

СТРАТЕГИЯ СОЗДАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СЕРВИСНЫХ СТРУКТУР В АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования организационной стратегии развития сферы послепродажного обслуживания авиационной техники, показывается необходимость поэтапного создания интегрированных сервисных структур в авиапромышленном комплексе с целью повышения эффективности деятельности отечественных предприятий в этом направлении.

Ключевые слова: авиационная техника, послепродажное обслуживание, стратегия, интегрированная структура, сервисный дивизион.

Центральное место в исследовании вопросов повышения конкурентоспособности сферы послепродажного обслуживания отечественной авиационной техники (ППО АТ) в настоящее время отводится вопросам формирования соответствующего организационного механизма, способного обеспечить координацию между различными структурными звеньями АПК в сфере ППО. Не вызывает сомнений тот факт, что планируемая организационная стратегия ППО АТ должна быть адекватным образом встроена в структуру действующих программ реформирования АПК, увязана с текущими приоритетами реструктуризации авиационной промышленности.

Без ограничения общности в качестве основного приоритета, синтезирующего различные направления развития АПК, следование которому составляет содержание ключевого принципа формирования организационной стратегии ППО, целесообразно рассматривать принятый государством курс интеграционной реструктуризации отрасли, конечным

результатом которой должно стать создание объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), консолидирующей имущественные активы авиастроительных предприятий [1] (табл. 1).

Принятие данного принципа в качестве регулятивного объясняется необходимостью перехода от локальной конкуренции между отечественными поставщиками сервисных услуг к реализации целостного механизма выхода на международный рынок ППО АТ, при этом открываются возможности достижения синергетического эффекта в процессе взаимодействия между различными субъектами ППО (производителями и разработчиками АТ, поставщиками предметов снабжения, в том числе запасных частей, комплектующих, государственными органами и др.).

В этой связи общим для различных проектов рассматриваемой организационной стратегии, в том числе обсуждавшихся на конференции «Послепродажное обеспечение эксплуатации и поддержание летной годности авиационной техники» [2] (табл. 2), является обоснование необходимости поэтапного перехода к одной или нескольким интегрированным структурам, реализующим механизм управления ППО АТ.

¹ Николаев Александр Михайлович – аспирант кафедры 501 "Производственный менеджмент и маркетинг" Московского авиационного института; e-mail: amnikolaev@yandex.ru

Таблица 1

Основные этапы реструктуризации отечественного АПК за последние 15 лет

Этап	Описание
начало 1990 – (1996-1998)	Инициализация процесса акционирования предприятий АПК, резкое (в десятки раз) снижение государственного инвестиционного финансирования и государственного заказа; отказ от централизованного ассортиментного, объемного и целевого планирования; отказ от государственной регламентации внутрифирменной организации производства и кооперационных связей
(1996-1998) – (2003-2004)	В соответствии с программой, подготовленной Министерством промышленности, науки и технологий, взят курс на формирование интегрированных структур в ОПК, заключающим этап которого должно стать создание двух самолето-вертолетостроительных компаний (СВСК); в военном секторе созданы частично интегрированные структуры: АХК “Сухой”, РСК “МиГ”, НПК “Иркут”
(2003-2004) – настоящее время	Реализация долгосрочной программы по созданию “Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК)” в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 20 февраля 2006 г. с целью решения следующих задач: ликвидации избытка производственных мощностей; объединения ресурсов разрозненных предприятий; устранения конкуренции между российскими производителями за госзаказы и экспортные контракты; повышения конкурентоспособности отрасли на мировом рынке.

Таблица 2

Отдельные проекты организации послепродажного обслуживания отечественной авиатехники

Проекты	Основные предложения
Доктрина послепродажного обслуживания авиатехники отечественного производства	Создание единого органа, способного обеспечить организацию ППО и целенаправленный контроль интегрированной логистической поддержки воздушных судов. С этой целью предлагается учреждение 100% дочерней компании ОАК – Оператора интегрированной логистической поддержки, основными задачами которого станут: обеспечение МТО организаций-эксплуатантов АТ;
Разработчик – ОАК	управление обучением и повышением квалификации персонала; предоставление услуг оператора при взаимодействии с существующими центрами ТО и ремонта; организация взаимодействия разработчиков авиатехники с эксплуатантами; ведение и применение базы эксплуатационной документации; разработка единой для субъектов АПК нормативно-методической базы;

Проекты	Основные предложения
<p>Концепция организационной структуризации и развертывания Интегрированной системы после-продажного обслуживания авиационной техники (ИС ППО) ОАК</p> <p>Разработчик – ТАНТК им. Г.М. Бериева</p>	<p>Организационная структуризация интегрированной системы ППО АТ в форме специализированного сервисного дивизиона “Объединенной авиастроительной корпорации” (СД ОАК), который будет включать три основных сектора структурных подразделений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - блок подразделений, осуществляющих ППО гражданской АТ; - блок ППО военной и специальной АТ; - проектно-исследовательский центр, включающий структурные подразделения, занятые созданием и последующим развитием систем ППО. <p>Поэтапное формирование структуры ОАК, завершающееся к 2015 году и включающее следующие этапы:</p> <p>(2008-2009) стандартизация ППО АТ в масштабах ОАК, организация проектно-исследовательского сектора СД ОАК, в том числе его ядра – Инженерного центра систем ППО “ИЛП-Технология”, функции которого разработка корпоративных норм ППО, создание портфеля сервисных услуг;</p> <p>(2010-2012) унификация ППО во всех профильных подразделениях ОАК в соответствии с корпоративными стандартами, разработанными на начальном этапе;</p> <p>(2013-2015 гг.) ориентация на радикальное повышение результативности ППО за счет консолидации всех сервисных активов ОАК в одном дивизионе, формирование Центра ППО военной и специальной АТ. При этом все сервисные подразделения самолетостроительных КБ и заводов должны быть переданы под юрисдикцию управляющей компании СД.</p>

В соответствии с политикой, проводимой на текущем этапе организационной трансформации АПК, создание интегрированной структуры в сфере ППО АТ может предполагать, как указано в таблице, выделение специального сервисного дивизиона (СД) в текущей организационной структуре ОАК – единого органа, обеспечивающего координацию и целенаправленный контроль деятельности субъектов АПК в сфере ППО. При этом наиболее конструктивной формой организации СД представляется создание 100 % дочерней компании (так, по статистике, Airbus,

Boeing, Embraer, Bombardier направляют от 30 до 50 % оборотных средств на решение задач ППО, осуществляемого их 100 % дочерними структурами), которая также в организационном плане может быть представлена корпоративной структурой, подразумевающей выделение двухуровневой иерархии – специального структуроуправляющего предприятия и соответствующих сервисных подразделений предприятий-членов корпоративной структуры ОАК.

Разграничение сфер управленческой компетенции обнаруживает как минимум

три уровня декомпозиции функциональной области СД ОАК, указывает на композиционный характер его организационной структуры, и вместе с тем не исключает возможности дублирования функций в различных подразделениях, возникновения двойной подчиненности, сложной линейно-функциональной иерархии, матричных образований (рис 1). Наиболее рациональным в контексте вышесказанного является придание некоторой гибкости организационной структуре СД ОАК, трансформация которой может осуществляться по мере содержательного наполнения отдельных

функций, образования соответствующих подразделений, при этом согласно принятой организационной схеме ОАК на безусловной основе должно выдерживаться разграничение сфер компетенции на управление ППО гражданской, военной и транспортной АТ. Так, в частности, одним из вариантов специализированного организационного проектирования СД ОАК может быть предусмотрено выделение в оргструктуре проектно-исследовательского центра, ключевые функции которого будут заключаться в разработке нормативно-правовой базы, в гармонизации и унификации корпора-

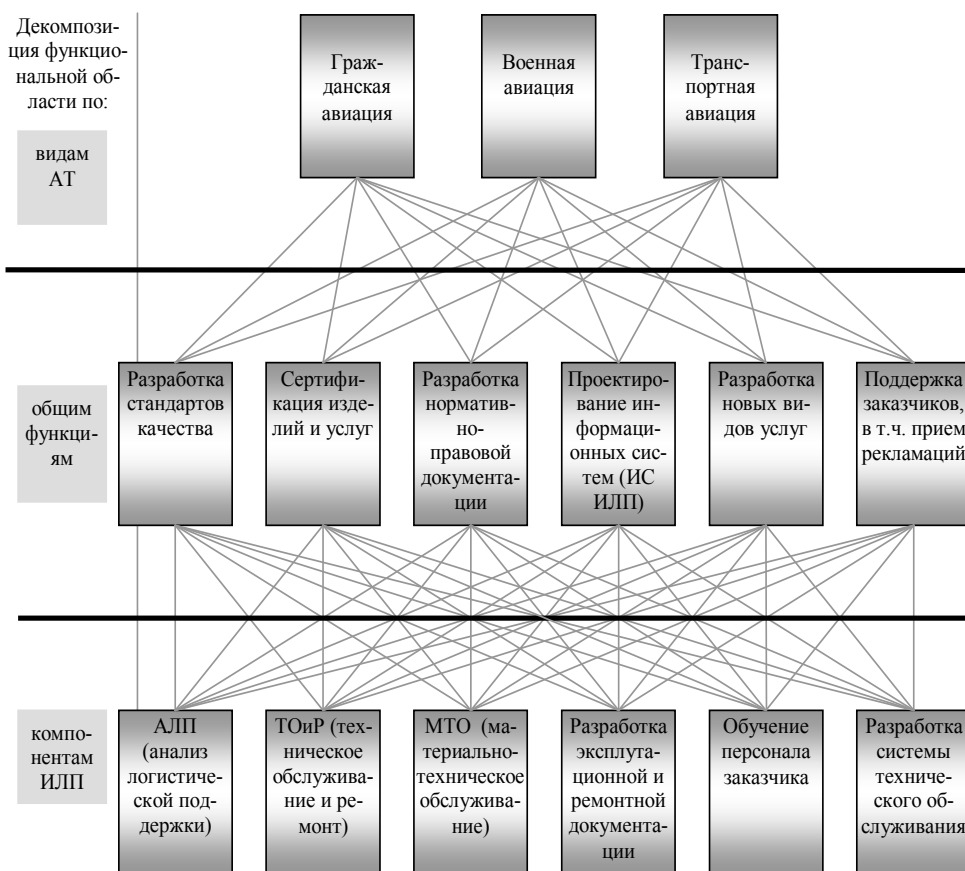


Рис. 1. Декомпозиция функциональной области СД ОАК

тивных стандартов в том числе стандартов ИЛП в обозначенных секторах авиастроения, а также центров ППО гражданской, военной и транспортной АТ, реализующих инновационные программы, осуществляющих внедрение разработанных стандартов и выполняющих функции корпоративных дилеров – единых поставщиков ППО АТ (рис. 2, табл. 3).

Одной из форм организационной стратегии создания СД ОАК правомерно и целесообразно рассматривать эволюционное образование интегрированных логистических структур в отрасли, пред-

полагающее поэтапное закрепление связей между участниками ППО, которое на начальном этапе может носить добровольный характер и регламентироваться в рамках специальных объединений – например, альянсов [3, 4], являющихся разновидностью вертикальной интеграции. Общая логика такой последовательной трансформации заключается в перепрофилировании субъектов АПК с реализации полного цикла ППО на реализацию отдельных функций и услуг за счет кооперации в области ППО с другими субъектами, осуществляемой на проектной основе под конкретный

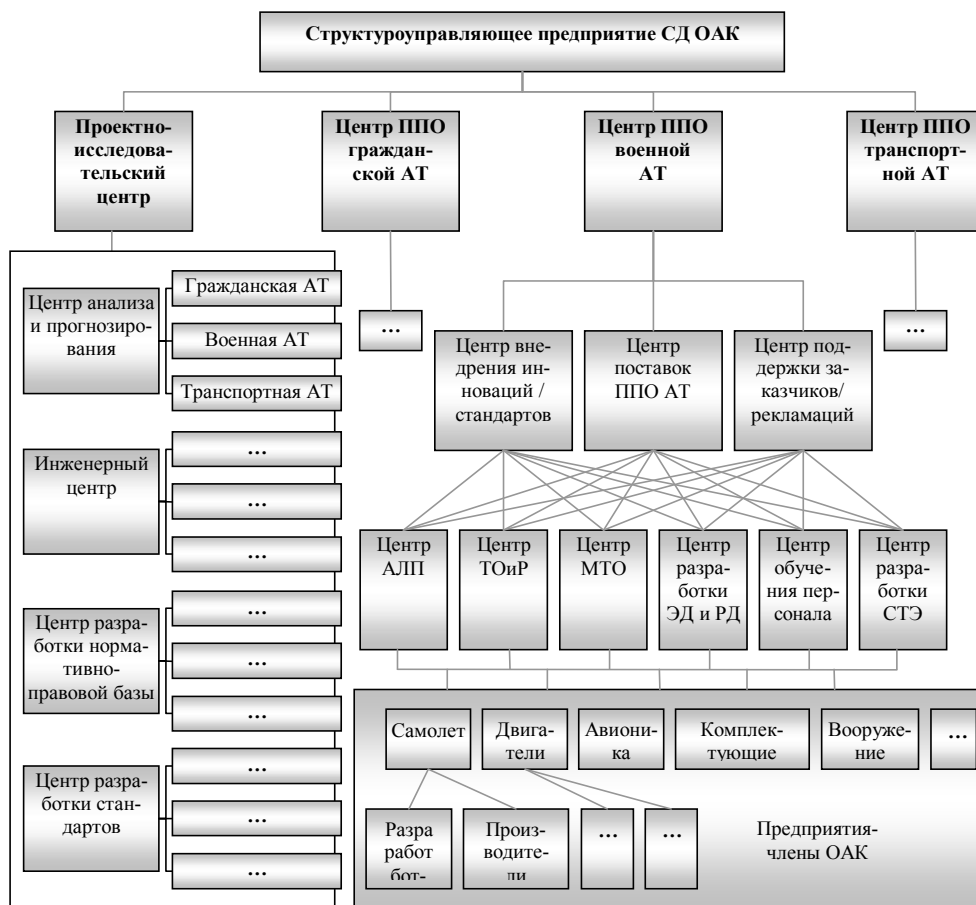


Рис. 2. Возможный вариант организационной структуры СД ОАК

Таблица 3

Функции подразделений СД ОАК

Подразделения		Основные функции	
Проектно-исследовательский центр	Центр анализа и прогнозирования	Исследование конъюнктуры рынка ППО, в т.ч. анализ конкурентов, спроса заказчиков и т.д.	
		Прогнозирование номенклатуры, объемов поставок ППО	
		Разработка стратегий ППО	
	Инженерный центр	Проектирование ИС ИЛП	
		Разработка компонент ИЛП, новых видов услуг	
		Предложение по внесению корректив в стандарты ИЛП, подготовка технической документации	
	Центр разработки нормативно-правовой базы	Аргументация необходимости внесения изменений в законодательство Российской Федерации, инициализация нормотворческой работы	
		Разработка проектов нормативно-правовых актов, в т.ч. проектов целевой государственной поддержки ППО, таможенного регулирования ППО, организации совместных с заказчиками сервисных центров	
	Центр разработки стандартов	Гармонизация международных, национальных и корпоративных стандартов в сфере ИЛП, качества ППО и др.	
		Разработка методики сертификации поставщиков предметов снабжения, посреднических сервисных центров и др.	
	Центр ППО военной АТ	Центр внедрения инноваций	Реализация инновационных программ, внедрение разработанных стандартов
			Сертификация поставщиков ПС, сервисных центров
2-й уровень		Центр поставок ППО АТ	Заключение договоров с заказчиками, в т.ч. иностранными, управление системой реализации ППО, выбор исполнителей, мониторинг реализации заключенных договоров
		Центр поддержки заказчиков	Мониторинг процесса эксплуатации АТ, фиксация неисправностей, рекламаций заказчиков, разработка предложений повышения эффективности ППО
3-й уровень		Центр АЛП	Анализ СТЭ, функциональный анализ АТ, анализ видов, последствий и критичности отказов (АВПКО), анализ обслуживания, обеспечивающего надежность (АООН), формирование списка плановых и внеплановых задач обслуживания, технический и экономический анализ уровней ремонта (АУР) и др.
		Центр ТОиР	Определение планово-профилактических работ по ТОиР, прогнозирование их периодичности; определение необходимых ресурсов
		Центр МТО	Кодификация ПС, планирование начального МТО, систематическая оценка фактического уровня текущих запасов, подготовка поставщикам соответствующих заявок, оплата заказанных ПС
		Центр разработки ЭД и РД	Анализ требований заказчиков к ЭД и РД, составление документации, разработка общей базы данных эксплуатационной документации (ОБДЭ)
	Центр обучения персонала	Разработка предложений по организации обучения персонала эксплуатирующих, обслуживающих и ремонтных организаций, разработка методики обучения, программ аттестации и сертификации специалистов, прошедших обучение	
	Центр разработки СТЭ	Анализ требований к инфраструктуре СТЭ, оптимизация использования существующих компонент инфраструктуры СТЭ, разработка проектов создания новых компонент СТЭ	

заказ, что обеспечивает гибкость данного объединения, возможность участия субъектов одновременно в нескольких альянсах. Особую значимость при этом приобретает реализация соответствующих координирующих функций, которые могут быть возложены на специальные логистические центры, осуществляющие адаптивное управление в сфере ППО, маркетинг, выбор конкретных предприятий альянса для выполнения отдельных проектов, распределение полученных доходов, и таким образом выступающих в качестве системных интеграторов, которые единолично отвечают по обязательствам перед заказчиком.

Централизация управленческой компетенции, основанная на гибкой вертикальной интеграции, подготавливает почву для последующего формирования корпоративной структуры СД ОАК, подразумевающего учреждение

структуроуправляющего предприятия, проектирование системы участия, заключение генерального соглашения между организациями-членами корпоративной структуры, включая структуроуправляющее предприятие, универсализацию маркетинговой, инновационной, инвестиционной и др. стратегий.

Таким образом, имеет место объективная необходимость в разработке целостной организационной стратегии ППО АТ, системно упорядочивающей и увязывающей отдельные направления развития данной отрасли, что в условиях постоянного повышения требований к качеству АТ и ее обслуживания, в рамках глобализации рынка, международной конкуренции и технологической кооперации, присоединения России к ВТО приобретает принципиальную значимость для дальнейшего развития авиационной промышленности России.

Список использованных источников

1. Федоров А. Перспективы российского авиастроения // Компания эмитент. 2007. № 16.
2. Поспелова О. Послепродажное обслуживание авиатехники в России. Перспективы развития // Аэрокосмическое обозрение. 2008. № 3.
3. Позняков П., Монахов А. Будет ли «цивилизована» российская авиация // Аэрокосмос. № 23.
4. Клочков В.В. Методы оптимизации организационной структуры предприятий авиационного двигателестроения // Технология машиностроения. 2005. № 7.
5. Клочков В.В., Варюхина Е.В. Экономические аспекты определения ответственности производителей за отказы техники // Вестник УГТУ-УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 2.