

Хурсевич С.Н.

Кандидат экономических наук, доцент

К вопросу формирования и развития интегрированных структур сервисного обслуживания ВС РФ нового облика

Рассмотрены методологические проблемы и сформулированы направления деятельности по повышению эффективности предприятий, осуществляющих обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации.

Одним из следствий перехода России к рыночным отношениям стало то, что многие предприятия Министерства обороны РФ, осуществлявшие обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации по различным направлениям технического и тылового обеспечения (ремонт ВВТ, строительство, квартирно-эксплуатационное, энергетическое, продовольственное, бытовое и т.д.), оказались в положении, при котором административные и экономические интересы зачастую входили в противоречие, порождая множество негативных последствий (прежде всего, деградацию этих предприятий).

Сложность поиска способов разрешения возникшего противоречия обусловлена определенной косностью сложившихся механизмов военного строительства, хотя сегодня в этой области изменилось практически все, в том числе:

- военно-политические и экономические условия реализации военно-технической политики;
- научно-техническая и производственно-технологическая среда создания вооружения и военной техники, а также их обслуживания;
- характер ресурсного обеспечения развития ВС РФ;
- организационное построение Вооруженных Сил Российской Федерации;
- формы, методы и средства вооруженной борьбы;
- система подготовки и обучения военных кадров и т.д.

Это еще больше усугубило положение указанных предприятий, осуществлявших различные виды деятельности по техническому и тыловому обеспечению ВС РФ, из-за чего они упустили возможность адаптации к рыночной среде, а потенциальные сегменты рынка оказались заняты другими предприятиями.

Поэтому когда изменилась стратегия развития Вооруженных Сил Российской Федерации и на повестку дня встал вопрос о повышении эффективности использования финансовых ресурсов, затрачиваемых на обеспечение национальной обороны, многие такие предприятия оказались неспособными к эффективной работе в новых условиях: средств, поступавших из федерального бюджета (через заказы МО РФ, федеральные целевые программы и т.д.) для их развития было недостаточно, а жесткая специализация деятельности не позволила приобрести дополнительные источники доходов.

Во многом из-за этого предприятия не смогли вписаться в организационную схему Вооруженных Сил РФ нового облика в виде структурных подразделений, хотя функционально и экономически такая связь сохранилась вследствие особенностей боевого, технического и тылового обеспечения деятельности ВС РФ.

Опыт развития подобных сегментов российской экономики в рыночных условиях показал, что единственным способом разрешения возникшего дуализма функционирования предприятий, осуществлявших различные виды сервисного обслуживания ВС РФ, является усиление в их деятельности коммерческой составляющей. Однако деградация многих предприятий не позволяла им сделать это самостоятельно, тем более, что до последнего времени экономическим аспектам деятельности Министерства обороны РФ уделялось недостаточное внимание.

Организационно вся экономическая деятельность находится в ведении Управления государственного заказа МО РФ и Департамента имущественных отношений МО РФ и регламентируется Гражданским кодексом РФ, а также рядом федеральных законов, постановлений Правительства РФ и прика-



зов Министра обороны РФ. Такая централизация стала одной из важнейших предпосылок кардинального повышения эффективности функционирования предприятий Министерства обороны РФ, осуществляющих обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации.

Другая предпосылка связана с развитием организационно-экономических механизмов, свойственных рыночным отношениям и имеющих высокий потенциал повышения эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на обеспечение жизнедеятельности Вооруженных Сил Российской Федерации. Одним из таких механизмов является аутсорсинг, который в практике других стран получил широкое распространение не только на уровне хозяйствующих субъектов, но и на государственном уровне.

Аутсорсинг – это организационное решение, связанное с передачей стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше меня» – это выполнение сторонней организацией определенных задач или некоторых бизнес-процессов, обычно не профильных для бизнеса компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса [1,2].

Возникнув в рамках хозяйствующих субъектов, аутсорсинг постепенно распространился и на деятельность органов государственного управления, в том числе связанных с обеспечением национальной безопасности. Например, правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорсинговое обслуживание [3]. В США, как показано в [4], одним из направлений снижения затрат на развитие военной безопасности принято освобождение министерства обороны от тех функций, которые могут быть выполнены коммерческими организациями, например, обеспечение воинских перевозок.

Аналогичный подход начал реализовываться и в Министерстве обороны Россий-

ской Федерации. И если в части относительно простых видов деятельности (банно-прачечное обслуживание, организация питания личного состава и т.д.) в гражданском секторе экономики существовала развитая конкурентная среда, позволявшая обеспечивать приемлемое соотношение по критерию «цена-качество», то в отношении сложных видов деятельности (например, ремонт и модернизация ВВТ) необходимая конкурентная среда отсутствовала.

К этому необходимо добавить, что определенную мобилирующую роль сыграло и развитие интеграционных процессов в отечественном оборонно-промышленном комплексе, где уже создано 50 интегрированных структур (из 70 предусмотренных к созданию).

Все эти предпосылки стали толчком к объединению большинства предприятий Министерства обороны РФ, осуществлявших обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации, в интегрированные структуры. Нормативной основой такого объединения стал Указ Президента РФ от 15 сентября 2008 г. №1359 «Об открытом акционерном обществе «Оборонсервис», в соответствии с которым была начата работа по созданию открытых акционерных обществ, осуществляющих в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации, государственных и иных заказчиков, включая иностранных:

- гарантийное и сервисное обслуживание, модернизацию, ремонт и утилизацию техники, а также внедрение новых технологий и разработок по различным направлениям – ОАО «Авиаремонт», ОАО «Спецремонт», ОАО «Ремвооружение»;
- строительство и эксплуатацию объектов – ОАО «Оборонстрой»;
- эксплуатацию, обслуживание, ремонт, модернизацию энергетических объектов – ОАО «Оборонэнерго»;
- торгово-бытовое обслуживание и организацию питания – ОАО «Военторг»;
- производство полиграфической продукции и осуществления деятельности в сфере культуры, кинематографии и средств массовой информации – ОАО «Красная звезда»;



- предоставление гостиничных услуг
- ОАО «Славянка».

Упомянутые открытые акционерные общества сведены в холдинговую компанию ОАО «Оборонсервис», которая создана этим же указом, уставной капитал которой сформирован на основе вноса государства в виде пакетов акций этих обществ (по 100 процентов акций минус одна акция каждого). ОАО «Оборонсервис» призвано обеспечить управление и координацию взаимодействия включенных в него акционерных обществ в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации, государственных и иных заказчиков, включая иностранных.

Необходимо отметить, что в отечественной экономике уже накоплен достаточный опыт формирования и развития интегрированных структур, однако применительно к данной предметной области такого рода проблема не решалась. Здесь на интеграционные процессы накладываются дополнительные требования, связанные с сохранением возможности осуществлять ими необходимые виды деятельности по сервисному обслуживанию ВС РФ нового облика. Это предполагает высокую роль Министерства обороны РФ в интеграционных процессах, чего не было в аналогичных процессах других предприятий. Высокая роль Минобороны РФ сохранится и в развитии созданных интегрированных структур, поскольку их создание является не самоцелью, а призвано снизить затраты на обслуживание ВС РФ при повышении его качества за счет большей адекватности экономических основ функционирования интегрированных структур в этой области высокой динамике экономических отношений, при которой:

- чаще стала появляться продукция с качественно новыми потребительскими свойствами, в результате чего меняются структура рынков и характер конкуренции на них;
- развиваются новые технологии создания продукции, повышающие производительность труда;
- процесс слияния – поглощения, свойственный рыночной экономике, значительно интенсифицировался, что делает экономическую среду крайне подвижной;

- появляются новые и модифицируются существующие организационно-экономические механизмы создания и продвижения продукции на рынки сбыта;

- внедряются новые формы управления предприятиями и бизнесом и др.

В то же время, несмотря на достаточно большой срок, прошедший с момента принятия решения о создании ОАО «Оборонсервис» и составляющих его компаний, процесс становления данного общества еще далеко не завершен. Этому имеются различные причины организационного, экономического и правового характера.

Прежде всего, необходимо отметить функциональную и организационную неоднородность компаний, объединенных ОАО «Оборонсервис». Функциональная их неоднородность определяется различными сферами деятельности: от производственной до оказания услуг.

В частности, ОАО «Авиаремонт» включает:

- авиационные ремонтные заводы (20 заводов);
- ремонтные заводы авиационного и другого оборудования и техники (10 заводов);
- базы хранения авиационного и другого имущества (6 предприятий);
- Государственную авиакомпанию «224 летный отряд»;
- научно-технический центр «Эксперт» Министерства обороны Российской Федерации;
- авиационный центр «Сокол» Министерства обороны Российской Федерации.

Организационная неоднородность иллюстрируется рисунком 1, на котором показано количество предприятий, включенных в каждое вновь созданное ОАО.

Управление созданными структурами осложняется также территориальной разнесенностью включенных в них предприятий.

Однако наиболее существенной причиной является упомянутое выше неудовлетворительное состояние большинства предприятий. Например, только на восстановление техники, находящейся на ремонтных предприятиях и базах хранения, как показала инвентаризация, требуется более 60 млрд. руб.



Избранная для интегрированных структур организационно-правовая форма в виде открытого акционерного общества дает возможность значительную часть из указанной суммы получить за счет эффективной самостоятельной деятельности. Ведь именно правовой статус ОАО дает наибольшую свободу для проявления предпринимательской

инициативы и реализации высокого потенциала рыночных отношений в фактор повышения экономической эффективности функционирования предприятий, осуществляющих обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации по различным направлениям.

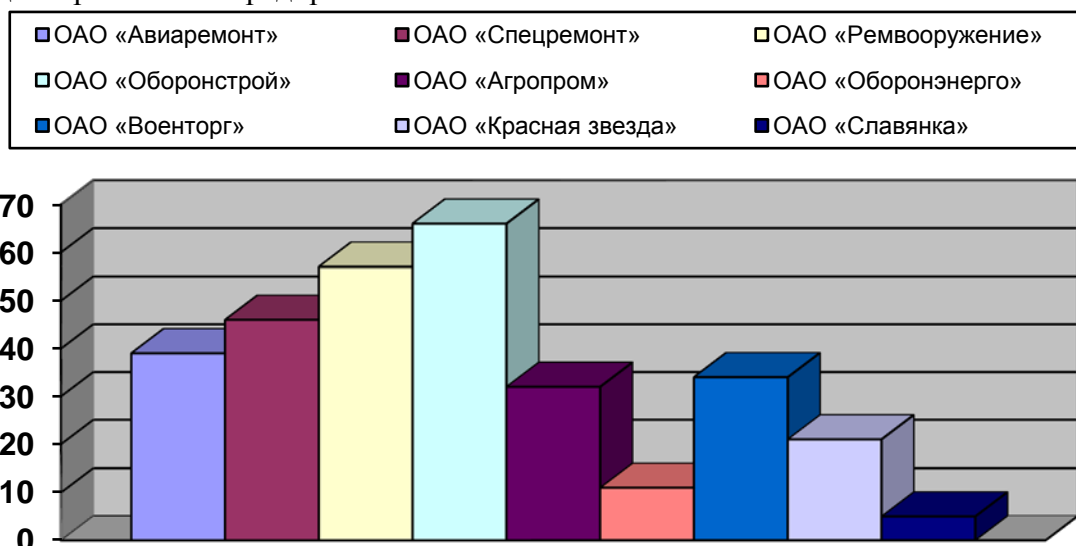


Рисунок 1 – Организационная неоднородность предприятий, объединенных ОАО «Оборонсервис»

С учетом особенностей создания рассмотренных интегрированных структур основная сфера их бизнеса должна быть связана с оказанием различного рода услуг, что предполагает в основном их роль как аутсорсера. В настоящее время рынок аутсорсинга активно расширяется, что связано со следующим.

Как известно, необходимой составляющей деятельности любой организации являются затраты на выполнение не только основных функций, но и непрофильных (для Минобороны России – это процессы, связанные с многими видами технического, тылового и другого обеспечения). И чем они крупнее, тем значительнее затраты, штат сотрудников, а также нагрузки на управленческий персонал. В результате – снижение эффективности функционирования.

К этому необходимо добавить, что основная причина низкой эффективности выполнения непрофильных функций заключается в невозможности обеспечить полную

загрузку соответствующих производственных площадей, а также эффективное использование ресурсов, поскольку в результатах соответствующих бизнес-процессов заинтересован только один заказчик – предприятие. У аутсорсера заказчиков может быть несколько, а следовательно, с использованием одних и тех же производственных мощностей он сможет произвести и, главное реализовать, больше продукции. Поэтому аутсорсер, как правило, осуществляет выполнение порученных ему функций дешевле вследствие специализации в узкой предметной области и благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов.

С учетом этого, внедрение аутсорсинговой модели ведения бизнеса может дать положительные результаты, так как внешний подрядчик благодаря постоянно накапливаемому опыту, использованию современных технологий, а также имеющимся ресурсам, способен обеспечить развитие и оптимизацию переданных ему непрофильных

активов на более высоком и качественном уровне: ведь для аутсорсера (компания, принимающей на себя обязанности по ведению соответствующего бизнеса) такие активы являются профильными.

Еще одним позитивным следствием специализации является повышение качества и надежности выполнения переданных на аутсорсинг функций, так как при решении сходных задач компании-аутсорсеры постоянно совершенствуют свою деятельность и могут использовать новейшие технологии и высококвалифицированный персонал. Аутсорсинг дает также возможность привлечь сотрудников заказчика, ранее осуществлявших выполнение делегированной аутсорсеру функции, которые хорошо знают специфику своей компании.

Таким образом, аутсорсинг обоюдно выгоден как заказчикам услуг, так и компаниям-аутсорсерам.

С учетом этого, основная функция ОАО «Оборонсервис» как управляющей компании подведомственных ему открытых акционерных обществ, должна быть связана, прежде всего, с применением наиболее эффективных организационно-экономических механизмов, свойственных рыночной экономике, разработкой рациональных способов их функционирования как элементов системы обеспечения ВС РФ и т.д.

Наработанный к настоящему времени задел по рациональному управлению крупными холдинговыми компаниями может быть применен в данном случае только фрагментарно. Это связано с особенностями поля деятельности ОАО «Оборонсервис» и законодательными ограничениями на применение ряда рыночных инструментов, обусловленных стопроцентным участием в них государства.

В целом, в связи с изложенным, а также новизной формирования интегрированных структур и отсутствием опыта их функционирования в рассматриваемой области основные направления совершенствования теории и методологии использования экономических механизмов сервисного обслуживания ВС РФ нового облика видятся следующими:

1. Проведение комплексных исследований условий формирования и функциониро-

вания интегрированных структур сервисного обслуживания ВС РФ, в рамках которых целесообразно:

- установить систему причинно-следственных связей создания интегрированных структур, в том числе недостатки современного сервисного обслуживания;
- оценить направления развития ВС РФ и изменения их потребностей в сервисном обслуживании на перспективу;
- оценить достаточность экономического и правового фондов интеграционных процессов в этой области.

2. Разработка концептуальных основ развития интегрированных структур сервисного обслуживания ВС РФ, в том числе:

- сценария формирования и функционирования интегрированных структур;
- требований со стороны Минобороны России к создаваемым интегрированным структурам по видам обслуживания;
- системы принципов управления созданными интегрированными структурами административными и экономическими методами;
- структуры научно-методического обеспечения, реализующего разработанные принципы.

3. Разработка методологии военно-экономического обоснования стратегий формирования интегрированных структур сервисного обслуживания ВС РФ, в том числе:

- организационно-экономической модели интеграционных процессов при развитии ОАО «Оборонсервис»;
- методов военно-экономического обоснования стратегии создания интегрированных структур по видам сервисного обслуживания;
- методологии формирования состава интегрированных структур и оценки их вклада в эффективность сервисного обслуживания ВС РФ.

4. Разработка методического обеспечения функционирования и развития интегрированных структур сервисного обслуживания ВС РФ, включающего:

- исследование возможности применения организационно-экономических механизмов, свойственных рыночной экономике, к



функционированию созданных интегрированных структур;

–методы бизнес-планирования функционирования ОАО «Оборонсервис» и входящих в него структур;

–методы оценки эффективности отдельных организационно-экономических механизмов;

–методы оценки эффективности функционирования интегрированных структур в условиях высокой зависи-

мости их от заказов Минобороны России.

Полученные при этом результаты должны позволить сформировать предложения по кардинальному повышению эффективности предприятий, осуществляющих обслуживание Вооруженных Сил Российской Федерации, а в конечном итоге и повышение боеспособности российских Армии и Флота.

Список использованных источников

1. Большая экономическая энциклопедия. –М.: Эксмо, 2007.
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: Инфра • М, 1997.
3. Воронцова Н. Пора сосредоточиться на главном: что такое аутсорсинг и кому он нужен // Финансовые услуги. 2004. -№3.
4. Тищенко Г.Г. Повышение экономической эффективности военного строительства в США. Под общей редакцией Кожокина Е.М. –М.: Российский институт стратегических исследований, 2004.

