

УДК 658.5:629.7

Проблемы развития компетенций по организационным коммуникациям для корпоративных структур авиастроительной отрасли

Н.Г. Базадзе, Е.В. Шеленкова

Аннотация

В данной статье авторами были выявлены проблемы авиастроительной промышленности в период инновационного развития реорганизации и формирования корпоративных структур. В качестве решения выявленных проблем было сформировано предложение по построению организационных коммуникаций нового типа для авиастроительных корпоративных образований, соответствующих сегодняшней политике модернизации авиастроительного комплекса. В политике модернизации авиастроения существенная роль принадлежит лидерам нового поколения, развитие организационных компетенций которых начинают формироваться уже в процессе обучения в профильных аэрокосмических вузах.

Ключевые слова

авиастроительная промышленность; организационные изменения; организационные коммуникации; кадровый потенциал авиастроения; авиационная техника; компетентностный подход в аэрокосмических вузах; корпоративные структурные образования.

Структура отечественной авиастроительной отрасли начала формироваться в советскую эпоху, когда авиационная промышленность являлась одной из стратегически значимых оборонных отраслей, а ее развитие было одной из приоритетных государственных задач. Еще в 1991 г. СССР держал 40% мирового рынка гражданских самолетов, а боевые самолеты МИГ и вертолеты МИ являлись лидерами по эксплуатации в мире.

Коммерциализация отрасли в послеперестроечный период изменила принципы взаимодействия на межотраслевом уровне и между предприятиями промышленности. В январе 1992 г. было расформировано Министерство авиационной промышленности (МАП) СССР и создан авиационный департамент Министерства промышленности России. Затем вплоть до создания Объединенной авиастроительной корпорации структурные перестройки отрасли не предполагали ее обособленности в виде отдельного значимого для экономики РФ сектора. В феврале 2006 г. Президент России Владимир Путин подписал указ о создании ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАО «ОАК»), в состав которой вошли все основные разработчики и производители авиационной отрасли (без вертолетостроения). К началу 2010 г. в составе ОАК было собрано около 80% всех авиационных активов России и компания де-факто превратилась в новое министерство авиационной промышленности, функционирующее в рамках бизнес-модели крупной корпорации. В состав ОАК вошли крупнейшие производители авиационной техники, в числе которых:

- ОАО «Воронежское акционерное самолётостроительное общество»;
- ОАО «Финансовая лизинговая компания»;
- ОАО «Казанское авиационное производственное объединение им. С.П. Горбунова»;
- ОАО «Новосибирское авиационное производственное объединение им. В.П. Чкалова»;
- ОАО «Комсомольское-на-Амуре авиационное производственное объединение им. Ю.А. Гагарина»;
- ОАО «Авиационная холдинговая компания «Сухой»;
- ОАО «ОКБ «Сухой»;
- ОАО «Ильюшин Финанс Ко»;
- ОАО «ОАК – Транспортные самолёты»;
- ОАО «ОАК – Центр комплексирования»;
- ОАО «Научно-производственная корпорация «Иркут»;
- ОАО «Российская самолетостроительная корпорация «МиГ».

Развитие понятия корпоративной структуры в законодательной базе РФ поспевает за практикой его применения в российском менеджменте, ориентированном на зарубежные стандарты управления. Так, например, в состав одной корпоративной структуры ОАО «ОАК» вошли другие корпоративные структуры – Российская самолетостроительная корпорация «МиГ» (ОАО «РСК «МиГ»), ОАО «Научно-производственная корпорация «Иркут».

ОАО «РСК «МиГ» – крупнейшая российская промышленная корпорация по разработке, производству, логистической поддержке авиационной техники. Она стала

первым отечественным производителем авиационной техники, объединившим в рамках единой юридической структуры профильные организации, обеспечивающие все элементы жизненного цикла производимых летательных аппаратов – от разработки концепции, эскизного и рабочего проектирования, постройки опытных образцов и их испытаний до маркетинга, серийного производства и технической поддержки в процессе эксплуатации, а также обучения летного и инженерно-технического персонала заказчика. Продуктовый ряд Корпорации включает современные истребители-перехватчики, многофункциональные боевые самолеты, в т. ч. вновь разработанные истребители унифицированного семейства МиГ-29К/КУБ, МиГ-29М/М2 и новейший МиГ-35. Корпорация обладает современной проектно-конструкторской и опытно-экспериментальной базой, хорошо оснащенными производственными мощностями, эффективными финансовыми и маркетинговыми структурами, а также развитой глобальной системой технической поддержки своей продукции. Эффективные маркетинговые соглашения и многолетние связи с крупнейшим российским экспортером вооружений – государственной компанией «Рособоронэкспорт» позволяют Корпорации эффективно работать практически на любых рынках по всему миру [1].

Внутренняя структура РСК представлена Инженерным центром (территориальная локализация – в Москве), Производственным центром (Москва, Луховицы, Калязин), летно-испытательным центром (Москва). Кроме того, ряд зависимых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и Ростове-на-Дону, представляют собой вместе со структурными подразделениями РСК и другими социальными группами влияния взаимосвязанный комплекс, нуждающийся в построении организационных коммуникаций нового типа, соответствующих сегодняшней политике модернизации авиационного комплекса. Программа развития авиационной отрасли привлекла внимание к системному рассмотрению проблематики организационных коммуникаций внутри и вне корпоративного образования.

К числу групп взаимодействия во внутренней среде в данном исследовании отнесены различные категории персонала внутренних и самостоятельных подразделений РСК различных территориальных площадок, к числу групп взаимодействия во внешней среде – федеральные, региональные, муниципальные, общественные и образовательные структуры. Обоснованием выделения приоритетных направлений организационных коммуникаций является то, что качество и уровень развития научно-технического и кадрового потенциала авиастроения, наиболее значимых факторов успеха в конкурентном глобальном рынке авиастроения, обеспечивает образование и наука. Таким образом, первоочередными

коммуникационными связями на ближайшую перспективу могут быть определены следующие группы взаимодействия:

1. ВУЗ – корпорация;
2. ВУЗ – предприятие;
3. ВУЗ – государство;
4. государство – корпорация;
5. предприятия – корпорация;
6. корпорация – корпорация;
7. внутрикорпоративные связи.

Схема взаимодействия, выделенных групп, представлена на рисунке.

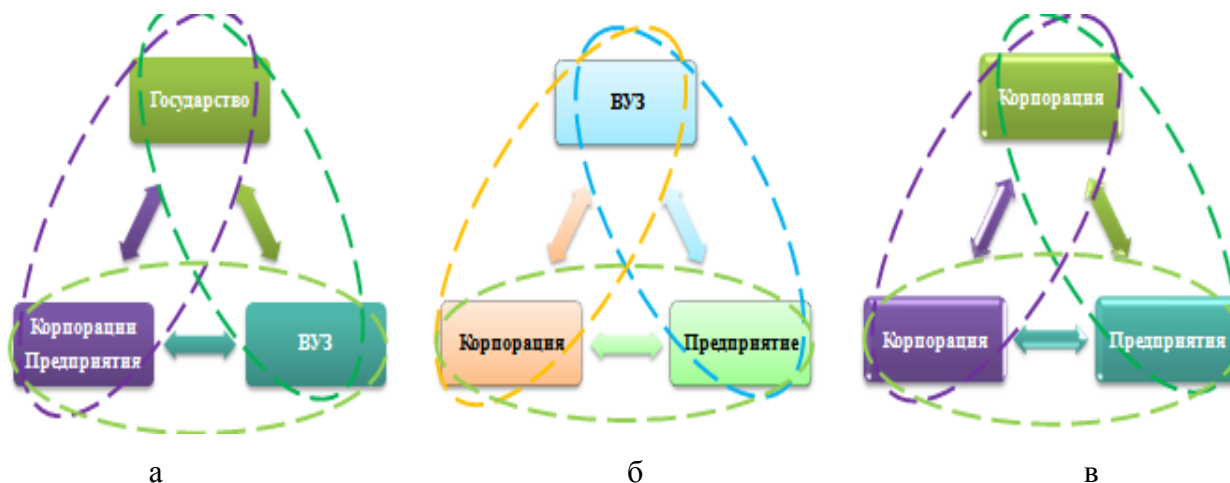


Рис. Группы взаимодействия: а – инициатором коммуникационного взаимодействия выступает государство; б – инициатор – ВУЗ; в – инициатор – корпорация.

К основным целевым группам в системе организационных коммуникаций отнесены:

- 1. Персонал предприятия** – часть целевой группы предприятия, без развития и поддержания отношений с которой не будет существовать корпорация вовсе. Персонал позволяет продвигать и поддерживать корпоративную культуру предприятия, не говоря уже о поддержании работоспособности данного предприятия.
- 2. Взаимодействие предприятия с профильными ВУЗами страны.** Данный способ коммуникаций позволяет предприятию в довольно короткий срок получить персонал, с теми профессиональными навыками (организационными компетенциями), которые необходимы тому или иному предприятию отрасли, способный обеспечить работоспособность предприятия на том же и более высоком уровне.
- 3. Взаимодействие с другими предприятиями отрасли** позволит предприятию реализовать проекты быстрее и с наименьшими финансовыми вложениями, нежели данный проект реализовывался бы единолично.
- 4. Взаимодействие с госорганами.** Государственная поддержка корпораций оборонного комплекса играет определяющую роль в его производственной деятельности при

финансировании проектов. Конкурентоспособная авиационная промышленность нуждается в государственной поддержке – в т.ч. финансовой – высокие риски реализации авиастроительных проектов, их долгосрочный характер – большая длительность жизненного цикла изделий (в т.ч. предпроизводственных стадий) – делает авиастроительные проекты малопривлекательными для частного капитала. Это обуславливает необходимость государственной поддержки развития отрасли (в форме гарантирования получения кредитов или прямого государственного финансирования создания новой авиатехники и освоения ее производства).

В настоящее время перед авиастроительной отраслью РФ, в целом, и предприятиями отрасли, стоит задача перехода на инновационный путь развития. Переход отрасли авиастроения на инновационный путь развития включает достаточно большой спектр задач различного направления требующих решения, одним из основных направлений является реорганизация структур управления и организационных коммуникаций в целом.

На данный период времени основные проблемы перестройки системы организационных коммуникаций в авиационной промышленности России представлены:

1. Отсутствием адекватной современным требованиям системы управления и эффективных экономических инструментов, способных обеспечить инвестиционную привлекательность и стабильное функционирование отрасли.
2. Ориентацией в построении системы организационных связей на зарубежные стандарты без учета разработок отечественной теории и практики ее применения на предприятиях авиастроительной отрасли.
3. Несоответствием уровня развития организационных компетенций действующего и потенциального персонала отечественных авиастроительных предприятий требованиям модернизации отрасли.

Целям реализации перестройки системы организационных коммуникаций в отрасли авиастроения служит методология **коммуникационного менеджмента**, которая объединяет в себе управление всем комплексом корпоративных коммуникаций, включая: связи с общественностью – PR; внутрифирменные отношения; связи с правительством – GR (Government Relations), управление взаимоотношениями с клиентами – CRM (Customers Relationship Management), маркетинговые, финансовые, экологические коммуникации, а также взаимодействие с окружающим сообществом в месте дислокации компании или ее производства [2].

Организационные коммуникации как один из основных элементов коммуникационного менеджмента представляют собой процесс, с помощью которого

руководители развивают систему предоставления информации большому числу людей и отдельным индивидуумам внутри организации, а также институтам за ее пределами. Они служат необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации и позволяют получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

На предприятии организационные коммуникации могут быть разделены на **внутренние** (источник и получатель находятся внутри организации) и **внешние**. Эффективные внутренние, так же как и внешние коммуникации должны быть важнейшим элементом организационной культуры. Организационная культура – область достаточно новая и неосвоенная в должной мере авиастроителями, однако работа по созданию кодексов корпоративной этики одна из новых зон функциональной ответственности в ОАО «ОАК» и ОАО «РСК «МиГ». **Основная задача внутренних коммуникативных систем** – обеспечить эффективную циркуляцию значимой и необходимой информации внутри организации и, главное, доводить эту информацию до заинтересованных в этом сотрудников. В число внутренних коммуникативных систем входят:

- внутренние коммуникационные практики (бюллетени, внутренние СМИ, рабочие указания, отчеты, деловые совещания и дискуссии);
- системы управления знаниями;
- системы и традиции внутреннего обучения;
- системы внедрения инноваций;
- управление конфликтами.

Внешние организационные (внешнеорганизационные) коммуникации, в отличие от внутренних, направлены на обеспечение информационного взаимодействия организации с внешней средой (органами госрегулирования, поставщиками, потребителями, СМИ и др.). Система внешних коммуникаций отражает целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников организации, стиль управления, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

Таким образом, персонал предприятий авиастроительной отрасли должен наряду с базовыми инженерными знаниями и навыками (такими как: технологический процесс изготовления и сборки узлов и агрегатов ЛА, виды фрезерной обработки стрингеров, поясов лонжеронов и балок, типы штамповки, виды обработки корпусных деталей, способов упрочнения агрегатов ЛА, методы пластического деформирования (пневмодинамический, ударно-барабанный, гидробеструйный) должен обладать и управленческими компетенциями, включающие компетенции по организационным коммуникациям. Реализация развития данных организационных компетенций у персонала авиастроительных предприятий должна: в полной мере соответствовать требованиям современной системы управления, переориентировать систему управления на построение организационных связей на

зарубежные стандарты с учетом специфики отечественного производства, а также привести в соответствие уровень развития организационных компетенций потенциального и действующего персонала.

Одним из наиболее актуальных средств в период модернизации отрасли авиастроения выступает информационное обеспечение организационных изменений. Актуальность данного средства обусловлена тем, что успех проведения организационных изменений в первую очередь зависит от того насколько сотрудники организации осведомлены об этих изменениях и понимают, на что они направлены. Непонимание смысла изменений неизбежно вызывает сопротивление со стороны сотрудников, поэтому организационные изменения нуждаются в регулярном и полном информационном сопровождении, которое дает возможность каждому сотруднику понять смысл изменений как в масштабах всей организации, так и в его подразделении. Для успешной реализации информационного обеспечения организационных изменений трансляция ключевых посланий должна быть синхронизирована по всем видам и субъектам коммуникаций.

Число субъектов организационных коммуникаций формируется по группам действующего и потенциального персонала в соответствии с должным, функциональным и личностно-деловым статусом формирования требуемых компетенций у потенциального персонала предприятий авиастроительных отраслей реализуется в профильных учебных заведениях. Первым в мире профильным для авиастроения вузов стоит МАИ – имеющий с 2009 г. статус национального исследовательского университета.

В рамках совершенствования учебного процесса, создания эффективной системы экономического и управленческого образования и обеспечения профессиональной подготовки высококвалифицированного персонала для предприятий авиационной отрасли и организации и развития коммуникационного взаимодействия, на кафедре 501 «Производственный менеджмент и маркетинг» ИНЖЭКИН МАИ (НИУ) уже более двух лет реализован и активно развивается компетентностный подход в обучении студентов специализации «Организация предпринимательской деятельности» в курсах «Управление персоналом» и «Организационное проектирование и развитие» (четвертый и пятый курсы очной формы обучения). Основные цели и задачи нового формата обучения: сокращение срока адаптации (профессиональной, организационной и социально-психологической); развитие у выпускников организационных и личностных компетенций; апробация различных инноваций в обучении; сокращение сроков адаптации молодых специалистов на предприятии; формирование ценных практических навыков, востребованных на сегодняшний день на предприятиях профильных отраслей. Отличие нового формата

обучения от традиционного: **новый формат чтения лекций** – лекции носят не тематический, а проблемный характер; увеличение доли **активных форм** – деловая игра, ситуационные семинары, совместная работа над реальным проектом, способствуют развитию организационных компетенций у студентов старших курсов. Для реализации данного формата обучения на кафедре №501 (специализация «ОПД») налажена система организационных коммуникаций с предприятиями: ОАО «РСК «МиГ», ОАО «Фазатрон – НИИР», ФГУП «НПО им. С.А. Лавочкина».

Опыт проведения занятий по новому формату обучения в ИНЖЭКИН МАИ в течение последних трех лет убедительно показал – построение развитой системы организационных коммуникаций для предприятий и корпораций авиа- и ракетостроения на системотехнических принципах, адекватной требованиям растущей конкуренции глобального рынка, возможно начинать с подготовки нового поколения лидеров авиа- и ракетостроения, владеющих навыками командной работы уже в стенах высших образовательных учреждений нового типа в национальных исследовательских университетах и аэрокосмических вузах.

Библиографический список

1. Базадзе Н.Г., Касьянова М.К. Об опыте и перспективах развития социального партнерства корпораций оборонного комплекса с национальными исследовательскими университетами. МБА, №1 с.169-174, 2012.
2. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент Учебный курс (учебно-методический комплекс), <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html>, свободный доступ, 2007.
3. Клочков В.В. монография «Управление инновационным развитием гражданского авиастроения», <http://vladislavklochkov.narod2.ru/monografiya2/JEPRA.pdf>, свободный доступ, 2009.
4. Кузнецов В.С. Реструктуризация системы управления авиастроительного предприятия, <http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=23802>, свободный доступ, 2003.
5. Христенко В. заседание тематического форума Общероссийского народного фронта в рамках нулевого чтения федерального бюджета на 2012-2014 гг. «Устойчивое развитие реального сектора экономики – основа стабильности и стратегической ориентированности федерального бюджета на 2012 – 2014 гг.»

6. Базадзе Н.Г. Концепция организационного проектирования как инструмента создания организационного механизма инновационной экономики предприятий авиационной промышленности. Статья «Вестник МАИ» том 17 выпуск №4, 2010.
7. Базадзе Н.Г. Организационное проектирование эффективной работы на принципах бережливого производства. Научный альманах выпуск 13. Материалы по повышению квалификации преподавателей экономических дисциплин: Проблемы производственного, корпоративного менеджмента и управления персоналом наукоемкого производства. – М., Доброе слово, – Москва:, 2009.- стр. 29-44,

Сведения об авторах.

Базадзе Наталья Григорьевна, профессор Московского авиационного института (национального исследовательского университета), д.э.н.

МАИ, Волоколамское ш., 4, Москва, А-80, ГСП-3, 127 635;

тел: 8-917-588-14-08, e-mail: n-bazadze@yandex.ru

Шеленкова Екатерина Владимировна, аспирант Московского авиационного института (национального исследовательского университета).

Ул. Кл. Цеткин, д. 9, Москва, 127 299; тел. 8-929-650-94-31,

e-mail: shelenkova_e_v@mail.ru

