

УДК 65.014

Реструктуризация системы управления авиастроительного предприятия

В.С. Кузнецов

Аннотация

Создание эффективной и конкурентоспособной авиастроительной отрасли требует не только консолидации отрасли в единую корпорацию, но и конкретных преобразований в самих авиастроительных предприятиях, входящих в состав Объединенной авиастроительной корпорации.

Ключевые слова

авиастроительное предприятие; система управления; корпорация; функциональный подход; процессный подход; управление проектом

Введение

Современный облик российской авиастроительной отрасли сформировался под влиянием советских достижений в области авиации и последующих стагнационных процессов постсоветского периода. В СССР авиационная промышленность традиционно была одной из стратегически значимых отраслей машиностроения, а ее развитие представляло собой приоритетную государственную задачу.

Девяностые года внесли существенные коррективы в эволюцию отечественного авиастроения. При этом в качестве ключевых моментов можно выделить:

- Кардинальное изменение рынков сбыта АТ, их параметров и, соответственно, условий работы. Тотальную коммерциализацию деятельности, изменившую принципы взаимоотношений, как между предприятиями промышленности, так и на межотраслевом уровне.

- Децентрализацию управления отраслью, повлекшую пересмотр функционального наполнения деятельности авиастроительных предприятий и явившуюся одной из основных предпосылок качественного изменения их системы управления.
- Резкое снижение инвестиций в отрасль и нерациональное распоряжение ими, не способствовавшее совершенствованию технологического обеспечения и модернизации производственной базы авиастроительных предприятий.
- Падение престижа и финансовой привлекательности российского авиастроения (как области приложения трудовых усилий), предопределившее сначала отток высококвалифицированного персонала из отрасли, а затем – заметное ухудшение профессиональной подготовки кадров и их высокую текучесть.

В настоящее время основные проблемы авиапрома сформулированы следующим образом:

- Отсутствие адекватной современным требованиям системы управления и эффективных экономических инструментов, способных обеспечить и стабильное функционирование отрасли, и ее инвестиционную привлекательность.
- Несоответствие масштаба и структуры существующей в стране авиационной промышленности, ее научно-технического и производственного потенциала объему платежеспособного спроса на продукцию отрасли.

Для разрешения этих проблем в настоящий момент осуществляется интеграция головных создателей авиационной техники в единый индустриальный комплекс (Объединенная авиастроительная корпорация), в котором должны быть рационально использованы сохранившиеся ключевые компетенции и рыночные возможности.

Однако результаты объединения не оправдали надежд разработчиков ОАК. Целый ряд контрактов ОАК на поставку самолетов как внутри страны, так и за границу принес, как это ни странно, не прибыль, а убытки. Не выполняются планы производства гражданских самолетов, причем это относится не только к сегодняшнему дню, но относилось и к докризисным временам.

Причина столь плохих показателей кроется в формальном объединении производителей авиационной техники, без коренной перестройки их систем управления. В

результате произведенных изменений авиастроительные предприятия поменяли только собственника, не изменив устоявшийся порядок осуществления хозяйственной деятельности. За прошедшие три года с момента создания ОАК компании-производители авиационной техники также как и раньше несли убытки, теряли квалифицированный персонал, не создавая существенного задела для развития. Для того чтобы переломить сложившуюся ситуацию, необходимо реформировать сами «кирпичики» ОАК – авиастроительные предприятия. Одному из способов решения данной проблемы посвящена данная статья.

Необходимость реструктуризации системы управления предприятия авиационной промышленности

Анализ систем управления авиастроительных предприятий выявляет ряд недостатков, препятствующих достижению целей стоящих перед авиастроительной отраслью. Прежде всего, существующие системы неэффективны, характеризуются высоким уровнем финансовых потерь и непрозрачностью происходящих на предприятии процессов. Помимо этого, текущая структура авиастроительного предприятия не позволяет создать эффективную Объединенную авиастроительную корпорацию, т.к. текущая система управления авиастроительного предприятия не оптимизирована и не может быть напрямую преобразована в «бизнес-единицу» ОАК. Результаты объединения предприятий без проведения соответствующих этому процессу мероприятий по преобразованию систем управления авиастроительными предприятиями видны уже сейчас. Как охарактеризовал эту проблему премьер-министр Владимир Путин на совещании по развитию самолетостроения, прошедшего 18 августа 2009 года: «...совокупные убытки ОАК составляют примерно 120 миллиардов рублей, причем порядка 64 миллиардов – это дефицит, не обеспеченный выручкой или прибылью предприятий...».

К наиболее часто встречаемым и значимым недостаткам существующих систем управления авиастроительными предприятиями можно отнести:

- Низкий уровень управляемости Серийных заводов и Опытно-конструкторских бюро со стороны Управляющих компаний. Управление заводами о ОКБ происходит чаще всего на основе решений Совета директоров, что существенно снижает оперативность принятия управленческих решений. В целом СЗ и ОКБ существуют как совершенно независимые компании со своими политиками и стандартами практически по всем областям деятельности.

- Недостаточное развитие функций Управляющей компании. В УК не развиты функции стандартизации, планирования, контроля и принятия решений по основным видам деятельности СЗ и ОКБ. Иногда встречаются такие управленческие несоответствия, как выполнение функций УК либо в СЗ, либо в ОКБ.
- Не в полной мере реализованы принципы управления программами. Ответственность за разработки и реализации программ рассредоточена по различным функциональным подразделениям предприятия.
- Достаточно высокий уровень финансовых и налоговых потерь авиастроительного предприятия. СЗ и ОКБ осуществляют полностью независимую финансовую политику (привлечение и размещение денежных средств и т.д.).
- Неоптимальная система производственно-технологических процессов, в т.ч. кооперативных связей.
- Недостаток собственных финансовых и инвестиционных ресурсов.

Описанные выше проблемы заставляют пересмотреть текущие подходы к построению системы управления авиастроительным предприятием, и разработать механизм оптимизации систем управления авиационным предприятием.

Подход к оптимизации системы управления

Основными подходами к построению системы управления предприятием являются функциональный и процессный. Набор необходимых мероприятий по оптимизации изменяется в зависимости от того, какой подход выбирается при построении системы.

Под функциональным подходом подразумевается такое построение системы управления, которое основывается на группировке управленческой структуры по выполняемым функциям, построении иерархических пирамидальных структур подразделений предприятия и использовании административно-командных принципов при управлении предприятием.

Под процессным подходом подразумевается построение системы управления на основании выделения потоков работ (процессов), составляющих деятельность предприятия. Выделение процессов предприятия необходимо производить таким образом, чтобы у каждого процесса были однозначно определены входы, или иными словами информация и

ресурсы, требуемые для выполнения процесса. А также, однозначно определенные выходы, т.е. результаты, получаемые при окончании выполнения процесса. Ключевым фактором, определяющим степень декомпозиции процессов предприятия, является возможность однозначно определить владельца процесса, отвечающего за эффективное его выполнение.

При сопоставлении функционального и процессного подходов, первый часто называют «вертикальным» управлением, а второй – «горизонтальным», подчеркивая тем самым преобладание иерархических взаимодействий между исполнителями при функциональном подходе и возможность горизонтальных взаимодействий при процессном.

Сравнение преимуществ и недостатков каждого подхода лежит за рамками настоящей статьи. Приведем лишь диаграмму сравнения, являющуюся результатом другой работы, которая иллюстрирует предпочтительность процессно-проектного подхода в авиастроительной корпорации относительно административно-функционального подхода (см. Рис. 1).

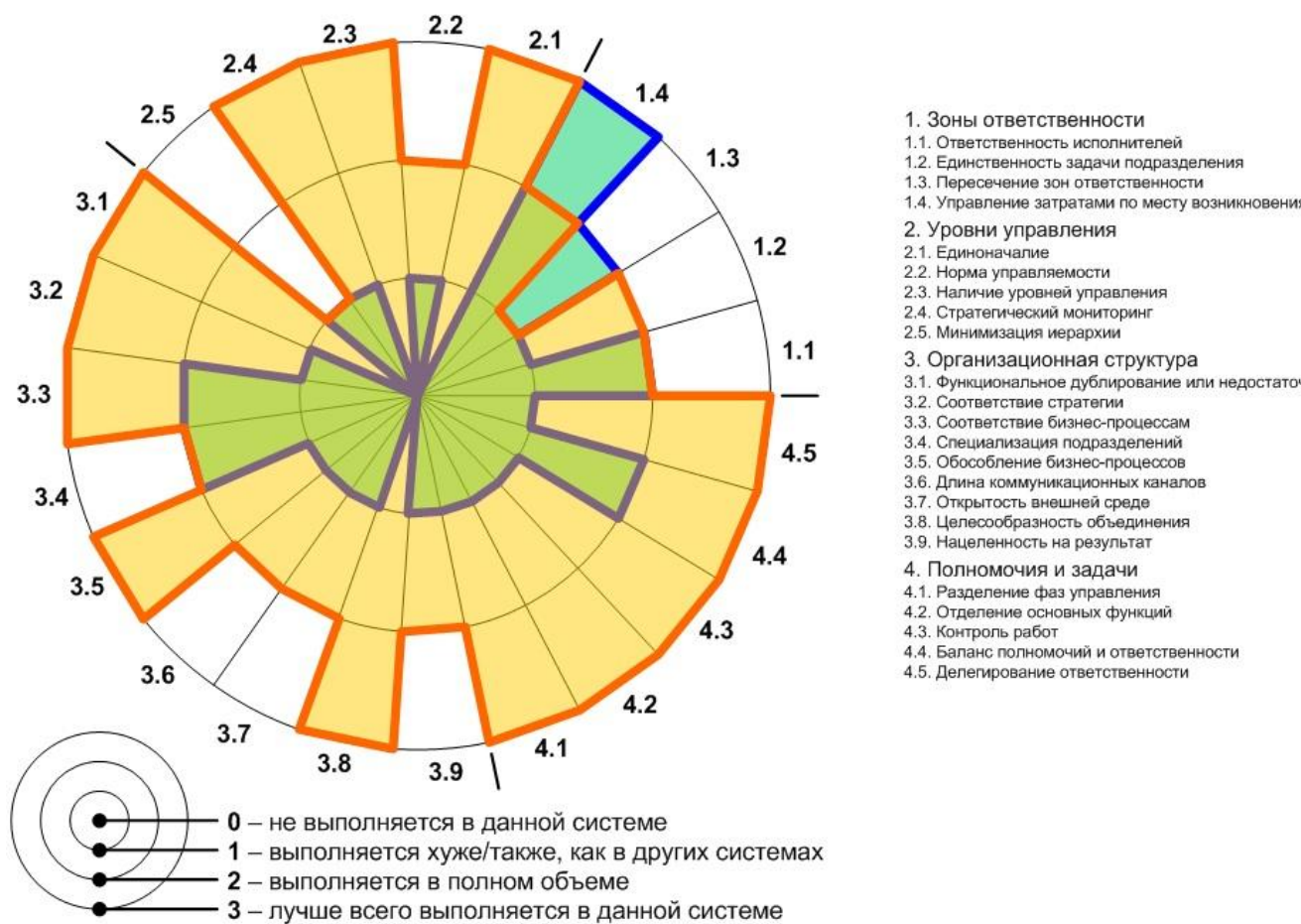


Рисунок 1. Выполнение ключевых принципов управления при административном и процессном подходах

Обычно среди преимуществ функциональной структуры называют легкость построения, однозначность ответственности руководства, повышение производительности за счет специализации исполнителей и высокую устойчивость к стрессовым ситуациям (вызванными как внешними так и внутренними причинами). Преимуществами процессного подхода чаще всего называют повышение прозрачности и понятности выполняемых на предприятии работ, устранение дублирования функций между подразделениями, оптимизацию и перераспределение затрат между ключевыми и вспомогательными бизнес-процессами, уменьшение нагрузки на руководство, сокращение бюрократических процедур.

Выбор одного из подходов не означает, что все принципы, присущие другому подходу будут проигнорированы при построении системы управления. Система управления любого предприятия есть комбинация обоих подходов с преобладанием одного из них.

Для современных предприятий авиастроения характерна процессная модель построения системы управления. Выбор процессного подхода для авиастроительного предприятия не случаен. Он обусловлен следующими причинами:

1. Все современные разработки в области систем управления опираются именно на процессную модель, как наиболее предрасположенную к оптимизации в процессе использования;
2. Авиастроительное предприятие – это проектная организация, а значит, использование предприятием процессной модели является более предпочтительным в силу своей нацеленности на результат, т.е. выполнение задач проекта ставится выше сохранения нерациональной административной структуры;
3. Именно процессная модель заложена в систему менеджмента качества, которая является обязательной частью авиастроительного предприятия.

Реструктуризация системы управления

Реструктуризация системы управления авиастроительного предприятия – сложный итерационный процесс, который можно разделить на несколько последовательных этапов.

Первый этап включает в себя формирование предложений по целевому состоянию бизнес-процессов предприятия и распределение полномочий и ответственности в рамках

данных бизнес-процессов между структурными единицами авиационного предприятия. Целевое состояние системы управления обычно называют моделью «to be». Цель построения данной модели заключается в формировании «идеальной» системы управления для авиационного предприятия, лишенной недостатков существующих систем. Целевая модель составляется на основании профиля предприятия (что оно должно производить), целевых установок руководства и надзорных органов, а также путем применения лучших наработок других предприятий, в случае если положительный эффект их применения в данном конкретном случае может быть измерен и сопоставлен с расходами на введение новшества.

Второй этап заключается в анализе необходимых изменений существующей системы управления авиационным предприятием в соответствии с выбранным целевым состоянием бизнес-процессов. Для реализации этого этапа необходимо провести анализ существующей системы управления и построить модель текущего состояния бизнес-процессов предприятия. Такая модель называется «as is». Цель ее составления – определение состава необходимых работ по переходу из текущего состояния в требуемое, а также, что не менее важно – выявление конкурентных преимуществ текущей системы управления, их использование и развитие в целевой системе.



Рисунок 2. Блоки работ при реструктуризации

Третий этап заключается в выработке решений по вариантам построения организационной структуры авиационного предприятия, выбора и внедрения оптимального решения. Как показывает практика, вопрос доступности квалифицированных кадров – краеугольный камень при осуществлении любых преобразований в авиастроительной отрасли. Решения, принятые на данном этапе должны сохранить имеющийся кадровый потенциал предприятия, а также способствовать повышению привлекательности предприятия для наиболее квалифицированных и перспективных работников.

Крупные блоки работ, которые необходимо выполнить при прохождении перечисленных этапов представлены на Рис.2.

Последний, четвертый этап заключается в оценке преимуществ, полученных в результате перестройки системы управления. По опыту проведения проектов по реструктуризации систем управления, можно сказать, что результаты, полученные в ходе реорганизации зачастую не достигают запланированных показателей, что обусловлено многими факторами, но наиболее распространенный из них – неприятие и препятствование нововведениям со стороны персонала. Поэтому в любом плане реорганизации должно быть предусмотрено обучение сотрудников новым правилам работы. Однако, несмотря на препятствия, показатели новой системы управления всегда оказываются выше показателей предыдущей системы управления и оправдывают затраты на проведение изменений.

Вывод

В настоящий момент Правительство РФ пытается преодолеть последствия стагнационных процессов 90-х годов в российской авиастроительной отрасли. Происходит постепенная трансформация отрасли, реализуются мероприятия по созданию единой авиастроительной корпорации, повышению квалификации персонала, реструктуризации долгов предприятий.

Однако, предпринимаемых мер недостаточно для восстановления отрасли и создания продукта, конкурентоспособного на мировом рынке, что видно из показателей финансовой деятельности Объединенной авиастроительной корпорации за 2009 год. Для успешной реализации мероприятий по реструктуризации авиапрома, предусмотренных Правительством РФ, необходима реструктуризация самих авиастроительных предприятий,

входящих в состав ОАК. Реструктуризация авиастроительного предприятия должна основываться на процессном подходе и включать в себя современные методы программного управления.

Библиографический список

1. М., Прогресс: Р. Акофф. Планирование будущего корпорации, 1985.
2. М., Ксан: Вестник McKinzeу №20, 2008.
3. М., PMSoft: Современные методы управления проектами и Офис управления проектами. Максимизация ROI, 2004.

Сведения об авторах

Кузнецов Вячеслав Сергеевич, ассистент Московского авиационного института (государственного технического университета).

Тел.: 8(910)436-4381; e-mail: kuznetsov_vs@mail.ru.