



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



# Современные методы повышения эффективности управления и совершенствования процессов деятельности

Первый заместитель генерального директора ГП ВО «Автопромимпорт»,  
д.т.н., профессор Подчуфаров Андрей Юрьевич

## ВО «Автопромимпорт» и НИУ «Высшая школа экономики»

- ВО «Автопромимпорт» более 45 лет выполняет проекты, направленные на внедрение новейших технологий в области машиностроения, химической промышленности и энергетики; за период деятельности Объединение обеспечило пуск в эксплуатацию АвтоВАЗа, КамАЗа, Атоммаша и многих других объектов; в настоящее время работает более чем с 1400 предприятиями из 52 стран мира;
- В условиях рыночной экономики задача освоения новейших технологий тесно взаимосвязана с вопросом эффективного использования освоенных технологий в процессе дальнейшей деятельности предприятий;
- С целью проведения научно-исследовательских работ в области эффективного управления и подготовки специалистов для российских компаний, работающих на международных рынках, и государственных структур, отвечающих за поддержку их деятельности, ВО «Автопромимпорт» создана в НИУ «Высшая школа экономики» базовая кафедра «Системы государственного и корпоративного управления».

## Актуальность анализа существующих методов эффективного управления

- **ГОЗ:** Необходимость оптимизации расходной части бюджета диктует требования к реализации комплекса мер по поддержанию приемлемого объема расходов на ГОЗ при обеспечении требуемого уровня обороноспособности государства;
- **Экспорт:** жесткая конкуренция на мировом рынке требует обеспечения приемлемого соотношения качества продукции и ее цены.
- Один из механизмов улучшения соотношения качества продукции и затрат на ее производство заключается в повышении эффективности управления и совершенствования процессов хозяйственной деятельности.
- С целью принятия обоснованных подходов к выбору методов повышения эффективности управления российскими предприятиями целесообразно рассмотреть преимущества, недостатки и возможность адаптации методов, давших наибольший эффект в сфере НОУ-НСД (ВПК).

## Лучшие мировые практики

Советская экономическая школа	KANBAN	6σ (сигм)
Just-in-time (JIT)	SMART цели	PDCA
Бережливое производство (Lean production)	5W1H	TQM
5S	Poka-Yoke	... многие другие

➤ КАКАЯ ОСНОВА ПОЗВОЛИТ НАИБОЛЕЕ ПОЛНО ОЦЕНИТЬ И СТРУКТУРИРОВАТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ МЕТОДЫ?

По мнению авторов – необходимым инструментарием для решения данной задачи обладают методологический аппарат СИСТЕМНОГО ПОДХОДА и положения ТЕОРИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ (ТСУ), как его практико-ориентированной составляющей.

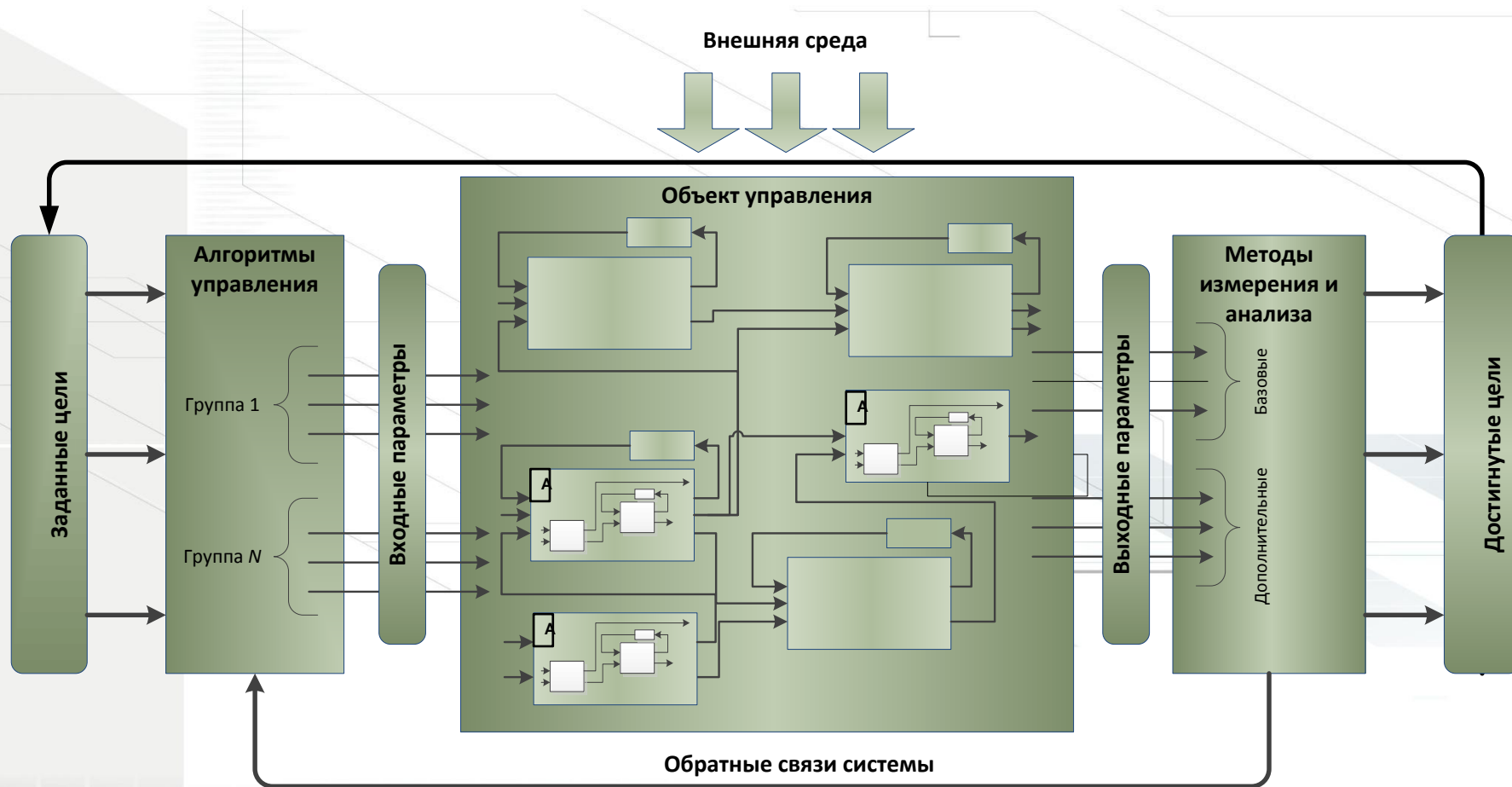


## Теория систем управления

- **ТСУ** представляет собой практико-ориентированную методологию применения положений системного подхода;
- **Системный подход** - одно из направлений философской гносеологии, основой которого является рассмотрение исследуемого объекта как системы - совокупности элементов и связей между ними, которые в своей общности обладают интегральными (результатирующими) свойствами, отличными от свойств, которыми рассматриваемые элементы обладали бы в отдельности;
- **Элемент** - базовая философская категория, определяющая первоначальное вещество, часть бытия, и отражающая свойство любого объекта включать в себя более мелкие составляющие, неделимые в составе данного объекта, но неисчерпаемо делимые при их рассмотрении в иных условиях своего существования;
- **Связь** - средство воздействия элементов друг на друга, т.е. средство, определяющее взаимную зависимость элементов;
- **Внешняя среда** - все элементы и связи между ними, не входящие в состав рассматриваемой системы;

# Система управления

(кибернетика, саморегуляция, синергетика, самоорганизация)



## Преимущества ТСУ, с точки зрения ее использования при разработке решений в области систем государственного и корпоративного управления:

1. ТСУ доказала свою эффективность при использовании ее положений в 20-м веке в достижениях оборонной, ядерной и космической отраслей отечественной промышленности;
2. ТСУ содержит в себе инструментарий для всестороннего анализа, разработки и оптимизации систем государственного и корпоративного управления;
3. ТСУ понятна специалистам управленческого звена российской промышленности, так как в ее основе лежат заделы отечественных фундаментальных и прикладных достижений, которые качественно преподавались в программах высшего образования советского времени;
4. Использование инструментария ТСУ дает возможность привлекать к разработке и экспертизе систем государственного и корпоративного управления специалистов, непосредственно участвовавших в достижении результатов, завоевавших признание на мировом уровне;
5. ТСУ имеет активную поддержку в своем развитии со стороны мировой науки, что подтверждается эволюцией ее форм развития: кибернетика, синергетики, а также использованием инструментариев ТСУ при разработке планов стратегического планирования в США, Евросоюзе, Китае.



## Области ТСУ, имеющие глубокую практическую проработку:

Взаимосвязь точностных параметров;

Взаимосвязь временных параметров;

Определение (расчет) оптимальных параметров;

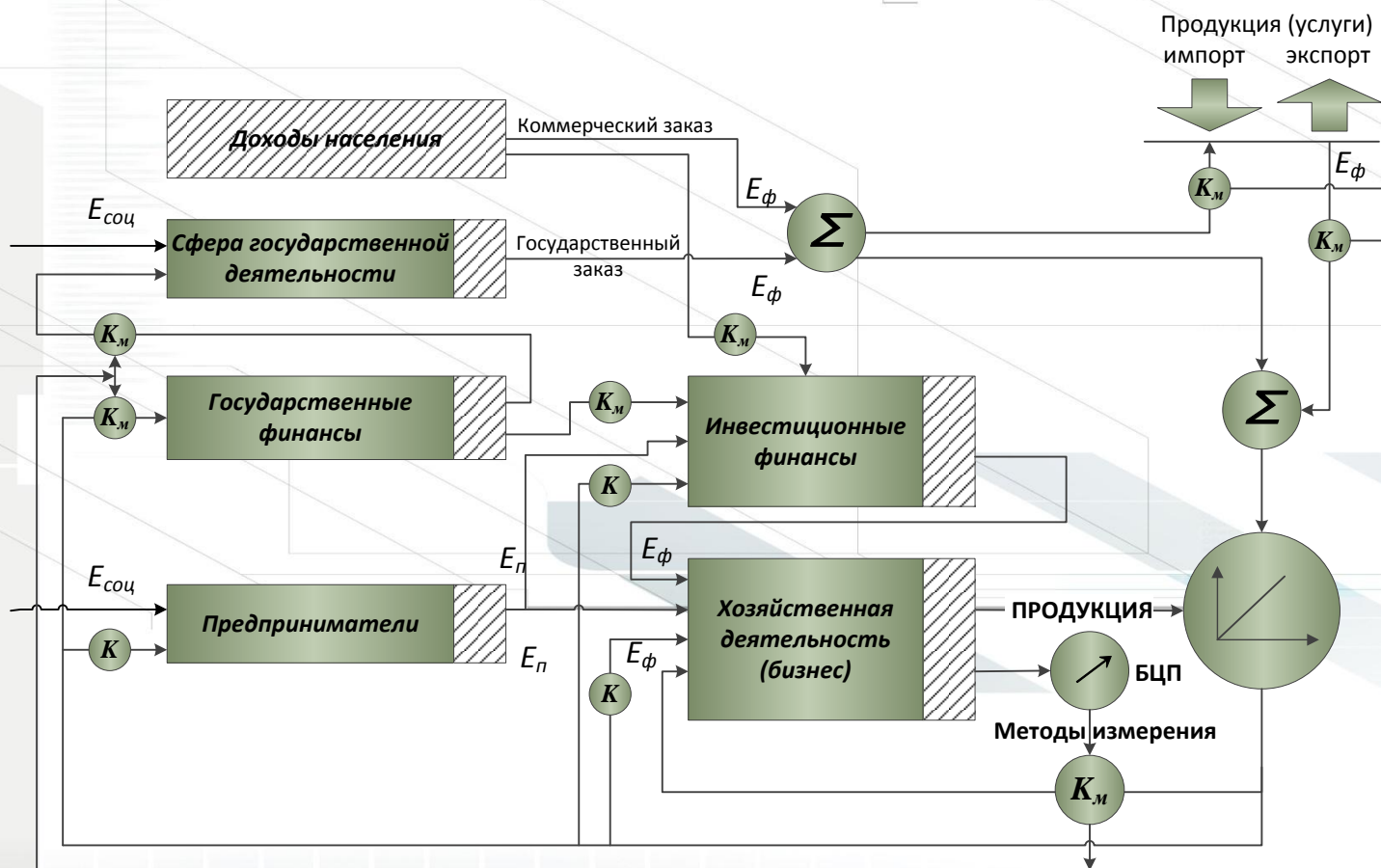
Практико-математическое моделирование;

...



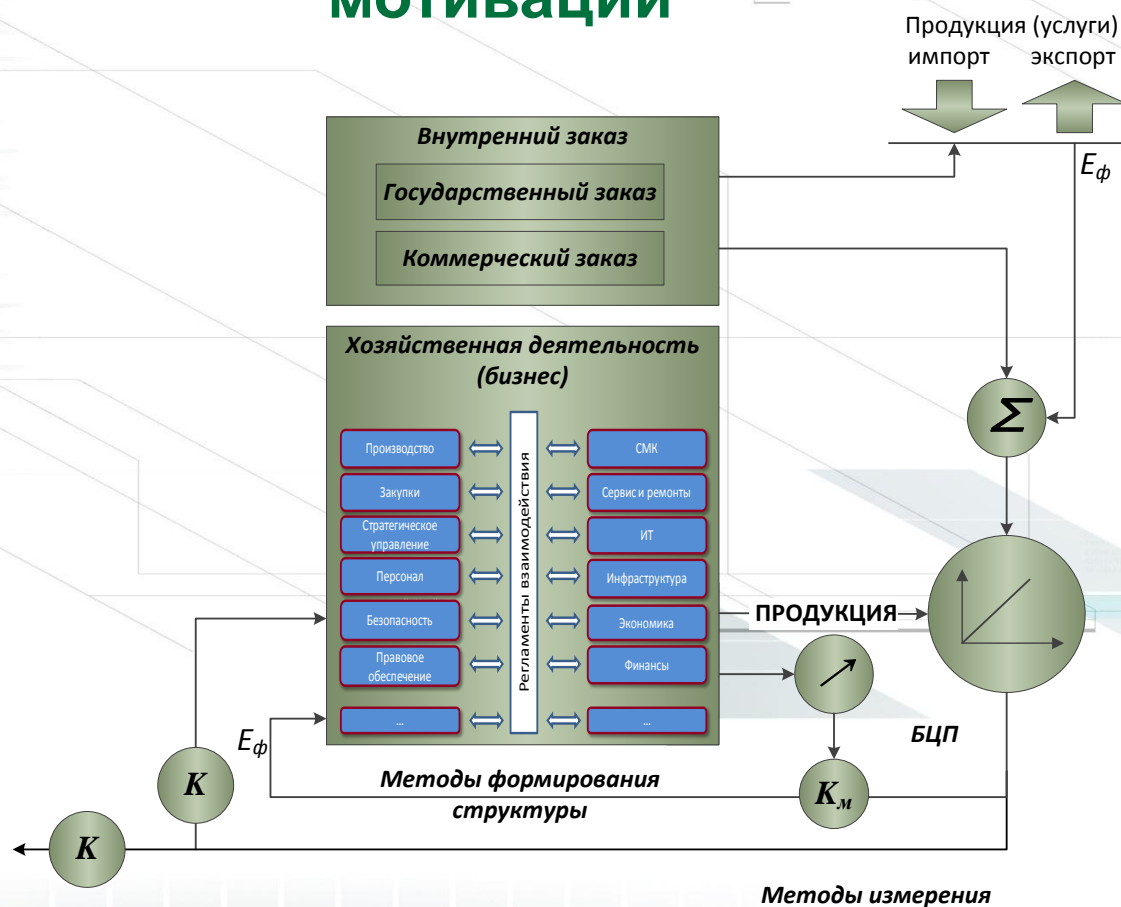


# Место методов НОУ-НСД в системе управления макроэкономического уровня, цели, мотивации



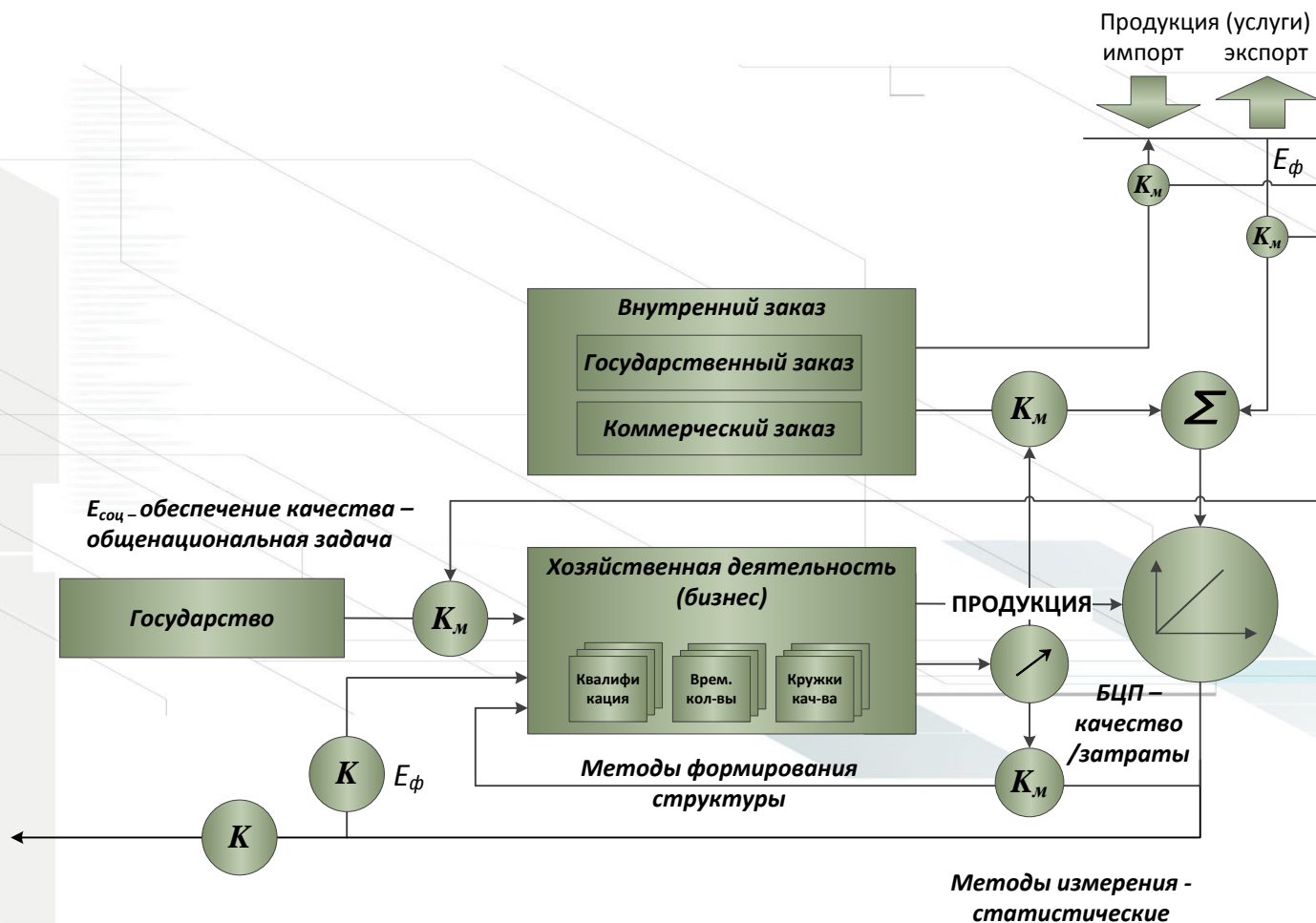


# Место методов НОУ-НСД в системе управления корпоративного уровня, цели, мотивации



## Лучшие мировые практики с точки зрения ТСУ

### ➤ Японские методы контроля и управления качеством

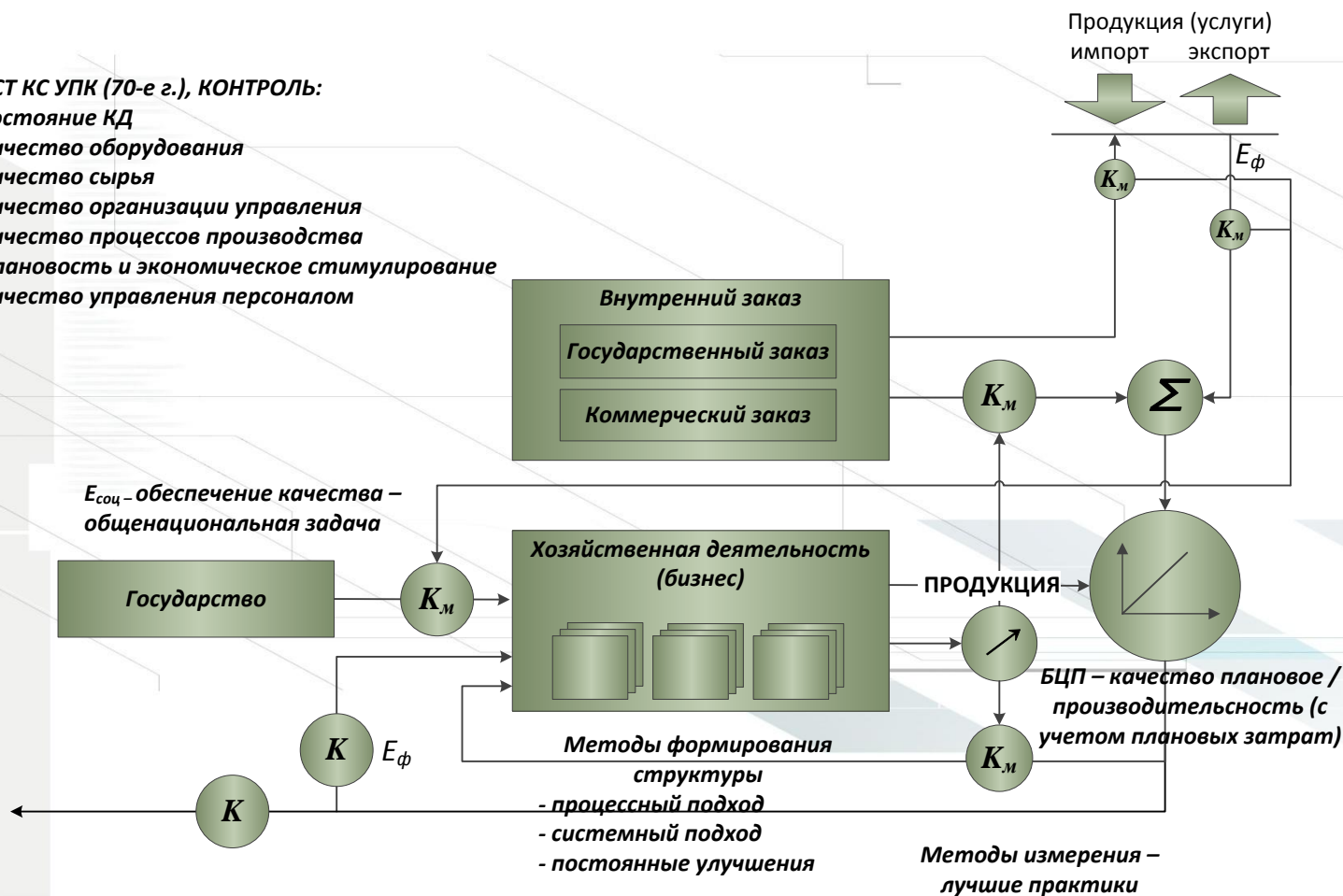


## Лучшие мировые практики с точки зрения ТСУ

### ➤ Советская школа

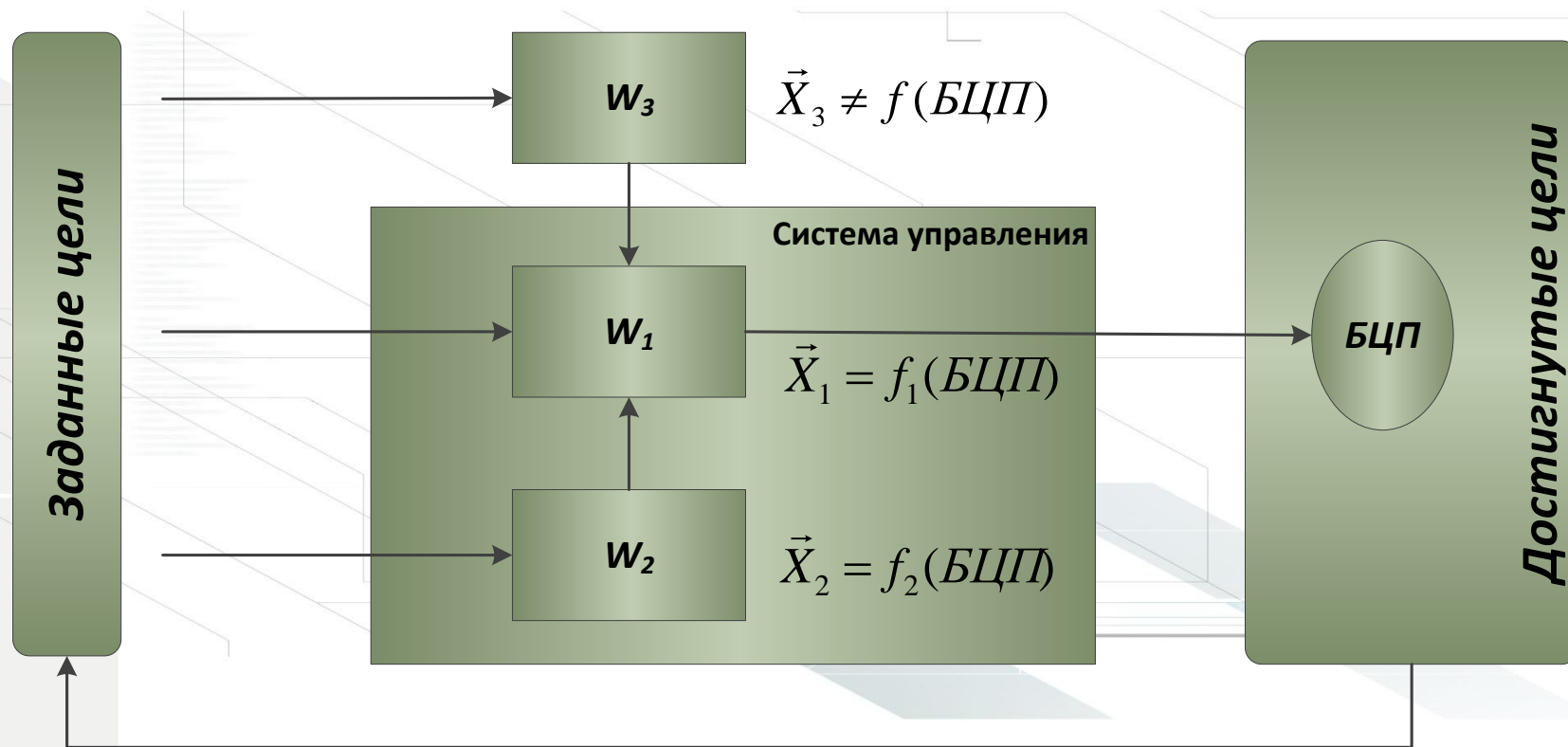
ГОСТ КС УПК (70-е г.), КОНТРОЛЬ:

- Состояние КД
- Качество оборудования
- Качество сырья
- Качество организации управления
- Качество процессов производства
- Плановость и экономическое стимулирование
- Качество управления персоналом

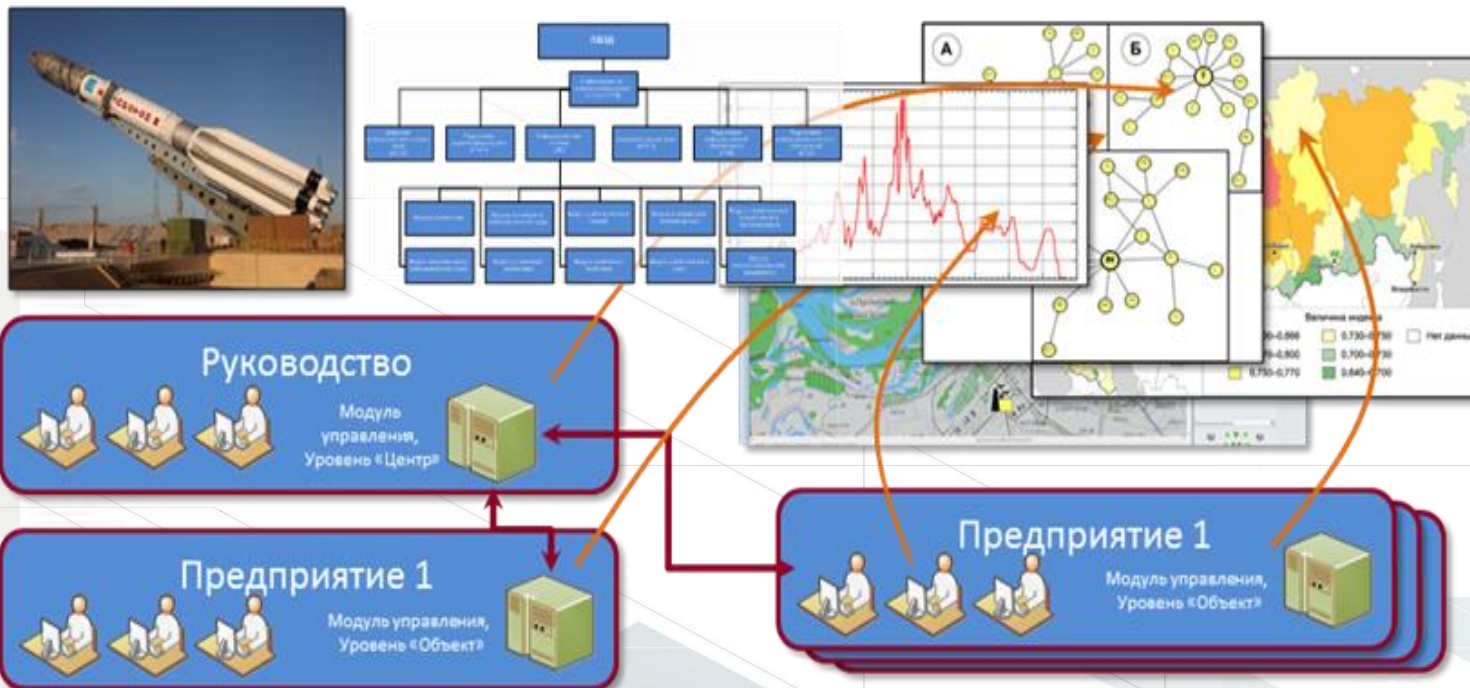




## Базовые целевые показатели



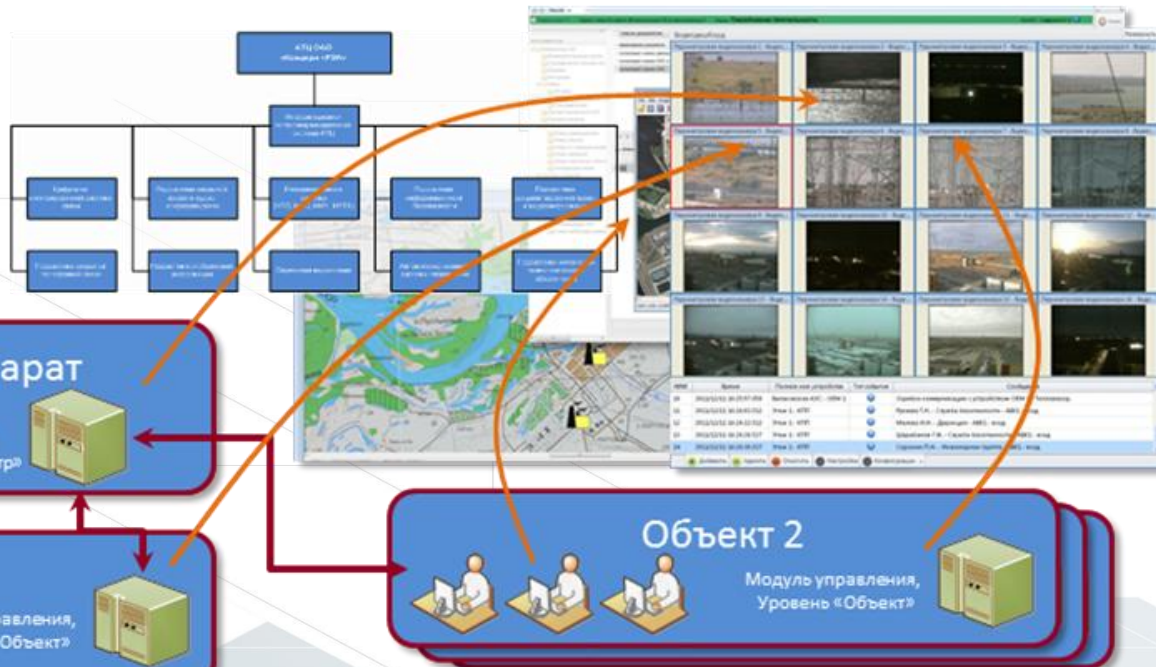
# Система управления подготовкой и исполнением экспортных контрактов ФКА



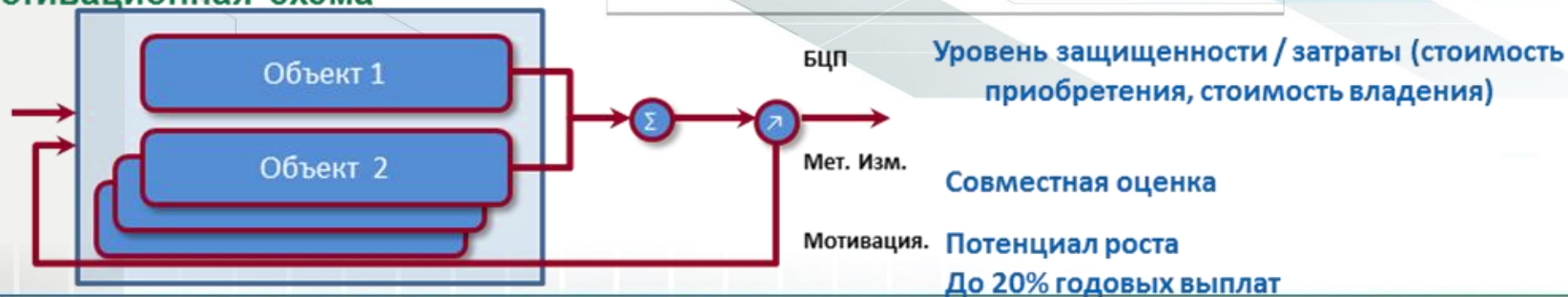
## Мотивационная схема



# Антитеррористический центр энергетических объектов ГК «Росатом»



## Мотивационная схема

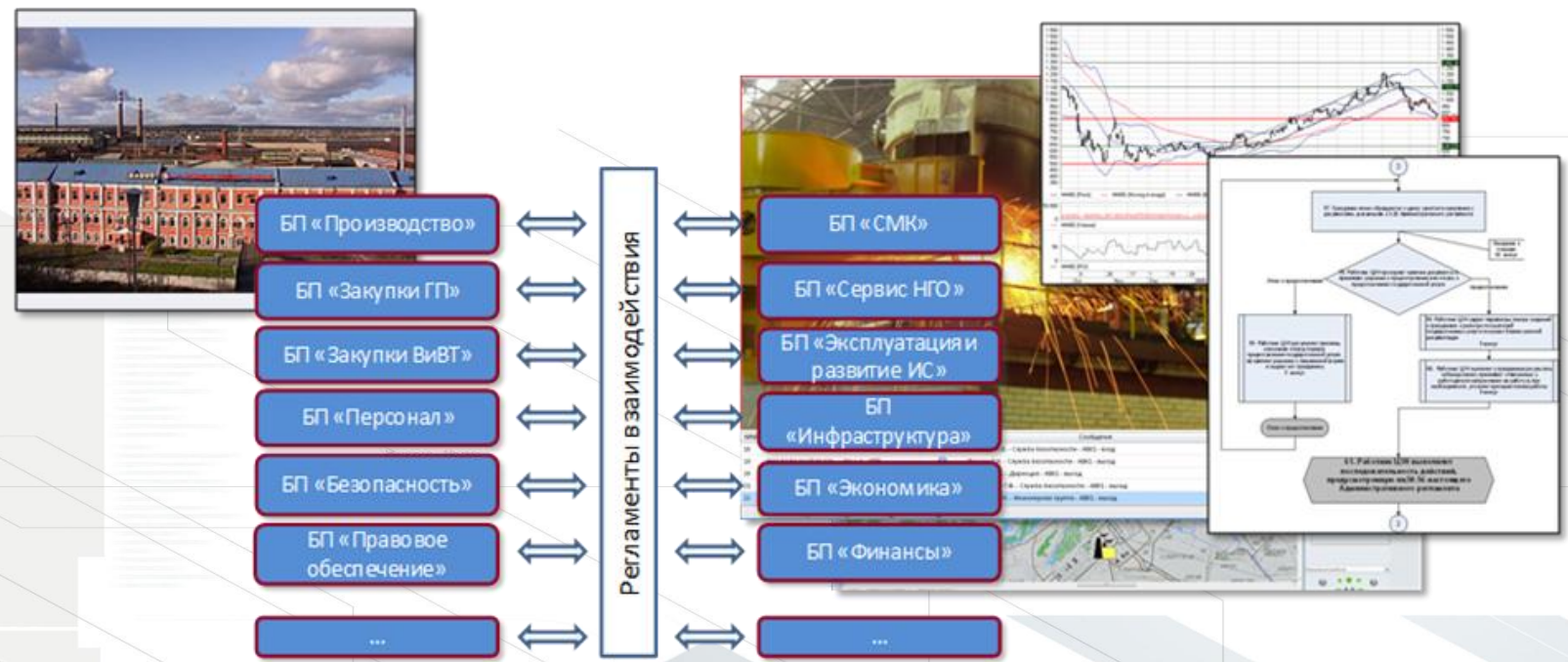




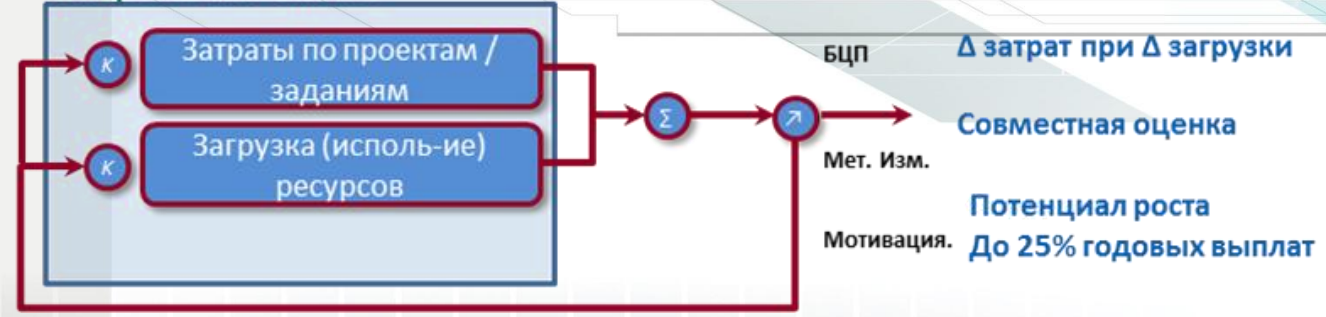


ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТСУ:

# Система управления ОАО «Мотовилихинские заводы»



## Мотивационная схема





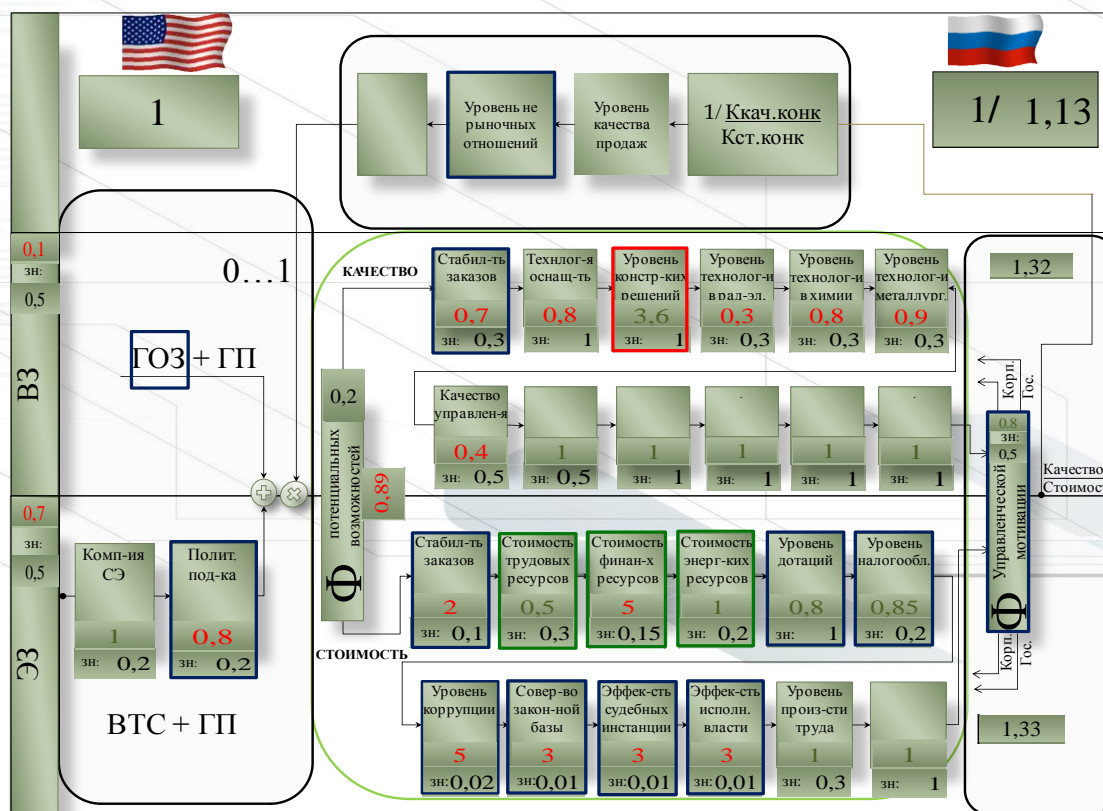
# Анализ целеполаганий государственных институтов в ОПК

Показатель	Цена на продукцию	Объем затрат	Уровень доходов населения	Уровень конкурентоспособности
Форма				
Государство как собственник активов	↑	↓	↓	↑
Государство как заказчик	↓	↓?	↑↓?	↑?
Государство как институт, отвечающий за обеспечение обороноспособности страны	↑↓	↓?	↑	↑
Государство как институт, отвечающий за уровень макроэкономических показателей	↑	↑	↑	↑
Государство как институт, отвечающий за уровень благосостояния граждан	↑↓?	↑	↑	↑?

«↓» - стремление к снижению, «↑» - стремление к повышению, «↑↓» - неоднозначная позиция,  
«?» - пассивная позиция

## ПРИМЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТСУ:

# Сравнительная экспертная модель отраслевой конкурентоспособности в ОПК



## Выводы по докладу

- 1. Российские специалисты обладают одними из лучших в мире теоретическими заделами и практическими компетенциями в области разработки и эффективного управления (оптимизации) сложных систем;
- 2. Необходимым условием для достижения положительных результатов в области повышении эффективности управления (оптимизации) систем государственного и корпоративного управления является определение целевых показателей, методов их оценки и формирование внутрисистемных мотивационных оснований для достижения намеченных целей;
- 3. Выбор базовых целевых показателей (БЦП) для государственных и корпоративных систем должен оптимизироваться, исходя из критерия максимального расширения контура управления.



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20  
Телефон: +7 (495) 771-32-32  
Факс: +7 (495) 628-79-31  
E-mail: [hse@hse.ru](mailto:hse@hse.ru)  
[www.hse.ru](http://www.hse.ru)

20, Myasnitskaya street, Moscow, 101000, Russia  
Phone: +7 (495) 771-32-32  
Fax: +7 (495) 628-79-31  
E-mail: [hse@hse.ru](mailto:hse@hse.ru)  
[www.hse.ru](http://www.hse.ru)

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ  
FOREIGN TRADE ASSOCIATION



115054, Москва, Стремянный переулок, д. 11  
Телефон/Факс: +7 (495) 959-71-17  
E-mail: [api@avtopromimport.ru](mailto:api@avtopromimport.ru)  
[www.avtopromimport.ru](http://www.avtopromimport.ru)

11, Stremyanniy side street, Moscow, 115054, Russia  
Phone/Fax: +7 (495) 959-71-17  
E-mail: [api@avtopromimport.ru](mailto:api@avtopromimport.ru)  
[www.avtopromimport.ru](http://www.avtopromimport.ru)

