

## СТРУКТУРА – РЕШАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ИНТЕГРИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

С. Г. Валухов, Е. М. Часов

ФГУП «Турбонасос»

Б. Э. Гаджиметов

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 19 февраля 2010 г.

**Аннотация:** в статье рассматривается проект интеграции воронежских предприятий ракетно-космической отрасли с созданием концерна с элементами холдинга и выделением самостоятельных отделений (дивизионов). Как модель предметного холдинга предложение может быть использовано в качестве примера интеграции предприятий отрасли.

**Ключевые слова:** интеграция, реструктуризация, структурная схема, концерн, холдинг, дивизионы, ракетно-космическая отрасль.

**Abstract:** the article covers an integration project of Voronezh enterprise of space-racket branch in combination with concern creation with holding elements and distinguishing of independent departments (divisions). Like model object holding the suggestion can be utilized as an element of integration of the enterprise branch.

**Key words:** integration, structural reorganization, structure scheme, concern, holding, division, racket-cosmic branch.

Подъем промышленного производства в г. Воронеже во второй половине XX столетия, сразу после окончания Великой Отечественной войны, во многом связан с развитием предприятий, активно участвовавших в программах обеспечения обороноспособности страны. В их числе Конструкторское бюро химавтоматики (КБХА) – одно из ведущих российских предприятий по созданию жидкостных ракетных двигателей (ЖРД), энергетических установок для ракетной техники и аэрокосмической системы, и Воронежский механический завод (ВМЗ) – уникальный научно-производственный комплекс с полным циклом создания авиационных и ракетных двигателей, оборудования для нефтедобычи и других сложных изделий машиностроения.

На рубеже 1990-х гг. с изменением стратегических акцентов сложилась тенденция сокращения финансирования проектов ЖРД и возникла задача поиска новых рынков. Именно в связи с этим на базе одного из подразделений КБХА был образован научно-производственный комплекс «Турбонасос» по производству сложной техники гражданского назначения, тематика которого тесно увязана с ВМЗ.

Особенность нынешней ситуации заключается

в том, что три эти предприятия, будучи самостоятельными, расположены на одной производственной площадке и функционируют на единой инфраструктуре. На наш взгляд, локализация этих предприятий находится в противоречии с мировой тенденцией интеграции аналогичных производств. В аэрокосмической отрасли США около пяти крупных корпораций. В Китае хотят создать две крупные корпорации. В Западной Европе сформировались два крупнейших объединения – ЕАДС и БАЭ – системы, которые фактически стали общеевропейскими центрами авиакосмической промышленности и являются главными конкурентами корпораций США и России на рынке космических товаров и услуг. В нашей стране, имеющей явные структурные и системные стартовые преимущества, планируется в ближайшие годы создать в ракетно-космической отрасли несколько крупных интегрированных комплексов.

Поиск решений, направленных на существенное повышение эффективности и адаптацию к изменяющимся условиям предприятий ракетно-космической отрасли, расположенных в Воронеже, убеждает в целесообразности интеграции структур основной тематики и гражданской продукции КБХА, ВМЗ и ФГУП «Турбонасос» и создания системы управления единым комплексом – «Концерном» (рисунк).

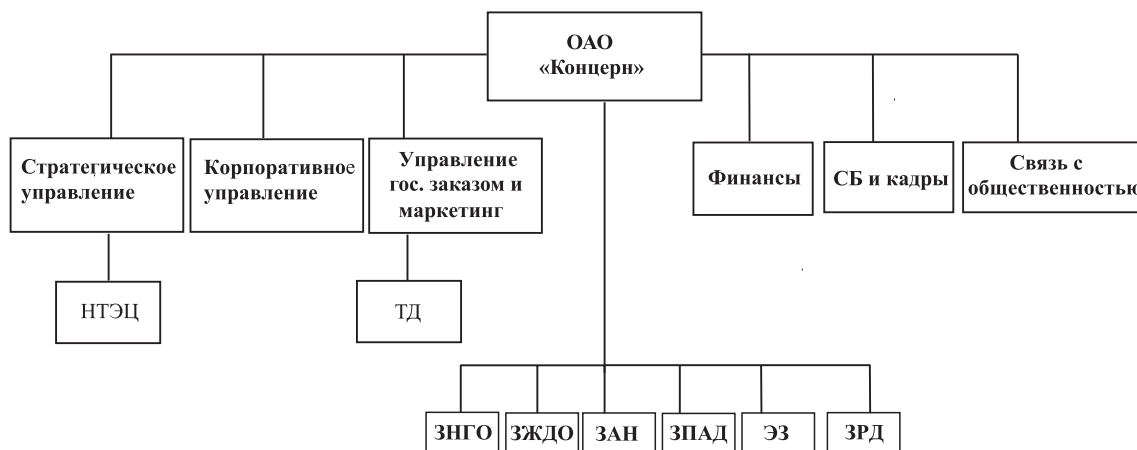


Рисунок. Структурная схема «Концерна»: НТЭЦ – научно-техничко-экономический центр; ТД – торговый дом; ЗНГО – завод нефтегазового оборудования; ЗЖДО – завод железнодорожного оборудования; ЗАН – завод агрегатных насосов; ЗПАД – завод авиационных двигателей внутреннего сгорания; ЭЗ – экспериментальный завод; ЗРД – завод ракетных двигателей

Предлагаемая структурная схема использует элементы дивизионализации и предусматривает реструктуризацию систем планирования, ресурсного обеспечения, стимулирования и ответственности. Она достаточно гибкая для решения задач рыночного бизнеса и, вместе с тем, достаточно жесткая для обеспечения успешного развития воронежских предприятий как элемента оборонно-промышленного комплекса.

Управление крупными корпорациями представляет собою сложное явление. Одна из главных его характеристик – уровень (степень) централизации и (или) децентрализации. Централизация и децентрализация – качественно противоположные подходы к управлению, но на практике не встречается организаций, полностью централизованных или децентрализованных. Изначально любая организация основывается на принципах централизованного управления – иерархии, а децентрализация – естественная мера повышения его гибкости и реакция на усложнение базовых функций (НИОКР, производство, маркетинг, сбыт, планирование и учет, инвестиционная деятельность). Актуальность децентрализации обусловлена прежде всего тем, что внешняя среда становится все более изменчивой (для рассматриваемых предприятий – особенно в сфере гражданской продукции), жесткая и неповоротливая корпорация не успевает адаптироваться к новым условиям, что в конечном итоге приводит к снижению ее эффективности.

При интеграции компаний, как правило, происходит увеличение общего числа структурных подразделений, усложняются процедуры и прави-

ла управления, появляется дополнительный (верхний) его уровень. В связи с этим возникает задача оптимизации организационной структуры управления (ОСУ).

Одной из главных проблем развития новых (вообще) ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Ее пытались решить, создавая варианты комбинированных структур путем внедрения в основную структурную схему (например, линейно-функциональную) новых элементов, что вызвало к жизни структуры с временными (создаваемыми на срок) органами, матричные структуры и др.

Мягким вариантом еще в 60–70-е гг. XX в. стало формирование структур дивизионального типа. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, компании начали выделять производственные отделения по продуктовому, функциональному или другому признаку с предоставлением им самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие полномочия оставались в ведении центрального аппарата, который разрабатывал стратегию, решал проблемы инвестирования, организации научных исследований и разработок.

К преимуществам дивизионализации обычно относят [1]:

- освобождение высшего управления компании от текущих решений и переключение его на стратегический уровень деятельности;
- повышение скорости принятия решений и их качества (лица, принимающие решения, хорошо знакомы с обстановкой на местах);

– возможность формирования хорошей школы для обучения руководителей и более обоснованной оценки их работы;

– лучшее использование (при диверсификации деятельности) человеческих ресурсов;

Вместе с тем, дивизионализация привносит и ряд негативных моментов:

– недостаточная компетенция руководителей подразделений чревата негативными последствиями для принятия решений в масштабах всей компании;

– внимание руководителя подразделения может быть сосредоточено на получении прибыли в краткосрочной перспективе, что может привести к сокращению расходов на научные исследования и обучение работников. Нет гарантий, что деятельность отделений, направленная на рост собственных прибылей, будет способствовать оптимизации прибыли компании в целом;

– основные приоритеты дивизионализации – ответственность за прибыль и связанная с этим независимость управляющих подразделениями – на практике высшим управлением компаний нередко ограничиваются.

В идеальном случае процессы дивизионализации и интеграции находятся в динамическом равновесии, продиктованном сочетанием интересов собственника, запросами рынка (заказчиков), минимизацией издержек. Именно дивизионализация в состоянии нейтрализовать негативные последствия интеграции.

В советское время введение такого типа структур зачастую было связано с формированием производственных, научно-производственных и других объединений, в состав которых включались предприятия и организации, отчасти сохранявшие самостоятельность. Управление объединениями строилось исходя из органической взаимосвязанности их составных частей по главному предмету деятельности. В уровнях централизации имели место существенные различия: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия (или специально созданным органом), существовали и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Предлагаемый нами вариант создания на базе воронежских предприятий ракетно-космической отрасли концерна с элементами холдинга и выделением самостоятельно действующих отделений (дивизионов), которые нацелены на рынки продук-

ции или услуг определенного вида или определенного потребителя, имеет следующие положительные черты:

– разделение продукции на оборонную и рыночную и концентрация производственных мощностей по тематике;

– использование двойных технологий для производства продукции в непрофильных отраслях;

– уменьшение числа функциональных служб за счет ликвидации нерационального дублирования и оптимизации структурной схемы;

– снижение транзакционных издержек за счет сокращения транспортных расходов, оптовых покупок материалов и топлива и системного использования интеллектуального потенциала;

– рыночный характер менеджмента и агрессивная маркетинговая политика [2].

Определенное дистанцирование гражданской продукции от военной с развитием технологий двойного назначения и агрессивной маркетинговой политикой – перспективный инструмент диверсификации производства. Использование технологий ОПК позволяет создать конкурентоспособную гражданскую продукцию и не только выйти на мировой рынок, но и закрепится на нем при условии экономически обоснованной самостоятельности и автономности гражданского производства.

Мы рассматривали 3 варианта формирования «Концерна»: 1 – «Концерн», образованный путем внесения в УК акций предприятий-участников; 2 – образование «Концерна» с последующей передачей ему акций предприятий-участников в доверительное управление; 3 – создание «Концерна» с передачей ему в УК блока акций и части полномочий исполнительных органов предприятий-участников. Все они не приемлемы для ОПК, так как излишне либеральны.

Структурная схема, предложенная нами, является наиболее гибкой и, вместе с тем, достаточно жесткой для успешного развития воронежских предприятий ракетно-космической отрасли. В нынешних условиях они нуждаются в более жестко централизованной модели, но с безусловным наличием элементов, адаптирующих «Концерн» к роли субъекта рыночных отношений.

Надо заметить, что в последние годы в ракетно-космической отрасли произошли структурные изменения, основанные на идеях интеграции. В декабре 2007 г. в состав ГКНПЦ им. М. В. Хруничева были включены четыре других федеральных государственных унитарных предприятия ракетно-космической промышленности, в том числе Воро-

нежский механический завод. Указом Президента РФ от 5 августа 2009 г. в управление ГKNПЦ им. М. В. Хруничева переданы акции Конструкторского бюро химавтоматики. Сегодня ГKNПЦ им. М. В. Хруничева является самым крупным предприятием отечественной ракетно-космической отрасли, в новом составе он будет контролировать производство наиболее ответственных компонентов ракет-носителей. Это важный шаг для дальнейшей консолидации ведущих российских разработчиков и изготовителей ракетно-космической техники, повышения конкурентоспособности этой техники на мировом рынке космических услуг и гражданской техники – на рынке наукоемкой продукции.

Одним из главных преимуществ предлагаемой нами схемы «Концерна» является то, что если государство примет решение о создании единой ракетно-космической корпорации (ЕРКК), то модель предметных холдингов может быть использована как готовый элемент любой интеграции.

Особое место в решении задачи формирования «Концерна» принадлежит ФГУП «Турбонасос». На первый взгляд, существенной роли в этом объединении «Турбонасос» не играет, но для эффективного использования научно-технических и технологических возможностей «Роскосмоса» в производстве наукоемкой гражданской продукции (особенно в условиях кризиса) особую значимость приобретают следующие его особенности:

– позиции «Турбонасоса» на рынке наукоемкой гражданской продукции достаточно прочны. Динамика роста объемов за последние годы, даже в условиях кризиса, положительная;

– комплексный характер бизнеса (НИОКР, инжиниринг, продукция машиностроения) свидетельствует в пользу перспектив ФГУП «Турбонасос»

*ФГУП «Турбонасос»*

*Валухов С. Г., доктор технических наук, профессор, генеральный конструктор – генеральный директор*

*Тел.: (4732) 72-76-07*

*Часов Е. М., референт генерального конструктора – генерального директора ФГУП «Турбонасос»*

*Тел.: (4732) 72-76-07*

*Воронежский государственный университет  
Гаджиметов Б. Э., соискатель кафедры экономики труда и основ управления*

*E-mail: eitingon@econ.vsu.ru*

*Тел.: (4732) 66-08-81*

на рынке наукоемкой машиностроительной продукции гражданского назначения.

Именно рыночный характер менеджмента и агрессивная маркетинговая политика «Турбонасоса» даст толчок эффективному развитию гражданского направления в холдинге, а доступ к высоким технологиям «Роскосмоса» и использование их для производства гражданской продукции являются залогом технологического прорыва для нашей страны (примеры – сотовая связь, ГЛОНАСС). Известно, что доступ к военным разработкам дал импульс развитию технологий в европейских странах и США.

Потребуется, правда, предварительное решение по преодолению административных различий в положении (подчинении) предприятий.

Если «Роскосмос» планирует развивать в своей структуре производство гражданской наукоемкой продукции, которое послужило бы базой для консолидации его интеллектуальных и производственных возможностей (НИОКР, инжиниринговые услуги, проектирование и изготовление наукоемких объектов машиностроительной продукции) в интересах удовлетворения потребностей других отраслей российской экономики, то предлагаемая нами структурная схема может считаться перспективной.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Крылов В.* Процессы децентрализации и дивизионализации управления в промышленных компаниях США / В. Крылов // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 109–112.

2. *Валухов С. Г.* Организация управления интегрированной компанией (структурные решения) / С. Г. Валухов, Б. Э. Гаджиметов, Е. М. Часов // Энергия – XXI век. – 2007. – № 3(65). – С. 70–79.

*FSUE «Turbonasos»*

*Valyukhov S. G., Doctor of Technical Sciences,  
General Designer – General Director*  
*Tel.: (4732) 72-76-07*

*Chasov E. M., Referent General Designer –  
General Director of the FSUE «Turbonasos»*  
*Tel.: (4732) 72-76-07*

*Voronezh State University*

*Gadgimetov B. E., Post-graduate Student of the  
Human Resources Department*

*E-mail: eitingon@econ.vsu.ru*

*Tel.: (4732) 66-08-81*