УДК 65.0 (07)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В АВИАЦИОННОМ ПРИБОРОСТРОЕНИИ

Тюлин А.Е., Белый Е.М.

ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет Минобрнауки России», Ульяновск, Россия (432600, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42), e-mail: mbely@mail.ru

Проведен стратегический анализ для крупнейшего отечественного оператора на рынке авионики – концерна «Авиаприборостроение», входящего в государственную корпорацию «Ростехнологии». На основе STEP-анализа глобального окружения выявлены социальные, технологические, экономические и политические факторы, оказывающие доминирующее влияние на деятельность концерна. Для оценки конкурентной позиции концерна использован инструментарий SWOT-анализа, позволивший выявить сильные и слабые стороны концерна, его возможности и угрозы со стороны внешней среды. В результате проведенного анализа сформулированы стратегические цели концерна: превращение концерна в компанию мирового уровня; развитие в отечественном авиаприборостроении инновационных технологий до конкурентоспособного на глобальном рынке уровня; выход на глобальный рынок с конкурентоспособной продукцией; повышение капитализации концерна; развитие инновационной инфраструктуры.

Ключевые слова: авиационное приборостроение, стратегический анализ, STEP-анализ, SWOT-анализ, стратегические цели.

THE STRATEGIC ANALYSIS IN AVIATION INSTRUMENTATION

Tyulin A.E, Belyi E.M.

Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia (432600, Ulyanovsk, street Leo Tolstoy., 42), e-mail: mbely@mail.ru

The strategic analysis for the largest domestic operator in the avionics market – “Aviapriborostroyeniye” concern entering into the Russian Technologies State corporation is carried out. On the basis of STEP-analysis of a global environment the social, technology, economic and political factors, making domination impact on concern activity are revealed. For an assessment of a competitive position of concern the analysis SWOT-tools, allowed to reveal strong and weaknesses of concern, its possibility and threat are used from environment. As a result of the carried-out analysis strategic objectives of concern are formulated: transformation of concern into the company of world level; development in domestic avionics of innovative technologies to competitive level in the global market; an exit to the global market with competitive production; increase to capitalization of concern; development of innovative infrastructure.

Key words: aviation instrumentation, strategic analysis, STEP analysis, SWOT-analysis, strategic objectives.

Как показывает зарубежный опыт функционирования отраслевых компаний, для получения доминирующих конкурентных преимуществ отраслевой компании необходимо проводить регулярный стратегический анализ с целью выявления собственных сильных и слабых сторон, возникающих проблем и угроз, повышения барьеров входа в отрасль конкурирующим компаниям. Стратегический анализ позволяет провести оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешней среды, в которой работает компания [5]. По нашему мнению, основными элементами подобного стратегического анализа являются:

- выявление факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на отрасль и деятельность предприятий, работающих в данной отрасли;
- оценка конкурентной позиции компании на отраслевом рынке;

- формирование долгосрочных и среднесрочных задач компании на основе результатов проведенного анализа.

В настоящей работе стратегический анализ проводится для ОАО «Концерн «Авиаприборостроение», который входит в структуру Государственной корпорации «Ростехнологии», занимается разработкой, производством и реализацией авиационных приборов и комплексов радиоэлектронного оборудования и является крупнейшим отечественным оператором на рынке авионики. В состав концерна входят 38 предприятий, которые производят продукцию для военной и гражданской авиационной техники, а также продукцию неавиационного назначения.

Для целей стратегического анализа внешнюю среду корпорации обычно разделяют на две составляющие [4]:

- глобальное окружение;
- конкурентная среда.

Каждая из этих двух составляющих включает, в свою очередь, определенные компоненты. При этом следует иметь в виду, что глобальное окружение является внешней средой не только для исследуемой корпорации, но и для отрасли, в которой функционирует корпорация, т.е. для ее конкурентной среды.

Исследование глобального окружения, оценка социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса, получило в управленческой литературе название STEP-анализа [1].

Среди **политических** факторов представляется необходимым выделить следующие:

- направленность государственной политики России на развитие инновационного потенциала оборонно-промышленного комплекса (ОПК);
- проведение на государственном уровне идеологии расширения военно-гражданской интеграции ОПК, и авиационного авиаприборостроения в частности;
- практически полное отсутствие государственного регулирования на рынке коммерческой авиации.

Важнейшими **социальными** факторами, влияющими на развитие отрасли авиационного приборостроения являются:

- проведение правительством РФ курса на повышение престижа инженерных специальностей;
- существенное отставание уровня материального обеспечения работников отечественного авиаприборостроения от многих других отраслей промышленности;

- высокий средний возраст квалифицированных специалистов, занятых на предприятиях авиационного приборостроения.

К ведущим **экономическим** факторам, по нашему мнению, следует отнести:

- улучшение инвестиционного климата в отечественном авиаприборостроении;
- создание механизма целевого финансирования Минпромторгом России отечественных инновационных разработок в сфере авионики;
- повышение доступности кредитов для предприятий отрасли как результат тенденции к снижению ставки рефинансирования.

Среди основных **технологических** факторов отметим следующие:

- опережающее внедрение зарубежными приборостроительными фирмами технологий интегрированной модульной авионики;
- готовность авиаприборостроительных предприятий России к переходу на новый технологический уклад;
- несовершенство международных механизмов защиты интеллектуальной собственности;
- чрезвычайно быстрая смена поколений авиационной техники.

Для оценки конкурентной позиции концерна «Авиаприборостроение» нами использован нашедший широкое применение в стратегическом управлении SWOT-анализ, который позволяет определить и интерпретировать для компании ее сильные стороны (strength), слабые стороны (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) [2; 3].

Сильные стороны:

- концентрация основных технологических компетенций по разработке и производству бортового оборудования в рамках концерна;
- высокий уровень унификации продукции;
- наличие научно-технического задела;
- участие концерна в реализации государственной политики, направленной на развитие высокотехнологичных отраслей промышленности;
- наличие в концерне полного цикла разработки, производства и послепродажного обслуживания авиационного радиоэлектронного оборудования.

Слабые стороны:

- высокая степень зависимости концерна от государственного финансирования;
- ограниченность собственных ресурсов;

- низкая загрузка производственных мощностей;
- высокая себестоимость выпускаемой продукции;
- неудовлетворительный доступ на международные рынки;
- незначительный уровень присутствия концерна на рынках приборостроительной продукции неавиационного назначения;
- низкий уровень диверсификации производства;
- критическое состояние основных фондов;
- серьезная утрата кадрового потенциала, высокий средний возраст кадровой элиты.

Возможности:

- динамичный рост рынков гражданской и военной авиации;
- признание концерна в качестве центра ответственности за развитие авиационного приборостроения в стране;
- большая потенциальная емкость рынков продукции неавиационного назначения;
- реализация программ государственной поддержки авиационной промышленности.

Угрозы:

- появление на отечественном рынке конкурентов с более низкой стоимостью продуктов и услуг;
- активизация политики ведущих зарубежных авиастроительных компаний на блокирование трансфера собственных технологий.

Результаты проведенного SWOT-анализа позволили сформулировать долгосрочные цели концерна «Авиаприборостроение» и задачи, которые необходимо решить в среднесрочной перспективе для достижения этих целей. В качестве основных стратегических целей концерна, по нашему мнению, следует выделить следующие.

1. Превращение концерна «Авиаприборостроение» в компанию мирового уровня.
2. Развитие в отечественном авиаприборостроении инновационных технологий до конкурентоспособного на мировом рынке уровня.
3. Выход на глобальный рынок с конкурентоспособной продукцией.
4. Повышение капитализации концерна.
5. Развитие инновационной инфраструктуры. Обеспечение стабильной мотивации работы в концерне.

Указанные стратегические цели обуславливают необходимость решения следующих среднесрочных задач:

- **в корпоративной сфере** – консолидация в рамках концерна разрозненных предприятий, специализирующихся в области проектирования, производства и технического обслуживания авионики;
- **в технологической сфере** – создание современной технологической платформы авиаприборостроения, модернизация производственной базы;
- **в рыночной сфере** – консолидация рынка интегрированного бортового оборудования;
- **в финансовой сфере** – обеспечение финансовой устойчивости предприятий, входящих в концерн;
- **в социальной сфере** – формирование эффективной системы подбора персонала, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент : учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
4. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. – 2-е изд. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 288 с.
5. Суханов С. Стратегический анализ – практическая методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http//hr-portal.ru/article (дата обращения: 20.04.2012).

Рецензенты

Лапин А.Е., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономического анализа и государственного управления ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск.

Байгулов Р.М., д.э.н., профессор кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск.