

Организационное проектирование стратегии адаптации авиационно-промышленных предприятий к внешней среде

к.э.н. доц. Калугина Г.А., Милоданова Ю.А., к.т.н. доц. Тихонов А.И.,

к.э.н. доц. Рузаков М.А

Московский Авиационный Институт, Государственный Университет Управления

8(495)1584120 kalugina@gmail.com, 8(925)7489113 guu_tai@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются тенденции, влияющие на проектирование стратегии адаптации авиационно-промышленных предприятий к внешней среде. Проводится исследование деятельности предприятий в условиях нестабильной внешней и внутренней среды. Предлагается укрупненная организационная структура авиационных предприятий. Разрабатываются базовые принципы и условия функционирования стратегии адаптации.

Ключевые слова: стратегия адаптации, авиационное предприятие, конъюнктура рынка, внутрифирменное управление

В связи с переходом России на рыночную экономику изменились внешние и внутренние условия функционирования предприятий, в том числе предприятий авиационно-промышленного комплекса.

Изменения экономической и политической среды функционирования и развития авиационно-промышленного комплекса, процессы износа авиационной техники, а так же происходящие процессы интеграции и глобализации предъявляют новые требования к системе управления предприятиями, механизмам и инструментам адаптации предприятий авиационно-промышленного комплекса, позволяющим определить и удовлетворить имеющийся рыночный спрос на авиационную технику. Вследствие происходящих процессов постоянно увеличивается объем необходимых затрат при выходе на рынок с новыми образцами авиационной техники. Это существенно затрудняет положение российских производителей, как правило, располагающих ограниченными финансовыми возможностями. В сложившейся ситуации отсутствуют современные механизмы стратегии адаптации предприятий авиационно-промышленного комплекса к рыночной ситуации. Во-первых, постоянно меняющиеся условия конкуренции и кризисные явления приводят к нестабильности внешней среды. Во-вторых это связано с тем, что проекты обновления авиационной продукции военного и гражданского назначения не рассматриваются как инструментальный, фокусированный на решение проблем потенциальных заказчиков.

Изучению проблем стратегии адаптации посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Однако, недостаточная разработанность теоретической базы организационно-экономического механизма стратегии адаптации авиационно-промышленных предприятий приводит к разобщенности мнений относительно характера адаптационных воздействий в системе внутрифирменного управления предприятиями. Во многом это связано с нерешенностью вопросов относительно путей формирования стратегически важных ресурсов и возможностей. Динамика внешней среды приводит к необходимости координации внутренних и внешних факторов деятельности компаний с целью создания стратегического потенциала адаптации к рыночным условиям.

Для разработки стратегии адаптации отечественных предприятий в ходе данного исследования был поставлен ряд задач научного и научно-прикладного характера:

1. Исследовать факторы и условия функционирования внешней и внутренней среды предприятий авиационной промышленности.
2. Выявить основные тенденции, влияющие на формирование организационной структуры.

3. Разработать базовые принципы управления стратегией адаптации авиационно-промышленных предприятий и требования для её реализации.

Авиационная отрасль включает в себя широкий спектр сфер деятельности по разработке, производству, эксплуатации, обслуживанию и ремонту летательных аппаратов (ЛА). Разработками в сфере авиации в той или иной степени заняты компании из множества секторов промышленности и науки. Особенности авиационно-космической промышленности, состоят в том, что производственное оборудование соответствует сложности ее продукции. В ней широко применяются и новейшие станки, и ручной труд высокопрофессиональных специалистов. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы предшествуют выпуску всех новых типов продукции авиационно-космической промышленности. По данным на конец 2010 года авиационная отрасль включала в себя около 300 предприятий авиационной промышленности и более 260 эксплуатантов гражданской авиатехники.

Современное состояние российского авиастроения можно охарактеризовать почти как кризисное. При этом кризис российского авиационно-промышленного комплекса вызван как внешними, так и внутренними постиндустриальными факторами.

Среди основных факторов, повлиявших на современное кризисное состояние отрасли, выделим:

- 1) снижение платежеспособного спроса на продукцию российских предприятий в связи с сокращением государственного финансирования в период распада СССР
- 2) политика принципиального изменения оборонной промышленности
- 3) снижение выпуска авиационных двигателей (в отдельных случаях - до нуля или до нескольких экземпляров в год), при наличии мощностей, позволяющих выпускать в десятки раз больше, что привело к неудовлетворительным показателям фондоотдачи.
- 4) разрушение кооперации, сложившейся между предприятиями - поставщиками высокотехнологичных комплектующих изделий, необходимых для производства финальной продукции (что привело к сокращению внутреннего рынка техники) в связи со спадом производства продукции.
- 5) ориентация на продажу научно-технической продукции зарубежным авиастроительным компаниям ввиду отсутствия внутренних заказов на инновационные проекты авиадвигателей.

Оптимизацию стратегии адаптации в системе внутрифирменного управления можно рассматривать как практическую, так и научно-прикладную проблему. В ней целесообразно выделять социально-экономический, экологический, технический, управленческий и другие аспекты. Практические действия направленные на улучшение качества, повышение конкурентоспособности и оптимизацию ассортимента товаров взаимосвязаны и обусловлены конечной целью управления, которая состоит в эффективном удовлетворении общественных потребностей. Многоаспектность проблемы базируется на синтезе процессов взаимодействия производства, обмена и потребления предложения товаров авиационно-промышленного комплекса как в количественном, так и в качественном отношениях.

Основным путем достижения стратегических целей предприятий является формирование, усиление, а затем и сохранение главного конкурентного преимущества - высокого качества товарного предложения при одновременном снижении темпов роста издержек, а в перспективе их сокращении. Базой решения этих задач является последовательное наращивание инновационного потенциала предприятия.

Отставание в развитии новых технологий современного поколения может снизить конкурентоспособность российской экономики (рисунок 1), а также повысить её уязвимость в условиях нарастающего геополитического соперничества. [3](Концепция долгосрочного планирования 2020).

В России наблюдаются медленные темпы обновления производственного аппарата, низкий удельный вес внедрения научных достижений, поэтому освоение новой инновацион-

ной стратегии адаптации рассматривается как длительная стадия общего инновационного процесса.

При анализе информации о внешней и внутренней среде необходимо учитывать временной фактор и динамичное развитие окружающей среды. Поэтому достоверность информации используемой в исследовании является верной на данный промежуток времени.

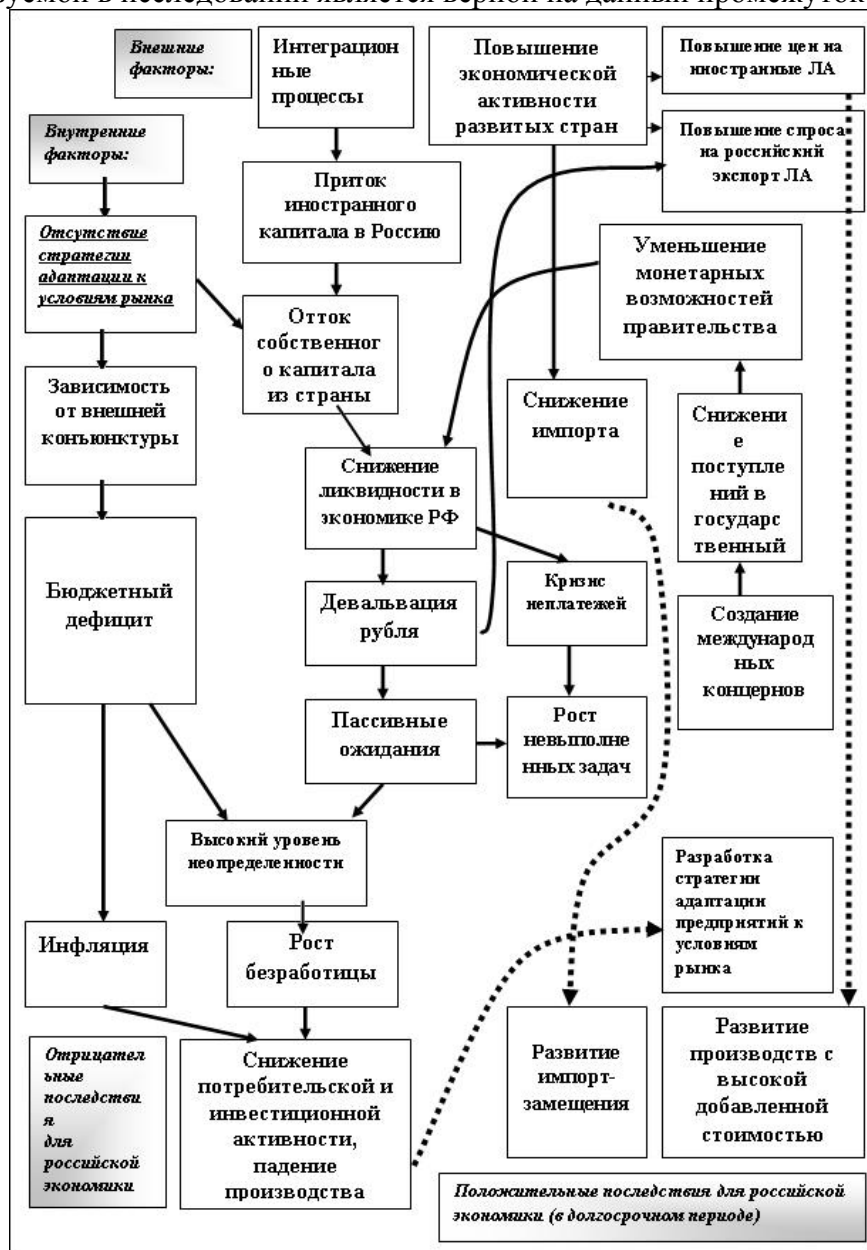


Рисунок 1 – Взаимосвязь внешних и внутренних факторов возможного развития авиационной промышленности

Внешний структурный облик представлен на рисунке 1. Как видно из схемы, отсутствие стратегии адаптации авиационно-промышленных предприятий приводит к негативным последствиям для экономики страны в целом. Рынок товарного предложения объединяет заказчиков (текущих и перспективных), поставщиков, ряд предприятий, конкурирующих друг с другом. На данные субъекты рынка большое влияние оказывают государство, муниципальные органы, состояние и тенденции развития макроэкономики, проникающие на отечественный рынок международные корпорации.

Как показал в своих трудах А.Чандлер, организационная структура формируется под

влиянием стратегии предприятия. В западной теории менеджмента под стратегией принято понимать совокупность установившихся формальных и неформальных правил и процедур принятия управленческих решений, посредством которых все многообразие внешних и внутренних воздействий на систему сводится к единой логике поведения для достижения поставленных целей. Структура является конфигурацией системы управления [1], в рамках которой между организационными подразделениями распределяются установленные стратегией задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей, устанавливается система должностных взаимосвязей.

Создание эффективной организационной структуры предприятия – одна из важнейших задач, от рационального исполнения которой зависит процесс формирования стратегии продвижения товарного предложения и эффективность организационно-экономического механизма стратегии адаптации. Поэтому организационная структура является одним из важных факторов управления предприятиями, определяющая способность их к выживанию. От возможности предприятия адаптироваться к меняющимся условиям зависит его потенциал выдерживать конкурентную борьбу, поддерживать свои мощности.

Общей тенденцией глобального рынка авиастроения является распределение задач управления маркетингом и управления отношениями с клиентами по странам представительств международных корпораций. В особенности это характерно для оборонной промышленности.

В отношении управления предприятиями авиационно-промышленного комплекса новые организационно-экономические механизмы формируются под влиянием следующих основных тенденций:

- 1) развитие матричной организации со структурированием по рынкам (например: многоцелевые вертолеты, боевые самолеты), по продуктам (например: турбовинтовые двигатели, турбовальные двигатели), а так же по технологиям;
- 2) развитие международных организаций и налаживание кооперационных связей;
- 3) усиление программ модернизации и создания новых авиационных продуктов в иерархии компаний;
- 4) централизация некоторых вспомогательных функций для увеличения конкурентоспособности и повышения интеграции групп промышленных предприятий.

Целью появления матричной организации является управление различными рынками и портфелями продукции авиационных компаний.

Авторами показана обобщенная схема внутрифирменного управления подразделениями авиационно-промышленного предприятия. На рисунке 2 разработана укрупненная организационная структура авиационно-промышленного предприятия.

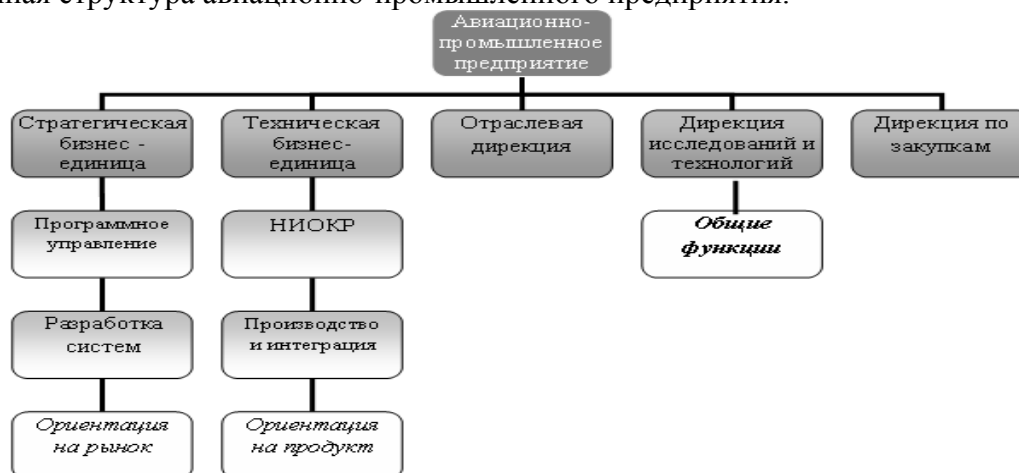


Рисунок 2 – Укрупненное проектирование организационной структуры авиационного предприятия

По мнению Р.Каплана и Д.Нортон, выбор стратегии [2] организации включает: 1) выбор рынка, который организация планирует обслуживать; 2) выбор клиента; 3) выделение ключевых бизнес-процессов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов; 4) определение индивидуальных и организационных способностей, которые требуются для достижения целей в названных областях. В данном исследовании анализ деятельности авиационных предприятий проводился по тем же четырем составляющим: финансовой; клиентской; внутренних бизнес-процессов и инноваций.

Внутренний структурный облик предлагается соотнести с организационной структурой управления авиационно-промышленным предприятием. Проектирование целесообразно начать с выбора принципов создания приемлемо эффективной структуры управления предприятием. Организационная структура должна в первую очередь быть направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Представляется целесообразным выделить ведущие принципы успешной стратегии адаптации к требованиям рынка. Наиболее общие из них представлены ниже:

- 1) стратегические бизнес-единицы (СБЕ), ориентированные на рынок фокусируются на клиенте;
- 2) технические бизнес-единицы (ТБЕ) фокусируются на продукции;
- 3) дирекция по закупкам ответственна за политику снабжения по всем техническим бизнес единицам;
- 4) отраслевая дирекция и дирекция исследований и технологий координирует общие вопросы по техническим БЕ. К таким вопросам относятся следующие типы управленческих решений: производить сборочную единицу самостоятельно или использовать в работе изделия, приобретенные от субподрядчиков; проработка вопросов продуктовой политики, способы снижения издержек, мониторинг ключевых технологических направлений.

Разработанные принципы управления и контроля деятельности предприятий и представлены на рисунке 3.

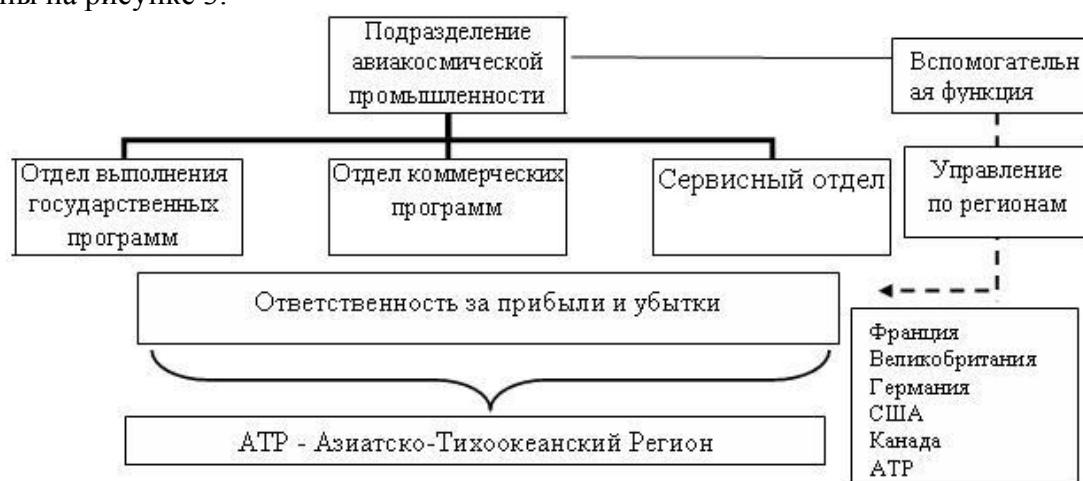


Рисунок 3 – Принципы управления и контроля

Данную структуру необходимо рассматривать в качестве основы стратегической адаптации отечественных авиастроительных предприятий к тенденциям глобализации и интеграции.

Представим основные принципы управления и контроля:

- 1) Отдел выполнения государственных программ, отдел коммерческих программ, а так же сервисный отдел (три подразделения) наделяются ответственностью за прибыли и убытки и, таким образом, будут иметь собственную структуру управления и контроля
- 2) Отдел выполнения государственных программ, отдел коммерческих программ и сервис-

ный отдел будут получать поддержку со стороны департамента управления по регионам и вспомогательных функций управления на уровне подразделения

- 3) Представительства корпорации в странах несут ответственность за маркетинг, набор персонала, управление местными проектами и взаимодействие с клиентами.

Основные блоки внедрения организационно-экономического проектирования целесообразно разбить на семь этапов :

1. Подготовительная работа (определение и уточнение ресурсного потенциала предприятий)
2. Формирование структурных подразделений [4]. (определение и уточнение вида подразделения, назначение руководителя)
3. Создание системы внутрифирменного планирования. (определение и уточнение перечня планируемых показателей).
4. Проектирование адаптационного экономического механизма. (разработка механизма взаимодействия подразделений друг с другом и с администрацией: с использованием расчетных цен либо без них, расчет цен на продукцию и услуги).
5. Внедрение системы договорных отношений. (заключение договоров администрации с подразделениями, отдельными работниками, а также между подразделениями).
6. Определение порядка финансирования в течение года. (установление порядка и размера авансирования, условий получения кредита на сезонные расходы).
7. Подведение итогов за год по подразделениям и по организации в целом (определение дохода, степени самостоятельности подразделений).

Для того, чтобы матричная организационная структура эффективно функционировала как структура организационно экономического механизма стратегии адаптации, должны быть соблюдены следующие условия:

- 1) Авиационно - промышленное предприятие должно иметь среднее количество продуктовых линий.
- 2) Наличие сочетания двух составляющих : глубокое знание процесса (функциональная структура) и разработка новых идей для продвижения (дивизиональная структура). Такое двойное условие обуславливает необходимость баланса функционального и дивизионального управления с целью адаптации к внешней среде
- 3) Частые внешние изменения окружающей среды в условиях неопределенности, а так же взаимозависимость между отделами требуют высокого уровня координации и информационного обеспечения как вертикальном, так и в горизонтальном направлении.

Повышение технического совершенства и качества продукции в отрыве от других составляющих конкурентоспособности (организационных, экономических, коммерческих, имиджевых) не может обеспечить повышение конкурентоспособности продукции в глазах заказчика, лояльного к другой компании-поставщику (такие программы не смогут стать коммерчески успешными). При этом необходимо учитывать, что лояльность потребителей определяется как удовлетворенностью потребителей качеством продукции, так и за счет удовлетворенности качеством работы с ними (своевременностью поставок, оперативностью реагирования на запросы, эффективностью системы ППО, информационной открытостью компании, т.п.).

Необходима одновременная и комплексная реализация всех выше перечисленных условий и требований, предъявляемых к организационно-экономическому механизму стратегии адаптации предприятий к конъюнктуре рынка. Важно учитывать, что основной целью стратегии адаптации является укрепление позиций предприятия на мировом рынке. Это возможно в первую очередь за счёт создания и доведения до заказчика инновационного товарного предложения, которое поможет решить клиенту его проблемы надёжно, качественно и вовремя.

Литература

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации - СПб.: Питер, 2007, 384 с.

2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – М.: Олимп Бизнес, 2006, 304с.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] URL: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf> (дата обращения: 05.10.2011).
4. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal 18(7): 509-533.

Оценка эффективности финансовых вложений в реорганизацию производства

Павельев В.П., Колтунов А.И.
МГТУ «МАМИ»
(495) 223-05-23, доб. 1570

Аннотация. В статье предлагается методика, позволяющая определить, с какого года предприятие начинает работать с прибылью, выбрать наиболее приемлемый вариант модернизации производства и схему его финансирования.

Ключевые слова: реорганизация производства, эффективность финансовых вложений

Финансовая деятельность как часть хозяйственной деятельности предприятия включает в себя все денежные отношения, связанные с производством и реализацией продукции, воспроизводством основных и оборотных фондов, образованием и использованием доходов. Таким образом, финансы - это совокупность денежных отношений, возникающих в процессе производства и реализации продукции и включающих формирование и использование денежных доходов, обеспечение кругооборота средств в воспроизводимом процессе, организацию взаимоотношений с другими воспроизводителями, бюджетом, банками, страховыми организациями и т.д.

Финансовые показатели деятельности предприятия является выражением денежного результата деятельности, определяет финансовые ресурсы и складывается из:

- а) выручки от реализации продукции и других доходов;
- б) затрат, связанных с получением выручки и доходов;
- в) прибыли (убытков).

Исходя из этого, финансовая работа на предприятии направлена на создание финансовых ресурсов для развития предприятия, обеспечения роста рентабельности и инвестиционной привлекательности для акционеров.

Инвестиционная привлекательность данного предприятия для акционеров состоит в том, что финансовые показатели данного предприятия должны быть лучше, чем у других не только на данный момент, но и в обозримом будущем.

Таким образом, финансовая работа имеет своей целью улучшение финансовых показателей деятельности предприятия.

Финансовое состояние, финансовые результаты и денежные потоки - это совокупность показателей, отражающих наличие, источники образования, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия.

Цель финансового анализа – оценка прошлой финансовой деятельности и положения предприятия на данный момент, а также оценка будущего финансового потенциала предприятия и постоянное проведение работы, направленной на его улучшение.

Финансовое состояние – важнейшая характеристика экономической деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы интересы самого предприятия и