

Исмаилова Л.А.

Доктор технических наук, профессор.

Гилева Т.А.

Доктор экономических наук, доцент.

Ситникова Л.В.

Кандидат экономических наук, доцент.

Механизм структурной интеграции предприятий оборонно-промышленного комплекса на основе аутсорсинга

На основе анализа методов адаптации оборонных предприятий к рынку обоснована целесообразность создания механизма структурной интеграции предприятий ОПК на основе аутсорсинга. Для реализации предложенного механизма предложена схема организационного взаимодействия предприятий ОПК с рыночной средой и разработана методика выбора организационно-аутсорсера, учитывающая специфику оборонных предприятий посредством предложенной системы критериев и оценочных шкал.

Анализ динамики развития предприятий оборонно-промышленного комплекса с начала 1990-х годов показывает существенное снижение объемов промышленного производства, сокращение инвестиций и численности занятых в промышленном секторе оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Особо ярко это проявляется в период 1992 – 1998 гг., который часто называют этапом кризисного адаптационного спада. В качестве основных причин, вызвавших серьезные проблемы при переходе предприятий ОПК к функционированию в рыночной среде, можно выделить:

– резкое сокращение гособоронзаказа (ГОЗ), который за 1992 – 1998 гг. уменьшился в сопоставимых ценах примерно в 13 раз;

– одновременное существенное сокращение инвестиций в военные НИОКР (за тот же период по сравнению с 1991 г. – почти в 22 раза), а также государственных капвложений в основные фонды оборонных предприятий;

– реорганизация институтов управления экономикой, повлекшая за собой ликвидацию большинства функций по управлению ОПК;

– высокая инфляция, сопровождавшаяся значительным изменением ценовых пропор-

ций и перераспределением финансовых ресурсов в пользу топливно-энергетического и торгово-финансового секторов.

Реализация разработанных в этот период конверсионных программ не дала ощутимых результатов из-за их существенного недофинансирования.

Наметившийся в 1998 г. вследствие резкого изменения курса валют подъем ознаменовал начало нового этапа адаптации предприятий ОПК к рынку, называемого «стагнирующим развитием». Такая характеристика сама по себе содержит признание нерешенных до сих пор проблем, сдерживающих развитие предприятий ОПК. На рисунке 1 представлены факторы, влияющие на адаптацию предприятий ОПК к рынку. При этом к движущим силам отнесены, с одной стороны, факторы, «вынуждающие» к реализации коренных изменений в планировании номенклатуры выпускаемой продукции и организации ее производства (нестабильность ГОЗ, снижение конкурентоспособности продукции), с другой стороны – способствующие, или облегчающие процесс адаптации (оборонно-ориентированные ФЦП, наличие наукоемких технологий).





Рисунок 1 – Факторы, влияющие на адаптацию предприятий ОПК к рынку

Преодоление или сглаживание действия сдерживающих сил, основными из которых являются недостаточное финансирование, жесткая организационная структура оборонных предприятий, старение основных фондов и кадрового состава, неэффективное использование ресурсов, возможно посредством использования различных методов прямого и косвенного воздействия.

В качестве одного из первых шагов в области адаптации оборонных предприятий к нестабильной и неопределенной рыночной среде, кроме разработки конверсионных программ, следует выделить приватизацию и акционирование. В соответствии с вышедшим в апреле 1996 г. Указом Президента РФ «О мерах по обеспечению эффективности государственного контроля за приватизацией предприятий и организаций оборонного комплекса», все оборонные предприятия в зависимости от формы собственности были разделены на три группы:

1. не подлежащие приватизации и остающиеся в собственности государства;

2. предприятия, на которых часть акций остается закрепленной в собственности государства;

3. акционируемые и приватизируемые предприятия.

Однако большинство созданных акционерных обществ так и не смогло перейти на выпуск востребованной рынком, конкурентоспособной продукции. Кроме того, данный процесс сопровождался снижением ГОЗ и недофинансированием конверсионных программ.

Важным механизмом, направленным на преодоление недостаточности финансирования предприятий ОПК, является создание системы оборонно-ориентированных ФЦП. В качестве государственных методов поддержки конкурентоспособности продукции, и, как следствие, улучшения финансового состояния оборонных предприятий, можно также выделить государственную поддержку продвижения продукции на внешний рынок и контрактно-конкурсный механизм формирования ГОЗ.

Как показывает анализ (рисунок 1), одной из наиболее мощных сил, сдерживающих

адаптацию предприятий ОПК к рынку, является жесткая организационная структура, не позволяющая адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации. В области структурных преобразований ОПК одновременно имеют место два разнонаправленных процесса:

- дробление предприятий, выделение отдельных производств в качестве самостоятельно хозяйствующих субъектов;

- создание интегрированных структур, необходимость которых определяется специфическими особенностями предприятий ОПК – высокой наукоемкостью и сложностью выпускаемой продукции, длительным циклом изготовления.

Первоначально основная ставка в процессе создания интегрированных структур делалась на формирование финансово-промышленных групп (ФПГ). Предполагалось, что объединение в единую структуру финансовых институтов и промышленных предприятий позволит решить проблемы получения предприятиями оборонной промышленности необходимого объема инвестиций. Однако результаты, как и при реализации программ конверсии производства, не оправдали ожиданий.

Следующим шагом со стороны государства стало активное формирование в оборонной промышленности объединенных корпораций, предусматривающих объединение структур, связанных решением общих целевых задач и общими экономическими интересами.

Кроме упомянутых механизмов формирования корпоративных структур в ОПК, можно выделить еще один путь структурной интеграции предприятий, позволяющих при сохранении их самостоятельности добиться хорошей кооперации и координации деятельности в рамках создаваемой гибкой сетевой структуры. Механизмом создания такой структуры является аутсорсинг. При этом следует отметить, что применение аутсорсинга является не заменой, а дополнением к использованию других, в том числе перечисленных выше методов, направленных на адаптацию и повышение конкурентоспособности оборонных предприятий в нестабильной и неопределенной рыночной среде.

Не вдаваясь в дискуссию относительно содержания понятия и классификации видов аутсорсинга, будем понимать его как передачу внешней организации полномочий и ответственности за производство отдельных товаров и/или предоставление некоторых видов услуг. Целесообразность использования аутсорсинга определяется тем, что он позволяет:

- повысить гибкость производства;

- увеличить конкурентоспособность выпускаемой продукции за счет повышения качества и снижения издержек на базе специализированного производства организации-аутсорсера;

- добиться экономии затрат на приобретение оборудования, организации рабочих мест, наборе и обучении персонала;

- обеспечить концентрацию организационно-экономических ресурсов на ключевых аспектах деятельности предприятия ОПК;

- расширить возможности перехода к производству новых видов продукции.

Одной из основных причин, сдерживающих применение аутсорсинга предприятиями ОПК, является необходимость соблюдения ими требований национальной безопасности, накладывающая серьезные ограничения как на определение объектов аутсорсинга, так и на выбор организации-аутсорсера.

Предлагаемый механизм структурной интеграции предприятий ОПК:

- повышает рыночную гибкость и расширяет возможности оборонных предприятий по производству востребованной рынком, конкурентоспособной продукции гражданского назначения (ПГН) в условиях ограниченных производственных мощностей и возможных изменений величины ГОЗ, обязательного к исполнению вне зависимости от планируемых объемов производства ПГН;

- используется рыночно-ориентированными предприятиями ОПК, не имеющими стратегического значения для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, то есть не являющимися единственными поставщиками вооружения и военной техники, не имеющих аналогов. Базовым критерием отнесения предприятия ОПК к рыночно-ориентированному является доля ГОЗ в портфеле заказов: от 25 до 75%;



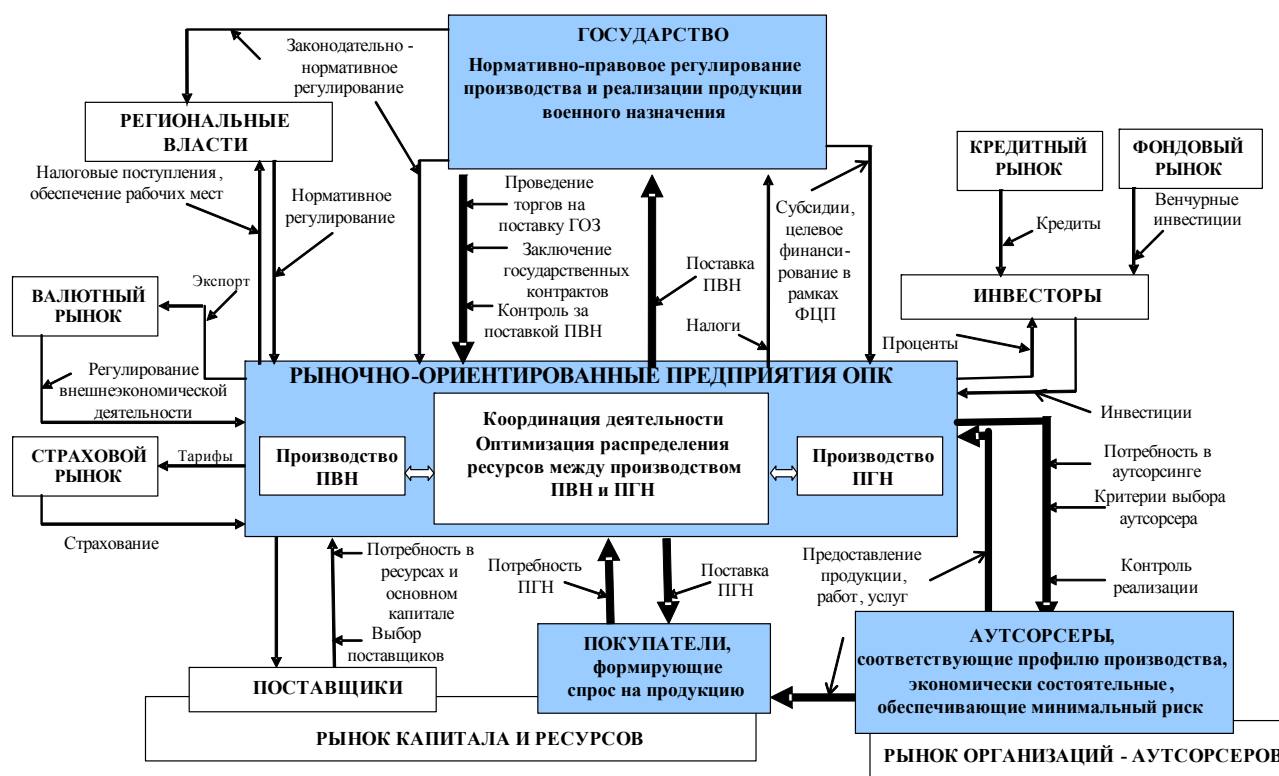


Рисунок 2 – Схема организационного взаимодействия предприятий ОПК с рыночной средой

– предполагает необходимость реорганизации структуры управления предприятием ОПК, обеспечивающей повышение гибкости посредством разделения управления производством продукции военного и гражданского назначения между различными бизнес-единицами, а также использования матричной структуры управления производством ПГН;

– определяет схему организационного взаимодействия предприятий ОПК с рынком, основанную на возможностях и экономической целесообразности использования аутсорсинга с учетом ограничений, определяемых спецификой оборонно-промышленного комплекса (рисунок 2);

– включает процедуру выбора аутсорсера с учетом соблюдения требований национальной безопасности.

Для решения последней задачи разработана методика выбора организации-аутсорсера, основные этапы реализации которой представлены на рисунок 3.

Предложенная система критериев объединяет следующие группы:

– обеспечение требований национальной безопасности – определяется по таким частным критериям, как соответствие кодам

классификатора вооружения, военной техники и других материальных средств Минобороны России; наличие лицензии и прав на выполнение работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну; соблюдение требований по защите информации;

– технико-технологический уровень организации-аутсорсера – оценивается по критериям обеспеченности площадями; прогрессивности технико-технологической базы и ее уникальности (наличия необходимого специализированного оборудования и технологий); длительности цикла подготовки и организации производства; доступности источников материально-технических ресурсов; интенсивности НИОКР; возможности обеспечения требуемого качества (технических характеристик) продукции;

– уровень организационного развития – отражает наличие у аутсорсера опыта производства аналогичной продукции; гибкость производства; состояние производственной инфраструктуры; уровень кадрового потенциала; эффективность системы управления, а также предполагает оценку сложности координации и контроля производственно-технологической цепочки;

– финансово-экономическая стабильность – характеризуется финансовой устойчивостью; доступностью инвестиций; уровнем средней заработной платы работников, а также уровнем издержек и экономической эффективностью производства;

– деловая активность – оценивается по критериям доли рынка; приверженности потребителей; маркетинговой политике.

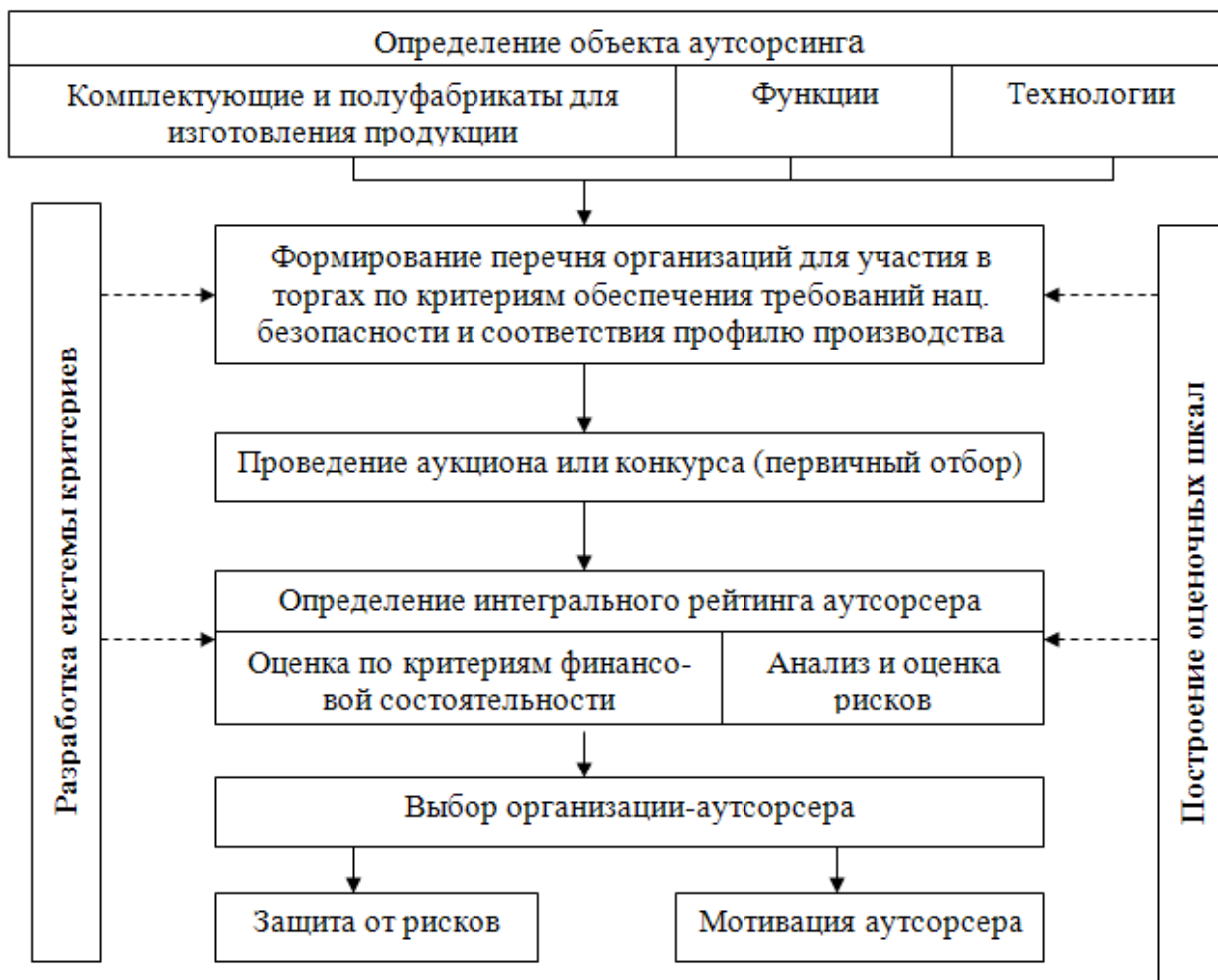


Рисунок 3 – Этапы реализации методики выбора организации-аутсорсера

Для всех выделенных критериев разработаны оценочные шкалы, фрагмент которых приведен в таблице 1. По каждой группе критериев рассчитывается обобщенная оценка по формуле среднеарифметической взвешенной.

Отдельно оцениваются риски, связанные с передачей производства определенной продукции организации-аутсорсеру: производственно-технологические, рыночные, организационные, финансовые.

Таблица 1 Оценочные шкалы для определения рейтинга возможностей аутсорсера (фрагмент)

Индекс критерия				
0	0,3	0,5	0,8	1,0
1 Обеспечение требований национальной безопасности				
1.1 Производство военной продукции				
Несоответствие кодам классификатора воо-	Соответствие кодам классификатора воо-	Соответствие кодам классификатора воо-	Соответствие кодам классификатора воо-	Полное соответствие кодам классификатора



Индекс критерия				
ружения, военной техники и других материальных средств Минобороны РФ	ружения, военной техники и других материальных средств Минобороны РФ на 30%	ружения, военной техники и других материальных средств Минобороны РФ на 50%	ружения, военной техники и других материальных средств Минобороны РФ на 80%	вооружения, военной техники и других материальных средств Минобороны РФ
.....				
1.5 Наличие сведений, составляющих государственную тайну				
Все сведения не подлежат отнесению к государственной тайне и засекречиванию	Сведения, подлежащие засекречиванию, составляют 10%	Имеются сведения, имеющие гриф третьей степени важности - «секретно»	Имеются сведения, имеющие гриф второй степени важности - «совершенно секретно»	Имеются сведения, имеющие гриф первой степени важности - «особой важности»
2. Техничко-технологический уровень				
2.1 Обеспеченность производственными площадями				
Отсутствие свободных площадей	Наличие свободных площадей менее 30% от требуемого	Наличие свободных площадей менее 50% от требуемого	Наличие свободных площадей менее 80 % от требуемого	Полная обеспеченность производственными площадями
.....				
2.7 Качество продукции				
Свыше 5 % технических характеристик не соответствует требованиям; уровень конкурентов существенно выше	Свыше 3 % технических характеристик не соответствует требованиям; уровень конкурентов существенно выше	Свыше 1% технических характеристик не соответствует требованиям; уровень конкурентов существенно выше	Технические характеристики полностью соответствуют требованиям; соответствуют уровню конкурентов	Технические характеристики полностью соответствуют требованиям; превышают уровень конкурентов
.....				
Всего 32 критерия				

Выбор наиболее подходящей организации-аутсорсера осуществляется в несколько этапов (рисунок 3):

1) с учетом величины ГОЗ и потребностей рынка в ПГН формируется портфель заказов оборонного предприятия;

2) анализируются имеющиеся у предприятия производственные возможности и определяются объекты аутсорсинга (как правило, это отдельные комплектующие и полуфабрикаты для изготовления конечной продукции);

3) из совокупности потенциальных организаций-аутсорсеров выбираются те, профиль производства которых, определяемый по критериям технико-технологического уровня и уровня организационного развития, соответствует требованиям по изготов-

лению отдаваемой на аутсорсинг продукции;

4) осуществляется проверка аутсорсера на соответствие требованиям национальной безопасности; организации, не удовлетворяющие установленным для данной продукции критериям, исключаются из рассмотрения;

5) оценивается экономическая целесообразность выбора аутсорсера по критериям финансово-экономической стабильности и деловой активности;

6) суммарная оценка по соответствию требуемому профилю производства и экономической целесообразности составляет рейтинг возможностей организации-аутсорсера;

7) устанавливается допустимый уровень риска при работе с аутсорсерами. Для орга-



низаций, имеющих меньший уровень риска, определяется интегральный рейтинг организации-аутсорсера путем уменьшения рейтинга возможностей на ожидаемый уровень риска;

8) выбирается организация-аутсорсер с максимальным значением интегрального рейтинга.

В случае если наиболее предпочтительный по рейтингу возможностей аутсорсер

имеет слишком высокий уровень риска, возможна реализация программы по снижению риска.

Предложенный механизм структурной интеграции предприятий ОПК позволит формировать гибкие сетевые структуры предприятий ОПК, обеспечивая повышение эффективности их функционирования в условиях нестабильности и неопределенности рыночной среды.