



Чарновские Чтения по организации производства

Главные задачи общей реструктуризации компании (по материалам VIII Чарновских Чтений)

7 декабря 2018 г. в зале ученого совета МГТУ им. Н.Э. Баумана, где раньше был храм училища в честь святой равноапостольной Марии Магдалины, открылись очередные VIII Чарновские Чтения (<http://czarnowski.bmstu.ru/>), посвященные организации производства/management production.

На Чтения приехало более 100 участников, в том числе из крупных госкорпораций (Роскосмос и Росатом), российских национальных чемпионов, представителей рейтинга Техуспех (ВНИТЭП, АО «Медицинские технологии Лтд», ГК «Специальные системы и технологии»), производственных и сервисных предприятий («Технополис Москва», «Раменское приборостроительное конструкторское бюро», НПО Энергомаш», ГК «Банковские системы и сервисы», ГК «Механика») ведущих университетов (среди них МГУ им. М.В. Ломоносова, НИУ ВШЭ, НИУ ЮУрГУ, НИЯУ МИФИ, ННГУ им. Н.И. Лобачевского, РУДН, РЭУ им. Г.В. Плеханова, СПбПУ, Финансовый университет при Правительстве РФ и ЯрГУ им. П.Г. Демидова).

Формат традиционной конференции не изменился: на ней прошли панельные дискуссии: «150 лет Николаю Францевичу Чарновскому — основателю кафедры „Экономика и организация производства МГТУ им. Н.Э. Баумана“»; Рейтинг «ТехУспех — национальные чемпионы. Итоги года и перспективы»; «Производственные системы. Лучшие отраслевые практики» и «Образовательные проекты. Как готовить кадры для современных предприятий?»; состоялся Кубок Чарновского по производственным системам.

На дискуссии «150 лет Николаю Францевичу Чарновскому — основателю кафедры „Экономика и ор-

ганизация производства» МГТУ им. Н.Э. Баумана» был заслушан доклад А.Д. Кузьмичева «Николай Чарновский и начало XX века в России: предприятия и их руководители» (МГТУ им. Н.Э. Баумана)*.

* К основным трудам А.Д. Кузьмичева по этой теме следует отнести: Николай Чарновский: к 100-летию первого в мире учебника по менеджменту. Материалы международной научной конференции «Экономические реформы в России XIX–XX вв. Новые подходы, методы и технологии исследования. М.: МГУ им. М.В. Ломоносова; ноябрь–декабрь 2011; Труды исторического факультета МГУ: Вып. 52. Экономическая история. Обозрения. Вып. 16. М.: Изд-во МГУ; 2011:165–169; Николай Чарновский: вехи к биографии. Чарновские чтения. К 100-летию выхода в свет первого в мире учебника по менеджменту «Организация промышленных предприятий по обработке металлов». Т. 1. Москва, 9–10 декабря 2011 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; 2012:69–77; Н.Ф. Чарновский и становление научного менеджмента в России. Российский журнал менеджмента. 2012;10(3):165–176; Леденцовское общество, Н.Ф. Чарновский и изобретатели. Вторые Чарновские Чтения. Сборник трудов. Материалы II международной научной конференции по организации производства. Москва, 7–8 декабря 2012 г. М.: НП «Объединение контроллеров»; 2013:64–69; К 110-й годовщине первого в мире курса по управлению производством. Проблемы теории и практики управления. 2014;(8):139–142; К 150-летию Н.Ф. Чарновского. Актуальные проблемы управления: история и современность: сб. статей по материалам Всерос. науч. конф. Москва, 29 марта 2018 г. М.: РГГУ; 2018:61–68; Николай Чарновский и начало XX века в России: предприятия и их руководители. Восьмые Чарновские Чтения. Сборник трудов VIII Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум «Современное предприятие и будущее России». Москва, 7–8 декабря 2018 г. М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса; 2019: 84–101; Николай Чарновский — агент нового времени. Экономические стратегии. 2019;(1):2–7.



На фото: участники панельной дискуссии «Рейтинг ТехУспех — национальные чемпионы. Итоги года и перспективы» (слева направо): Дан Медовников, директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ; Алексей Корюков, основатель ЗАО ВНИТЭП; Андрей Юданов, д.э.н., ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ, Департамент экономической теории; Анна Горбатова, заместитель генерального директора по работе с инвесторами ОЭЗ «Технополис Москва»; Анатолий Дабагов, к.т.н., президент ЗАО «Медицинские технологии Лтд»; Артур Мирзоян, GR-директор ГК «Специальные системы и технологии»

В нем со ссылкой на труды видного исследователя данной тематики Б. Н. Миронова отмечается, что «в России после отмены крепостного права произошло настоящее экономическое чудо». А. Д. Кузьмичев, используя архивные источники (Санкт-Петербургский филиал Архива РАН, архив завода «Красное Сормово», Российский государственный архив кинофотодокументов, Центральный архив ФСБ РФ) и ранее неопубликованные источники, выдвинул предположение, что «экономическое чудо» и создание новых предприятий в стране во многом было связано с появлением в России выдающихся руководителей бизнеса, среди которых выделялся Алексей Павлович Мещерский. В начале XX в. он руководил Сормовским заводом и сделал его одним из лучших в стране, продукция которого получала первые призы на зарубежных выставках. Одним из линейных руководителей

завода был Николай Францевич Чарновский, изучивший по приказу Мещерского причины несчастных случаев на работах и выявивший семь причин несчастных случаев. После Сормово Чарновского пригласили в 1907 г. в Императорское техническое училище, а он закончил его в 1896 г., для чтения курса по организации производства. Вскоре, в 1911 г., в училище он опубликовал первый в мире учебник по менеджменту. Важно отметить, что Герман Саймон, профессор, почетный председатель Simon — Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, в своем видеообращении к участникам чтений приветствовал всех словами: «Николай Чарновский начинал свой учебник с вопроса, как выбрать наиболее оптимальное расположение завода».

В других панельных дискуссиях и выступлениях обсуждались проблемы, связанные с развитием

производственных систем в России, создании национальных промышленных компаний — «скрытых» чемпионов, приводились примеры лучших отраслевых производственных практик. По мнению Дана Медовникова (НИУ ВШЭ) для всех компаний рейтинга ТехУспех главной проблемой становится общая реорганизация структуры компании. А. В. Мирзоян («Специальные системы и технологии») подчеркнул, что проект помог компании три года назад «сформулировать три направления, которые мы определили для себя как возможности прорывного развития и в принципе мы последовательно идем». Он, в частности, пояснил, что речь идет не только «об индустриальном направлении нашего бизнеса — т.е. системы электрообогрева и специальной электротехнике для нефтегазовой промышленности»: в 2018 г. в компании «серьезно перезапустили решения по антиобледенению городскому». Все это делает важным в деятельности компании вопросы стратегического управления, особенно в связи с тем, что активно развивается экспорт в Северной Африке и на Ближнем Востоке.

А. Б. Горбатова («Технополис Москва») также поделилась наблюдениями за развитием производственных компаний на этой столичной мегаплощадке, заметив: «Я тоже наблюдаю: если еще пять лет назад были пустые помещения и, казалось, что Технополис не может быть наполнен жизнью, то сейчас это, в общем-то, успешный проект». Начиналось все, по словам Горбатовой, с проектов Фармы, «потом была микроэлектроника, сейчас на удивление идут компании, которые выращивают траву. Она продается в магазинах уже — продается прямо в коробочках». Но в основном резидентами Технополиса, как пояснила Горбатова, становятся малые и средние производственные компании, правда, их деятельность почти никто не изучает.

Панельные дискуссии «Производственные системы. Лучшие отраслевые практики» и «Образовательные проекты. Как готовить кадры для современных предприятий?» отражали сложившиеся реалии: бизнес до сих пор не смог сформулировать для университетов заказ на специалистов по производственному менеджменту. Университеты, в свою очередь, медленно перестраивают свои учебные программы. Н. С. Костарева (ГК «Банковские системы и сервисы») привела реальный пример подготовки сотрудников — познакомила

участников Чтений с системой мотивации персонала, применяемой в этой федеральной сервисной компании. В основе системы несколько образовательных стадий, связанных с развитием корпоративной культуры. «На первой стадии мы у сотрудника „выводим“ понимание того, что у него не хватает каких-то знаний, — поясняет Косарева, — потом опять же через когнитивный диссонанс „выводим“ его к задаче учиться и так далее».

Чтобы веселее было учиться и учить студентов и сотрудников предприятий, 8 декабря всех участников Чтений пригласили на Кубок Чарновского по производственным системам, где в два тура игроки показывали мастерство в деловых играх, разработанных на кафедре «Экономика и организация производства МГТУ им. Н. Э. Баумана». Д. М. Каргапольцев (МГТУ им. Н. Э. Баумана) в своем выступлении пояснил, что на кафедре «разработано пять деловых игр, в том числе: моделирующие работу сборочного предприятия, занимающегося производством ювелирных изделий (борьба с потерями), демонстрирующие инструмент бережливого производства „картирование потока создания ценности“ (картирование производства автомобилей), моделирующие деятельность на рабочем месте по сборке деревянного столика, моделирующая процесс сборки изделия на производстве (точно вовремя), моделирующие проектирование и сборку умного будильника, соблюдая баланс между себестоимостью, полезностью для потребителя, техническими инновациями и сроками производства (себестоимость и ценность: ориентация на потребителя)». По итогам трех напряженных раундов победителем V Кубка Чарновского стала команда компании «Медицинские технологии Лтд».

В. А. Левенцов (СПбПУ) об участии в Кубке Чарновского сказал так: «Очень положительные эмоции от игры, от чемпионата. Захватывающее состязание, интересные решения. Цель была познакомиться с инструментами, которые применяются в обучении и в чемпионате, на каких изделиях и деталях проводят чемпионат, набраться опыта... Мы видели, как работает микс инструментов бережливого производства в разной последовательности».

Тематика lean manufacturing традиционно присутствует на Чтениях: в докладе А. Н. Короленко, А. Ю. Долинской (Южно-Уральский

государственный университет) «Интеграция инструментов бережливого производства для управления современной компанией как фактор ее ускоренного развития» делалась попытка определить, можно ли инструменты бережливого производства использовать для малых и средних компаний. Рассмотрев инструменты lean manufacturing в зависимости от функционального применения, авторы доклада делают вывод о том, что можно выделить преимущества внедрения таких инструментов на микро- и малых предприятиях.

Новые направления в менеджменте также оказались представлены на Чтениях: это и использование блокчейн-технологии в системах управления жизненным циклом наукоемкой промышленной продукции, и оценка альтернативных издержек организации и производства услуг медицины и здравоохранения с применением блокчейн-технологий, и управление проектами машинного обучения при решении задач промышленной аналитики.

С. А. Чуй (Росатом) представил новый метод проектного управления рисками — Чу-До графики. По его мнению, Чу-До графики в риск-ориентированном мышлении позволяют определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих

возможностей. Свой метод Чуй применял уже на протяжении пяти лет в сложных проектах в отечественной промышленности — при реализации проектов по строительству АЭС, объектов ядерно-оружейного комплекса, постройки, проектирования кораблей.

Не только корабли и АЭС, малые, средние и крупные предприятия оказались на Чарновских Чтениях, новое и старое также переплелись в тематике организации производства и, похоже, органично дополняют друг друга. В этой связи уместно обратиться к третьему изданию учебника (1919 г.), где Чарновский в первых строках предисловия пишет: «Интерес к вопросам экономики производства в пределах данной „хозяйственной единицы“» продолжает расти и привлекать к этим задачам так называемого „частного хозяйства“ внимание не только техников (отражаясь отчасти в программах высших технических школ), но в последнее время и экономистов, — пожалуй, не в меньшей степени, чем к изучению народного хозяйства в целом; последнее понятно, ибо успех целого складывается из успехов этих единиц». Так 100 лет назад рассуждал ученый, один из пионеров науки управления в России.

*Обзор подготовил
А. Д. Кузьмичев,
д.и.н., профессор МГТУ им. Н. Э. Баумана,
сопредседатель Чарновских
чтений, Москва, Россия*