

На правах рукописи

Кузнецов Вячеслав Сергеевич

**МЕХАНИЗМ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМ
САМОЛЕТОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ РОССИИ**

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством,
специализация «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – промышленность»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре «Экономика промышленности» Московского авиационного института (государственного технического университета).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Елена Васильевна Лютер

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
кафедры производственного менеджмента и
маркетинга Московского авиационного
института
Базадзе Наталья Григорьевна

кандидат экономических наук, заместитель
Генерального директора ФГУП «НПО им.
С.А. Лавочкина» по экономике,
координации и инвестициям,
Романов Валерий Михайлович

Ведущая организация: ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого
Президента России Б.Н.Ельцина»

Защита диссертации состоится «_____» _____ 2011 г. на заседании
диссертационного совета ДС 212.125.06 при Московском авиационном институте
(государственном техническом университете) по адресу: 125993, Москва,
Волоколамское шоссе, д.4, корпус №5, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского авиационного
института (государственного технического университета).

Автореферат разослан «_____» _____ 2011 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д 212.125.06,

кандидат экономических наук, доцент

К.Б. Доброва

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Настоящая работа посвящена исследованию вопросов реформирования российской авиационной промышленности и совершенствования системы управления самолетостроительного предприятия путем внедрения механизма проектного управления.

Сегодня вопросы внедрения проектных принципов управления на предприятиях являются одним из самых популярных направлений деятельности научной мысли. Для самолетостроительного предприятия управление проектами является насущной необходимостью, т.к. данные предприятия относятся к так называемым «проектноориентированным» организациям, деятельность которых тесно сопряжена с реализацией сложных инновационных проектов по разработке и налаживанию производства новой авиационной техники. Об этом свидетельствует то факт, что разработка специализированных систем управления проектами и продукцией ведущими зарубежными авиастроителями воспринимается как ключевое конкурентное преимущество. Однако нет оснований полагать, что отечественные производители авиационной техники применяют иной подход в своей работе. Несмотря на относительную новизну термина «project management» для российской действительности, многие советские механизмы и методы управления самолетостроительными предприятиями логично согласуются с принципами проектного управления.

Правительством Российской Федерации сформулировано две основные проблемы авиационно-промышленного комплекса: отсутствие адекватной системы управления и несоответствие масштаба отрасли текущим потребностям. Для разрешения этих проблем осуществляется интеграция головных создателей АТ в единый индустриальный комплекс, в котором должны быть рационально использованы сохранившиеся ключевые компетенции и рыночные возможности. Безусловно, реализация указанных мер требует изменения портфеля авиастроительных проектов, способов их управления, и оптимизации систем управления посредством включения в них механизмов проектного управления.

Проведенные теоретические исследования и практический опыт реализации работ по внедрению проектного управления выявили основные проблемы подобных проектов, ключевой из которых является проблема согласования контуров управления, уже имеющихся на предприятии и вводимого вновь – проектного контура. Рассогласованность данных контуров в большинстве случаев приводит к нивелированию результатов перестройки системы управления, а подчас и к ухудшению управляемости системы в целом. Решению этой проблемы, а также других выявленных проблем посвящена данная диссертационная работа.

Актуальность задачи определяется необходимостью изменения стратегической конкурентной позиции авиационно-промышленного комплекса России на мировом рынке АТ (включая рынок самой России и СНГ) и фактического возвращения отрасли на этот глобальный рынок в качестве одного из мировых центров авиастроения. Кроме того, авиастроение рассматривается как один из важнейших рычагов диверсификации и структурной перестройки национальной экономики, серьезной базой для ее дальнейшего роста.

Наиболее остро стоят проблемы реформирования самолетостроительных организаций. Непрозрачность существующих управленческих структур самолетостроительных организаций и их несогласованность с внедряемыми механизмами проектного управления приводят к неспособности обеспечения эффективного управления существующим производством. В дополнение к обозначенным проблемам происходит утрата знаний в области разработки новой техники, что в совокупности приводит к возрастающему отставанию российской самолетостроительных организаций от уровня мировых авиапроизводителей. Решение проблемы лежит в проведении кардинальной реструктуризации систем управления самолетостроительных организаций с применением новых подходов к вопросу внедрения проектного управления. Улучшение качества управления самолетостроительными организациями создаст основу для преодоления негативных факторов, характеризующих современное состояние АПК в целом.

Таким образом, вопрос изменения системы управления интегрированного самолетостроительного предприятия (ИСП), как ключевого звена создаваемой

объединенный корпорации, является первостепенной задачей восстановления авиационно-промышленного комплекса.

Степень исследованности проблемы. Различные теоретические и методические вопросы проведения процесса реструктуризации управляющих систем и внедрения принципов проектного управления нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Вопросы реформирования управляющих систем затронуты в трудах таких ученых как: Базадзе Н.Г., Бурков В.Н., Гохан П., Дягилев А.В., Дмитриев О.Н., Забелин П.В., Ириков В.А., Келлер Т., Кмалакутин Ю.Ф., Лапенков В.И., Панагушин В.П., Пономарев А.К., Попов С.А., Разу М.Л., Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б и др.

Вопросы внедрения управления проектами и программами отражены в трудах таких ученых как: Андерсен Е.С., Арчибальд Р.Д., Берк Р., Биц И., Дингл Дж., Воропаев В.И., Грэфф У., Грюде К.В., Керцнер Г., Кендалл И., Натсон Дж., Пинто Дж., Позняков В.В., Полковников А.В., Трейлер У., Файнштейн С., Флэнаган Н., Хауг Т., Шапиро В.Д. и др.

Если механизмы внутрифирменного и проектного управления по отдельности друг от друга получили достаточно полное освещение в экономической литературе, то вопросы внедрения систем проектного управления и влияние этого внедрения на исторически сформированные системы управления самолетостроительных организаций раскрыты не в полной мере. В экономической литературе не уделено достаточного внимания вопросу разрешения конфликта, создаваемого при введении нового контура управления, неотвратимо появляющегося при попытке внедрить проектное управление в организации.

Важность решения теоретических и методических проблем обеспечения работоспособности систем проектного управления на интегрированном самолетостроительном предприятии и невозможность реализации реформирования в рамках существующих подходов к внедрению проектного управления обуславливает необходимость разработки специального механизма реструктуризации системы управления интегрированного самолетостроительного

предприятия, внедрения специальной системы управления программами и проектами, и их последующей апробации.

Объектом исследований в диссертационной работе является интегрированное самолетостроительное предприятие авиационно-промышленного комплекса Российской Федерации, возникающее в результате объединения группы взаимовязанных предприятий единой производственной цепочки.

Предметом исследования являются научная регламентация управления самолетостроительным предприятием в виде специализированного управленческого механизма и метод оценки результатов проводимых преобразований на финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Целью диссертационной работы является разработка основных составляющих механизма проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием применительно к современным условиям функционирования российского авиационно-промышленного комплекса.

Для реализации поставленной цели были сформулированы и решены следующие **задачи**:

- анализ инвариантности внутренней управленческой среды интегрированного самолетостроительного предприятия России по отношению к институциональной схеме образования предприятия;
- анализ концептуальной и инструментальной применимости проектного управления к условиям современного интегрированного самолетостроительного предприятия России;
- концептуальное проектирование механизма проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием России;
- формирование средового, структурного и процедурного облика механизма проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием;
- апробирование разработки и анализ результатов ее внедрения.

Теоретико-методологической основой работы являются фундаментальные положения экономической науки. В качестве научного инструментария при проведении исследования использованы методы стратегического,

организационного, проектного и финансово-экономического управления холдинговыми и корпоративными структурами.

Научные результаты:

- топология типовой параметрически специфицируемой внутренней управленческой среды интегрированного самолетостроительного предприятия России;
- доказательство концептуальной продуктивной применимости и проблемности реализации проектного управления для интегрированного самолетостроительного предприятия России;
- система требований к механизму проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием России и комплекс концептуальных принципов осуществления данного управления;
- вид среды, структурное и процедурное исполнение механизма проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием России;
- типовой план внедрения механизма проектного управления на интегрированном самолетостроительном предприятии, оценки априорной и апостериорной эффективности внедрения разработки.

Новизна исследования заключается в научно обоснованной организационно-экономической регламентации применения проектного управления к условиям оперирования современного интегрированного самолетостроительного предприятия России, выражающейся в следующих положениях:

- в выявлении закономерной сводимости организационного состояния интегрированного самолетостроительного предприятия России структурно и процедурно типовому и параметрически уникальному;
- в системной интеграции концептуальных схем внутрифирменного кооперирования, проектного управления и интрапренерства;
- в придании большей концептуальной определенности внутрифирменному проектному управлению применительно к интегрированному самолетостроительному предприятию России;

- в генерации сферы формирования проектно локализованных производственных цепочек интегрированного самолетостроительного предприятия России, образующих кооперационно достаточные группировки интрапренерствующих подразделений этого предприятия;
- в выявлении типовой факторной обусловленности возникновения эффектов и затрат от внедрения разработки для критически важных лиц.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется следующими положениями:

- Предложенный механизм преобразования системы управления интегрированного самолетостроительного предприятия позволяет провести дальнейшую интеграцию авиастроительных компаний в единую структуру, управляемую в дальнейшем Объединенной авиастроительной корпорации.
- Получено экономическое обоснование мероприятий по внедрению принципов проектного управления в систему управления самолетостроительного предприятия.
- Материалы исследования применены в учебном процессе по дисциплинам «Организация и планирование производства авиакосмической техники», «Экономика создания радиоэлектронных систем».
- Предлагаемый механизм носит унифицированный характер и может при минимальном изменении применяться в любых структурах, организованных на базе создания корпорации или холдинга.

Апробация и реализация разработанного организационно-управленческого механизма проектного управления была проведена на примере ОАО «Компания «Сухой». Основные тезисы работы представлены на Восьмой международной конференции «Авиация и космонавтика 2009».

Структура и объем. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 152 наименований.. Общий объем диссертационной работы составляет 228 страниц машинописного

текста и включает в себя 22 таблицы и 34 рисунков. Логика и содержание работы определены целью и задачами диссертационного исследования.

Публикации. Основное содержание диссертационной работы отражено в 4 научных работах общим объемом 1,8 п.л., в т.ч. 2 работы в изданиях, рекомендованных ВАК России.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Текущее состояние авиационно-промышленного комплекса характеризуется целым рядом убыточных контрактов ОАК на поставку самолетов, как внутри страны, так и за ее пределами. Не выполняются планы производства гражданских самолетов, причем это относится не только к сегодняшнему дню, но относилось и к докризисным временам. Причина кроется в формальном объединении производителей авиационной техники, без коренной перестройки их систем управления.

Анализ систем управления самолетостроительных предприятий выявляет ряд недостатков, препятствующих достижению целей стоящих перед авиационно-промышленным комплексом. Прежде всего, существующие системы неэффективны, характеризуются высоким уровнем финансовых потерь и непрозрачностью происходящих на предприятии процессов. Результаты объединения предприятий без кардинальной реструктуризации систем управления самолетостроительных предприятий с применением новых подходов к вопросу внедрения проектного видны уже сейчас.

Несогласованность существующих управленческих структур с внедряемыми принципами проектного управления приводят к неспособности обеспечения эффективного управления существующим производством. В дополнение к обозначенным проблемам происходит утрата знаний в области разработки новой техники, что в совокупности приводит к возрастающему отставанию российской самолетостроительных предприятий от уровня мировых авиапроизводителей.

Существующие проблемы заставляют пересмотреть подходы к построению системы управления самолетостроительным предприятием, и разработать

механизм проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием.

Внедрение механизма проектного управления на самолетостроительном предприятии – это сложный итерационный процесс, который был разделен на несколько последовательных этапов.

Прежде всего, в работе были проанализированы институциональные схемы реорганизации юридических лиц, предусмотренные законодательством Российской Федерации. Под институциональными схемами реорганизации понимаются устойчивые формы преобразования прав собственности, форм хозяйствования, контрактных отношений и групповых интересов. Институциональные предпосылки оказывают решающее влияние на то, какие именно организации возникают, и на то, как они развиваются.

Далее в диссертационном исследовании была проанализирована динамика преобразования российского самолетостроительного предприятия. Были рассмотрены характеристики различных видов объединений, в том числе особо выделены холдинговые структуры, как наиболее типичные для авиационной промышленности. В законодательстве России вопросы функционирования холдинговых структур описаны недостаточно, что создает дополнительные проблемы в управлении, что характеризуется следующим:

- Низким уровнем управляемости Серийными заводами (СЗ) и Опытно-конструкторскими бюро (ОКБ) со стороны владельцев бизнеса. Управление происходит исключительно на основе решений высшего руководства (на уровне Совета директоров), что существенно снижает оперативность принятия управленческих решений, в целом, заводы и ОКБ существуют как совершенно независимые компании со своими политиками и стандартами практически по всем областям деятельности;
- Недостаточным развитием функций стандартизации, планирования, контроля и принятия решений по основным видам деятельности СЗ и ОКБ, не осуществляется формирование политик в функциональных областях;

- Недостаточной степенью реализации принципов проектного управления. Ответственность за отдельные функции, разработку и реализацию программ рассредоточена по различным функциональным подразделениям. В целом ответственность за каждую программу несет Генеральный директор;
- Неэффективным использованием финансовых и инвестиционных ресурсов в силу высокой степени самостоятельности подразделений, филиалов и дочерних компаний ИСП и неразвитости функций управления и координации.

Таким образом, недостаточно ограничиться разработкой только механизма проектного управления, но необходимо учесть дополнительные работы по устранению негативных факторов, влияющих на эффективность функционирования проектных принципов управления.

В параграфе 1.3 диссертационного исследования приведен анализ известных подходов к управлению программами и проектами. Разобраны характеристики проектов, осуществляемых в самолетостроительных предприятиях (Рис. 1). Исследованы различия между такими понятиями как «проект» и «программа». Ключевой особенностью программы является значительное смещение уровня усилий в сторону фаз выполнения и завершения. Для программ на фазах концепции, проектирования и в первую половину фазы выполнения приходится меньше совокупных усилий, чем для отдельных проектов. Для второй половины фазы реализации и фазы завершения характерна обратная зависимость. Это вызвано пиком интеграционных процессов именно при окончании реализации, запараллеливанием этапов программы (когда реализовывается один подпроект, другой может находиться в стадии планирования), а также возникающими ошибками в фазе разработки, что отражается в работах по дополнительному планированию, происходящих уже в фазе реализации.

Характеристика проекта	Проекты самолетостроительного комплекса
Цели проекта	Внутренние по отношению к предприятию проекты. Чаще всего инновационные проекты и проекты развития. Продукты проекта имеют значение для жизнеспособности предприятия.
Стоимость проекта	Стоимость значительная. Большое количество задействованных дорогостоящих ресурсов, в т.ч. уникальных ресурсов самого самолетостроительного предприятия.
Объемы работ проекта	В зависимости от масштаба проекта, входящего в программу.
Сроки выполнения проекта	В части проектов по разработке нового продукта устанавливаются руководством предприятия на основании маркетинговых и стратегических исследований. В части проектов по производству – диктуются договорными отношениями.
Качество проекта	Требования к качеству жесткие.
Ресурсы проекта	Большинство проектов требует привлечения заемных средств на долгосрочную перспективу.
Исполнители проекта	Характеризуется разветвленной сетью исполнителей: 1. Опытно-конструкторские бюро, серийные заводы; 2. Дочерние предприятия; 3. Подрядные организации. При этом могут образовываться структуры, объединяющие представителей указанных структур в проектные органы в целях организации взаимодействия.
Риски проекта	Высокие риски на этапе разработки нового продукта. Возрастание суммарного финансового риска по мере реализации из-за экспоненциального увеличения стоимости проектов и невозможности быстрого изъятия средств из начатых проектов.

Рис. 1. Специфика проектов самолетостроительного предприятия

Перед предприятиями авиационно-промышленного комплекса всегда остро стояла проблема распределения полученного от заказчика в рамках заключенного договора заказа между исполнителями (как внутри предприятия между его подразделениями, так и между различными организациями в случае привлечения сторонних организаций на субподряд). Известные подходы к распределению внутрифирменного заказа рассмотрены в параграфе 1.4. В условиях рыночной экономики конечные финансово-экономические результаты самолетостроительного предприятия напрямую зависят от управления

внутрифирменным конкурированием. Однако существовавшие подходы не затрагивают вопросы проектного управления, что существенно усложняет процесс интеграции предусматриваемых нововведений в систему управления самолетостроительным предприятием. Выходом из данной ситуации является разработка требований к механизму проектного управления самолетостроительным предприятием, а также к системе управления предприятием в целом, соблюдение которых позволяет разрешить вопросы конкурирования за производственный заказ.

Анализ существующих разработок в области механизмов управления самолетостроительными предприятиями выявил основной недостаток, нивелирующий достижения, полученные в рамках внедрения проектного управления, который заключается в сложности взаимосвязей между существовавшими на предприятии контурами управления и вводимым впервые контуром – проектным. При внедрении проектного управления в организации ключевой проблемой является сложность распределения ресурсов и определения приоритетности выполнения задач. Это обусловлено тем, что при создании дополнительного контура управления нарушается основной принцип управления – принцип единоначалия. В большинстве случаев при определении приоритетности выполнения управленческих решений на первое место выступает осознание исполнителем того факта, кто является его непосредственным внутренним заказчиком и, соответственно, обладает полномочиями для вознаграждения исполнителя за выполненные работы. Данный факт накладывается на недостаточную проработанность полномочий проектных управленческих структур, что приводит в конечном итоге к вырождению проектного подхода в организации.

После проведения всех подготовительных работ, разработку механизма проектного следует начинать с системы управления программой. В параграфе 2.3 диссертационного исследования приведено описание разработанной комплексной системы управления программой проектов. Данный подход предусматривает последовательную и взаимосвязанную разработку частей, связанных с проектным управлением: Стратегия и ключевые показатели эффективности, Процессы управления, Организационная структура, Типовой проект, Информационная

система, Дирекция программ, Нормативно-регламентная база (Рис. 2). Разработано содержание каждого из блоков, их взаимосвязь и последовательность внедрения.



Рис. 2. Взаимосвязь основных блоков системы управления

Основными преимуществами такого подхода является:

- Детальная проработка интеграции всех блоков, связанных с проектным управлением;
- Четкое соответствие каждого из блоков стратегии предприятия;
- Возможность оценки качества управления исходя из стратегических целей.

Предложенный методологический подход предполагает выделение трех составляющих полноценной системы управления программой проектов:

- Организационная структура;
- Процессы управления программой проектов;
- Типовой проект.

Перечисленные составляющие разрабатываются одновременно, т.к. имеют тесную взаимосвязь друг с другом и изменение одной из них неминуемо сказывается на двух оставшихся. В совокупности данные блоки дают ответ на три ключевых вопроса управления проектами – кто, как и чем управляет.

Однако ограничиваясь только созданием системы проектного управления невозможно гарантировать, что данная система будет успешно функционировать без проведения соответствующих работ по согласованию корпоративного управления на предприятии с принципами проектного управления. Параграф 2.4 работы посвящен построению корпоративной модели управления, где управляющие субъекты разделяются на три уровня. Под уровнями управления понимаются уровни иерархии субъектов, принимающих управленческие решения в определенных зонах ответственности. Выделяются: управление капиталом, управление производственной сетью и контроль текущей деятельности. Для каждого из уровней описан функционал, а также предложены изменения организационной структуры для второго и третьего уровней (см. Рис. 3, Рис. 4, Рис. 5).

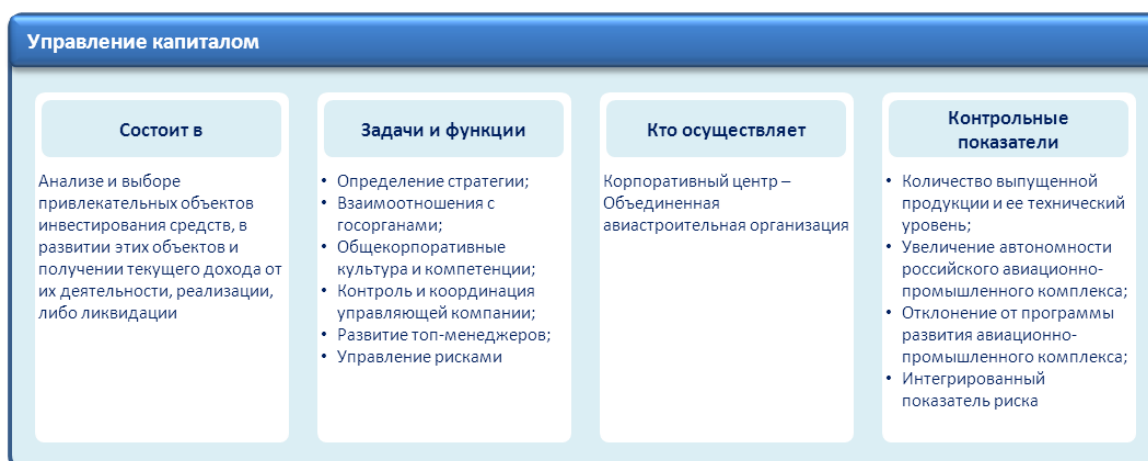


Рис. 3. Уровень 1 «Управление капиталом»

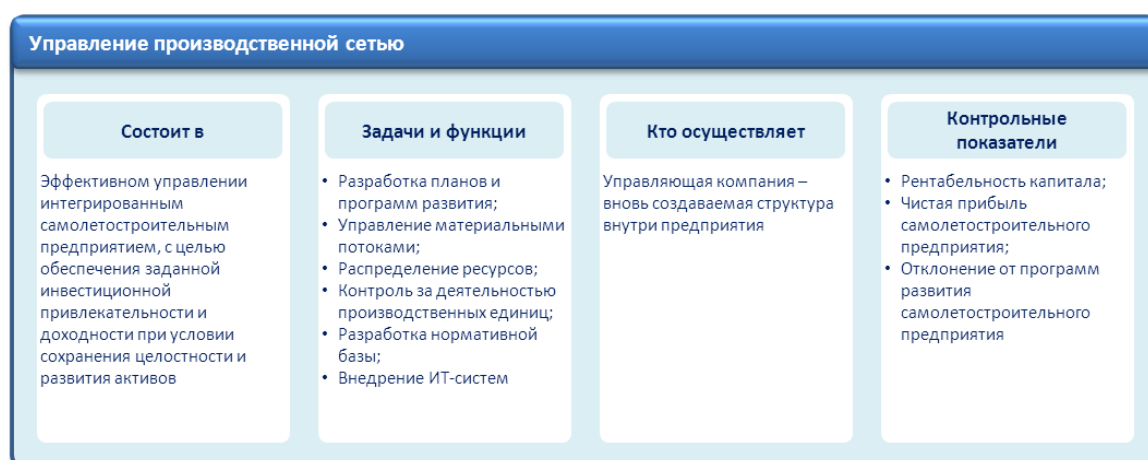


Рис. 4. Уровень 2 «Управление производственной сетью»

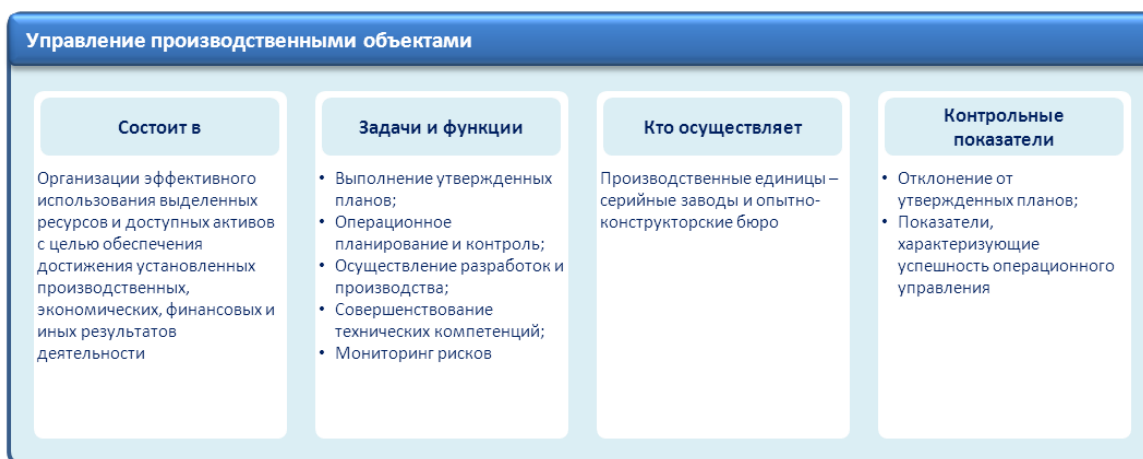


Рис. 5. Уровень 3 «Управление производственными объектами»

Данные решения являются необходимой базой для последующего изменения бизнес-процессов организации и формирования предложений по изменению организационной структуры. Предложения по изменению процессов представлены на Рис. 6.

В параграфе 2.5 предложен подход к формированию среды управления, позволяющий совместить принципы интрапренерства и административного распределения производственного заказа на предприятии. Была разработана процедура распределения производственного заказа, заключающегося в создании Дирекции программ, подчиняющейся Дирекции предприятия, детализации функционала и полномочий данной структуры и разработки специальной системы проектного управления, позволяющей Дирекции программ реализовывать возложенный на нее функционал. Схематично процедура распределения производственного заказа представлена на Рис. 7.

Как видно из рисунка, Дирекция предприятия, оставляет за собой практически все инструменты управления, как то: вопросы разработки стратегических задач деятельности, решение финансовых вопросов и выделение финансовых средств, формирование проектов управленческих решений и принятие управленческих решений. В то же время часть своих полномочий Дирекция предприятия передает дирекции программ, что отражено в Таблице 1.

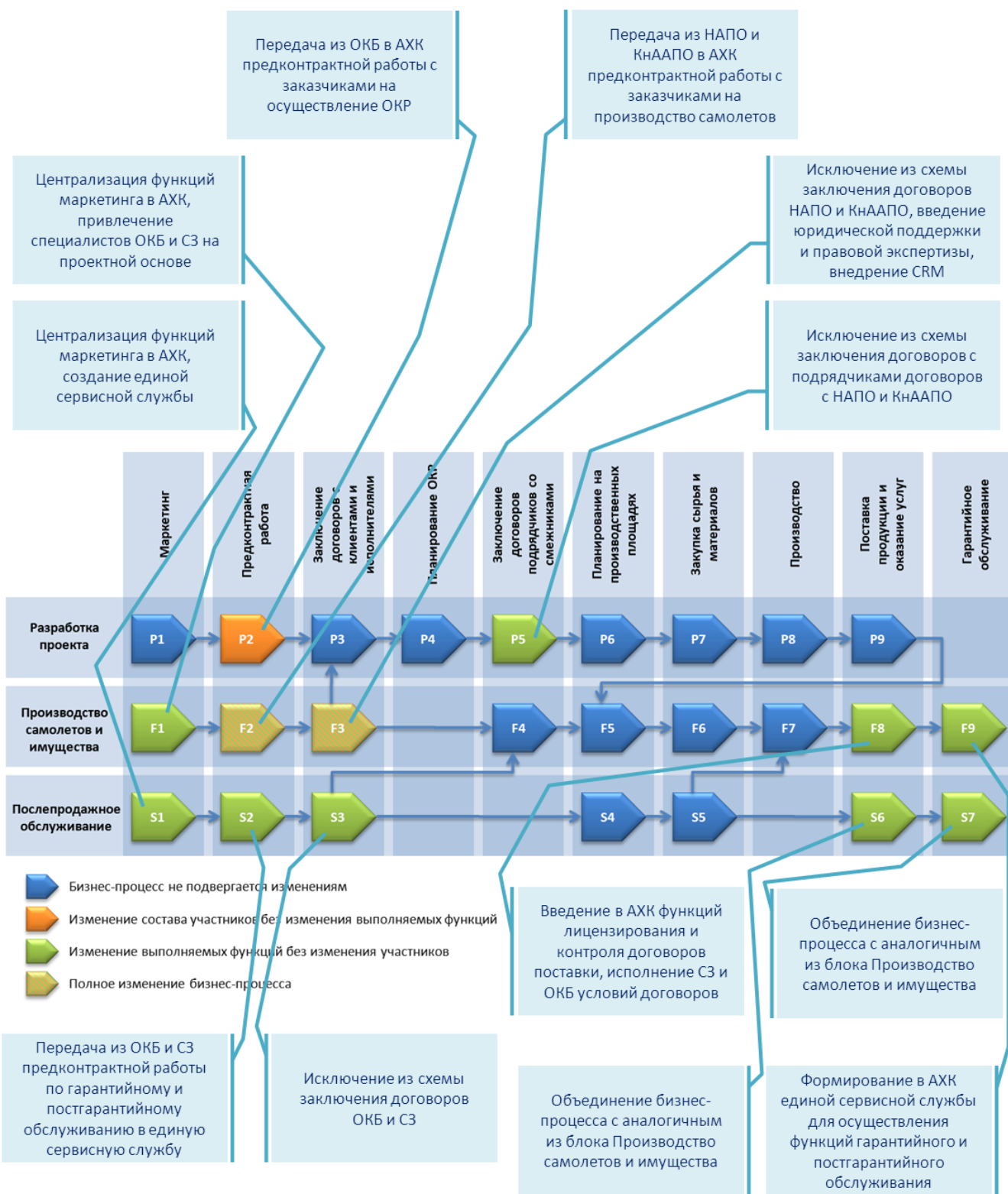


Рис. 6. Предложения по изменению процессов ОАО «Компания «Сухой»

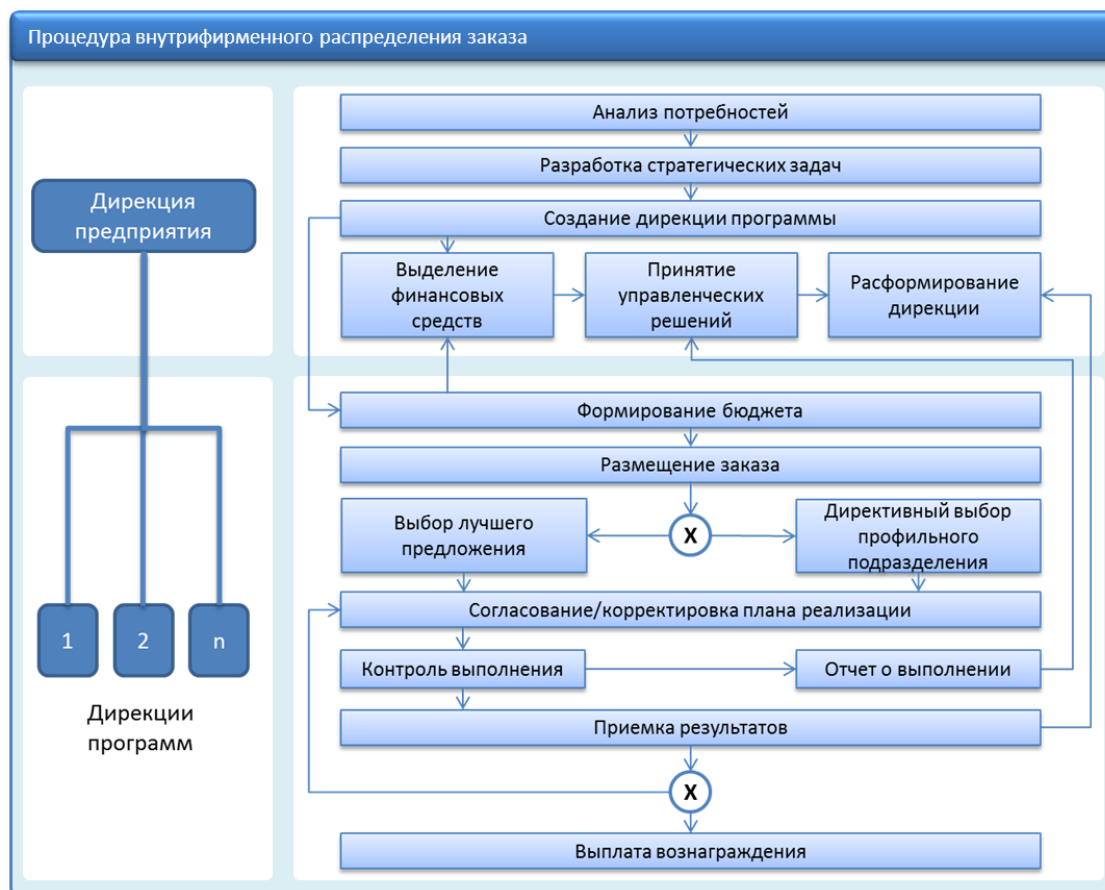


Рис. 7. Процедура внутрифирменного распределения заказа



Рис. 8. Делегирование полномочий Дирекции предприятия

Таблица 1.

Задачи дирекции программ

Наименование модели ДП	Ключевые задачи	Дополнительные характеристики
Методологическая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> • формализация управления проектами; • улучшение навыков руководителей; • повышение понимания персоналом методологии управления проектами; • внедрение в организации процессов, процедур, регламентов и техник управления. 	<ul style="list-style-type: none"> • ДП должен руководить опытный руководитель проектов. • Персонал ДП проходит специальное обучение.
Административная поддержка	<ul style="list-style-type: none"> • планирование и запуск проектов; • поддержка в оценке затрат; • поддержка отчетности, совещаний; • отслеживание ключевых точек проектов; • управление изменениями и проблемами; • определение и оценка рисков; • администрирование счетов, актов; • отслеживание и коррекция планов. 	<ul style="list-style-type: none"> • ДП выступает как консультационная группа для проектов; • Персонал должен иметь знания и практические навыки участия в проектах и выполнения выше указанных задач.
Видение для руководства	<ul style="list-style-type: none"> • мониторинг хода выполнения проектов; • формирование отчетов руководству о статусе проектов; • отслеживание ресурсов и доведение информации до руководства об их размещении, запросах и прогнозе; • поддержка администрирования проектов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация должна иметь достаточный уровень зрелости; • Персонал должен быть обучен в области управления проектами и иметь опыт.
Контроль проектов	<ul style="list-style-type: none"> • разработка стандартного подхода и методологии управления проектами; • формализация процессов и процедур управления проектами и оценки качества; • поддержка оценки стоимости проектов; • мониторинг хода выполнения проектов; • мониторинг проблем, рисков и работ; • определение проблемных и потенциально проблемных проектов и установление прямого контроля над ними; • оценка качества управления проектами; • оценка рисков и установление финансового резерва. 	<ul style="list-style-type: none"> • Данная модель используется, когда организация выполняет проекты с высокими рисками и фиксированной ценой.

Для проведения финансово-экономической оценки эффектов реструктуризации ИСП была сформирована финансовая модель, с помощью которой был составлен прогнозный отчет о прибылях и убытках, включающий в себя описание агрегированного эффекта изменения основных финансово-экономических показателей деятельности ИСП.

Формирование финансовой модели осуществлялось в несколько этапов:

Этап 1 «Сбор и анализ данных». На данном этапе осуществляется сбор данных, необходимых для построения финансовой модели и интервьюирование представителей бухгалтерских и экономических служб ИСП.

Этап 2 «Формирование модели по сценарию «как есть». На данном этапе расшифровывались бюджетные данные, статьи бюджета, внутригрупповые обороты по каждой из структурных единиц ИСП, формировалась модель по сценарию «как есть» для каждого общества ИСП, в модели вносились необходимые консолидационные корректировки: элиминировался внутригрупповой оборот, исключались общехозяйственные расходы из себестоимости реализованной продукции ОКБ и СЗ (единая учетная политика).

Этап 3 «Формирование модели по сценарию «как должно быть». На данном этапе, в сформированные модели «как есть» вносились изменения (уменьшение процентных ставок за пользование заемными средствами, изменение численности персонала и т.п.) и рассчитывается экономический эффект.

Полученный результат сравнивался с единовременными затратами на осуществление преобразований и далее был сделан вывод об эффективности внедрения механизма с точки зрения следующих заинтересованных сторон: государство, миноритарные акционеры, Субъекты РФ, Минобороны РФ. Итоговые показатели приведены на Рис. 10.

Материалы и результаты работы нашли практическую реализацию при реорганизации системы управления ОАО «Компания «Сухой», ведущем разработчике и производителе авиационной техники России. Оценка результатов реструктуризации, проведенная на основании разработанной финансовой модели, выявила экономическую целесообразность внедрения предложенных мер.

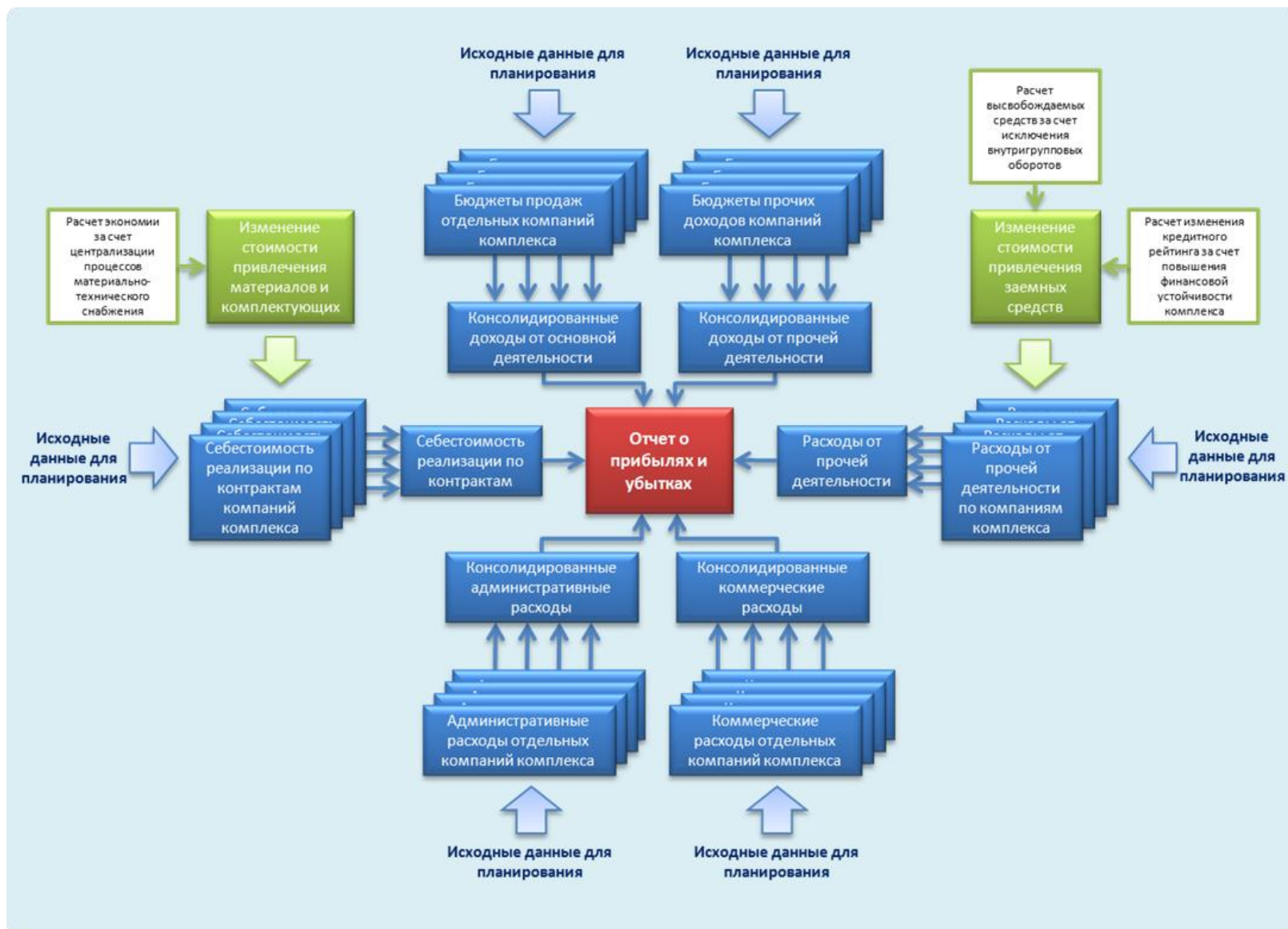


Рис. 9. Финансовая модель для оценки эффективности преобразований

Единовременные затраты на реструктуризацию		
№	Наименование затрат	Сумма, руб.
1	Выкуп акций по требованию акционеров реорганизуемых обществ	378'123'900
2	Уведомление контрагентов в рамках существующих договорных отношений	228'400
3	Подготовка документов для регистрации перехода прав на объекты недвижимости	6'817'500
4	Оформление прав на земельные участки под объектами	165'000
5	Регистрация прав на результаты интеллектуальной деятельности	467'310
6	Переоформление действующих лицензий	194'600
7	Проведение общих собраний акционеров в существующих обществах	60'005
8	Государственная пошлина за конвертацию акций	12'400
9	Получение разрешения ФАС на проведение реструктуризации	10'000
10	Публикация сообщения в печатном издании	5'200
11	Государственная регистрация реструктуризации в налоговых органах	800
Итого		386'085'120

Изменение налоговой нагрузки, тыс.руб.			
Вид налога	До	После	Отклонение
Налог на прибыль	1'750'232	1'898'200	+147'968
ЕСН	1'368'449	1'368'449	0
Налог на имущество	167'447	167'447	0
Транспортный налог	13'250	13'250	0
Земельный налог	87'181	87'181	0
ЕНВД	155	155	0
Водный налог	712	712	0
Итого	3'386'715	3'534'683	+147'968
Налоговая нагрузка	5,29%	5,52%	+0,23%

Влияние реструктуризации на себестоимость, тыс.руб.										
Статья затрат	АХК (до)	АХК (после)	КНААПО (до)	КНААПО (после)	НАПО (до)	НАПО (после)	ОКБ (до)	ОКБ (после)	Группа (до)	Группа (после)
Материалы с ТЗР	10'734'270	10'734'270	1'163'889	1'105'694	428'846	407'403	256'146	243'339	12'583'151	12'490'706
Полуфабрикаты с ТЗР			139'597	139'597	758	758	46'671	46'671	187'026	187'026
ПКИ, ремонт ПКИ с ТЗР			4'409'308	4'188'843	1'336'362	1'269'544	413'685	393'000	6'159'355	5'851'387
Двигатели с ТЗР			1'771'075	1'771'075	104'431	104'431			1'875'506	1'875'506
Итого материалы	10'734'270	10'734'270	7'483'869	7'205'209	1'870'397	1'782'137	716'502	683'011	20'805'038	20'404'627

Прогнозные ключевые финансовые показатели, млн.руб.							
Показатель	До	После	Эффект	Показатель	До	После	Эффект
Выручка	64'040	64'040		Прочие доходы	1'696	1'696	
Себестоимость	43'750	43'350	-400	Прочие расходы	2'417	2'051	-367
Валовая прибыль	20'290	20'690	+400	Прибыль до налогообложения	4'666	5'433	+767
Комм. и упр. расходы	14'903	14'903		Налог на прибыль	1'750	1'934	+184
Прибыль от продаж	5'387	5'787	+400	Чистая прибыль	2'916	3'499	+583

Рис. 10. Результаты проведения преобразований

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Наиболее существенными результатами диссертационного исследования являются:

- Комплексное исследование современного состояния российского авиационно-промышленного комплекса и особенностей российских самолетостроительных предприятий.
- Процедура внутрифирменного распределения производственного заказа на самолетостроительных предприятиях, применяющих проектный контур управления, позволяющая улучшить качество управления самолетостроительным предприятием и выполнения производственных заказов.
- Целостная система проектного управления интегрированным самолетостроительным предприятием, учитывающая влияние всех структурных блоков управления.
- Поэтапный план внедрения проектного управления на самолетостроительном предприятии.
- Модель оценки результатов внедрения предложенных разработок на финансово-экономические показатели предприятия, позволяющая получить результаты до проведения работ и, таким образом, оценить целесообразность предложенных решений.

Эффективность применения организационно-управленческого механизма проектного управления на интегрированном самолетостроительном предприятии заключается в возможности улучшения управляющей системы, исключения дублирующих процессов и в последующем в повышении финансовых результатов организации.

Основные публикации по теме диссертации.

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК

1. Кузнецов В.С., Панагушин В.П., Лютер Е.В и др. Разработка системы показателей для оценки и стимулирования экономической отдачи от бюджета города, области, региона от использования имущественно-земельного комплекса

промышленных предприятий // Научный журнал «Вестник МАИ», 2006, т13, №1 / 0,5 п.л. (авторск.);

2. . Кузнецов В.С. Реструктуризация системы управления авиастроительного предприятия // Научный журнал «Труды МАИ», 2010 / 0,8 п.л.;

Материалы конференций

3. Кузнецов В.С., Панагушин В.П. Practical method for estimates of economic effect of an enterprise» («Метод практической оценки экономического эффекта предприятия») // Международная конференция по экономике, Китай, 2006, 0,3 п.л.;

4. Кузнецов В.С. Механизм проектного управления авиастроительным комплексом // Сборник «Экономические проблемы аэрокосмического комплекса» Восьмой международной конференции «Авиация и космонавтика 2009», выпуск 5, М.: МАИ, 2009, 0,2 п.л.

© **В.С. Кузнецов, 2011.**

Оригинал-макет издания подготовлен автором.
Объем 1 п.л. Формат 84x108 1/32. Бумага офсетная. Тир. 100 экз.
Отпечатано с оригинал-макета средствами оперативной репрографии.