

УДК 334

Т.М. Рогуленко

В.С. Торпашов

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассмотрена одна из широко используемых в мировой практике форм организации хозяйственной деятельности, получившей название «аутсорсинг». Определены экономическая сущность и содержание понятия «аутсорсинг», рассмотрены особенности его применения и развития в отечественной авиационной промышленности. Приведены основные теоретические и практические подходы к формированию среды, способствующей развитию аутсорсинга в авиационной отрасли.

Ключевые слова: аутсорсинг, организация хозяйственной деятельности, авиационная промышленность, авиакомпании.

Tatyana Rogulenko

Viacheslav Torpashov

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF OUTSOURCING IN THE AVIATION INDUSTRY

Annotation. The article discusses one of the widely used in the world practice forms of business organization, called «outsourcing». Identified the economic essence of the concept of «outsourcing», discussed peculiarities of its application and evolution in the domestic aviation industry. The main theoretical and practical approaches to formation of an environment conducive to the development of outsourcing in the aviation industry.

Keywords: outsourcing, organization of economic activities, aviation industry, airlines.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся непрерывным совершенствованием технологических процессов и открытостью информационных ресурсов, на рынке достигают конкурентных преимуществ и устойчивого положения предприятия, применяющие инновации в своей деятельности. В период глобализации мировой экономики открывается доступ к широкому кругу производственных ресурсов, инновации в организации бизнеса играют ключевую роль. Одной из форм организации, уже широко зарекомендовавшей себя в мире, является аутсорсинг.

Процесс аутсорсинга, передачи ряда функций экономического субъекта сторонним организациям, является естественным элементом эволюции форм хозяйствования как в российской, так и в международной экономике. Если рассматривать это явление на уровне экономических субъектов, то можно утверждать, что аутсорсинг представляет собой один из наиболее перспективных путей повышения эффективности деятельности предприятия, а именно улучшения качества продукции, снижения затрат и экономии ресурсов, повышения производительности труда, а также доступа к передовым технологиям. Данное явление столь многогранно, что породило огромное количество его исследований и публикаций. С одной стороны, в центре анализа находятся теоретические аспекты исследуемого экономического явления, а с другой – практика развития аутсорсинга и сферы деятельности, где он получил масштабное распространение. Исследованиям, касающимся привлечения аутсорсинга в деятельности предприятия, сегодня посвящают свои работы большое количество ученых-экономистов, среди которых весомый вклад в изучение этого вопроса внесли Дж. Б. Хейвуд, Е. Андресон, Дж. Хендри, Б.А. Аникин, Д.М. Михайлов, И.Г. Альтшулер и другие. Разрабатывая оптимальную стратегию внедрения аутсорсинга, они сформулировали концептуальные основы новой методологии управления, исследовали практические моменты использования аутсорсинга.

Определение роли аутсорсинга в современной экономике и перспективы его применения в будущем невозможно осуществить без изучения причин его возникновения и истории развития. Необходимо обобщение информации по истории аутсорсинга в мировой экономике и определение целей, которые преследовали предприниматели, изобретая и активно внедряя эту форму организации бизнеса в свою практическую деятельность. Россия имеет значительный потенциал по развитию аутсорсинга, внедрение которого может значительно повысить конкурентоспособность отечественных предприятий и субъектов хозяйствования в целом. Как следствие, возникает потребность в исследовании теоретических и практических подходов формирования среды, которая будет способствовать развитию аутсорсинга в России. При этом имеющиеся за последние годы структурные преобразования российской экономики привели к многочисленным исследованиям практических методов и примеров использования аутсорсинга в управлении отечественными предприятиями и организациями, различными по масштабам деятельности и отраслевой специализации.

В данной работе обозначим проблемы и перспективы распространения аутсорсинга в авиационной промышленности. Термин аутсорсинг (англ. «outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» и дословно означает «использование внешних ресурсов» [1, с. 7]. В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне». Само определение предпосылок и движущих сил, которые способствовали возникновению и развитию аутсорсинга, должно стать ключевой задачей при исследовании его исторического развития. Можно выделить такие движущие силы, повлиявшие на развитие аутсорсинга в разные исторические периоды, как: локальные изменения (разделение труда, развитие конкуренции, специализация), интернационализация (развитие международной кооперации и схем, развитие глобальных информационных сетей, введение международных стандартов качества), глобализация (сокращение жизненного цикла товара, увеличение количества инноваций, диффузия технологий, увеличение расходов на финансирование инноваций).

Изучение экономического содержания понятия аутсорсинг показало, что стратегия аутсорсинга основывается на идее разделения видов деятельности организации на основные и второстепенные, и дальнейшую передачу второстепенных видов деятельности сторонним организациям, которые специализируются на этих видах деятельности и тем самым могут более эффективно решать поставленные перед ними задачи. Такой подход позволяет организации-заказчику сконцентрироваться на ведение основного бизнеса и сэкономить свои ресурсы на поддержке вспомогательных процессов, уменьшить издержки, решить проблемы, связанные с приобретением современных технических знаний.

Само развитие аутсорсинга на Западе началось в 1970-е гг. со сферы информационных технологий из-за высокой стоимости процесса обработки данных. Впоследствии аутсорсинг стал одной из наиболее популярных технологий управления бизнесом, заключающей в себе способности фирм адаптироваться к изменениям рынка путем выделения непрофильных производств. Данный бизнес-инструмент является универсальным и может применяться в любых отраслях и сферах человеческой деятельности, как, например, информационные технологии, маркетинг, логистика, управление персоналом, производство комплектующих, административно-хозяйственное обслуживание, бухгалтерский учет и отчетность, юридическое обеспечение [1]. К примеру, в настоящее время авиакомпаниями, являющиеся одними из основных потребителей готовой продукции авиапромышленности, все в меньшей степени выполняют ремонт авиатехники самостоятельно и все больше склонны пользоваться услугами специализированных ремонтных предприятий. Практика же привлечения аутсорсинга в деятельность авиапредприятий является распространенным явлением за рубежом. Поскольку компании-аутсорсеры могут предоставить услуги по непрофильным для организации функциям, по качест-

ву, профессионализму, скорости, доступностью к информационным и другим видам ресурсов, которые значительно выигрывают по сравнению с работой аналогичных отделов, созданных на авиапредприятии.

При этом речь здесь пойдет не о так называемом аутсорсинге информационных технологий, учетных функций и сервисного обслуживания (данные виды аутсорсинга используются в области предоставления информационных технологий, различного рода финансовых услуг, охранных, клининговых, логистических услуг, услуг по подготовке и обучению персонала, по обеспечению общественного питания), который нашел широкое применение и в России, а о так называемом производственном аутсорсинге, когда ряд процессов (технологических процессов), непосредственно участвующих в создании готового продукта, выводятся на аутсорсинг. На Западе, ввиду сложившейся в авиаотрасли бизнес-модели, включающей в себя довольно четкое разделение функций финальных интеграторов (предприятий, выпускающих готовую к эксплуатации авиационную технику – летательный аппарат), поставщиков 1-го уровня (производители отдельных систем и компонентов), поставщиков 2-го уровня (производители узлов и отдельных агрегатов), поставщиков 3 и 4 уровня (производители деталей, составляющих узлов, поставщики сырья, полуфабрикатов и материалов), производственный аутсорсинг нашел широкое применение [6].

В последние годы в отечественной авиационной промышленности, выпускающей гражданскую авиационную технику, производственный аутсорсинг (далее под понятием аутсорсинг будем иметь ввиду именно производственный аутсорсинг) динамично развивается. Можно привести немало примеров, когда финальным предприятием ряд технологических процессов в создании авиационной техники, изначально используемых на самом предприятии, передается сторонним организациям, имеющим все необходимые средства (как интеллектуальные, так и материальные) для выполнения данных процессов (например, конструирование и производство несущих лопастей вертолетов одной из отечественных фирм осуществляется подрядной организацией). А при реализации некоторых проектов в области гражданского авиастроения аутсорсинг вышел за пределы национальных границ. Хорошим примером, подтверждающим данную картину, является создание регионального самолета «Sukhoi Superjet 100», разработанного компанией «Гражданские самолеты Сухого» и магистрального самолета МС-21, разрабатываемого совместно «ОКБ Яковлева» и корпорацией «Иркут». При реализации данных проектов многие процессы по разработке, проектированию и производству отдельных узлов, агрегатов и систем выполнялись различными сторонними организациями, как отечественными, так и зарубежными. Но в целом аутсорсинг в авиационной промышленности, ввиду сложившихся обстоятельств в российской экономике, пока что не так широко применяется как за рубежом (см. рис. 1).

В общем использовании аутсорсинга можно решить многие традиционные проблемы отечественного авиационного сектора: повышение качества продукции, экономия ресурсов и снижение издержек в условиях низкой капитализации и отсутствия инвестиций, повышение производительности труда, доступ к передовым технологиям, обеспечение эффективности производства. Это должно повысить конкурентоспособность отечественной авиационной техники по сравнению с продуктами зарубежных авиапроизводителей. Таким образом, применение аутсорсинга авиационными предприятиями позволит им уменьшить себестоимость видов деятельности, передаваемых внешней организации (которая, в свою очередь, обеспечит гарантированное качество выполняемых работ), и снизить необходимость в собственных сложных технологиях и процедурах. Это поспособствует сокращению инфраструктуры и издержек по ее содержанию, экономии на персонале и его обучении, что даст возможность направить высвободившиеся ресурсы на более сконцентрированную работу по основной деятельности авиапредприятия – создание высококонкурентного продукта, удовлетворяющего всем требованиям заказчика, с последующим его послепродажным обслуживанием. Но при этом следует отметить, что внедрению и развитию аутсорсинга в отечественной авиационной промышленности

мешает ряд объективных обстоятельств, которые мы приведем ниже и которые особенно актуальны для авиационной промышленности, выпускающей военную авиационную технику. А если учесть, что примерно 75 % всей выпускаемой авиационной техники в нашей стране приходится на военную, то доля применения аутсорсинга в авиационной промышленности не так уж велика, как могла бы быть.

Одной из основных причин, тормозящих эффективное развитие аутсорсинговых процессов, стала система регулирования ценообразования в рамках государственного оборонного заказа, которая осуществляется по так называемой схеме «20 % + 1 %», когда прибыль на себестоимость произведенной продукции начисляется в размере 20 %, а на стоимость закупаемых у внешних поставщиков комплектующих и материалов – лишь в размере 1 % [5]. Таким образом, система стимулирует конечных производителей авиатехники в целях повышения рентабельности увеличивать активы и включать в свою структуру максимальное количество производственных процессов. А ведь вполне возможно, что при другом ценообразовании данные процессы могли бы быть выдвинуты на аутсорсинг. Поскольку военное и гражданское авиастроение в нашей стране тесно связаны друг с другом в производственной кооперации, и при этом военный сегмент доминирует по объему и стоимости произведенной продукции, то отсутствуют условия для формирования эффективного аутсорсинга производства комплектующих высокой степени интеграции. Вследствие этого, повышая эффективность бизнеса в военном сегменте, снижается конкурентоспособность гражданской продукции.

Приведем еще несколько актуальных, как нам кажется, для России объективных обстоятельств, которые препятствуют развитию аутсорсинга не только в авиационной промышленности, но и в целом в промышленности России [2]:

- резкий переход от командно-административной экономики к рыночной со всеми сложностями данного процесса часто приводил к организации производства на предприятиях, не соответствующей актуальным рыночным экономическим принципам;
- уровень развития поставщиков аутсорсинговых услуг недостаточно высок, чтобы обеспечить необходимое качество предприятиям-заказчикам;
- характерной особенностью российского бизнеса является также возможность сговора между поставщиком услуг и контролирующим его сотрудником предприятия-заказчика (цены могут специально завышаться, а разница делиться между участниками сговора), либо не всегда объективный выбор поставщика услуг из-за наличия родственных или дружественных связей в среде аутсорсинговых компаний;
- невысокая культура договорных отношений и неопределенная правовая среда не позволяют обеспечивать в первое время сотрудничества доверительные отношения между предприятием-поставщиком услуг и предприятием-заказчиком;
- наконец, психологическая особенность российских руководителей, унаследованная от советской системы централизованного управления народным хозяйством, – стремление к тотальному контролю ключевых функций компании.

Наряду с этими обстоятельствами процесс аутсорсинга сам по себе имеет ряд недостатков, которые напрямую оказывают влияние на его развитие в военной авиационной промышленности: при использовании аутсорсинга возможна утечка внутренней информации заказчика, технологических решений, интеллектуальной собственности (ноу-хау) и других жизненно важных для компании данных и разработок, тщательно оберегаемых от конкурентов (потенциальных противников), что может нанести ущерб не только имиджу компании, но и безопасности стране. Также при передаче части производства на аутсорсинг предприятие перестает его развивать у себя, тем самым не развивается персонал в данной части производства. Со временем предприятие-заказчик попадает в прямую зависимость от аутсорсинга, и чем дольше часть производства остается вынесенной за пределы его ведения, тем сложнее ему будет в дальнейшем создать аналогичное производство на собственном пред-

приятии. Поэтому широкое внедрение и развитие аутсорсинга в такой сфере как военная авиационная промышленность требует тщательной проработки, с тем чтобы учесть и сбалансировать все риски и положительные эффекты от осуществления аутсорсинговых операций как в текущей, так и в долгосрочной перспективе.

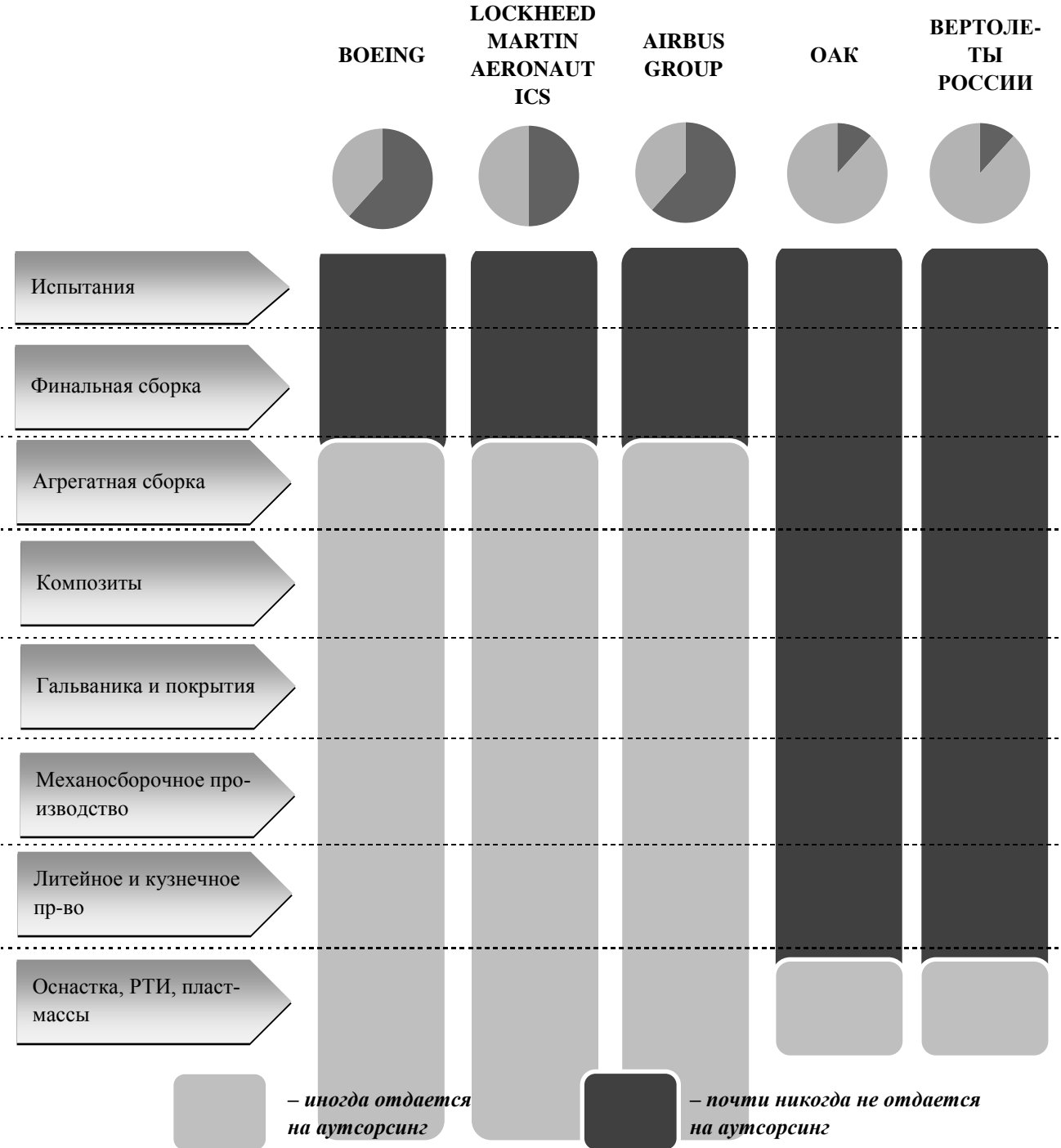


Рис. 1. Оценка доли аутсорсинга [3]

Аутсорсинг в нашей стране в сфере гражданского авиастроения, как видим из приведенных выше примеров по реализации таких проектов, как Sukhoi Superjet 100 и MC-21, динамично внедря-

ется и имеет большой потенциал дальнейшего его развития, что должно привести к повышению конкурентоспособности отечественных авиапредприятий. Основными факторами, определяющими привлекательность аутсорсинга в этой области, могут стать экономия расходов, достигаемая за счет эффекта масштаба и специализации, повышение гибкости операционных систем сервисных организаций вследствие внедрения информационных технологий, маневренности управления и использования всех видов ресурсов, лучшие возможности удовлетворять потребности потребителей авиаремонтных и авиатехнических услуг за счет специализации, фокусировка на основном направлении бизнеса для аутсорсеров (авиакомпаний, производителей воздушных средств), в то время как провайдер услуг может сконцентрировать усилия на формировании специфических компетенций и соответствующих конкурентных преимуществ в области качества, скорости, надежности и цены обслуживания, возможность размещения сервисных мощностей в регионах с низким уровнем операционных расходов, прежде всего – на оплату труда, участие в кластеризации регионов по видам услуг.

Также следует отметить, что выпуск авиационной техники в нашей стране осуществляется большими корпорациями (такими, как корпорация «Иркут», ПАО «Компания «Сухой», ПАО «Туполев», АО «Вертолеты России»), на которых реализован полный цикл сборки самолетов. Использование же по некоторым вопросам аутсорсинга позволит осуществить более динамичное развитие сотрудничества малого и крупного бизнеса, а ведь вопрос развития в нашей стране малого и среднего бизнеса весьма острый, но для этого, как отмечают многие ученые и различные аналитические центры, занимающиеся проблемой развития авиационной промышленности, необходимо создать определенные условия для появления новых поставщиков и постепенной передачи им на сторону функций поставщиков 2–4 уровня (поставщиков отдельных агрегатов и узлов, их составляющих, деталей, материалов, полуфабрикатов сырья). Это позволит интегрированным структурам (финалистам и поставщикам 1-го уровня) сфокусироваться на ключевых компетенциях (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, финальной сборке и послепродажного обслуживания), что приведет к сокращению избыточных мощностей и передаче нижних переделов на аутсорсинг. Для достижения этих целей интегрированные структуры должны проводить комплексную политику по развитию поставщиков 2–4 уровня – привлекать частный капитал для создания совместных предприятий, формировать единые прозрачные требования к поставщикам, обеспечивать выход на совместные планы развития и долгосрочные договорные отношения с поставщиками, другими словами, инвестировать и время и деньги на создание и развитие базы поставщиков. При этом самим поставщикам необходимо повысить стандарты работы (в том числе обеспечивать соответствие продукции требованиям по безопасности, шуму, экологии), ориентируя создание продукции на глобальный спрос, для чего формировать партнерства и альянсы с иностранными заказчиками. Немалая роль для создания условий формирования поставщиков 2–4 уровня отводится и государству, которому для этого необходимо [6] изменить механизм отбора инвестиционных проектов в сторону экспортно-ориентированных проектов; выровнять российские и зарубежные сертификационные требования (EASA/FAA), а также российские гражданские и военные стандарты; поддержать международную сертификацию организаций: производственных процессов и продукции; обеспечить условия, повышающие мобильность трудовых ресурсов; изменить систему ключевых показателей эффективности интегрированных структур; перейти к такой системе ценообразования гособоронзаказа, которая бы стимулировала внешнюю кооперацию предприятий; активизировать участие в разработке международных стандартов [3].

Предпринятые меры и их реализация позволят динамично развиваться процессу аутсорсинга в авиационной промышленности и поспособствуют в ней к большей активизации предпринимательской деятельности, повышению конкуренции, прогрессивному развитию высокотехнологичных производств – одним словом, поспособствуют повышению реализации инновационной модели развития промышленности в целом по стране [4]. Для получения конкурентных преимуществ на международ-

ном рынке, преодоления внутреннего экономического кризиса российским авиапредприятиям нужно ориентироваться не только на самые передовые технологии и продукты, но и на самые прогрессивные формы организации хозяйственного механизма. Однако при этом решение о переходе на аутсорсинг непрофильных процессов должно приниматься на основе глубокого и тщательного анализа показателей экономической эффективности, поскольку выступая в качестве универсального инструмента, аутсорсинг тем не менее не является панацеей от всех проблем, сложившихся в отечественной авиационной промышленности.

Библиографический список

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Белкина, Т. Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях РФ [Электронный ресурс] / Т. Ю. Белкина // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3(39). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3768> (дата обращения : 05.11.2016).
3. Ключевые положения проекта Стратегии авиационной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : Заседание Комитета по авиационной промышленности Союза машиностроителей России. – Режим доступа : <http://www.soyuzmash.ru/docs/prez/prez-kavp-060516-1.pdf> (дата обращения : 15.11.2016).
4. Никитенко, И. В. Управление инновационным развитием высокотехнологичных корпораций России : монография / И. В. Никитенко, Т. М. Рогоуленко, С. В. Пономарева. – М. : Русайнс, 2015. – 200 с.
5. Российская авиационная отрасль: переломный момент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.strategy.ru/UserFiles/File/Doklad/2013_Russian%20aviation.pdf (дата обращения : 15.11.2016).
6. Рудая, И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга : автореф. дис. ... докт. экон. наук : 08.00.05 / И. Л. Рудая. – М., 2009. – 41 с.
7. Русских, Е. Современный промышленный аутсорсинг – в ногу со временем [Электронный ресурс] / Е. Русских. – Режим доступа : <http://finval.ru/about/articles/sovremennyu-promyshlennyu-outsorsing-v-nogu-so-vremenem/> (дата обращения : 04.11.2016).