-80, K50-81, K50-83, K50-84, K50-85, K50-86, K50-87, K50-88, K50-89, K50-90, K50-91, K50-92), оксидно-электролитические алюминиевые
	K52 (K52-1, K52-1Б, K52-9, K52-11, K52-17, K52-18, K52-19, K52-20, K52-21, K52-24) (объемно-пористые танталовые)
	K53 (K53-1А, K53-7, K53-65, K53-66, K53-68, K53-71, K53-72, K53-74), оксидно-полупроводниковые танталовые
	K53 (K53-4, K53-52, K53-60), оксидно-полупроводниковые ниобиевые
	K58 (K58-20, K58-21), с двойным электрическим слоем (ионисторы)
ОАО «Новосибирский завод радиодеталей «Оксид»	K52 (K52-11А, K52-11, K52-9, K52-5С, K52-7А-1)
	K53 (K53-1А, K53-18)
	Суперконденсаторы (с двойным электрическим слоем)
ОАО «НИИ «Гириконд», г. Санкт-Петербург	K10
	K15
	K52 (K52-7А-1, K52-13, K52-15, K52-23)
	K53 (K53-46, K53-46 ОСМ, K53-56, K53-56 ОСМ, K53-67)
	K73
	K74
	K78
	K75
	K58 (K58-12, K58-24)
KН1	
ОАО «Мезон», г. Санкт-Петербург	K53 (K53-16, K53-16А, K53-18, K53-20, K53-22, K53-25, K53-29, K53-29, K53-30, K53-34)
	K75 (K75-17, K75-40)
	K15 (K15-17, K15-20)
ЗАО «Завод «Реконд», г. Санкт-Петербург	K10 (K10-24, K10-43, K10-60, K10-47)
	КТ4-25
	K26-4
	K75 (K75-47, K75-44А)
	K52 (K52-7А1)
	K53 (K53-28, K53-37, K53-46, K53-25)
	K50 (K50-35, K50-32, K50-29, K50-32А, K50-37, K50-38, K50-40, K50-53, K50-71, K50-73, K50-75)
ЗАО «Воронежский конденсаторный завод»	K71
	K73
	K78
	K50 (K50-20, K50-24, K50-27)
	K10
ОАО «Псковский завод радиодеталей «Плескава»	КТ4
	K15У
ООО «Завод высоковольтных электронных компонентов «Прогресс», г. Ухта	K15
	КВИ

Окончание табл. 1

Предприятие	Виды конденсаторов
ОАО «Кулон», г. Санкт-Петербург	К10
	КМК
	ТК
ОАО «Новосибирский завод конденсаторов»	К75
	К73
	К72
	ФТ
	МБГЧ
	ДМ
	Силовые конденсаторы
ОАО «Поликонд», г. Рязань	К75
	К78
	К73
	МБГЧ
	К42
	К77
ЗАО «Кузнецкий завод конденсаторов»	К73
	К78
ОАО «Вектор», г. Остров	На сайте не представлена продукция

Источник: составлено автором на основании данных официальных сайтов указанных предприятий

Производимые ОАО «Элеконд» конденсаторы имеют широкий диапазон по стадиям жизненного цикла. Осуществляется производство как новых разработок, так и продукции, разработанной в 70-80-х гг.

Для целей управления маркетинговой и производственной деятельностью необходима классификация производимой продукции по стадиям жизненного цикла. Состав и содержание задач маркетинговой деятельности, а также эффективные приемы маркетинговой деятельности следует дифференцировать по стадиям жизненного цикла товара на основании следующих условий: время разработки; состояние конкуренции; состояние спроса; динамика продаж. Нами была проведена классификация видов выпускаемой продукции (рис. 1). При этом выявилось, что большая часть продаж представлена продукцией, находящейся на стадии «зрелость», тогда как доля новой перспективной продукции относительно невелика.

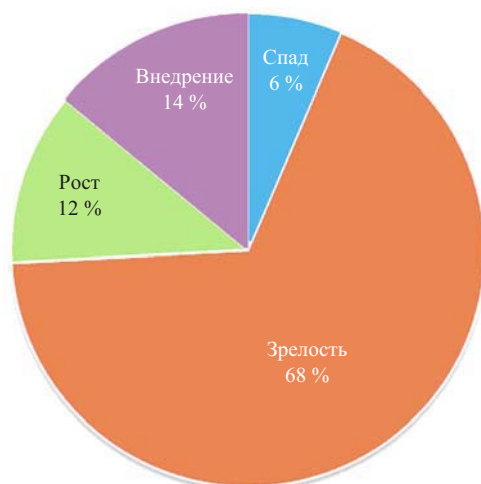


Рис. 1. Структура продаж по фазам жизненного цикла товара

С целью формирования эффективной программы инновационного развития организации рекомендовано построение матрицы SWOT-анализа (табл. 2). В процессе осуществления SWOT-анализа рассматриваются общие факторы состояния и развития организации, при этом конкретные мероприятия, инструменты, механизмы развития требуют отдельно дополнительной проработки. SWOT-анализ имеет качественный характер без количественной интерпретации исходных и результативных параметров.

Использование тщательно спланированной и принятой к руководству стратегии маркетинга позволит ОАО «Элеконд» максимально снизить риски на всех этапах инновационного процесса – от формирования идеи до ее успешной коммерческой реализации. Содержание концепции нового товара базируется на комплексном оценивании следующих факторов:

- адресность потребительского сегмента, для которого создается товар;
- соответствие качественных параметров товара требованиям сегмента;
- совместимость будущего товара со средой его функционирования;
- преимущества нового продукта над возможными товарами-конкурентами;
- организация системы сбыта нового товара;
- вероятные сроки выхода нового товара на рынок;
- возможные негативные последствия производства, сбыта и использования товара (экологические, социальные и т. д.);
- общие затраты на разработку, производство и сбыт товара;
- прогнозируемые цены и прибыльность.

На этапе разработки и создания опытного образца служба маркетинга может осуществлять периодическую оценку новации, в частности, с помощью матрицы Нильсена (таблица оценки коммерческого успеха нового товара), а также с помощью графиче-

ского метода оценки конкурентоспособности товара («многогранник конкурентоспособности», или «радиальная диаграмма конкурентоспособности») по полученным значениям оценки параметров конкурентоспособности товара ОАО «Электонд» и товаров-аналогов.

Кроме того, следует постоянно уточнять и корректировать предполагаемые объемы сбыта, ценовые параметры товара. Опыт многих фирм показывает, что из многих начатых разработок к этапу создания опытного образца доходит лишь небольшое их количество, а непосредственно на рынок – единицы.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа для формирования программы инновационного развития ОАО «Электонд»

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	<p>Увеличение внешнеторгового оборота</p> <p>Огромный потенциал развития рынка радиоэлектронной аппаратуры как высокотехнологического сектора экономики</p> <p>Создание продукции для социально значимых сегментов отечественного рынка, технологическая модернизация предприятий промышленности</p> <p>Реализация ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы»</p> <p>Реализация ФЦП «Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники»</p> <p>Создание территориальных научно-производственных объединений (кластеров)</p> <p>Сложившаяся государственная система стимулирования инновационной активности</p> <p>Усиление конкурентных позиций отечественных производителей в условиях ослабления национальной валюты</p>	<p>Замедление темпов развития национальной экономики</p> <p>Увеличение налоговой нагрузки</p> <p>Высокая конкуренция на рынке продаж конденсаторов гражданского назначения</p> <p>Исключение доступа к зарубежным перспективным технологиям производства, оборудованию, материалам</p> <p>Рост требований потребителей к качеству и технико-эксплуатационным характеристикам продукции</p> <p>Повышение мобильности трудовых ресурсов (обострение проблем сохранения и обновления кадрового потенциала)</p> <p>Потенциально высокий уровень потребности в продукции предприятия (несоответствие производственным возможностям предприятия)</p> <p>Недостаток кадров высокой квалификации</p> <p>Высокая стоимость кредитных ресурсов</p> <p>Угроза появления новых конкурентов и имитации продукции</p>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>ПОЛЕ СИВ</b>	<b>ПОЛЕ СИУ</b>
<p>Проведение результативных научных исследований и разработок за счет госпрограмм развития и внутренних ресурсов предприятия</p> <p>Высокий научный потенциал и инновационный потенциал (собственная лаборатория и научные кадры, взаимодействие с ведущими научными организациями, вузами)</p> <p>Отлаженные технологические процессы, обеспечивающие высокое качество продукции и своевременность исполнения заказов</p> <p>Большое количество продуктовых инноваций</p> <p>Сформировавшийся круг потребителей продукции, высокая репутация предприятия</p> <p>Высокий уровень рентабельности продаж, обеспечиваемый специализацией на продукции, предназначенной для ОПК</p> <p>По 70 % номенклатурного ряда продукции отсутствуют конкуренты среди российских производителей</p> <p>Высокий кадровый потенциал</p> <p>Сложившиеся логистические и деловые схемы материального обеспечения</p> <p>Высокая финансовая устойчивость</p> <p>Высокий инвестиционный потенциал (наличие объектов инвестирования и источников финансирования инвестиций)</p> <p>Наличие действенной системы менеджмента качества (с детальной проработкой актуальных процессов управления)</p> <p>Повсеместность применения производимой продукции</p> <p>Наличие системы стратегического планирования</p>	<p>Выход на новые сегменты рынка, рынки других государств</p> <p>Готовность захватить долю рынка конкурента за счет более предпочтительных условий предложения (в сфере ценообразования и качества)</p> <p>Расширенное использование инновационных технологий путем их создания, внедрения, заимствования и эволюционного развития</p> <p>Использование средств превентивного маркетинга с целью более широкого освоения рынка гражданской продукции</p> <p>Активизация участия в госпрограммах развития и госпрограммах стимулирования инновационной активности как способ повышения научного и производственного потенциала</p> <p>Развитие методов маркетинга для освоения рынка гражданской продукции с использованием научно-технического задела, сформированного по продукции ОПК</p> <p>Стратегия экспансии в управлении производственной мощности как средство превентивного реагирования на действия конкурентов</p> <p>Развитие системы стимулирования инновационной активности сотрудников</p>	<p>Оптимизация организационного, научно-технического и производственного кооперационного взаимодействия предприятий отрасли и региона для более широкого использования единой технологической базы и обеспечения конкурентных преимуществ в масштабах глобального рынка</p> <p>Ликвидация неэффективных, неиспользуемых и необоснованно дублированных производственно-технологических ресурсов</p> <p>Повышение общей производительности труда и ускорение ОКТР-цикла разработок</p> <p>Повышение конкурентоспособности по ключевым товарным позициям за счет эффективных маркетинговых коммуникаций и ценообразования</p> <p>Задействование «запаса» рентабельности и производственной мощности для усиления рыночного присутствия на соответствующем сегменте рынка</p> <p>Разработка дополнительных элементов системы стимулирования и мотивации труда в целях развития кадрового потенциала</p> <p>Формирование системы наставничества для развития кадрового потенциала</p> <p>Поддержание высокой деловой репутации и сложившихся партнерских отношений как основного средства против недобросовестной конкуренции</p> <p>Своевременное промышленное освоение новой продукции; включение новой продукции в торговый оборот на ранних фазах жизненного цикла</p> <p>Развитие методов менеджмента в управлении развитием организации (развитие системы менеджмента качества, реализация принципов проектного менеджмента в управлении инновациями)</p>

Окончание табл. 2

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ
<p>Высокая доля товаров, находящихся на стадиях «спад» и «зрелость» жизненного цикла товара</p> <p>Недостаточный уровень участия на конкурентных рынках гражданской продукции</p> <p>Недостаточный уровень производственной мощности по перспективным видам продукции</p> <p>Физический и функциональный износ парка оборудования</p> <p>Недостаточность производственных площадей для проектов развития</p> <p>Недостаточный уровень правовой охраны результатов исследований и разработок</p> <p>Линейно-функциональный тип организационной структуры, не в полной мере соответствующий интенсивности и масштабам инновационной деятельности</p> <p>Несбалансированный портфель продукции</p> <p>Неполная адаптированность систем бухгалтерского и налогового учета к сложившимся механизмам государственного стимулирования инновационной активности методами фискального регулирования и потребностям рыночно ориентированного управления</p> <p>Высокий уровень цен по отдельным видам продукции для конкурентного рынка гражданской продукции</p> <p>Длительность стадии промышленного освоения новой продукции</p> <p>Система управления маркетингом ориентирована на специфику рынка для ОПК, слабая адаптированность применяемых маркетинговых инструментов (в сфере ценообразования, сбыта, продвижения) к специфике конкурентных рынков гражданской продукции</p>	<p>Расширение объема продаж обеспечивает «эффект масштаба» для оптимизации ценообразования</p> <p>Расширение объема продаж обеспечивает дополнительные финансовые результаты для финансирования инвестиционных программ развития производственной мощности, освоения новой продукции, реализации НИР и ОКР</p> <p>Дополнительные потребности рынка формируют стимулы к обновлению продукции и развитию производственной базы</p> <p>Наличие государственных программ развития формируют предпосылки к оптимизации организационно-управленческих механизмов на предприятии (в сфере управленческого, налогового, финансового учета, управления маркетингом, управления инновационными проектами)</p> <p>Научный и образовательный потенциал региона создает предпосылки к развитию кадрового обеспечения (по категориям «рабочие», «специалисты»)</p>	<p>Обновление портфеля продукции, расширение ПМ, совершенствование технологических процессов обеспечивают конкурентные преимущества и предпосылки к выполнению требований госпрограмм (ФЦП) развития</p> <p>Формирование информационной системы управления производственной мощностью обеспечит хорошие предпосылки к гибкому управлению портфелем заказов, выявлению приоритетных направлений технического перевооружения и развития ПМ, планированию и контролю результативности проектов развития организации</p> <p>Развитие системы управления интеллектуальной собственностью обеспечит снижение рисков появления новых конкурентов и имитации продукции и создание дополнительных внутриорганизационных стимулов (для организации, инвесторов, сотрудников) к исследованиям и разработкам</p> <p>Высокая налоговая нагрузка и потребности финансирования развития определяют необходимость адаптации систем бухгалтерского и налогового учета к условиям госпрограмм стимулирования инновационной активности методами фискального регулирования</p> <p>Перестройка систем управления маркетингом и бухгалтерского учета обеспечат адаптацию предприятия к условиям работы (в том числе ценообразования) в условиях конкурентных рынков гражданской продукции</p> <p>Структурная перестройка организации (переход на принципы проектного управления) обеспечивает достоверное планирование и эффективное управление инновациями и инвестициями в развитие ПМ и освоение новой продукции</p>

До коммерческого введения продукта на рынок необходим «пробный маркетинг», определяющий встречающиеся ситуации и осуществляющийся посредством представления нового продукта на выставках, ярмарках, конкурсах, предоставления образцов в пробную бесплатную или льготную эксплуатацию, через продажу продукта по льготным ценам.

В современных условиях развития российской оборонной промышленности особое внимание в инновационной деятельности маркетинг уделяет анализу стратегии, в рамках которой реализуются инновационные процессы предприятия [4]. В разработку, внедрение и реализацию инновационного маркетинга вовлечены практически все основные функциональные подразделения. Согласованность их действий со службой маркетинга необходима для эффективной реализации инновационной стратегии.

#### Библиографические ссылки

1. *Туманов И. А., Полянский Д. С.* Развитие маркетинга инноваций на предприятиях оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации // Вестник Военного университета. – 2010. – № 2. – С. 123–127.
2. *Шаталова О. М.* Спецификация прав на результаты исследований и разработок: ключевые задачи в системе контроллинга малых инновационных предприятий // Proceedings of the international scientific conference «Controlling in smes – Beyond numbers»: Prague, april 25th, 2014 University of Finance and Administration Prague. – URL: [http://www.vsfs.cz/prilohy/konference/controlling\\_in\\_smes\\_final\\_2.pdf](http://www.vsfs.cz/prilohy/konference/controlling_in_smes_final_2.pdf). – С. 380–385. – ISBN 978-80-7408-086-9.
3. *Вычужанина Е. Ф., Грабская Е. П.* Вопросы оптимизации структурно-динамических процессов в промышленном секторе региона // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. – 2015. – № 3(67). – С. 48–52.
4. *Шаталова О. М.* Контроллинг инноваций в управлении портфелем проектов на промышленном предприятии // Современные вызовы контроллингу и требования к контроллеру: сб. науч. тр. (Владимир; Москва, 23–24 апреля, 2015 г.) / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Г. Фалько. – М.: ИП «Объединение контроллеров», 2015. – С. 270–279. – ISBN 978-5-906526-08-3.