

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АВИАПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗДЕЛЕНИЯ ИХ НА БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ И РАЗМЕЩЕНИЯ ТЕХНОПАРКА НА ОСВОБОДИВШИХСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДЯХ

Панагушин В.П.\* , Чайка Н.К.\*\*

*Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),  
МАИ, Волоколамское шоссе, 4, Москва, А-80, ГСП-3, 125993, Россия*

*\* e-mail: panagushin@mai.ru*

*\*\* e-mail: n.k.chaika@gmail.com*

---

Рассматривается методология реструктуризации авиапредприятий на основе разделения их на бизнес-единицы и размещения технопарка на освободившихся производственных площадях. Предложен комплекс мер по загрузке свободных производственных площадей авиационного предприятия. Основной мерой является реструктуризация производственных активов на основе соединения завода и технопарка.

*Ключевые слова:* реструктуризация производственных активов, технополис, технопарк, кластер, центры финансового учета, приглашенные резиденты, структура управления авиационного технопарка.

---

### **Реструктуризация производственных активов для сокращения убыточности предприятия на основе соединения завода и технопарка**

Прообразами технопарков в России в современном понимании можно назвать закрытые административно-территориальные образования (ЗАТО). Первые из них были заложены в конце 40-х — начале 50-х годов прошлого столетия с целью создания технологического задела, а в последующем — с целью реализации атомного и космического проектов. Примерами таких образований можно назвать Звездный городок, Байконур, Саров, Мирный (космодром Плесецк) и т.д. Позже статус ЗАТО приобретали населенные пункты, в которых концентрировалось производство военной техники, оружия массового поражения, а также места расположения частей вооруженных сил.

Закрытый или ограниченно закрытый доступ на территорию данных территориальных образований, необходимость привлечения наиболее квалифицированного научного и производственного персонала, узконаправленная специализация производств и научных организаций наложили на социально-экономическую модель ЗАТО свои особенности и ограничения.

В конце 80-х — начале 90-х годов под влиянием процессов начавшейся перестройки системы на-

родного хозяйства страны ЗАТО как форма муниципальных образований претерпела значительную эволюцию. Кризисные явления в экономике нарушили исторически сложившиеся связи кооперации на всех уровнях хозяйствования, что привело к необходимости поиска новых контрагентов, а нередко и новых направлений деятельности (наиболее известный из процессов — конверсия предприятий военно-промышленного комплекса).

Указанные выше процессы привели к фактической ликвидации основного принципа ЗАТО — «закрытости». Еще в начале 90-х годов зародились первые попытки трансформации ЗАТО в так называемые наукограды.

Лишь 18 декабря 1998 г. Государственной Думой РФ был принят Федеральный Закон «О статусе наукограда Российской Федерации» (утвержден и подписан Президентом РФ 7 апреля 1999 г.). При этом количественный критерий, на основании которого можно объективно определить статус наукограда, был введен в текст Закона лишь в августе 2004 г.

Необходимо отметить, что в тексте Закона был жестко закреплён «трансформационный» характер наукоградов. Так, согласно п. 1 ст. 2.1 Закона «муниципальное образование, претендующее на присвоение статуса наукограда, должно иметь научно-производственный комплекс, расположенный на

территории данного муниципального образования». Фактически к категории наукограда могут быть отнесены только сложившиеся структуры.

Необходимо отметить, что аналогичные структуры — технополисы, но совсем в иных, рыночных, условиях, развивались и на Западе. К началу 90-х годов они уже были давно свершившимся фактом, с отлаженной структурой взаимодействия и работающими инструментами развития новых направлений деятельности. Таким образом, технополисы в данный период служили образцом и базой для формирования новых структур инновационного развития.

Для создания, распространения и использования научно-технических знаний и инновационных технологий во всех отраслях промышленности и экономики, для снижения производственных издержек, роста эффективности производства и увеличения конкурентоспособности производимых продуктов развиваются «инновационные структуры» — технопарки, индустриальные (промышленные) парки, бизнес-парки, технополисы, кластеры (технологические ареалы). Деятельность этих структур направлена на обеспечение процесса внедрения новых технологий в производство и на коммерческую реализацию результатов исследований и разработок.

На данный момент не существует однозначного определения этих понятий. Название структуры зависит от ориентации деятельности, внутренней структуры и — особенно — от региона базирования, при этом учитываются отраслевая направленность региона, его традиции и законодательная база.

**Технопарк** — форма взаимодействия субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус резидента, занимающихся разработкой и (или) опытным (мелкосерийным) производством научно-технической и (или) инновационной продукции, и управляющей организации технологического парка [3].

Предметом деятельности технопарка является создание благоприятных условий для развития малых и средних предприятий в научно-технической, инновационной и производственной сфере путем создания материально-технической и информационной базы для подготовки к самостоятельной деятельности малых инновационных и производственных предприятий, производственного освоения научных знаний и наукоемких технологий. [5]

**Технопарк в сфере высоких технологий** представляет собой форму территориальной интеграции коммерческих и некоммерческих организаций науки и образования, финансовых институтов, предприятий и предпринимателей, взаимодействующих

между собой, с органами государственной власти, органами местного самоуправления, осуществляющих формирование современной технологической и организационной среды с целью инновационного предпринимательства и реализации венчурных проектов [2].

**Индустриальный (промышленный) парк** — это управляемый единым оператором (специализированной управляющей компанией) комплекс объектов недвижимости, состоящий из земельного участка (участков) с производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, обеспеченный энергоносителями, инженерной и транспортной инфраструктурой и административно-правовыми условиями для размещения производств. Понятия «промышленный парк» и «индустриальный парк» тождественны [4].

**Бизнес-парк** — один из форматов коммерческой недвижимости, прежде всего включающий в себя комплекс зданий, объединенных одной общей концепцией (идеями) и расположенных на одной территории.

**Технополис** — форма взаимодействия субъектов научно-технической и инновационной деятельности, имеющих статус резидента, субъектов промышленной деятельности, имеющих статус резидента, и управляющей организации технополиса. [3]

**Кластер (технологический ареал)** — объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. При этом кластеры могут размещаться на территории как одного, так и нескольких субъектов Российской Федерации [4].

Технопарк, как структура, призвана объединять и привлекать резидентов и способствовать их эффективной деятельности в области науки и исследований. Это приводит к обязательному участию в технопарке вузов; позволяет не только привлекать в производственный процесс молодых специалистов, но и организовывать на базе технопарка «стартап» проекты, которые получают финансовую, юридическую и техническую поддержку. Подобные новшества невозможно осуществить на территории индустриального парка, где главной задачей является не разработка продукта, а производство.

Технопарк должен предлагать специалистам жилые помещения и достаточную для комфортного проживания инфраструктуру: учреждения медицинского обслуживания, образовательные учреждения, магазины, предприятия бытового обслужива-

ния, элементы развлекательной инфраструктуры, т.е. создаваться по принципу городка. Так, в России и за рубежом функционирует ряд технопарков, созданных на базе академических городков и научных центров.

Основные цели создания технопарка: Технопарк при государственной и финансовой поддержке организует на своей территории объединения фирм-участников (резидентов) и обслуживающих сервисов, что позволяет снизить эксплуатационные расходы компаний-резидентов, а также привлечь молодые компании. Таким образом, технопарк является центром сотрудничества государства, науки и образования, инвесторов и общества.

Технопарк призван обеспечивать условия для ускоренного осуществления инновационного процесса — от поиска и разработки новшества до выпуска образца нового товарного продукта (услуги) и его реализации. Технопарк является центром сотрудничества государства, науки и образования, инвесторов и общества. Каждый из участников этих отношений вносит свой вклад в развитие технопарка и получает определенную выгоду при реализации его проектов.

Фокус развития технопарка направлен, прежде всего, не на отраслевых потребителей его продуктов, услуг и технологий, а на создателей инновационных разработок: вузы, НТЦ, инжиниринговые и инновационные компании, инженерно-исследовательские коллективы и т.д.

Исходя из поставленных целей в отношении технопарка должны быть решены задачи кадрового обеспечения инвестиционными ресурсами, организационно-правовой государственной поддержкой и ресурсной базой как в части лабораторно-производственных, так и в части офисно-выставочных помещений.

Основное направление деятельности технопарка — оказание систематической поддержки резидентам технопарка, в том числе посредством:

- содействия в создании производств с новыми технологиями либо высокотехнологичных производств, основанных на высоких технологиях и выпускающих законченную высокотехнологичную продукцию для реализации ее на рынке;
- содействия в осуществлении внешнеэкономической деятельности в целях продвижения на внешний рынок продукции, произведенной с использованием новых или высоких технологий;
- предоставления на договорной основе в соответствии с законодательством движимого и недвижимого имущества, в том числе помещений различного функционального назначения;

- оказания иных услуг (выполнения иных работ), связанных с научной, научно-технической и инновационной деятельностью технопарка.

Кроме того, технопарки могут заниматься и трансфертом (передачей) технологий, используя следующие приемы:

- распространение технологий, т. е. передача определенных знаний из исследовательских институтов группе малых и средних предприятий, имеющих общие потребности в технологиях;
- поиск технологий, т. е. исследование национального и международного рынка с целью приобретения перспективных технологий и коммерческих возможностей.

Многие технопарки предоставляют малым и средним предприятиям услуги, направленные на защиту их изобретений и прав интеллектуальной собственности, связанной с патентованием и получением лицензии. Эта функция часто реализуется на национальном уровне, где можно эффективно использовать имеющиеся базы данных.

Начало реализации государственной программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» было положено Президентом РФ В.В. Путиным: 22 января 2005 года он дал официальное поручение (№ Пр-91) по ее подготовке Правительству России. 10 марта 2006 г. Правительство РФ утвердило программу (распоряжение № 328-р), предусматривающую общее государственное финансирование строительства сети технопарков в семи регионах РФ в объеме до 29 млрд рублей (свыше \$1,1 млрд долл. США в ценах 2006 года) в течение четырех лет с 2007 до 2010 год.

Примером создания технопарка является технопарк на базе Воронежского акционерного самолетостроительного общества (ОАО «ВАСО»). В начале февраля 2014 г. Объединенная авиастроительная корпорация (ОАО «ОАК») и воронежские региональные власти договорились о создании на базе ОАО «ВАСО» провести реструктуризацию производственных активов (РПА) на основе создания авиационного технопарка. Цели в данном случае преследовались весьма масштабные — от увеличения загрузки площадей авиазавода, внедрения новых технопроцессов и перехода на безубыточность до развития в регионе инновационного малого и среднего бизнеса и привлечения государственных и частных инвестиций. Уже на текущий год проект сделал реальные шаги вперед. В настоящее время Воронежский авиационный технопарк официально зарегистрирован и начал свою деятельность. При этом авторы создания технопарка не ставят своей целью развитие авиационного продукта исключительно в рамках региона. Предполагается, что

технопарк послужит базой для выстраивания современных инновационных бизнес-отношений с западными инвесторами и резидентами, а также будет интегрирован в крупный Европейский авиационный кластер. Технопарк для ВАСО — это и возможность сохранить технологию производства самолетов, и развить имеющиеся центры компетенций, и привлечь на работу новых современных специалистов, и вообще произвести своего рода апгрейд предприятия. Без этого, без соответствия реалиям и требованиям современной экономики, завод вряд ли справится с производственной программой, а также с теми масштабными госзаказами, на получение которых предприятие рассчитывает.

Подобная схема РПА давно опробована за границей и доказала свою эффективность. Однако спецификой таких проектов является тот факт, что необходима обеспеченность резидентов технопарков ясными перспективами загрузки и сбыта продукции. Без таких гарантий даже налоговые льготы не простимулируют бизнесменов на работу в структуре технопарка.

В рамках соглашения между воронежским правительством, ОАК, ВАСО и другими заинтересованными сторонами заявлялось, что технопарк создается «для развития авиационного кластера в Воронежской области, в том числе с целью развития инновационного высокотехнологичного малого и среднего бизнеса». Однако предпосылки для создания данного проекта появились намного раньше. Вслед за строительным бумом 80-х годов, с развалом СССР, как и во многих других областях науки и промышленности, начался спад и в авиационном производстве. Поэтому для большого числа заводов-гигантов стала актуальной проблема недозагруженности производственных мощностей. Не стал исключением и Воронежский авиазавод.

Воронежский завод построен по технологиям 50-х годов. В 90-е глубокой модернизации производства не произошло, в связи с чем ВАСО сейчас, с одной стороны, обладает большим логистическим потенциалом и готовыми инженерными коммуникациями, а с другой — содержание незадействованных площадей обходится предприятию слишком дорого. От подобного неэффективного использования возможностей было решено отказаться в пользу создания Воронежского авиационного технопарка (ВАТП).

Пока ВАСО не может полностью отойти от прежних технологий, так как собирает сложную наукоемкую продукцию и поэтому вынужден сохранять все необходимые для этой технологии компетенции.

Экономия только за счет избавления от неиспользуемых площадей получается более чем убедительной. В планах ВАСО — передать до 2016 года под нужды технопарка до 115,4 тыс. кв. м своих площадей, благодаря чему «чистая» экономия составит свыше 640 млн рублей.

ВАСО, в свою очередь, выступит в качестве материнской компании предприятий, которые будут заходить в технопарк и открывать свои производства.

Проекты, которые будут реализованы в рамках ВАТП, ориентированы не только на ВАСО, но и на всю авиационную отрасль в целом. К 2020 году должно произойти полное становление технопарка.

Важную роль в успешном функционировании ВАТП играют и правительственные структуры. В случае успешной защиты проектов в Минэкономразвитии РФ резиденты получают софинансирование. Как показывает практика реализации кластерных проектов, формат частно-государственного партнерства достигает соотношения 50 на 50, что является хорошим подспорьем для развития малого и среднего бизнеса.

Перспективность проекта состоит в том, что при заключении госконтрактов между ОАО «ВАСО» и крупными федеральными заказчиками будут созданы новые рабочие места и привлечены крупные инвестиции.

Важным шагом на пути формирования технопарка стало создание управляющей компании (УК). В функции УК войдет целый спектр направлений деятельности: предоставление площадей в аренду, консалтинговые и бухгалтерские услуги, маркетинг, привлечение инвесторов и другое.

Бизнес-процесс должен быть прозрачным и понятным. Не должно быть неэффективно используемого производства. Все инвесторы также хотят иметь юридические гарантии заказов и цен. Ряд зарубежных компаний из Англии, Франции и других стран готовы отдавать часть своих производств в Россию, но они требуют исполнения всех перечисленных условий.

Эффективность высокотехнологичных компаний, которые будут созданы в технопарке, будет зависеть от качества инжиниринга. Без качественного инжиниринга развитие технопарка просто невозможно.

Создание авиатехнопарков широко распространено в мировой практике, и этот метод привлечения инвестиций и развития производственных мощностей уже доказал свою эффективность. В России это направление ОАО «ОАК» активно начала развивать с прошлого года. Аналогичный во-

ронезскому технопарк создан в Казани на базе ОАО «Казанское авиационное производственное объединение» и в Нижегородской области — на территории авиазавода «Сокол». Инициаторами создания технопарка в Воронеже выступили ОАК и ВАСО, а также правительство Воронежской области и Воронежский госуниверситет. В структуру технопарка будут входить: управляющая компания; «якорные» резиденты: ВАСО, ОАК, «Ильюшин Финанс Ко», Киевское государственное предприятие «Антонов», пермский «Авиадвигатель» и др.; малые инновационные предприятия, созданные при участии вузов, где будут внедряться в производство инновационные разработки молодых ученых; приглашенные резиденты, а также сервисные компании. Сейчас у ВАСО большой объем площадей, при этом загрузка мощностей минимальна, что связано, в том числе, и с дефицитом производственных ресурсов. В такой ситуации единственным логичным решением как раз и является создание условий, при которых производство и поставка ряда комплектующих будет передана на аутсорсинг предприятиям малого и среднего бизнеса. В этом случае завод избавляется от пустующих площадей и передает на аутсорсинг приглашенным резидентам часть мелких производств. На выходе будет снижение финансовой нагрузки по содержанию пустующих площадей.

Площадь технопарка предполагается увеличить с 60 тыс. кв. м в 2014 году до 350 тыс. кв. м в 2017 году. В течение трех лет количество резидентов должно вырасти до 55 компаний с 3 тыс. рабочих мест. Совокупная выручка приглашенных и «якорных» резидентов в 2014 году прогнозируется в 500 млн рублей. К 2017 году этот показатель планируется увеличить в пять раз. Налоговые поступления в бюджет, в свою очередь, предусматриваются в сумме 73 млн рублей в 2014 году с ростом до 439 млн рублей в 2017 году.

Приглашенными резидентами Воронежского авиационного технопарка могут стать не только крупные инвесторы, имеющие прямое отношение к авиационной отрасли, но и представители субъектов высокотехнологичного малого и среднего бизнеса, в том числе из других сфер деятельности, в первую очередь, связанных с инновациями и разработкой новых технологий. Приглашенные резиденты будут заниматься производством авиационных узлов и комплектующих для авиастроительных заводов России, выпуском продукции промышленного назначения для предприятий региона, а также разработкой и внедрением наукоемких и высокотехнологичных проектов.

Для привлечения в технопарк частных инвестиций учредители вводят ряд преференций для приглашенных резидентов: различные налоговые льготы (снижение ставок по налогу на прибыль, на имущество, за землю и т.д.), достаточно низкие ставки арендной платы, предоставление субсидий на организацию и развитие бизнеса, а также гарантийное обеспечение по привлеченным кредитам. Все резиденты технопарка будут обеспечены также готовыми производственными, административно-хозяйственными, складскими помещениями и автостоянками.

На наш взгляд, РПА должна быть вертикально продолжена на основе повышения самостоятельности и полной финансовой ответственности каждым резидентом за результаты своей работы путем придания ему статуса «бизнес-единицы» — центра финансового учета (ЦФУ) и казначейства (расчетно-финансового центра). При этом в зависимости от профиля они могут быть трех видов: центры прибыли, центры затрат, венчур-центры.

Все резиденты технопарка независимо от того, «якорные» они или приглашенные, будут иметь статус самостоятельного центра финансового учета (ЦФУ). На рис. 1 показана организационная структура управления авиационного технопарка.

Далее будут рассмотрены функции казначейства (расчетно-финансового центра) и способы повышения рентабельности профит-центра.

#### **Функции казначейства (расчетно-финансового центра)**

- Внутрикorporативное накопление ресурсов за счет внутренних кредитов и депозитов ЦФУ.
- Введение прейскуртантов внутрикorporативных (трансфертных) цен и тарифов по расчетам между ЦФУ.
- Контроль исполнения заказов ЦФУ.
- Введение лимитных карт и ведение взаиморасчетов между ЦФУ.
- Заимствование денежных средств у внешних кредиторов по заявкам ЦФУ.

#### **Способы повышения рентабельности профит-центра**

##### **1. Снижение издержек**

- Увеличение загрузки свободных мощностей.
- Сокращение персонала.
- Сохранение численности штатов при увеличении объема работ.
- Снижение расходов на внешние услуги.
- Учета и снижение потребления электроэнергии, тепла, воды и других предметов ведения ЖКХ.

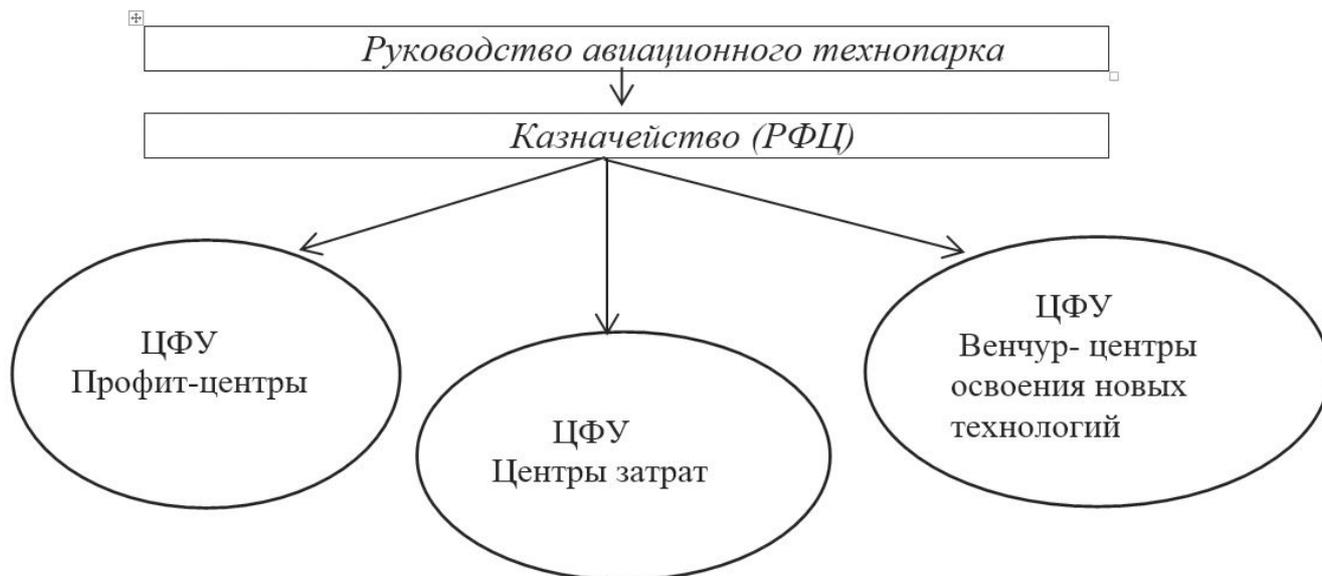


Рис. 1. Структура управления авиационного технопарка

**2. Функционально-стоимостный анализ продуктов с целью снижения их себестоимости и увеличения дохода и бонуса**

Распределение функций между руководителями ЦФУ и авиатехнопарка представлено в табл. 1.

Схема оплаты продажи продукта ЦФУ на внешний рынок представлена на рис. 2.

Расходы и доходы профит-центра представлены в табл. 2.

Внедрение РПА на основе соединения завода и технопарка вместе с системой ЦФУ позволит снизить убыточность и решить следующие задачи:

- минимизацию просроченной дебиторской задолженности и повышение оборачиваемости вложенных средств,
- привлечение квалифицированных специалистов из малого бизнеса,

- построение системы мотивации, позволяющей всем сотрудникам повышать свой личный заработок через увеличение прибыли предприятия,
- снижение непроизводственных издержек,
- создание механизма оперативного учета расходов и доходов в рамках ЦФУ бизнес- процессов, облегчающих корректный расчет точки безубыточности продукции и позволяющих определять рентабельность подразделений и продукции,
- создание прозрачной процедуры поощрения инновационных проектов, стимулирующих развитие компании и повышение конкурентноспособности продуктового ряда,
- противодействие хищениям и злоупотреблениям («откаты», вывод доходов и т. д.).

Таблица 1

Распределение функций между руководителями ЦФУ и авиатехнопарка

<p><b>Функции руководителя ЦФУ</b></p> <p><b>Маркетинг</b></p> <p>Поиск внешних заказов для полной загрузки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ценообразование на внешние заказы</li> <li>• Продажи по внешним заказам</li> <li>• Совершенствование продуктового ряда</li> <li>• Реклама</li> </ul> <p><b>Экономика</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление издержками</li> <li>• Регулирование состава поставщиков услуг</li> <li>• Формирование фонда заработной платы</li> <li>• Поиск кредитных ресурсов</li> <li>• Оценка финансового состояния ЦФУ</li> </ul> <p><b>Бизнес- планирование</b></p> <p><b>Бухгалтерский и управленческий учеты</b></p> <p><b>Планирование и оценка загрузки ЦФУ</b></p>	<p><b>Функции руководителя авиатехнопарка</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск внешних заказов для загрузки и диверсификации</li> <li>• Стратегическое планирование</li> <li>• Взаимодействие с внешней средой(заказчики, партнеры)</li> </ul>
--	--

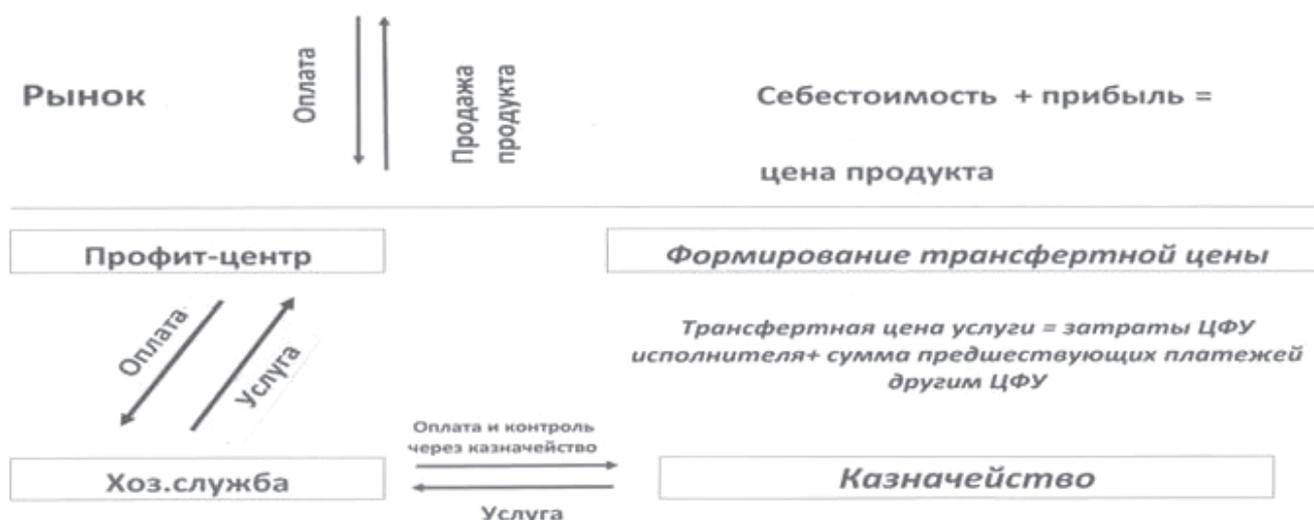


Рис. 2. Схема оплаты продажи продукта ЦФУ на внешний рынок

Таблица 2

Расходы и доходы профит-центра

Расходы		Доходы
<b>Внутренние</b>		
<b>Прямые</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарплата сотрудников профит-центров и центров затрат, финансируемых за счет данного профит-центра</li> <li>• Арендная плата за помещение, оборудование, связь</li> <li>• Оплата услуг других профит-центров трансфертными ценами</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата услуг, предоставленных другому профит-центру организации (cross selling)</li> <li>• Стоимость проданных казначейству ресурсов</li> </ul>
<b>Косвенные</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюджет венчур-центров, открываемых по решению руководства организации</li> </ul>		
<b>Внешние</b>		
<b>Прямые</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость приобретаемого профит-центром оборудования и материалов</li> <li>• Оплата внешних услуг</li> <li>• Агентские вознаграждения и т. п.</li> </ul>		Стоимость проданных клиентам авиатехнопарка услуг и продукции
<b>Косвенные</b> Оплата доли стоимости рекламной компании авиатехнопарка, строительных подрядчиков, семинаров, презентаций и т. п. в интересах всех ЦФУ		
<b>Доля накладных расходов авиатехнопарка, приходящаяся на один ЦФУ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расходы на обеспечение безопасности</li> <li>• Зарботная плата руководителей высшего звена</li> <li>• Оплата услуг внешних консультантов и т.п.</li> </ul>	

Библиографический список

1. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems. McGraw-Hill, Irwin, Tenth Edition 2000, 778 p.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.03.2006 №328-р <О государственной программе: «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий»> // КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_171843/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171843/)
3. Закон г. Москвы от 6 июня 2012 г. №22 «О научно-технической и инновационной деятельности в городе Москве». // Гарант. URL: <http://www.garant.ru/>
4. «Методические рекомендации Министерства экономического развития по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации». URL:

<http://www.bestpravo.ru/federalnoje/ea-instrukcii/ubr.htm>, июль 2011 г.

5. Приказ Минэкономразвития России от 23.04.2012г. №223 «Об организации проведения конкурсного отбора субъектов Российской Федерации, бюджетам которых в 2012 году предоставляются субсидии для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого и среднего предпринимательства субъектами Российской Федерации» // КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_130072/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130072/)

## RESTRUCTURING OF AIRLINES BASED OF THEIR DIVISION INTO BUSINESS UNITS AND ALLOCATION OF INDUSTRIAL PARK AT VACANT PRODUCTION AREAS

**Panagushin V.P. \*, Chaika N.K. \*\***

*Moscow Aviation Institute (National Research University),  
MAI, 4, Volokolamskoe shosse, Moscow, A-80, GSP-3, 125993, Russia*

*\* e-mail: panagushin@mai.ru*

*\*\* e-mail: n.k.chaika@gmail.com*

### Abstract

The article discusses the methodology of restructuring the aircraft manufacturing enterprises based on their division into business units and allocation of industrial park at vacant production areas.

The authors identified three groups of methods of manufacturing assets of aviation enterprises restructuring, and suggested the ways of carrying out the restructuring of aircraft manufacturing enterprises production assets according to the selected groups.

The article presents the performed analysis of the reasons for the unprofitability of the enterprises of aviation industry and determines the groups of factors, which cause it: design-engineering, economic, financial, in-house governance. To eliminate the causes of unprofitability we suggest a package of measures concerning utilization of free production facilities. The basic measure is the restructuring of production assets based on the integration of the plant and industrial park.

For restructuring of production assets of enterprises of the aviation industry we considered normative and legislative acts making provision for such restructuring. We considered the following concepts: technological park, technological park in the sphere of high technologies, industrial park, business park, technopolis, cluster (technology area), and revealed the differences between these structures.

Examples of creation of technological park at the aircraft-building enterprises are given.

Such concepts as “anchor” and “invited” residents are introduced.

We suggest a technological park management structure based on financial accounting centers (FAC), and allocation of functions between FAC and technological park executive heads. We outlined as well the functions of the treasury (accounting and finance center), and showed the ways for increasing the profitability of a profit-center. We assigned to such methods: cost saving, functional and cost analysis of the products to the effect of cost reduction and increase of income and bonus.

The article suggests allocation of functions between FAC and avionic technological park executive heads, and highlights these functions

**Keywords:** restructuring of productive assets, technopolis, industrial park, cluster of financial accounting centers, invited residents, the governance structure of aviation industrial park.

### References

1. Anthony R.N., Govindarajan V. *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Irwin, Tenth Edition, 2000, 778 p.

2. *Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 10.03.2006 №328-r <O gosudarstvennoi programme: "Sozdanie v Rossiiskoi Federatsii tekhnoparkov v sfere vysokikh tekhnologii">* (The order of the Government of Russian Federation of 10.03.2006 no. 328-r <About a state program: "Creation in Russian Federation of science and technology parks in the sphere of high technologies">), Konsul'tantPlyus, available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_171843/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171843/)
3. *Zakon Moskvy ot 6.06.2012 №22 "O nauchno-tekhnicheskoi i innovatsionnoi deyatel'nosti v gorode Moskve"* (The law of Moscow of June 6, 2012 no. 22 "About scientific and technical and innovative activity in the city of Moscow"), Garant, available at: <http://www.garant.ru/>
4. *"Metodicheskie rekomendatsii Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya po realizatsii klasternoii politiki v sub"ektakh Rossiiskoi Federatsii"*, July 2011 ("Methodical recommendations of the Ministry of economic development in realization of cluster policy in subjects of the Russian Federation", July, 2011), available at: <http://www.bestpravo.ru/federalnoje/ea-instrukcii/y6r.htm>
5. *Prikaz Minekonomrazvitiya Rossii ot 23.04.2012. №223 "Ob organizatsii provedeniya konkursnogo otbora sub"ektov Rossiiskoi Federatsii, byudzheta kotorykh v 2012 godu predostavlyayutsya subsidii dlya finansirovaniya meropriyatii, osushchestvlyaemykh v ramkakh okazaniya gosudarstvennoi podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva sub"ektami Rossiiskoi Federatsii"* (The order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation from 23.04.2012 no. 223 "About organization of carrying out competitive selection of subjects of the Russian Federation to which budgets in 2012 subsidies are provided for financing of the actions which are carried out within rendering the state support of small and average business by subjects of the Russian Federation"), Konsul'tantPlyus, available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_130072/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130072/)