

**VI международная научно-практическая конференция по контроллингу  
"Интеграция контроллинга в экономику, организацию производства и менеджмент".**

***Александрова А.В., Новикова Н.С.***  
*Ступинский филиал МАИ*

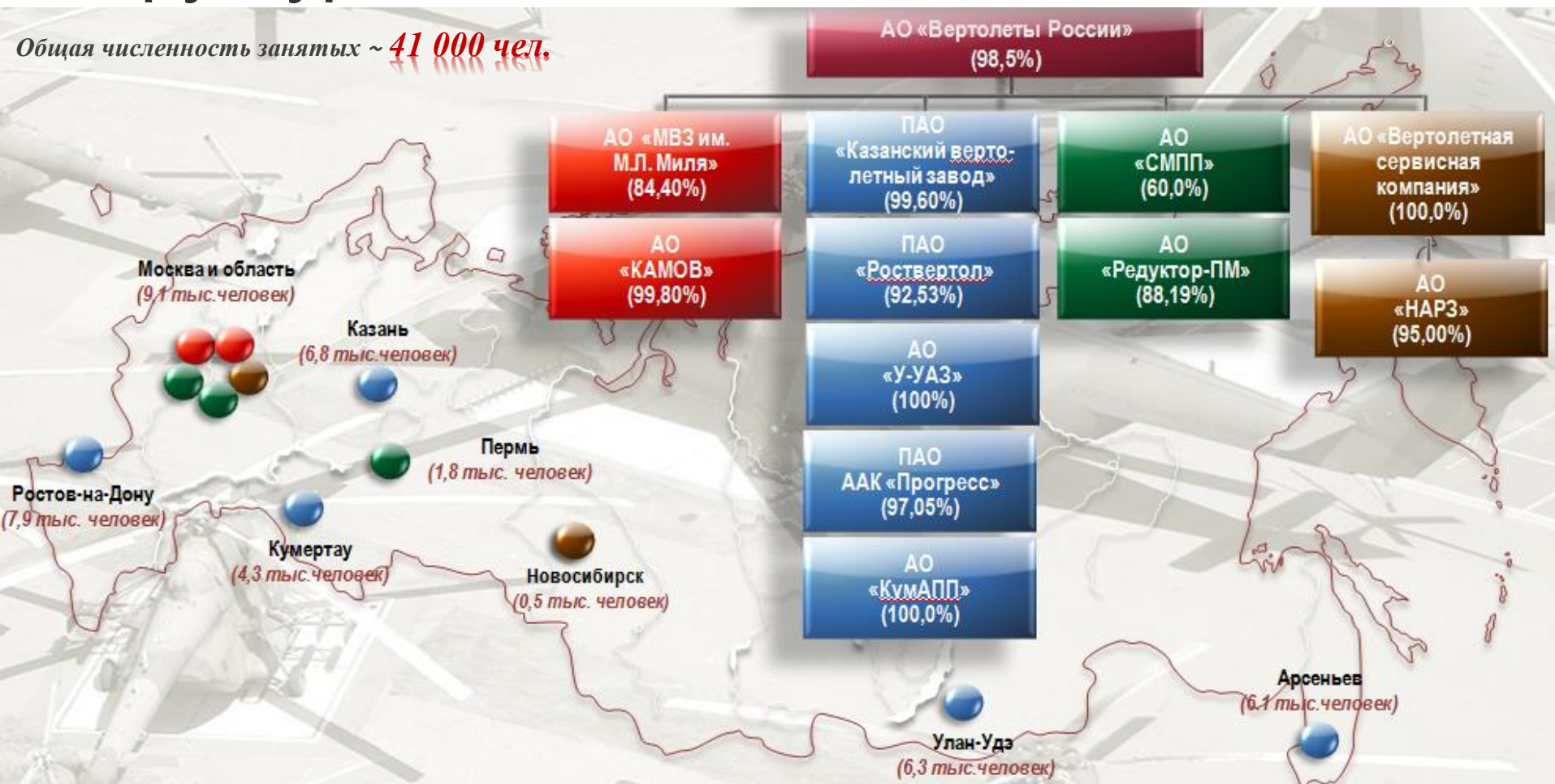
---

**ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЕРТОЛЁТНОГО ХОЛДИНГА**

**2017**

# Структура Холдинга

Общая численность занятых ~ **41 000 чел.**



**«Вертолёты России»**



- Занимают 94% российского рынка вертолетов, в мировых продажах доля компании -10%.
- Производитель №1 в России и СНГ.
- Производитель №1 в мире в сегментах среднетяжелых и сверхтяжелых вертолетов.
- Производитель номер один в мире в сегменте ударных вертолетов.
- Предприятия холдинга являются разработчиками уникальных технологий

# Модель системы управления развитием холдинга



# Ожидания от контроллинга

Мониторинг ключевых показателей деятельности;

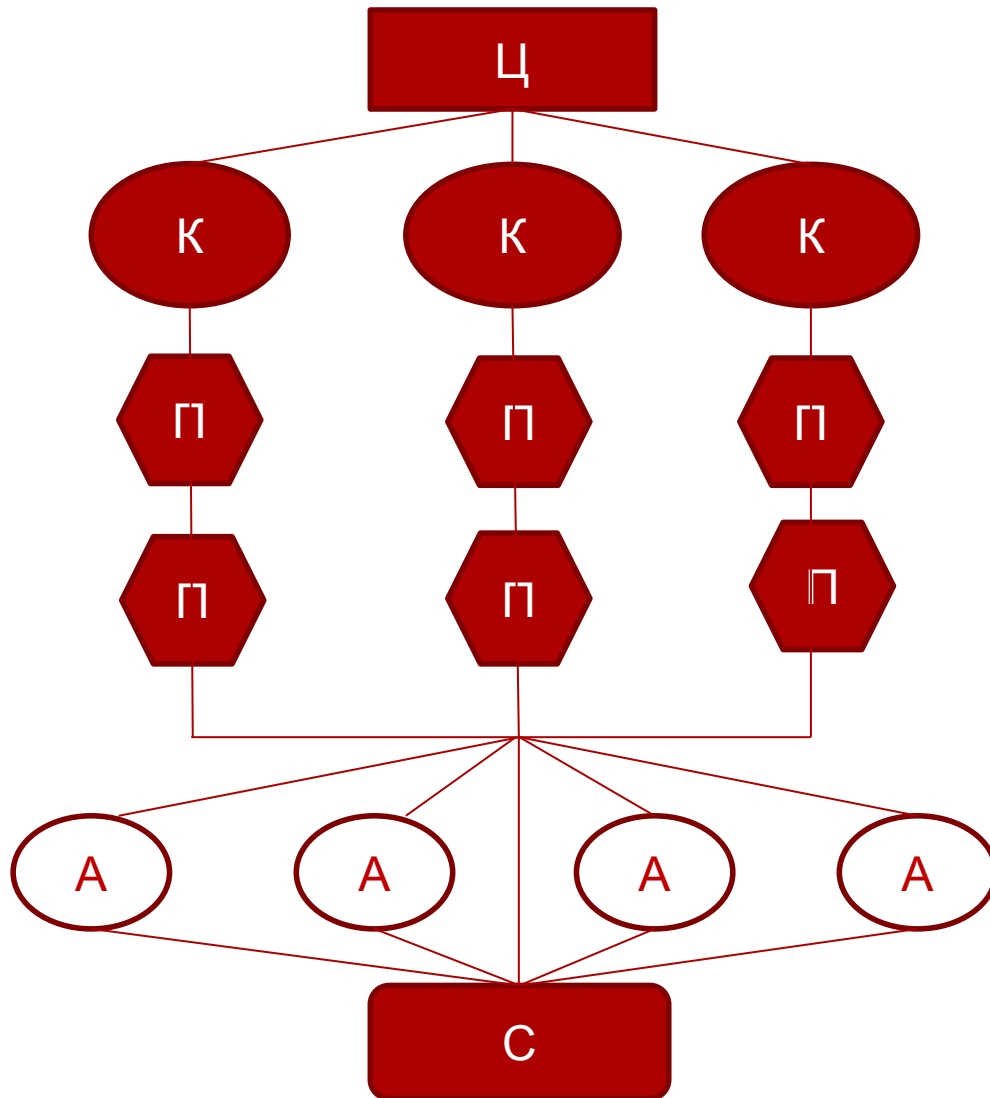
Исключение организационных аномалий;

Распределение границ ответственности и координация действий стратегических бизнес-единиц при реализации программ и проектов развития

# Ранжирование объектов контроллинга вертолётного холдинга

Объекты контроллинга на уровне УК	Ранг важности	Объекты контроллинга на уровне производственной бизнес-единицы	Ранг важности
Финансы	0,2	Финансы	0,15
Производство	0,1	Производство	0,2
НИОКР	0,08	-	
Логистика	0,04	Логистика	0,06
Снабжение	0,05	Снабжение	0,08
Сбыт	0,07	Сбыт	0,07
Персонал	0,06	Персонал	0,04
Программы	0,12	Программы	0,1
Проекты	0,11	Проекты	0,2
Риски	0,04	Риски	0,04
Маркетинг	0,08	-	
IT-технологии	0,05	IT-технологии	0,06

# Модель контроллинга программы инновационного развития производственной бизнес-единицы холдинга



**Где :**

- Ц-цель
- К-критерий
- П- показатель
- А-альтернатива
- С- сценарий развития

# Основные целевые индикаторы и показатели программы инновационного развития производственной бизнес - единицы холдинга

Назначение	Показатель
Общие показатели эффективности экономической деятельности	Отношение полной себестоимости реализованной продукции к выручке Объем продукции с 1м <sup>2</sup> производственной площади
Показатели эффективности инновационной деятельности	Доля продаж инновационной продукции в общем объеме продаж Рост экспорта продукции Количество разработанных и внедренных в производство новых технологий и продуктов Отношение станков с ПУ к общему количеству, % оборудования
Показатели эффективности взаимодействия с внешними источниками разработок и инноваций	Количество инновационных проектов реализуемых совместно со сторонними организациями Количество работников, прошедших переподготовку Количество опорных вузов Количество базовых кафедр в вузах

# Фокус контроллинга на этапах процесса реализации программ развития СБЕ вертолётного холдинга





# Корпоративная система управления проектами «Аванта»

Управление проектами

Инициация и управление содержанием

Календарное планирование и контроль проекта

Коммуникации и работа с документами

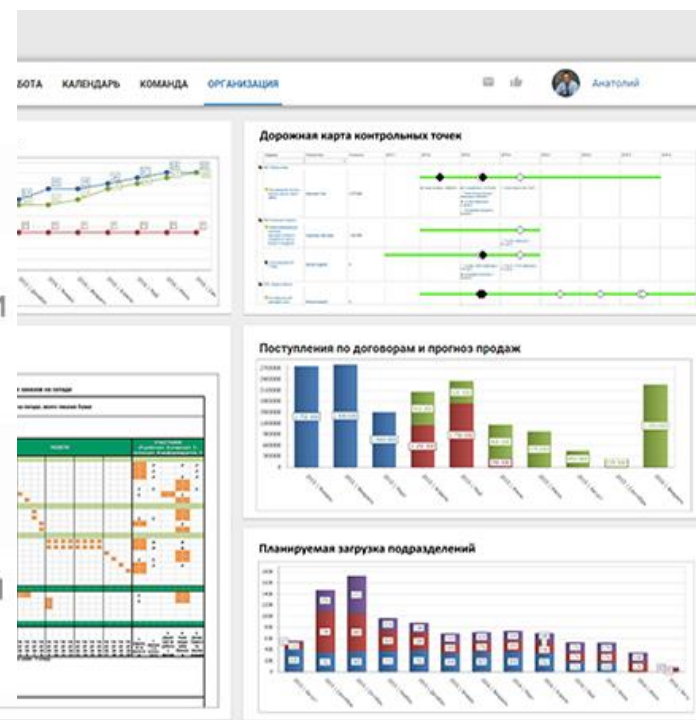
Управление изменениями

Управление рисками

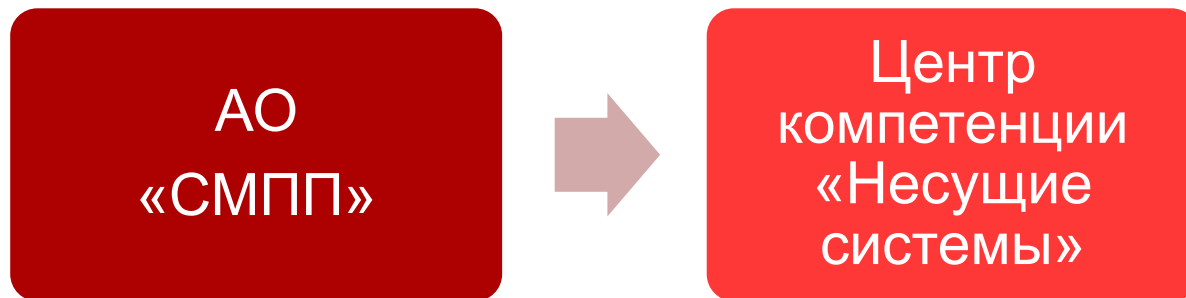
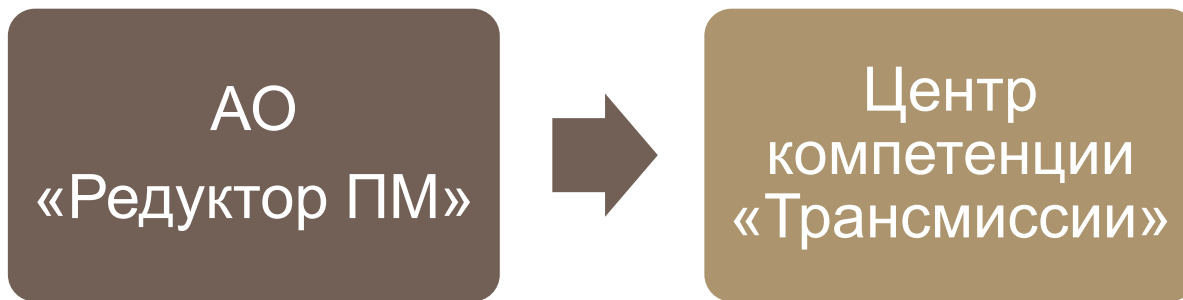
1 Система планирования развития и контроля бизнеса

2 Система управления проектами и портфелями проектов

3 Корпоративный коммуникационный интернет-портал



# Направления организационного развития подразделений по производству комплектующих



# Проекты ЦК «Несущие системы»

Направленность проектов технологического развития	Наименование мероприятий
<b>Повышение эффективности и гибкости производственных процессов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Внедрение системы «бережливое производство»;</li><li>- Трансформация производственной структуры путем выделения отдельных направлений в аутсорсинг</li></ul>
<b>Повышение технологического уровня действующих и развитие новых производств</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Модернизация участка обработки деталей из титановых сплавов;</li><li>- Модернизация участка гальванических покрытий;</li><li>- Модернизация участка термической обработки;</li><li>- Модернизация испытательного центра;</li><li>- Реконструкция производства воздушных винтов;</li><li>- Организация производства рулевых винтов</li></ul>
<b>Внедрение CALS-технологий</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Создание системы управления жизненным циклом изделий;</li><li>- Создание системы управления данными об изделиях;</li><li>- Создание системы планирования производственных ресурсов;</li><li>- Внедрение системы конструкторско-технологической подготовки производства на основе цифрового макета изделий</li></ul>
<b>Совершенствование процессов управления в контексте российских и международных стандартов менеджмента</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Совершенствование процедур в рамках:</li><li>- систем управления качеством продукции;</li><li>- системы экологического менеджмента;</li><li>- системы безопасности труда;</li><li>- системы управления проектами</li></ul>

# Статус реализации проектов ЦК «Несущие системы»



**Проект инвестиционный**  
типовой

- ★ Главная
- Гант
- Дискуссии (18)
- Документы (26)
- Согласования
- Участники (8)
- Формы (3)
- Ключевые показатели (3)
- Бюджет по источникам финансирования (6)
- Бюджет по статьям (5)
- Сметная оценка затрат (14)
- Затраты по заключенным договорам (6)
- Статус проекта (ГД)

**Лента событий**

- Система Адавант попросила(а) заполнить форму Запрос отчета о ходе работ в проекте Восстановление производства воздушных винтов

Все проекты / Проекты технологического развития... / ОМП (Техпервооружение)

**Восстановление производства воздушных винтов**

Новикова Надежда Сергеевна (Руководитель проекта) | Новикова Надежда Сергеевна (Администратор)

<b>Статус:</b> 52% В работе	<b>Бюджет проекта по КПП:</b> 320 022 000,00 р. Прогноз дефицита: -4 295 237,00 р.	<b>Законтрактовано:</b> 204 946 763,00 р. Оплачено: 138 946 763,00 р.	<b>Отклонение от БПГ:</b> 230 раб. дней Просрочено задач в ОПГ: 3	<b>Начало:</b> 13.08.2015 в 8:00	<b>Завершение:</b> 24.11.2017 в 17:00
-----------------------------------	--	---	---	-------------------------------------	--

**Этап ЖЦ проекта**

1. ПРЕДПРОЕКТНАЯ ПРОРАБОТКА | 2. ИНИЦИАЦИИ | 3. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ | **4. РЕАЛИЗАЦИЯ** | 5. ЗАВЕРШЕНИЕ

**Отчеты**

- №01м\_План график с отслеживанием
- №02м\_Отчет о выполнении задач, вех отчетного месяца
- №03м\_Январь 2017\_Отчет об исполнении плана финансирования инвестиций по проекту (отчет в настройке)
- №04м\_Ключевые проблемы проекта
- №05м\_Отчет о выполнении решений протоколов по проекту
- №06м\_Февраль 2017\_Специальный отчет о статистике использования утвержденных инвестиционных проектов планирования

## Иерархия дерева проектов

Найти... [открыть фильтр](#) [подробный вид](#)  На контроле [МОИ](#)  На исполнении [МОИ](#)

- Проекты технологического развития Баракина Елена Ивановна
- ИТ проекты Плешанов Виталий Иванович
- Документация на Систему, обучающие материалы Баракина Елена Ивановна
- Справочники системы Баракина Елена Ивановна
- Мониторинг и контроль исполнения договоров закупки (заключены на ЭП) Баракина Елена Ивановна
- Обучение Баракина Елена Ивановна



# Выводы

- Стратегическими ориентирами развития вертолётного холдинга являются: повышение конкурентоспособности, экономическая эффективность, развитие технической и технологической базы, инвестиционная привлекательность, развитие инновационного потенциала, экологическая безопасность и энергоэффективность производства;
- Информационные ожидания от контроллинга со стороны менеджмента холдинга на данном этапе определяются необходимостью: мониторинга ключевых показателей деятельности; исключения организационных аномалий; распределением границ ответственности и координации действий, стратегических бизнес единиц по выполнению программ и проектов развития;
- Объекты контроллинга на уровне УК Холдинга и на уровне СБЕ в целом идентичны. Следует отметить, что фокус значимости информации находится на показателях программ инновационного и организационного развития бизнес-единиц
- Основными причинами, препятствующими полноценному выполнению программ развития предприятий Холдинга, являются: не полное обеспечение финансирования программ; отсутствие подробных и детализированных планов реализации инновационных программ предприятий; отсутствие механизмов координации работ по проектам в рамках программ; отсутствие гибких процедур выявления рисков, связанных с развитием стратегических ресурсов и способностей предприятия.