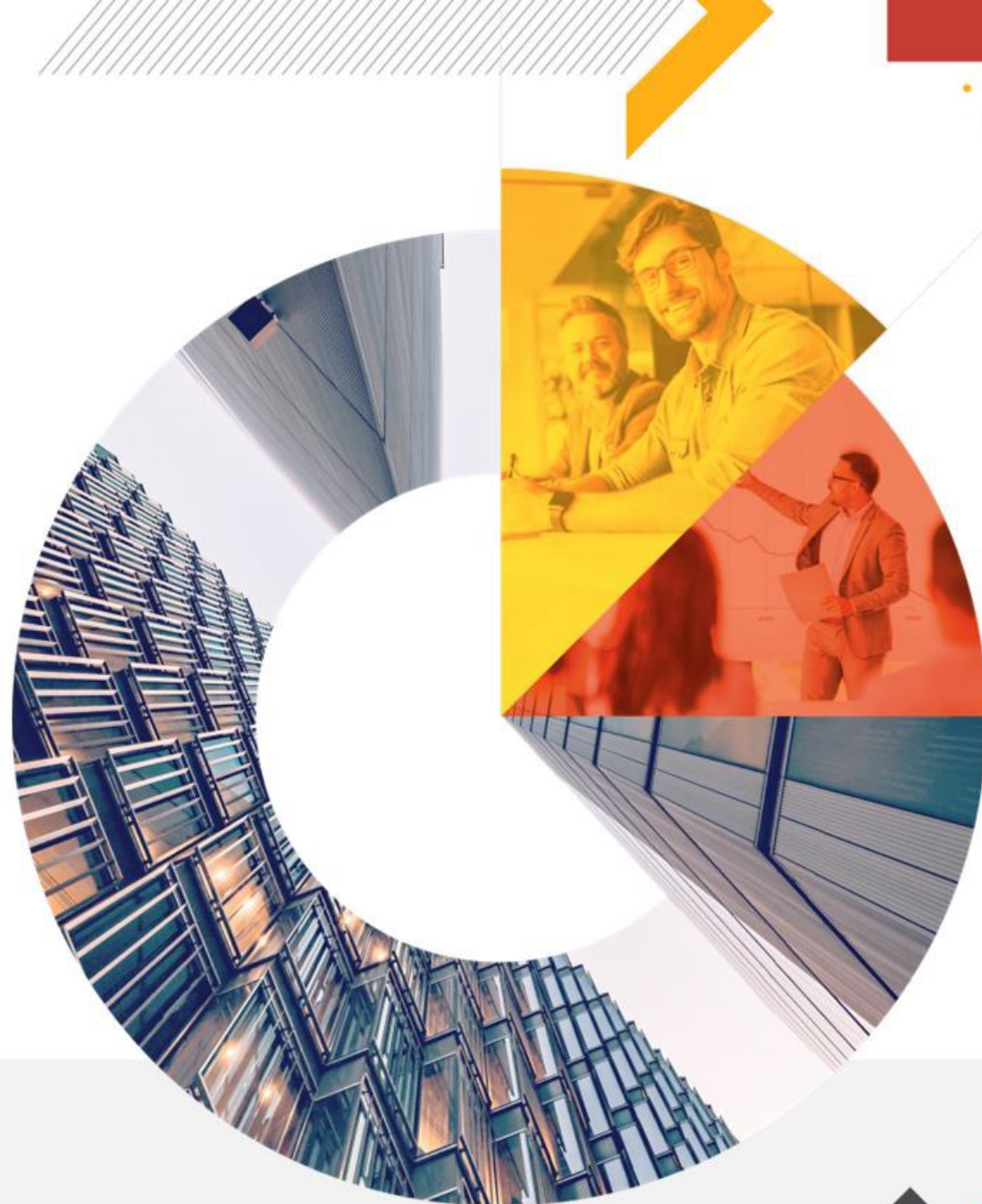


# РУКОН СПГ группа

Честные. Надежные. Свои.

## РУССКАЯ ДОКТРИНА УПРАВЛЕНИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПОБЕДЫ

или о новом подходе к повышению  
эффективности деятельности предприятий



21.04.2023

Форум АВИАНИКА 2023

# РУКОН СПГ группа

Честные.  
Надежные.  
Свои.



[www.spg.rukon.ru](http://www.spg.rukon.ru)

## Опыт работы 30 лет

Профессиональные услуги  
**3000 предприятий и организаций**,  
включая ФОИВ и РОИВ

**Управляющая компания Кластера** высокотехнологичных  
решений для освоения ресурсов мирового океана и Арктики  
(при поддержке Группы «ГАЗПРОМ»)

# 40%

**В числе клиентов 16 из 41 (40%) вертикально интегрированных государственных структур (корпораций и концернов), в т.ч.**

Предприятия «Ростех», «Алмаз-Антей», «Вертолеты России», «Объединенная судостроительная корпорация», «Корпорация морского приборостроения», «КГНЦ», «ЦТСС», «Росморпорт», «Концерн ЦНИИ Электроприбор», «Концерн МПО - Гидроприбор», Концерн «Океанприбор», «Гранит-Электрон», НПО «АВРОРА», и др.

## В числе проектов:

- стратегии для корпораций и регионов,
- разработка и аудит программ развития
- создание кластеров и технопарков
- технологический аудит, экспертизы
- аудит финансовой отчетности
- организация акселераторов
- корпоративное обучение
- сессии, модерация, и проч.



**Аудит**



**Консалтинг**



**Оценка**



**Обучение**

Сеть РУКОН



входит в **ТОП-10** крупнейших  
аудиторско-консалтинговых  
групп России



[www.rukon.ru](http://www.rukon.ru)

- Первая национальная сеть аудиторских и консалтинговых организаций России
- Более **50%** предприятий ОПК РФ, **1500** клиентов, **400+** профессионалов
- Сеть РУКОН создана в 2021 г. Компания создана в 1992 г.

# Ольга Самоварова

- **Председатель Совета сети «РУКОН»**
- **Управляющий Партнер РУКОН СПГруппа**
- **Директор учебного центра РУКОН Цель**
  
- Член Экспертного совета при МИНЭК РФ
- Член Экспертно-консультационного Совета при Росимущество
- Член Президиума Союза промышленников и предпринимателей
- Член Методологического совета АО «ОСК»
- Независимый директор, член СРО «НАКД»



[www.samovarova.ru](http://www.samovarova.ru)

- Кандидат экономических наук
- MBA
- Высшее техническое и экономическое образования
- Автор 2 монографий и около 100 публикаций
- 25+ лет работы в сфере экономики, аудита, обучения, организации и управления, консалтинга

Радио-инженер

Экономист

Директор страховой компании

Директор аудиторской компании

Директор Фонда поддержки промышленности Петербурга

Директор Центра кластерного развития Петербурга

Управляющий партнер РУКОН СПГруппа

**«... сейчас такое время,  
к людям надо мягше,  
а на вопросы смотреть  
ширше».**



ФЕДЯ из кинофильма «Операция Ы»

# Авиастроение в России требует прорыва

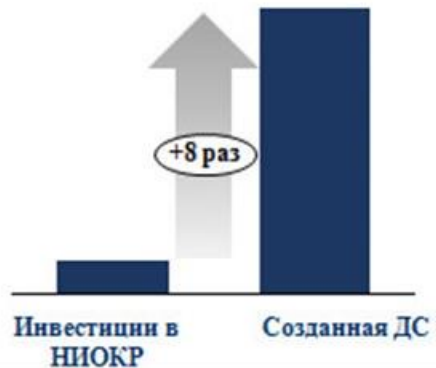
## Авиационная промышленность: общая характеристика



**Быстрорастущий рынок**  
 Мировой рынок авиационной продукции и услуг, трлн рублей



**Мультипликативный эффект**  
 инвестиций в НИОКР в авиастроении



**Обеспечение обороноспособности и национальной безопасности**  
 Доля авиационной техники в общем объеме мировой торговли оружием



## ПРОБЛЕМЫ АВИОНИКИ, САМОЛЕТО- И ВЕРТОЛЕТОСТРОЕНИЯ

- **снижение спроса** на авиаперевозки, вызванное пандемией COVID-19, санкциями, СВО
- **сильная конкуренция** на мировом рынке и новые требования к эффективности - необходимость сокращения затрат и повышения качества продукции.
- **беспилотники!**
- **санкции и импортозависимость**
- **экологические проблемы**, так как страна стремится к уменьшению выбросов вредных веществ и развитию экологически чистых технологий
- **информационная безопасность**, кибербезопасность
- **снижение заказов** и производства самолетов и вертолетов.
- **отставание в развитии** технологий в авиационной отрасли по сравнению с развитыми странами, такими как США и Европа.

# Прорыв невозможен без существенных изменений на предприятиях

## Тренды и приоритеты

- Санкционные ограничения
- Реструктуризация и локализация рынков
- Системные разрывы цепочек и логистическая перестройка
- «Цифровые торнадо»
- Технологическая перестройка
- Рост требований к корпоративной социальной ответственности
- ...



## ЗАДАЧИ И ПЕРСПЕКТИВЫ



- Актуализация и корректировка стратегий, программ, КПЭ
- Актуализация системы управления
- Развитие технологий

### **ИНАЧЕ:**

- **Стратегически слепая политика**
- **«Моделепад» (ускоренное старение бизнес-моделей)**
- **«Зуминг» проблем**
- **«Зомби – компании»**

## Процессы

- **Способность меняться на ходу**, учёт всех новых факторов, влияющих на деятельность: вкл. политическую и экономическую ситуацию в стране, психологическое состояние топ-менеджеров и работников, и др.
- **Стратегирование** - своевременное реагирование предприятий на вызовы в режиме реального времени (процесс, а не результат; и в головах, а не на бумаге)
- **Коммуникации и горизонтальные связи** (синхронизация стратегий, устранение дублирований, обмен опытом, пр.)

# Разделение компаний на два типа: те, что сумеют измениться, и те, которые умрут

**31.03.2023 - Таврический Дворец СПб  
СПб ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНГРЕСС**

Весь цвет экономической мысли РФ  
(14 академиков и членкоров РАН)

и международные эксперты  
(США, Великобритания, Канада, страны ЕЭС)

## **ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ**

- **Реиндустриализация РФ**
- **Достижение технологического суверенитета**
- **Возрождение стратегического планирования**
- **Внимание к ценностным, культурным и смысловым установкам при планировании и управлении**



## **ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ АВИАСТРОЕНИЯ:**

- 1. Необходимость раннего, опережающего внедрения новых технологий (early Implementation)** - необходимо первыми разрабатывать и применять технологии, не только опережая конкурентов, но и развивая собственные стандарты
- 2. Активное развитие и использование государственной поддержки проектов развития** – поскольку это высоко рискованные инвестиции, часто выходящие за рамки интересов отдельных компаний, и ориентированные на развитие отрасли в целом
- 3. Повышение эффективности** деятельности, включая эффективность управления и его ориентацию на решение актуальных задач

# Когнитивный суверенитет - первичен по отношению ко всем остальным суверенитетам

**ВНЕШНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ТРЕБУЮТ ИЗМЕНЕНИЯ МЫШЛЕНИЯ ОТ КАЖДОГО РУКОВОДИТЕЛЯ И КАЖДОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

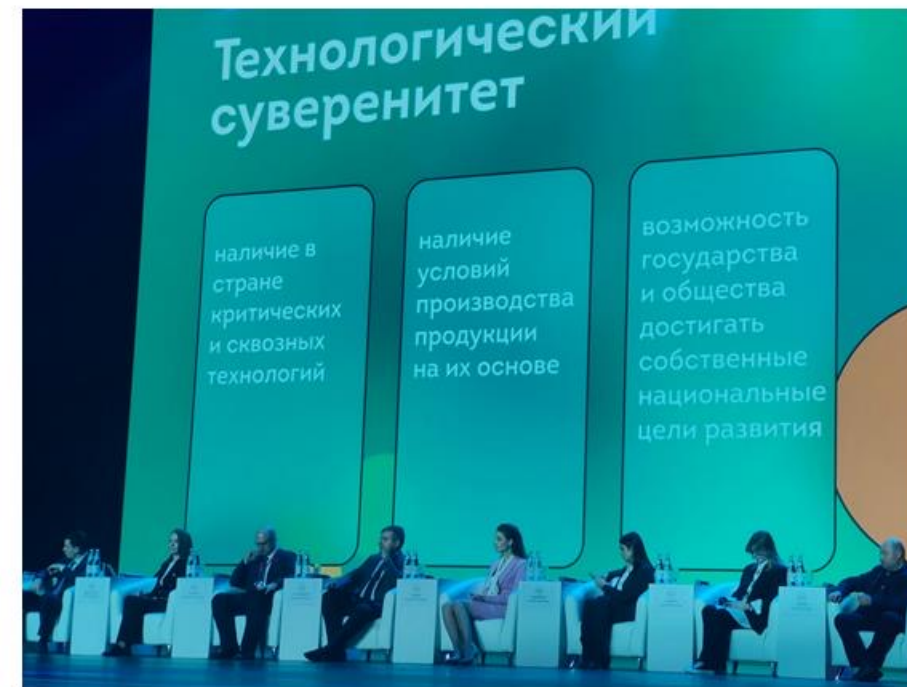
**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ ТРЕБУЕТ ЕЕ КОГНИТИВНОГО СУВЕРЕНИТЕТА.**

Следующее десятилетие станет периодом турбулентности и радикальной перестройки. Российским предприятиям необходимо гибко и оперативно реагировать на изменения и иметь эффективное управление.

**ПРИ ЭТОМ НЕТ СМЫСЛА ЗАНИМАТЬСЯ ТЕХНОЛОГИЯМИ, НЕ РЕШИВ ЗАДАЧУ КОГНИТИВНОГО СУВЕРЕНИТЕТА.** Когнитивный суверенитет – это когда реализуются собственные, а не чужие смыслы, осмысляются собственные, а не чужие интересы и перспективы.

Последние 30 лет ТАКОГО СУВЕРЕНИТЕТА НА УРОВНЕ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ, ТЕХНОЛОГИЙ И ОБРАЗОВАНИЯ У РОССИИ НЕТ. Так называемые лучшие практики часто токсичны. То, что подходит кому-то, совершенно не подходит другому. МЫ ПОПАЛИ В РЯД КОГНИТИВНЫХ ЛОВУШЕК, КОТОРЫЕ СТОИЛИ НАМ НЕВЕРОЯТНОГО ОБЪЕМА РЕСУРСОВ.

**ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В РОССИИ ТРЕБУЕТСЯ НАЦИОНАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** (как это уже сделали Япония, Сингапур, Ю.Корея и проч.)





# В развитии систем управления – передний край борьбы за выживаемость и конкурентоспособность

**В управлении – корень всех проблем и всех побед.**

**ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЁ.**

При этом - в мире возросло противоречие между глобальными правилами и стандартами управления и национальными особенностями, многократно усилился процесс нарастания культурной идентичности и ценностного противостояния.

Российские менеджеры активно изучают опыт и идеи Фредерика Тейлора, Генри Форда, Анри Файоля, Деминга, Друкера, Уэлча, Ли Якокки, Марка Цукерберга, Алекса Фергюсона, Роджера Федерера, Ицхака Адизеса и других иностранных авторитетов в области управления, получают дипломы MBA, DBA, IPMA, ACCA, CFA, CIA, и др.

**НО - точно ли эклектика из «лучших зарубежных практик» управления во всём подходит для россиян, все ли и полностью может эффективно работать в России?**



**«Все мы гении. Но если вы будете судить рыбу по ее умению взбираться на дерево, она проживет всю жизнь, считая себя душой.»**

**Альберт Эйнштейн**

# Зри в корень!



«Культура ест стратегию  
на завтрак».  
Питер Друкер

**ЭТО ЗНАЧИТ:**

**Стратегии,  
разработанные на основе  
чужой культуры,  
и противоречащие родной  
культуре,  
будут ей «съедены»  
и не станут работать.**

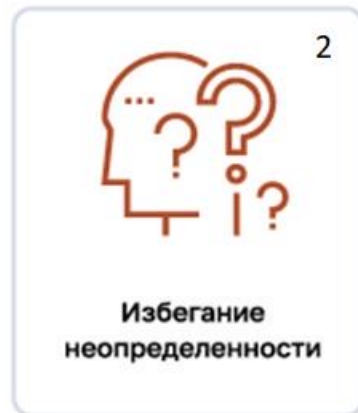
# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

# НАЦИОНАЛЬНАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА (ценностная платформа)



# Типология национальных культур

Ключевые ценностные характеристики национальных культур от Герта Хофстеде



## **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ СТРАНЫ – КЛЮЧ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЕЕ КОЛЛЕКТИВАМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

- Типология национальных культур Герта Хофстеде – наиболее известна - для целей управления и организационного проектирования.
- Типология культур не может предсказать поведения отдельных личностей, она относится только к группам и коллективам.
- Все нации разные и уникальные, нет плохих и нет хороших.
- Категорически нельзя обобщать качества людей из разных стран, и придавать им оценочные суждения по типу фашизма, дискриминации, шовинизма, ксенофобии и др., делающих акцент на превосходстве одних наций и национальностей и унижении других !

# Родной язык формирует мозг

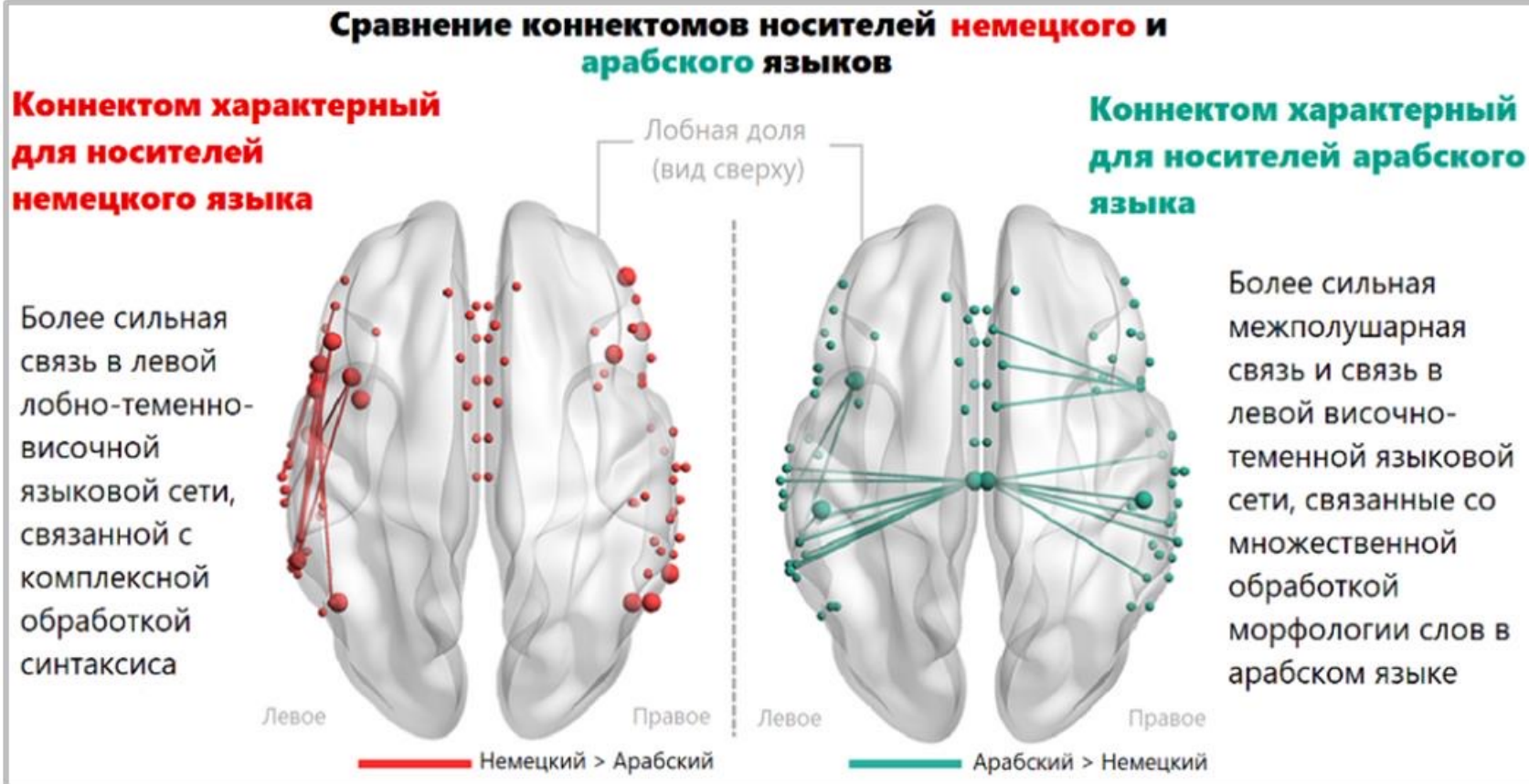
Современные исследования доказывают - «прошивка» родным языком формирует разные нейронные сети в мозгу.

## РОДНОЙ С ДЕТСТВА ЯЗЫК МОДУЛИРУЕТ СВЯЗИ В МОЗГЕ

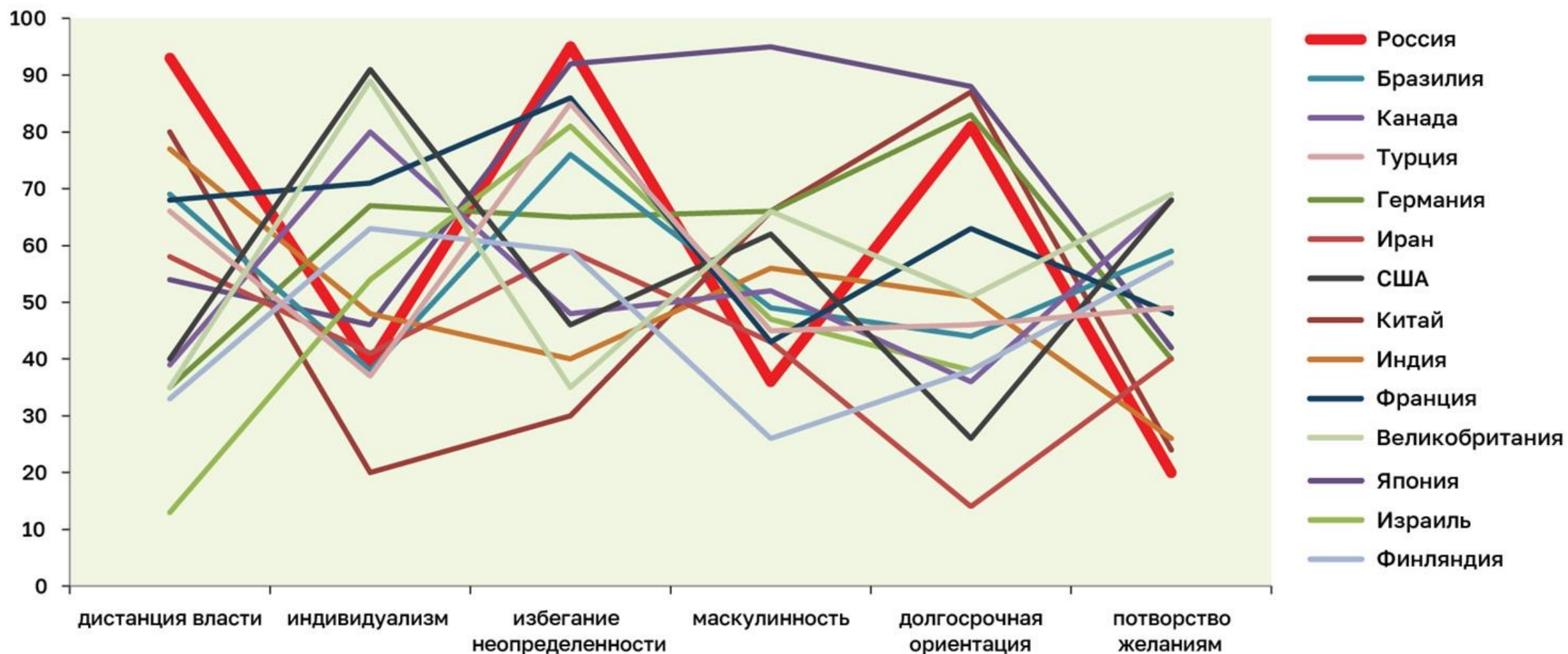
2023 год - с помощью МРТ установлены различия в структуре мозга у носителей разных родных языков.

**Пример:** у носителей немецкого и арабского языков, которые кардинально различаются по структуре, **по разному развиты связи в целом ряде зон мозга** - у носителей арабского языка - более сильная связь между левым и правым полушариями, а у носителей немецкого языка - более тесная связь в левом полушарии.

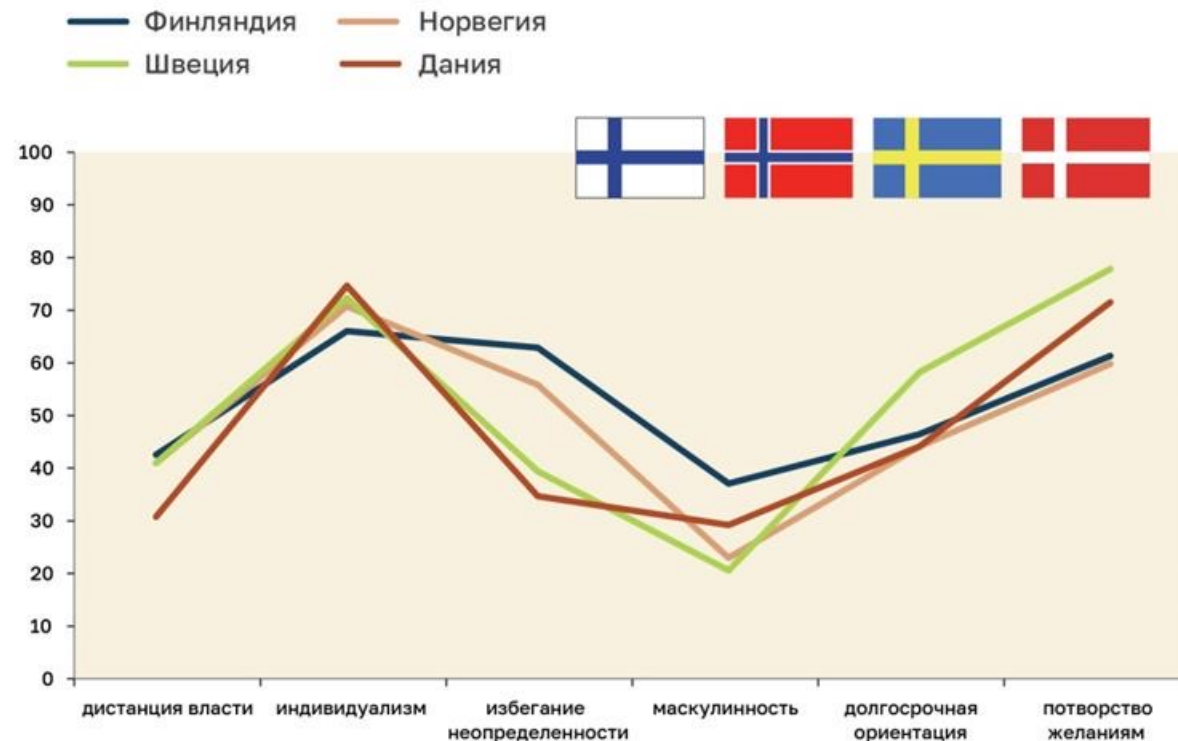
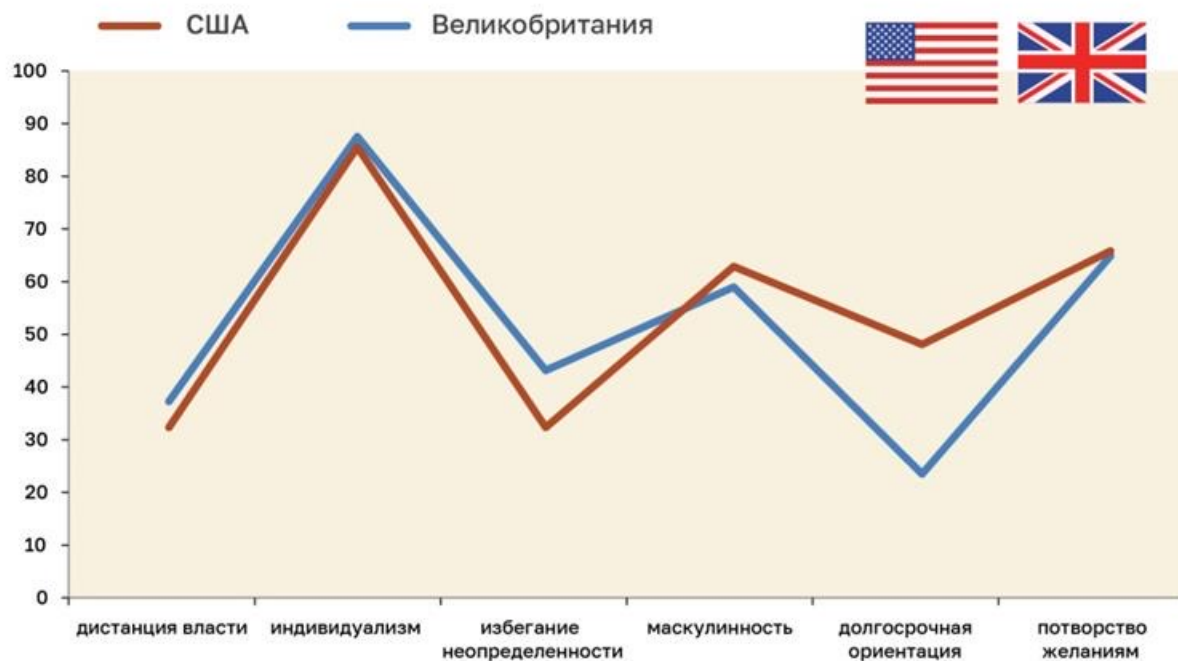
**ТАКИЕ ЛЮДИ ПО РАЗНОМУ ДУМАЮТ, СЧИТАЮТ, ЧИТАЮТ, И МОГУТ ДЕЛАТЬ РАЗНЫЕ ВЫВОДЫ НА ОСНОВЕ ОДИНАКОВОЙ ИНФОРМАЦИИ.**



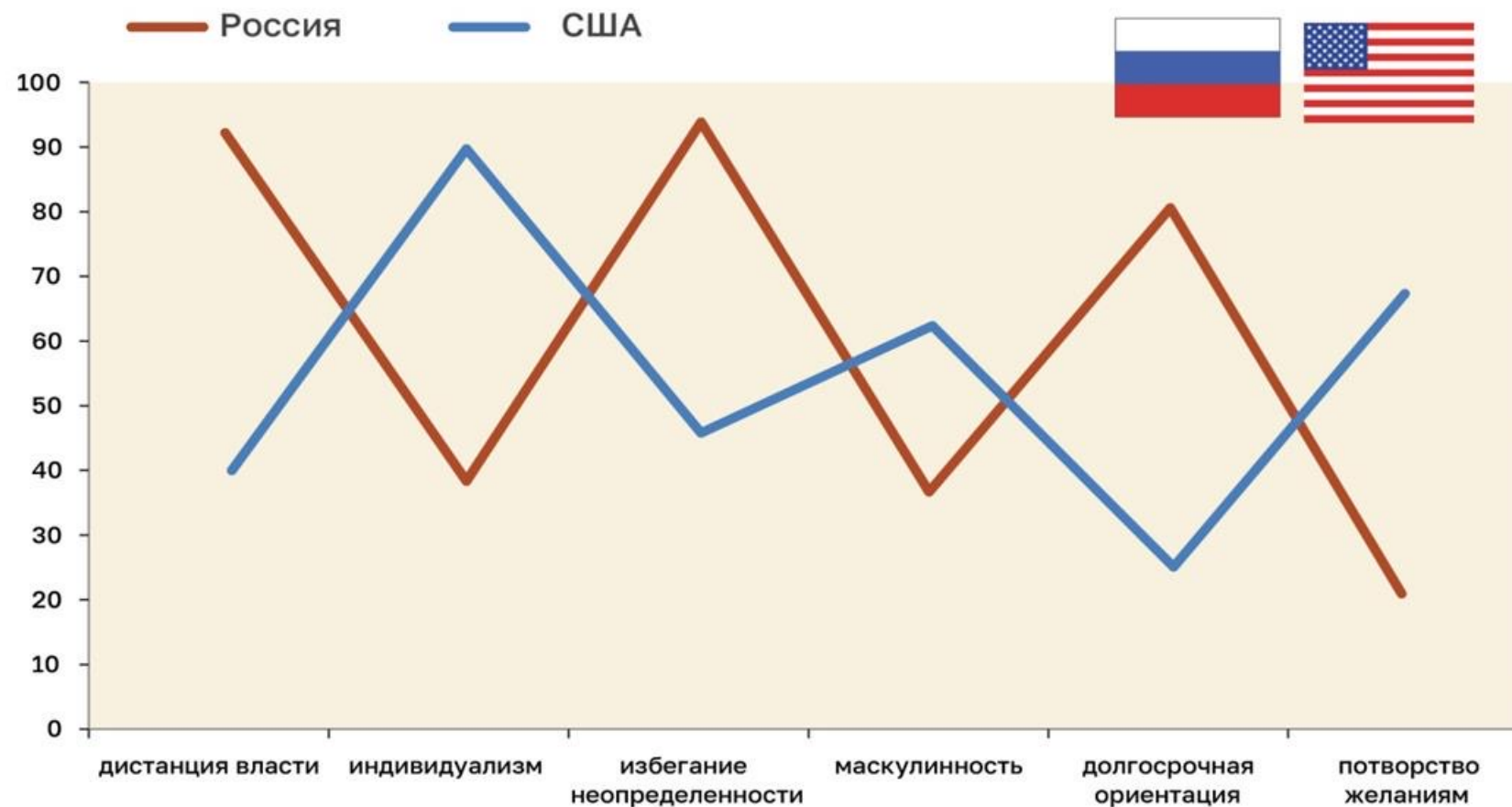
# Системы управления стран базируются на очень разных ценностных платформах



# Примеры «однородных» ценностных платформ



# Пример противоположных ценностных платформ



Представителям культур с противоположными ценностями требуются дополнительные усилия для достижения хорошего взаимопонимания.

По очевидным причинам, **управление людьми, имеющими различные системы ценностей, необходимо осуществлять с помощью различных мотивационных, организационных и управленческих подходов.**

# Система управления в большинстве российских организаций базируется на противоположной ценностной платформе

Западные стандарты управления в России работают не всегда и с перебоями – т.к. русские люди не вписываются в рамки поведения и менеджмента, заданные иными культурами.

**ПОЭТОМУ В РОССИИ ТРЕБУЮТСЯ ИНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

Управляемость у «русских машин» плохая, несмотря на героические усилия водителей – управленцев, - они едут рывками, а скорость в целом у них невысокая, потому что:

- «руль» то крутится, то не крутится,
- «педали» работают через раз,
- машина то разгоняется, то тормозит,
- у нее падает мощность,
- она «жрёт много масла»,
- у нее большой расход бензина,
- подвеска плохо отрабатывает неровности дороги,
- слабое лако-красочное покрытие,
- и у нее тускнеющие хромированные детали...





# В России – надо управлять по-русски



# Концепция национальной системы управления

Интеграция лучшего подходящего иностранного опыта с местными управленческими решениями, компенсирующими слабые стороны и использующими сильные стороны коллективов и организаций страны

6 » 12 » 33

ключевых национальных ХАРАКТЕРИСТИК

ПРИНЦИПОВ управления по-русски – каркас системы управления

ИНСТРУМЕНТА управления – как методы создания каркаса



# В России - уникальные трудовые коллективы, способные на необходимое «русское чудо»

## ОСОБЕННОСТИ И СПОСОБНОСТИ КОЛЛЕКТИВА – УКАЗАТЕЛЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

### СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И ВЫСОКИЕ ГОРКИ «РУССКОГО ПРОФИЛЯ» ДОЛЖНЫ КОМПЕНСИРОВАТЬСЯ ГРАМОТНЫМ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ПОДХОДОМ:

- Русским надо показывать достойную общую цель
- Создавать справедливые условия
- Минимизировать неопределенности и риски
- Контролировать командный дух

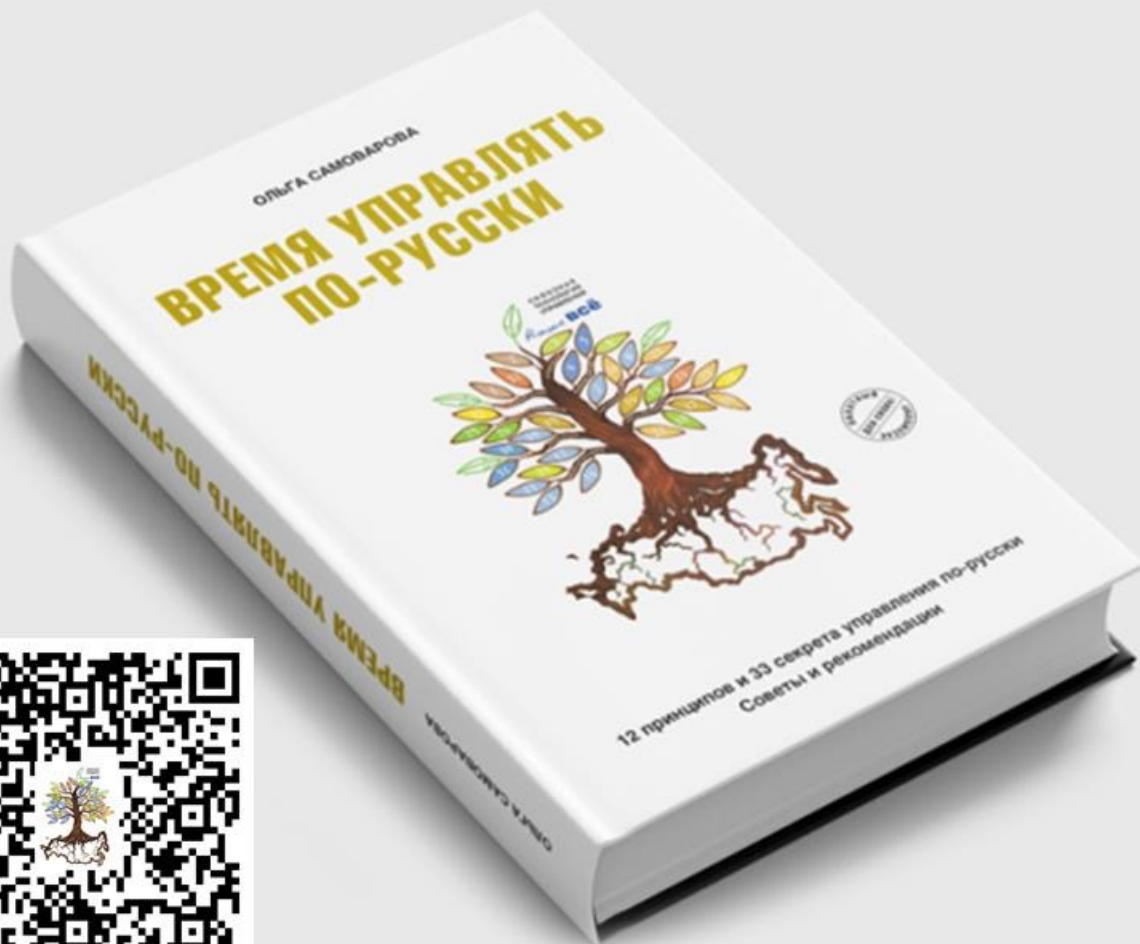


КОГДА НЕ ЗНАЕШЬ,  
ЧТО ОНА МОЖЕТ ЕХАТЬ САМА



НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ  
+ ЧУВСТВА  
+ ИЕРАРХИЯ  
+ КОЛЛЕКТИВИЗМ  
+ СТРАТЕГИЧНОСТЬ  
+ РИСКОФОБИЯ  
+ САМООГРАНИЧЕНИЕ =  
**НАШЕ ВСЁ**

# «ВРЕМЯ УПРАВЛЯТЬ ПО-РУССКИ»



Сайт книги: [управление-наше-все.рф](http://управление-наше-все.рф)

1. **Системный подход** к построению национальной системы управления в организациях
2. **Конкретные решения** - как развивать корпоративную культуру и систему управления, чтобы быстрее и эффективней реализовать цели и бизнес-стратегию, повысить вовлеченность персонала, скорость и качество коммуникаций, облегчить внедрение перемен и инноваций, повысить качество работы и эффективность деятельности
3. **Руководство к действию** как самостоятельно развивать систему управления в компании

# Для решения задачи прорыва в эффективности требуется системный подход и воля к переменам

## Характеристики системного подхода



## Основные направления повышения эффективности и производительности

- ✓ Рассматриваются взаимозависимости:
  - между «военными» и «гражданскими» направлениями деятельности,
  - между предприятием и внешней средой,
  - оцениваются изменения во внутреннем состоянии предприятия из-за изменений во внешней среде,
  - заранее планируются компенсационные меры.
- ✓ Создается целостный комплекс (программа) взаимосвязанных действий, позволяющий системно управлять развитием.
- ✓ Новые направления деятельности планируются с учетом усиления рыночных позиций предприятия и содействия его технологическому развитию.

- **РЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ** – есть время разбрасывать, есть время собирать ...
- **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ.**
- **АКСЕЛЕРАЦИЯ**, создание акселераторов и отраслевых методических рекомендаций по повышению эффективности и производительности, с целью методической поддержки и акселерации процессов.
- **КЛАСТЕРИЗАЦИЯ, КРОСС-ОТРАСЛЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ВЗАИМОУВЯЗКА** программ развития и планов работы, с целью минимизации дублирования и рисков, повышения эффективности планирования деятельности.
- **МОДЕРНИЗАЦИЯ** систем управления и оргструктуры, организация и акселерация проектов, внедрение новых методов менеджмента, инструментов развития, встраивания их в бизнес-процессы и оргструктуру предприятий.
- **СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ**, необходимой для стимулирования больших изменений, на основе национальной ценностной платформы
- **ИНТЕГРАЦИЯ И КООПЕРИРОВАНИЕ**, в том числе с высокотехнологичными компаниями, с целью трансфера технологий и импорта технологий и предпринимательского поведения.

# Решение перечисленных задач – это проект больших изменений...



**... они сами не поедут –  
надо крутить колеса!**

# Благодарю за внимание!



## Ольга Самоварова

К.Э.Н.

Председатель  
Совета сети РУКОН

Управляющий  
партнер  
РУКОН СПГруппа

Директор  
учебного центра  
РУКОН Цель



[samovarova@spg.rukon.ru](mailto:samovarova@spg.rukon.ru)

**РУКОН** СПГруппа

[www.spg.rukon.ru](http://www.spg.rukon.ru)