

The book cover features a grayscale photograph of a city skyline with several skyscrapers. This image is partially obscured by large, diagonal, semi-transparent geometric shapes in dark blue and red. The title is centered in the lower half of the image area.

# Лучшие практики управления компаниями

Сабаткоев Т.Р.

Тимур Сабаткоев

**Лучшие практики  
управления компаниями**

«Автор»

2023

## **Сабаткоев Т. Р.**

Лучшие практики управления компаниями / Т. Р. Сабаткоев —  
«Автор», 2023

Данная книга написана с целью повышения эффективности работы коммерческих и государственных компаний путем внедрения у себя лучших практик международных лидеров различных отраслей. Информация окажется полезной для менеджмента российских компаний и будет использована владельцами в целях повышения благосостояния финансово-хозяйственной деятельности своих активов. В представленном читателю материале описываются как негативный опыт, так и лучшие практики. По количеству консультанто-часов, затраченных на разработку описанных решений, можно оценить стоимость материалов, которые вы держите в руках, в 10 млн долларов. Если оценивать ценность книги по полученным выгодам для компаний, где внедряли описанные практики, то это 40 млн долларов. Информации в данной книге достаточно, чтобы можно было сделать диагностику и принять решение по своей компании — стоит ли внедрять описанные практики, определить очередность внедрения лучших практик, оценить, какие выгоды получит бизнес.

© Сабаткоев Т. Р., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Составители сборника	7
Введение	9
Топ-5 ошибок руководителей компаний	11
1. Культура работы	13
1.1. Организация рабочего места	14
1.2. Планирование работ	15
1.3. Командный подход	19
1.4. Качество работ	22
1.5. Управление изменениями	25
1.6. Негативные сценарии	26
Выводы и рекомендации	27
2. Реализация проектов в консалтинге	28
2.1. Топ-10 ошибок в управлении консалтинговым проектом	29
2.2. Практики «тройки» и «четверки» в организации работ	33
2.3. Лучшие практики консалтинговых компаний	36
2.4. Подготовка технических и коммерческих предложений	38
2.5. Подготовка к продажам	39
2.6. Запуск проекта	41
2.6.1. Устав проекта	41
2.6.2. Структура проектной папки	43
2.6.3. Запросы на предоставление информации	43
2.7. Реализация проекта	50
2.7.1. Мониторинг бюджета	50
2.7.2. Ведение контактных данных	52
2.7.3. Статусные совещания	52
2.7.4. Протокол встречи	53
2.7.5. Ежедневное планирование	54
2.7.6. Ведение накладных расходов	55
2.7.7. Проведение совещаний	55
2.7.8. Запросы на изменения	58
2.7.9. Управление рисками	59
2.7.10. Управление задачами клиента	60
2.7.11. Организация работы над ошибками	61
2.8. Закрытие проекта	63
2.8.1. Сбор данных по бенчмаркам	63
2.8.2. Оформление результатов проекта	63
2.8.3. Предложения по допродажам	64
2.9. Одиннадцать правил консультанта	66
Выводы и рекомендации	69
3. Повышение операционной эффективности	70
3.1. Топ-10 ошибок при внедрении принципов операционного совершенствования	76
3.2. Референтные модели управления операционной эффективностью	79
3.2.1. Цикл DMAIC	80
3.2.2. Всеобщий уход за оборудованием	83

3.2.3. Теория ограничений (ТОС)	86
3.2.4. KAIZEN	89
3.2.5. Производственная система компании	89
3.3. Ключевые показатели повышения операционной эффективности	91
3.4. Основные методы и инструменты операционной эффективности	93
3.4.1. Паспорт проекта	95
3.4.2. Карта SIPOC	96
3.4.3. Диаграмма сходства (Affinity Diagram)	96
3.4.4. Диаграмма Парето	97
3.4.5. Карта потока создания ценности (Value Stream Map)	99
3.4.6. Контрольные карты (Control Charts)	101
3.4.7. Балансировка мощностей	101
3.4.8. Время такта процесса	102
3.4.9. «5 почему»	103
3.4.10. Диаграмма добавленной ценности (Value-Added Flow Chart)	104
3.4.11. Диаграмма «Плавательные дорожки» (Swimlane Diagram)	106
3.4.12. Диаграмма Спагетти	107
3.4.13. Блок-схема (Flow Chart)	111
3.4.14. Диаграмма Исикавы	112
3.4.15. Мозговой штурм (Brainstorming)	113
3.4.16. Использование референтных моделей управления	114
3.4.17. «5 S»	117
3.4.18. Poka-Yoke (Защита от дурака)	118
3.4.19. KANBAN	118
3.4.20. Отложенное производство	119
3.4.21. SMED (Быстрая переналадка)	120
3.4.22. Дерево ключевых характеристик качества (СТQC)	120
3.4.23. Система по сбору идей	121
3.4.24. Матрица приоритизации инициатив	124
3.4.25. Стандартная операционная процедура (Standart Operational Procedure)	126
3.4.26. Инструменты визуального контроля	129
3.4.27. Стандарт работы руководителя	131
3.4.28. FMEA	132
3.5. Система постоянного совершенствования	135
Конец ознакомительного фрагмента.	137

# **Тимур Сабаткоев**

## **Лучшие практики управления компаниями**

## Составители сборника





## Введение

Данная книга написана с целью повышения эффективности работы коммерческих и государственных компаний путем внедрения у себя лучших практик международных лидеров различных отраслей. Данная информация окажется полезной для менеджмента российских компаний и будет использована владельцами в целях повышения благосостояния финансово-хозяйственной деятельности своих активов.

Проработав в 30 крупнейших российских и международных компаниях в различных индустриях и познакомившись с различными бизнес-моделями, нашей команде довелось решить не одну сотню сложнейших задач по проектам повышения операционной эффективности, разработке стратегий, поработать с множеством людей на различных уровнях управления. Описанные практики приведены бизнес-экспертами и не являются официальной позицией компаний. Все представленные в книге инструменты и иллюстрации имеют описание практического применения и собраны из личного опыта работы бизнес-экспертов в таких компаниях, как: Accenture, Althaus, Alvarez&Marsal, Amazon Web Services, BCG, Dtek, HSBC, KPMG, McKinsey, Orica, PnG, Vimpelcom, X5, АЛРОСА, Б1, Волжское пароходство, Гленмарк Фармасьютикалс, Дом.РФ, Евраз, Казахмыс, КПМГ, Метгалоинвест, НЛМК, ПИК-Индустрия, Полюс, Почта России, РЖД Логистика, Сбер, Севералмаз, Северсталь, Тплюс.

В книге представлены практические решения наиболее актуальных бизнес-проблем повышения операционной эффективности, построения эффективной организационной структуры, системы мотивации сотрудников, управления закупочной деятельностью, инструментов планирования и управления запасами, управления логистической деятельностью, подходы к стратегическому планированию, примеры инструментов финансового планирования, управления нормативно-справочной информацией, управления ИТ. Стоимость опыта, который представлен в данной книге, с учетом затрат на реализацию описанных проектов, оценивается свыше 10 млн долларов. При этом, если делать оценку по эффекту от реализации описанных инициатив, то ценность материалов, которые вы держите в руках, вырастает до 50 млн долларов.

Строго говоря, информации в данной книге достаточно, чтобы можно было сделать диагностику и принять решение по своей компании – стоит ли внедрять описанные практики, определить очередность внедрения лучших практик, оценить, какие выгоды получит бизнес. Я ставлю перед собой задачу представить материал таким образом, чтобы у вас возникло желание реализовать описанные решения, и чтобы однажды прозвучало: «Сделайте, как описано в той самой книге».

Коммерческие организации – это своего рода продолжение эволюции, потому что команда всегда добьется больших результатов чем отдельный человек. В крупных компаниях работают десятки тысяч сотрудников. Каким образом организовывать эти системы, чтобы они работали максимально эффективно и является объектом изучения. Люди тратят годы и миллионы на высшее образование и МВА, получение международных сертификатов и практику работы по различным функциональным направлениям. Мы сделали попытку описать все лучшие практики международных компаний в одной книге. Возможно, когда-нибудь в университетах станут изучать описанные практики и консалтинговые практики, продаваемые бизнес-консультантами за миллионы долларов, обесценятся. Мне хочется верить, что обнародование систематизированных данных по бизнес-практикам поможет повысить эффективность систем в целом: повысится эффективность производственных процессов, руководители перестанут занижать КПЭ и замыливать проблемы, сократятся случаи мошенничества. Все это должно в конечном итоге привести к эффективному расходованию ресурсов компании и в целом высвободить время людей.

Для возможности глубокого погружения в специфику различных практик определения используемых специализированных терминов и сокращений вынесены в последний раздел книги: «ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ».

## Топ-5 ошибок руководителей компаний

Столкнувшись с тем, как принимаются решения по расходованию бюджета на развитие компании, мы выделили 5 основных ошибок руководителей, которые вредят бизнесу и замедляют развитие компании.

**ОШИБКА 1. Внедрение несистемных решений.** Чтобы сэкономить время и ресурсы, в моменте руководители отдают предпочтение подходу «здесь и сейчас». В результате применяются временные решения – «костыли». Такой подход не развивает компанию, а, наоборот, все больше затягивает в «тушение пожаров». Фактически руководство просто создает видимость работ.

**Совет:** не расставляйте «костыли». Если вы сами понимаете, что приняли не лучшее решение, чтобы выиграть время, обязательно вернитесь к нему. Не оставляйте «недоделок».

**Красный флаг.** В одной и той же области возникают новые проблемы, количество которых намекает, что в вашей системе ошибка.

**ОШИБКА 2. Немасштабируемые решения невозможно тиражировать на другие подразделения компании / бизнес-единицы группы компаний.** Когда внедряется такое решение в одной бизнес-единице, которое не можете применить на других. При выходе на новый рынок сбыта, при изменении объемов работ (нагрузки) ваше решение должно быть полностью переработано.

*Пример 1.* Вы принимаете решение запустить проект по нормализации данных (удаление дубликатов, блокирование «мертвых записей», изменение классификатора материалов) в материнской компании Группы, а потом вынуждены дублировать трудоемкость на тиражирование проекта на другие компании Группы.

*Решение.* Вместо «точечных доработок» утверждается программа по развитию НСИ в Группе с фиксированным объемом.

*Пример 2.* Вы принимаете решение замкнуть трудоемкость по согласованию договоров на директоре по закупкам, однако с ростом количества договоров директор будет заниматься только этим и не останется времени на развитие функции. С еще большим ростом – снизится качество проверки поступающего потока договоров, начнут проходить ошибки.

*Решение.* Устанавливаются «вилки» по суммам контрактов, которые утверждает директор по закупкам. В зависимости от типа и суммы договора – определяются контрольные процедуры

**Совет:** чтобы не наделать временных решений, «заплаток/костылей», перед утверждением итогового решения задайте себе вопросы: «А что будет, если объем работ вырастет? Выдержит ли предложенное решение/процесс или понадобится заново тратить ресурс на разработку и внедрение нового решения?»

**Красный флаг.** При изменении объема работ теряется производительность, возникают ошибки, накапливаются отставания, возникает дублирование затрат на исправление ошибок.

**ОШИБКА 3. Решения с выгодой для руководителя, а не для компании.** Руководитель принимает решения с целью выполнить свои КПЭ и получить свой бонус. В результате функция не развивается.

**Совет:** разработайте стратегию развития компании (бизнес-план), которую необходимо ежегодно обновлять, внедрите долгосрочные программы мотивации руководителей. Не оставляйте руководителей, которые не приносят результата.

**Красный флаг.** Отсутствует стратегия развития. Менеджмент отшучивается на вопрос: «А что будет в следующем году?»

**ОШИБКА 4. Решения без учета упущенной выгоды.** Управленческие решения принимаются на уровне «интересно заниматься / есть ли ресурсы / есть ли у меня это в КПЭ», а

не на уровне «компания получит дополнительный доход в этом году, укрепит конкурентоспособность».

**Совет:** начните задавать вопросы про упущенную выгоду, а еще лучше – организуйте у себя в компании независимую оценку упущенной выгоды при принятии управленческих решений по запуску нового проекта / приостановке (или даже остановке) / рефинансированию.

**Красный флаг.** В протоколе принятия вышеописанных решений ничего не говорится про упущенные выгоды.

**ОШИБКА 5. Отсутствует процесс постоянного совершенствования.** Руководители утаивают ошибки, возникающие на своих проектах, вместо того чтобы совместно разбирать и разрабатывать решения. В результате компания теряет темп развития, свою конкурентоспособность, несет дополнительные затраты от неоптимальных и несвоевременных решений.

**Совет:** внедрите культуру совместного разбора ошибок и разработки решений как команда.

**Красный флаг.** Отсутствует процесс «работы над ошибками» по сорванным проектам.

Мы **не будем** обсуждать банальные вопросы недостатка компетенций руководителей или проблемы «ставлинчества руководства». В этой книге мы ответим на вопросы: как организовать работу по развитию компании по функциональным направлениям, как собрать нужную команду, внедрять системные решения и постоянно повышать качество без ежедневного «ручного управления».

# 1. Культура работы

Когда я пришел работать в Procter&Gamble, то первый раз увидел, как компания доносит до своих сотрудников ценности и принципы работы. В буклетах на ресепшн были представлены красивые диаграммы с описанием того, что компания ожидает от своих сотрудников. Позже я видел похожие практики в Accenture, Tengizchevroil, McKinsey. Поработав в крупных компаниях, я убедился, насколько значимо формализовать и донести до сотрудников свои ценности и принципы работы. Фактически через принципы вы доносите до своих сотрудников информацию – что ваша компания ценит как работодатель. Таким образом вы управляете ожиданиями своих сотрудников, даете понимание: какие качества и навыки необходимо развивать. Модель ценностей для каждой компании отличается в зависимости от бизнес-модели и миссии. С течением времени я определил свой перечень принципов, руководство которыми позволяло нам с командой выполнять сложные проекты (см. Рисунок 1).

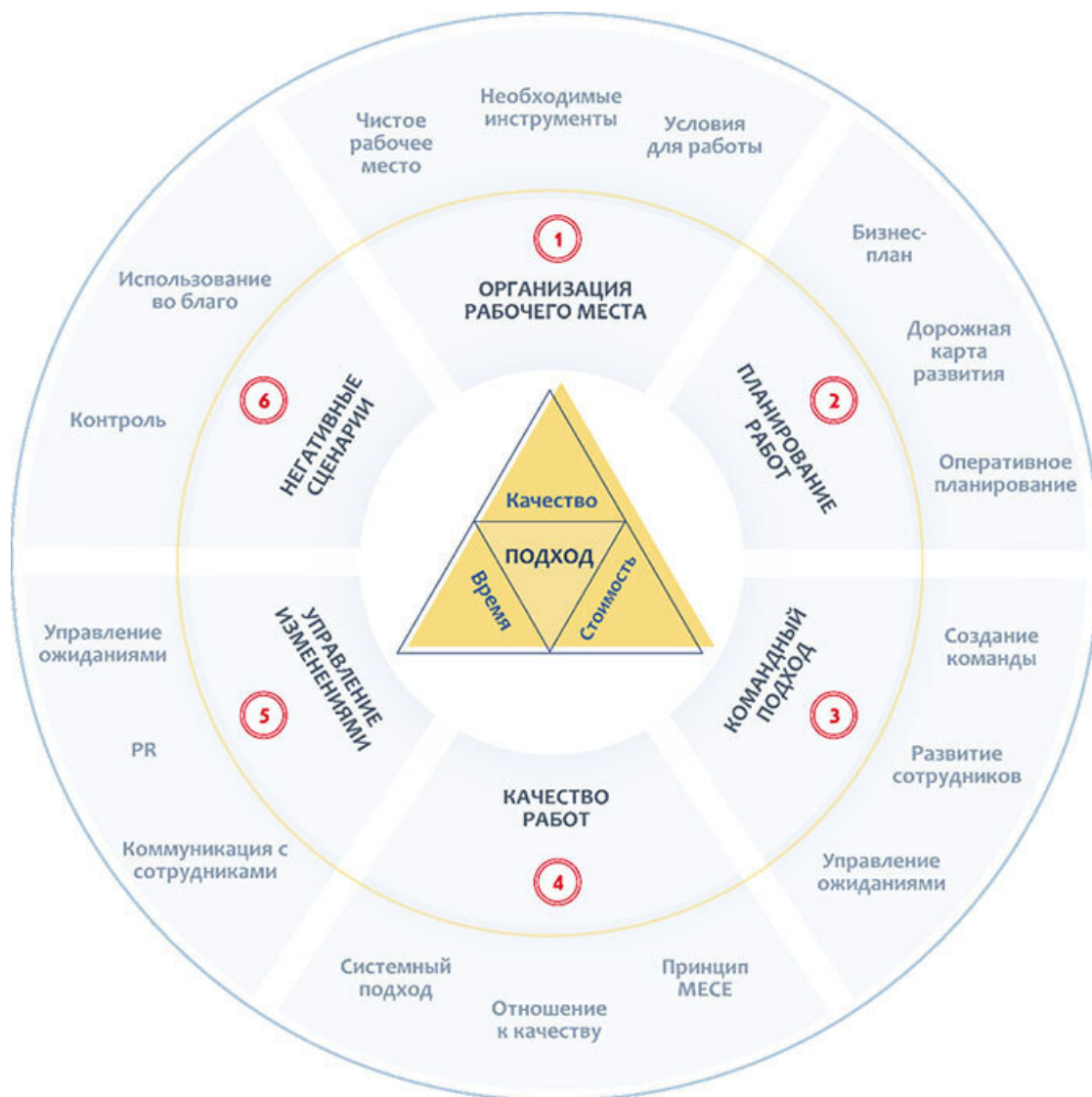


Рисунок 1 – Диаграмма принципов компании

## 1.1. Организация рабочего места

**Принцип I.** Если хотите сделать так, чтобы ваша команда сосредоточилась на задачах, то нужно обеспечить эту возможность.

*Описание проблемы.* Я понимаю, что некоторым эти заметки покажутся чем-то само собой разумеющимся. Однако должен отметить, что за всю практику работы не было ни одного случая, когда, приехав на новое рабочее место, не пришлось бы делать перестановку мебели в офисе, чтобы сделать помещение более просторным.

*Описание подхода.* Рабочее место должно быть организовано для сотрудников максимально удобно: наличие естественного света, доступ к воде, закускам, чистое помещение, все лишние предметы мебели должны быть исключены из помещения. Всегда приятно организовать себе рабочее место – закупить новую канцелярию и белые доски для организации мозговых штурмов, питьевую воду и прочие принадлежности, позволяющие сосредоточиться на работе.

*Пример.* В 2014 г. мы с командой из 6 консультантов высадились в Ломоносовском горно-обогатительном комбинате (ГОК). ГОК окружен рвом, защищающим от медведей. Отсутствует интернет, нет сотовой связи. Сухой закон. На территории нет кинотеатров или бассейна, не было спортивного оборудования. Зима, на улице -20 °С. В столовой на завтрак, обед и ужин: «каша, кура, сосиса и греча». Ребята в команде быстро выгорали, начинали возникать внутренние конфликты, которые мешали работе. Чтобы организовать досуг, руководство согласилось из строящегося неподалеку спортивного центра выделить нам спортивное оборудование. Мы расположили его в отдельной комнате и заставляли ребят делать перерывы, чтобы работа не стала рутинной. Нам выделили спутниковый интернет. Квоту на скачивание мы потратили в первый выходной. Как потом выяснилось, входящий трафик был ограничен 2 Gb данных и стоил 30 тыс. руб., которые мы потратили на просмотр фильма, из-за чего нам пришлось отказаться от идеи просмотра «онлайн-фильмов». Мы починили сауну в нашей пожарной части и устраивали по пятницам банный день. Напрямую это не влияет на КПЭ проекта, однако в совокупности все мероприятия позволили продержаться 6 мужчинам полтора года в небольшой пожарной части и успешно завершить проект.

## 1.2. Планирование работ

**Принцип II – не начинай делать, пока не разберешься, как ты получишь результат и насколько важен результат твоей работы для бизнеса.**

**Описание проблемы.** Если вы пытаетесь заключить рамочный договор на металлопродукцию и поставщик ставит цены +30% к рыночным из-за волатильности курса доллара, тогда вы откажетесь. Однако если взять ситуацию 2021 г., когда цены на металлопродукцию на рынке возросли более чем в 2 раза из-за COVID-19, тогда эта идея уже не кажется такой плохой. Будучи бизнес-аналитиком (консультантом), я участвовал как в подготовленных совещаниях, так и партнерских «импровизациях». Совещания с заказчиком «без подготовки» приводили к напрасно потраченному времени с обеих сторон. С «продуманных» совещаний мы всегда уходили с решениями.

**Описание подхода.** В любой ситуации, в которой бы ни довелось оказаться, всегда самое важное – определить следующий шаг, предвидев возможные последствия. Невозможно предсказать все последствия. Однако количество продуманных наперед шагов всегда определяет, насколько лучшее решение вы в итоге примете. Подход к планированию всегда определяет качество и результат.

Рассмотрим на примере, какие варианты у консультанта для решения задачи клиента – «сократить бюджет затрат по 10% в год в течение 3 лет»:

- **Вариант 1.** «В лоб»: самый очевидный сценарий – выполнить прямо поставленную задачу, разработав программу повышения операционной эффективности. Для консультанта (исполнителя) этот способ самый сложный, так как в этом случае придется вникнуть в бизнес лучше, чем владелец, а потом еще и доказать это заказчику.

- **Вариант 2.** «Через методiku» – разработать и согласовать научный подход к определению затрат на приобретение товаров (работ, услуг) с учетом индекса инфляции и инвестиционных планов заказчика. В данном случае нет необходимости глубоко погружаться в специфику бизнеса заказчика. Достаточно разработать собственную модель и проводить согласование эффектов «по своим правилам».

- **Вариант 3.** «Решение придуманных проблем»: убедить заказчика, что для его бизнеса сокращать операционные затраты – не лучшая стратегия для поддержания конкурентоспособности. Нужно, напротив, тратить больше, тогда продукт/сервис заказчика будет лучше, следовательно, больше клиентов и больше прибыли. Далее предложить набор решений, как этот рост можно выполнить с меньшими затратами. В данном случае, при должной подаче, вы убеждаете клиента в добавленной стоимости оказанных услуг.

Перед началом работы над новым проектом мы всегда готовили емкий документ, аналогичный бизнес-плану, описывающий текущее состояние и план работ на горизонте до 3 лет. На данном этапе крайне важно вовлекать всех стейкхолдеров, чтобы обойтись без обманутых ожиданий и переделок, иначе мы никогда не добьемся объективного понимания, какие изменения полезны для компании в целом. Документ содержал перечень инициатив и оценку каждой из них: требуемые ресурсы и ожидаемые эффекты. Всегда, когда мы брались за задачу, сначала разрабатывали качественный план работ – будь то подготовка к проекту длительностью 2 года либо планирование сценариев и следующих шагов на 2 недели, когда ты летишь в самолете по внезапно изменившимся обстоятельствам на одном из проектов.

Наличие плана означает, что мы понимаем, куда двигаться, что определено минимально необходимое и достаточное количество шагов на пути к цели. Наличие плана позволяет фокусироваться на конкретных задачах и быстро (без лишних движений) добиваться поставленных целей. Для себя я выделил следующие составляющие «планирования»:

1. «Бизнес-план» – документ содержит результаты диагностики исходного состояния, описание целевого состояния, метрики, организационную структуру, описание требований к новой команде, перечень инструментов, которые мы собираемся использовать, перечень инициатив (в том числе с коротким сроком реализации, так называемых «быстрых побед») с оценкой эффекта по каждой в отдельности. Такой подход позволяет управлять ожиданиями наших партнеров и отвечает на вопрос: как мы собираемся достигнуть результата. Пример такого документа для функции управления запасами приведен ниже (см. Рисунок 2).

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.....	3
2. ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ МТР В ЦЕПИ ПОСТАВОК ДО 2018г.....	4
3. РАСЧЕТ ЦЕЛЕВОГО УРОВНЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ЗАПАСОВ (ТО-ВЕ).....	7
4. МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ МТР.....	8
5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ЦЕНТРА ПЛАНИРОВАНИЯ.....	8
5.1 ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ МТР.....	9
5.2 ОТДЕЛ РЕАЛИЗАЦИИ НИЗ.....	11
5.3 ОТДЕЛ МЕТОДОЛОГИИ НСИ.....	14
6. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ.....	15
6.1 ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ.....	17
6.2 ОБУЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ СТОК-КОНТРОЛЕРОВ.....	19
7. КВАЛИФИКАЦИЯ СТОК-КОНТРОЛЕРОВ.....	20
8. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ МТР.....	22
9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНИЦИАТИВ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ НА 15%.....	25
10. ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ МТР В ЦП ДО 2024г.....	28
11. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ.....	30
12. ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ ДО 2021г.....	29
13. ПРИЛОЖЕНИЕ. ПЕРЕЧЕНЬ МТР ДЛЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ.....	30

Рисунок 2 – Структура программы повышения эффективности управления запасами МТР

2. Дорожная карта проекта/программы содержит перечень всех инициатив с указанием сроков их реализации. Дорожная карта составляется после проведения диагностики и утверждения итогового перечня инициатив. Перечень инициатив, сроки их реализации могут меняться. Дорожную карту мы печатали на пластиковом полотне формата А0 (если задач много) и вывешивали в офисном помещении, чтобы все видели, какие инициативы реализуются нашей командой. Таким образом мы прозрачно показываем объем работ, сроки и ответственных за их исполнение (см. Рисунок 3).

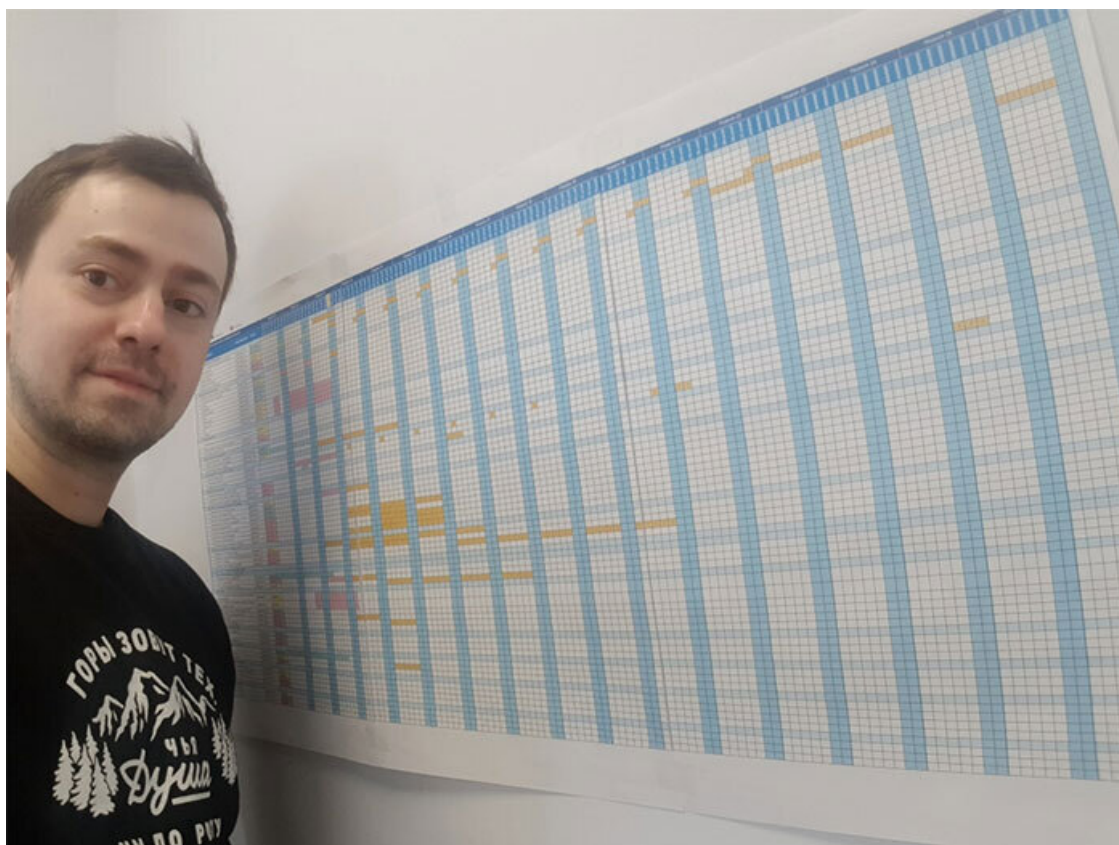


Рисунок 3 – Дорожная карта повышения эффективности управления запасами МТР

3. Оперативный план департамента содержит общий перечень задач по всем направлениям отделов. Когда появляется новая задача – она попадает в общий перечень. Этот инструмент позволяет контролировать статус по всем задачам, чтобы «ни выпало». Одновременно с этим, такой перечень позволяет «накопительным итогом» формировать все инициативы, за которые можно потом отчитаться (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Шаблон для реестра инициатив

№	Направление	Решение/Задача	Срок	Текущий результат	Статус
1			ДД.ММ.ГГГГ		выполнено

В такие реестры мы добавляли потенциальный эффект инициатив, чтобы руководители видели, на что в первую очередь нужно уделять свое время. Мы также добавляли вопросы эскалации и блокирующие факторы, которые не позволяли развивать проекты. Часто 1 звонок вице-президента решает проблему быстрее месяца переписок с менеджментом компании.

4. Дневной план по сотрудникам в рамках одного отдела. Когда мы выполняли проекты трансформации функций в компаниях, то сталкивались с ситуацией, когда процессы автоматизированы, регламенты и инструкции подготовлены под новые процессы и люди обучены, а когда отпускали контроль, то выяснялось, что новые процессы не работают. Сотрудники не выполняли основные задачи по процессам, так как от руководства приходят новые внеплановые задачи: подготовить отчет, либо вовлечены в новые проекты. В результате специалистам не хватало времени на выполнение операций, описанных в регламентах. При этом всегда можно было услышать «очень много текущих задач». Чтобы исправить эту ситуацию, мы запустили дневное планирование задач. В конце каждой недели мы собирались всей командой для подведения итогов и планирования следующей недели (см. Рисунок 4). В этом собрании участ-

вовали все члены команды — от исполнителей до руководителей отделов. Таким образом — каждый из сотрудников видел свои и смежные задачи, понимал свое влияние на общий результат. Запланированные задачи мы вносили в календарь Outlook, чтобы у каждого сотрудника в течение дня было забронировано время на выполнение основных задач в зоне ответственности. Таким образом, когда возникала новая задача от руководителя, то сотрудник всегда знал какую задачу он не успевал выполнить и имел возможность обсудить приоритеты со своим руководителем.

	A	B	C	D	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	
1	1	2	3												
2	План-график работ. Отдел планирования и управления запасами				Неделя 12					Неделя 13					
3	Направление работы				19.мар	20.мар	21.мар	22.мар	23.мар	24.мар	25.мар	26.мар	27.мар	28.мар	29.мар
60	Управление НИЗ														
61	2.1.	Подготовка перечня НИЗ со статусами		Сабаткоев Т.Р.											
62	2.1.1	Получить таблицу от КПМГ по сводным НИЗ		Сабаткоев Т.Р.	Выполнено										
63	2.1.2	Обновить статусы		Сабаткоев Т.Р.	Выполнено										
64	2.2.	Вывоз с НГОК		Сабаткоев Т.Р.											
65	2.2.1	Командировка 3 грузчика, 1 представитель УМТС, 1 кладовщик		Волянский А.В.	Выполнено										
66	2.2.2	Выделение команды из 6 грузчиков от НГОК		Старыгин А.В.	Выполнено										
67	2.2.3	Статус по подготовке перечня для вывоза с НГОК (этап 2)		Сабаткоев Т.Р.	Выполнено										
68	2.2.4	Статус по вывозу #5 (6 февраля)		Сабаткоев Т.Р.	Выполнено										
69	2.2.5	Статус по вывозу (еженедельно)		Сорокина А.В.	В работе	2						2			
70	2.2.6	Получить доступ к заявке на расход		Арцимена Е.С.	В работе							2			
71	2.2.7	Обновить перечень МТР на вывоз		Сорокина А.В.	Выполнено										
72	2.3.	Перемещения между ГОКами													
73	2.3.1	Повторное согласование расписания в СЭД		Семенякина С.Я.	Выполнено										
74	2.3.2	Выпустить расписание		Семенякина С.Я.	Выполнено										
75	2.3.3	статус по оценке НИЗ по ГОКам #1 (14 Февраля)		Семенякина С.Я.	Выполнено										
76	2.3.4	статус по оценке НИЗ по ГОКам #2 (14 Март)СЗ о ходе работы в СЛ		Сорокина А.В.	Выполнено										
77	2.3.5	статус по оценке НИЗ по ГОКам #3 (28 Март)		Сорокина А.В.	В работе									2	
78		проведение встречи с СП по разъяснению подходов в работе с НИЗ		Сорокина А.В.	В работе										
79	2.3.7	статус по оценке НИЗ по ГОКам #4 (14 Апрель)		Сорокина А.В.	Не начато										

Рисунок 4 – Оперативный план работ на 2 недели по сотрудникам отдела

Планирование не должно мешать достигать цели. Иногда мы попадали в ситуации, когда планирование, время на согласование лимитов финансирования и согласование подхода значительно превышало выгоды компании от сценария принять решение и, если не получится, — попытаться снова.

Противоположным примером может служить подход, при котором планирование реализовано формально — участники отчитываются за достигнутые показатели по предыдущему периоду, никто не делает никаких выводов и не принимается никаких управленческих решений. В любых индустриях принцип планирования должен выполняться на разных уровнях управления вне зависимости от бизнес-модели компании. Это могут быть еженедельные, ежемесячные, либо ежеквартальные совещания по обсуждению достигнутых результатов на производстве, исполнения плана продаж, корректировке плана маркетинга, статус по результатам исполнения проектов. Такие совещания помогают поддерживать всех в одном информационном поле, своевременно эскалировать факторы, блокирующие дальнейшее развитие, совместно разрабатывать решения.

## 1.3. Командный подход

**Принцип III – команда всегда добьется больших результатов, чем один человек.**

**Описание проблемы.** Начиная с определенного уровня ответственности, появляются задачи, которые невозможно решить в одиночку, требуется команда. При этом недостаточно просто собрать умных ребят в группу, нужно сформировать взаимодополняющую по компетенциям команду. Причем если у членов команды конфликты, которые мешают конечному результату, – это ваша проблема, и вам, как лидеру группы, нужно о ее решении позаботиться. Для проектов, компаний, регионов, в которых нет возможности собрать сильную команду из-за территориальной удаленности, мы работали с более молодыми специалистами, а требуемые навыки развивали тренинговыми программами, которые самостоятельно разрабатывали и проводили для сотрудников. На это никогда не было жалко тратить ресурсы, так как все руководители понимают: «Что посеешь, то и пожнешь».

**Описание подхода.** Наиболее практически применимая рекомендация, которую можно с уверенностью дать, – подбирать команду до тех пор, пока качество работы ваших сотрудников не будет превосходить ваши ожидания. Изменение организационной структуры не должно вызывать стресс у руководителя. Если ваши лидеры не справляются – меняйте.

Мы брали на работу тех, кто хотел удивлять своими результатами. Мы не занимались воспитанием сотрудников и работали с теми людьми, кто хотел работать. Сотрудников, которые не хотели делать свою работу «на отлично», мы просили покинуть команду. Нужно учитывать, что просто собрать группу умных и образованных людей недостаточно, чтобы получилась команда. Все не будет одинаково идеально во всем. У каждого члена команды есть свои сильные и слабые стороны. Задача менеджера, не тыкать в ошибки, а использовать сильные стороны своих людей и привлекать их там, где возможно максимально использовать их навыки. Например, кто-то хорошо и с удовольствием пишет, а кто-то визуализирует материалы. Первому лучше поручить работу над нарративами, а второму – над слайдами.

Набор навыков – отнюдь не единственный критерий отбора в команду. Многие современные компании формализовали свои культурные принципы и проводят отбор сотрудников в том числе на основании соответствия характера сотрудников компании этим принципам. Мы не редко были свидетелями того, как лидеры очень быстро избавлялись от токсичных сотрудников, негативно влияющих на коллективный дух и общую эффективность.

**Пример.** Я помню, как на одном проекте, когда я работал в ЕУ, нам пришлось за 1,5 месяца перебирать до 5 человек на одно место в команде из 6 человек, пока не удалось выявить подходящего по навыкам и качествам сотрудника.

В конечном счете своей командой мы решали самые разнообразные задачи, работали качественно, с интересом, привлекая различных специалистов:

1. Открыли консалтинговую кафедру Accenture в НИУ-ВШЭ, чтобы консультанты практики Управления цепями поставок проводили занятия и выявляли «звезд» с целью дальнейшего найма. Мы проводили семинары по управлению логистикой, закупочной деятельностью, планированию и управлению запасами, а также LSS. С интерактивными играми, которые мы специально адаптировали под занятия. Впоследствии это дало свои плоды – в течение одного года я привел и нанял в свою практику 12 студентов, которых выбрал среди лучших.

2. Организовали и провели 26 мастер-классов в НИУ ВШЭ от топ-менеджеров крупных компаний различных индустрий: директор по закупкам Сбербанка, директор по развитию «Мегафон», операционный директор Dtek (крупная энергетическая компания – монополист на Украине), директор по продажам Quintiq (ИТ-компания, которая разрабатывает и внедряет решения для крупных промышленных компаний), директор по операциям «ВымпелКом» и другие.

Каждый спикер по субботам в течение года рассказывал студентам про свой опыт, с какими проблемами сталкивался на практике, какие решения приходится принимать, отвечал на вопросы, давал карьерные советы. Прекрасная практика (см. Рисунок 5).



**Dtek**

**Леденев Евгений Евгеньевич**

*Руководитель проектной группы по операционным улучшениям*

**Тема:** Внедрение системы непрерывного совершенствования (Бережливое производство, или Лин Шесть Сигма) на промышленных предприятиях группы

Внедрение системы непрерывного совершенствования на предприятиях группы, состоящей из 10 электростанций, 30 шахт и 4 областных распределительных компаний задача не из самых простых. Система подразумевает внедрение новых принципов работы как для руководителей, так и для сотрудников. Принципы работы основаны на 14 принципах ДАО Тойота и подразумевают не только кардинальное перестроение процессов, но и изменение годами укоренившихся устоев (подходов к работе, которые считаются нормой). И для этого нужно расшевелить каждого человека, вывести его из зоны покоя, чтобы он начал думать не о том, как отработать 8 часов и желательно ничего не делать, и чтобы не наказали. А о том как можно еще улучшить свою работу так, чтобы она наилучшим образом удовлетворяла потребителя в отведенное на это время. Это долгий путь, требующий вовлечения всех сотрудников с самого верха. Соответственно о том как мы начали и куда идем и пойдет рассказ.

Рисунок 5 – Пример анонса мастер-классов

3. Разработали стандарт по управлению проектами для консалтинговых компаний. Когда я пришел в консалтинг «большой четверки», стало очевидно, что улучшить эффективность работы команд возможно путем стандартизации подходов к организации работ, создав базу решений, единые подходы к подготовке продаж, планированию, подготовке качественных продуктов, выполнению проектов и развитию отношений с клиентами. Приглашенные со стороны специалисты и эксперты делали по-своему, что в конечном счете приводило к разному качеству результатов. Поэтому мы с командой провели внешний бенчмарк среди ведущих консалтинговых компаний на рынке (таких как Accenture, KPMG, EY, Deloitte, BCG, McKinsey), собрали и описали лучшие практики, подготовили шаблоны всех документов по управлению сложными проектами. Описание инструментов для решения бизнес-задач приведено далее в книге (2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ В КОНСАЛТИНГЕ).

4. Разработали и запустили приложение для прозрачной благотворительности в России Project-C. Существует подобное приложение «Google one today», которое не представлено в России. Это один из наиболее необычного и интересного опыта, которые я получал. На момент старта проекта в команде было 4 человека, потом 6, а в какой-то момент численность достигла 18 человек. За 3 месяца мы сделали действительно великую работу: мы основали благотворительный фонд, разработали и создали веб-сайт, техническое задание для мобильного приложения, сквозной процесс, маркетинговую стратегию (включая дорожную карту по привлечению пользователей и развитию приложения), дизайн приложения, создали видео о проекте, выполнили небольшие пилотные проекты.

5. Разработали стратегию развития для одного из регионов России с применением «консалтингового подхода»: провели анализ утвержденной стратегии России, лучших мировых практик по развитию регионов/городов.

6. Разработали стратегию развития консалтинговой практики в крупнейшем российском интеграторе, которая содержала в себе подробную дорожную карту по выходу на ежегодный уровень дохода в 500 млн руб.

7. Разработали и внедрили программу повышения эффективности функции снабжения крупнейшей горнодобывающей компании России (40 тыс. сотрудников, 13 дочерних компаний, 16 структурных подразделений): управление закупочной деятельностью Группы, логистикой (транспорт, речной флот, складская сеть), планирование и управление запасами МТР (по 150 тыс. номенклатур в многоэшелонной цепи поставок по собственной логистической сети,

состоявшей из 350 складов), администрирование уровнем сервиса снабжения (анализ необеспеченных заказов, несвоевременно выполненных перемещений, несвоевременно выполненных закупок с определением корневых причин и разработкой перечня инициатив для исключения ситуаций в будущем).

## 1.4. Качество работ

**Принцип IV – «Все должно быть сделано на максимум, либо вовсе не нужно браться за задачу».**

**Описание проблемы.** Качество выдаваемых результатов вашей команды – это ваша визитная карточка. Если заказчику потом приходится переделывать, тратить время на оформление, если ваши результаты не вызывают «вау-эффект», то это подрывает кредит доверия ко всей команде. Если же вы делаете так, чтобы результатами можно было гордиться, – это мотивирует остальных членов команды.

Если сотрудники понимают важность своей работы, тогда и выполнять ее будут более добросовестно. Попробуйте спросить вашего коллегу, в чем состоит его работа, и обратите внимание, понимает ли сотрудник важность своей деятельности для компании в целом:

Ответ незамотивированного сотрудника	Ответ сотрудника, который любит свою работу и понимает ее важность
«Я смотрю в SAP и направляю заказы поставщику»	«Я работаю с поставщиком, чтобы заказ пришел вовремя»
«Я проверяю цены на поступившие МТР на соответствие договору»	«Я контролирую финансовые взаимоотношения с поставщиками»
«Я заносу в SAP информацию по приходу МТР»	«Я слежу, чтобы все приходы своевременно отражались в системе, чтобы все видели актуальную информацию по наличию МТР и планировали работы по перемещению и вовлечению в производство»

**Описание подход.** Партнер в консалтинговой компании ЕУ любил приводить следующий пример: «Клиент нам платит 1 млн долларов за текущий проект, поэтому каждый слайд в презентации на управляющий комитет (из 20 страниц) должен стоить 50 000 долларов. Теперь перечитайте ваш документ и убедитесь, что он соответствует своей цене».

Для достижения наилучшего качества мы привлекаем каждого члена команды для совместной проверки качества промежуточных результатов. Такая практика позволяет отвлечься от своих задач и посмотреть свежим взглядом на то, что разработано другими членами команды.

**Пример.** Дело совсем не в красивых презентациях, а в отношении к работе. Как-то в новостной ленте я прочитал статью про библиотекаря, который выстроил новую уникальную систему организации хранения литературы, позволяющую быстро находить нужный документ. Может показаться, что в современном мире это изобретение не столь актуально, однако только подумайте – библиотекарь не просто выдает книжки и просит посетителей вести себя тихо, а создает новое. Чем бы человек не занимался, эту работу можно делать интересно, привносить новое – от простых операций до развития культуры. Этот же библиотекарь организовал клуб любителей литературы, чтобы прививать любовь к своему делу.

Для улучшения качества работы, которую применяют международные консалтинговые компании:

1. Каждую неделю проводится собрание с обсуждением промежуточных результатов по всем направлениям. На этом совещании специалисты из различных направлений могут задавать вопросы, либо выдвигать предложения по улучшению результатов коллег.

2. Если задач слишком много, чтобы не отвлекать других участников, мы формируем отдельные группы для «контроля качества», куда также обязательно должны входить руководители различных направлений.

3. В каждой компании свой формат документов, который нужно использовать. При этом конечный результат готовится под конечного получателя. Если презентация для ТОП-менеджмента, тогда обязательно приводится сводный слайд «резюме для руководства», при этом если заказчик «визуал» – используется больше иллюстраций, если имеет финансовый бэкграунд – материалы содержат прогноза влияния на финансовые показатели компании и так далее.

4. Самое важное – неготовый документ никуда не уходит. Большинство руководителей, оказывающих консалтинговые услуги, стремятся поскорее выдать результат своей работы, чтобы получить оплату. Обращаю внимание, что это недальновидная стратегия. Когда происходит попытка сдать неготовый материал, то всегда видно, насколько непрофессионально это выглядит. Тут я бы хотел рассказать случай из Accenture – когда старший менеджер поехал делать оценку качества результатов для вынесения на управляющий комитет Сбербанка и принял решение не выдавать такой непроработанный материал клиенту. Тогда был большой скандал между руководством Accenture о принципах работы и создаваемой ценности для клиента. Вскоре этот менеджер перешел в совет директоров Сбербанка, однако на меня, как на консультанта, это произвело большое впечатление – бизнес-модель, при которой выстраиваются долгосрочные отношения с клиентом.

Отдельные, особенные результаты, которые были более трудоемкими, мы оформляли с привлечением дизайнеров (в том числе фрилансеров с YouDo), печатали в профессиональных типографиях в зависимости от продукта – различные форматы (A0, A3, A4, A5), в глянце, на меловой бумаге. От качества оформления и удобства использования своих результатов зависит «приживаемость» в компании.

## Принцип МЕСЕ

Принцип МЕСЕ – «mutually exclusive, collectively exhaustive» означает структурирование информации таким образом, чтобы составить «полный и неповторяющийся» перечень данных. Это может касаться перечня проблем, решений, задач. Использование этого подхода позволяет ничего не упускать и не дублировать информацию в письмах, презентациях, плане работ. Наиболее эффективно применение принципа МЕСЕ в проработке проблем: вы составляете полный перечень проблем, под каждую из которых необходимо разработать решения. Если перечень будет неполным – работа выполнена некачественно.

Например, вы решаете задачу по сокращению упущенных продаж компании. Для начала вам нужно определить причины, по которым продукция вашей компании не достигает конечного клиента. Составив полный перечень корневых причин, мы их группируем, так чтобы среди причин не осталось повторяющихся (дублирующихся). Если не исключать дублирование процессных ошибок, тогда на этапе реализации мы рискуем задублировать наши ресурсы, которые будут направлены на решение одной и той же проблемы. Составив перечень причин упущенных продаж, можно приступать к разработке инициатив (решений), направленных на исключение этих ошибок в будущем.

В зависимости от критичности задачи, которую вы решаете, несоблюдение принципа может быть критичным для результата: зря потраченные ресурсы и упущенное время.

## Системный подход

Для решения любой задачи придется соблюдать баланс времени, качества и стоимости:

- Можно выполнить задачу быстро, но некачественно.
- Можно выполнить задачу качественно, но дорого (трудоемко).
- Если необходимо выполнить качественно, тогда потребуются время и ресурсы.

Однако выйти из этого «треугольника» можно через изменение подхода. Поэтому, прежде чем браться за любую задачу, необходимо подобрать оптимальный для конкретной задачи подход. Для решения вышеописанной задачи используется ранжирование всех проблем по их частоте возникновения. Например, при анализе причин возникновения упущенных продаж, мы выяснили:

· 45% случаев упущенных продаж возникают из-за невыполнения графика производства (недостаток сотрудников, внеплановые простои оборудования);

- 25% случаев – ошибка прогноза спроса;
- 15% случаев – срывы сроков перемещений из-за недостатка транспортных средств;
- 15% случаев – прочие двадцать причин.

В условиях ограниченных ресурсов, чтобы получить наибольший эффект для компании, мы занимаемся не всеми проблемами одновременно, а в первую очередь будем заниматься проблемами, которые встречаются в 85% случаях.

Общее правило, которое справедливо и для консалтинговой бизнес-модели, и для индустрии: все задачи должны быть решены системно – то есть вылечены должны быть не симптомы, а корневые проблемы. Для решения системных проблем: повышение эффективности управления персоналом, логистикой, производством, финансами – необходимо идти от сформулированной проблемы, определить корневые причины, потом разрабатывать «дерево решений». Такой подход позволяет уйти от ежедневного «тушения пожаров» к организации системной работы над единой дорожной картой инициатив. Перед началом работы проблемы должны быть оценены с точки зрения влияния на бизнес, а инициативы оцениваются по сложности внедрения (см. матрицу приоритизации инициатив), так чтобы решения были соразмерны получаемым выгодам.

## 1.5. Управление изменениями

**Принцип V – всегда быть честным и управлять ожиданиями.**

**Описание проблемы.** Если каждый из вовлеченных в процесс изменений сотрудников не отдает себе отчет в проводимых работах со стороны остальных участников и изменениях в компании, то люди демотивируются, ведут себя излишне осторожно, могут затягивать и скрыто саботировать изменения.

**Описание подхода.** Регулярные встречи по статусу проекта с отображением достигнутого результата позволяет ответить на вопросы:

1. Что сделано за прошедший период?
2. Что планируется сделать за следующий период (неделя/месяц)?
3. Какие проблемы возникли?
4. Какие решения необходимо принять сейчас?
5. По каким задачам требуется поддержка других членов команды?

**ВАЖНО:** на протяжении проекта цель и задачи могут меняться. Бывает так, что крайне сложно решиться на изменения, если ваша команда уже потратила множество усилий на текущее решение. Однако очень важно своевременно отреагировать на внешние факторы, чтобы в итоге вывести проект в нужное русло.

**Пример.** Наложение санкций на РФ в 2022 г. привело к тому, что в коммерческих компаниях все команды руководителей мобилизовались – приостановили проектную деятельность, провели ревизию всех проектов на предмет востребованности, не делали лишних движений и каждое решение принимали взвешенно. В компаниях с более инертными структурами управления – набор проектов не остановился, так как «по плану положено».

## 1.6. Негативные сценарии

**Принцип VI – из любой ситуации можно сделать выигрышную.**

**Описание проблемы.** Негативные сценарии (дополнительные сложности) возникают всегда. На сложных проектах появляются чаще, и это нормально. Такие случаи не должны влиять на «настрой» команды или вводить в состояние стресса. Основная задача – организовать работу так, чтобы сложности не парализовали работу команды.

**Описание подхода.** Все, что мы не предвидели, я называю «негативными сценариями», потому что если бы предвидели, то это считалось бы простым планом (Планом «Б»). Вам, как лидеру, необходимо твердо определить свое отношение к «негативным сценариям»:

1. Никогда не допускать негативных эмоций – их наличие означает, что вы не контролируете ситуацию.

2. Всегда думать над тем, как использовать возникший «негативный сценарий» себе на пользу. Как бы это банально ни звучало, но с опытом я убедился, что абсолютно из любой ситуации можно сделать выигрышную. Вера в это утверждение много раз придавала мне эмоциональных сил и в итоге помогала справиться с негативными сценариями.

### **Не допускайте возникновения негативных эмоций**

Мой друг Александр, когда я учился на втором курсе университета, уже стал директором магазина «Белый ветер цифровой». Однажды я пришел к нему на работу и стал свидетелем того, как Саша общается с клиентами. Мужчина вел себя грубо и вызывающе, однако Александр улыбнулся и вежливо помог ему с выбором провода. Подошла женщина и с претензией заявила, что приобрела у них телефон, уронила в раковину, и он больше не работает. Александр с неизменной вежливостью объяснил, что телефоны для этого не предназначены и это не гарантийный случай, однако он посмотрит, что можно сделать, и постарается помочь. Позже я сказал, что можно позавидовать самообладанию и профессионализму. Он отшутился, ответив, что каждый день с этим сталкивается и выбор для него очень простой – «либо с хмурым лицом ходить каждый день, либо, наоборот, воспринимать с юмором». Не позволяйте возникать стрессу, никогда не переходите на эмоции, научите команду преодолевать сложности с юмором.

### **Из любой ситуации можно сделать выигрышную**

Меня экстренно вызвали в командировку на новый проект, руководитель которого пришел из индустрии и поругался с заказчиком. С одной стороны, мне нужно было вылетать и решать проблему, созданную другим сотрудником для нашей консалтинговой компании. С другой стороны, для меня это была возможность проявить себя, договориться с нашим клиентом о подходе.

Все это, с одной стороны, признаки плохих управленческих решений, с другой стороны – возможность проявить себя и минимизировать ошибки для вашей компании. Это всегда возможность выступить командным игроком, чтобы коллеги из смежных функций впоследствии искали поддержки в вашей работе. Ведь хорошими вождями в теплую погоду не становятся.

## Выводы и рекомендации

В данном разделе я постарался искренне поделиться, какими основными принципами наша команда руководствуется для выполнения задач, какими подходами к организации работ мы пользовались в консалтинге, затем перенесли с собой в индустрию:

1. Обеспечьте все необходимые рабочие условия своим сотрудникам, чтобы они могли сосредоточиться на работе.

2. Организуйте планирование задач и работ на всех уровнях и доведите эти планы до своих сотрудников.

3. Соберите сильную команду замотивированных профессионалов, не тратьте время на перевоспитание, но обучайте своих сотрудников.

4. Создайте систему, при которой личная планка «качества работ» у каждого сотрудника будет на столько высокой, чтобы никогда не было стыдно за качество работ команды. Чтобы каждый из членов команды наработал такой кредит доверия, который говорит сам за себя.

5. Добейтесь от своей команды управления ожиданиями по всем задачам, чтобы иметь возможность совместно решать возникающие проблемы.

6. Расположите себе поближе к сердцу правило «Из любой ситуации можно сделать выигрышную». Оно не раз помогало мне не опускать руки в сложных ситуациях.

Конечно же, каждый читатель имеет отличное образование, свой уникальный опыт работы, и существует «7 навыков высокоэффективных людей». Однако я посчитал правильным начать книгу именно с описания принципов, которые удалось вывести для себя и передать их вам. Надеюсь, что описанные в главе принципы и примеры пригодятся читателю при выстраивании собственной команды и выполнении задач для своей компании.

## 2. Реализация проектов в консалтинге

За время работы в консалтинге мы реализовали множество самых разных проектов. У нас есть опыт внедрения как сложных долгосрочных проектов, так и небольших, но важных для бизнеса клиента изменений, как провалов, так и успехов, которыми мы хотим поделиться с вами. Я рассчитываю, что этот опыт будет полезен и для исполнителей (консультантов), так как позволит избежать критичных ошибок, и для заказчиков (бизнеса). Знание ошибок и лучших практик позволит повысить прозрачность во взаимоотношений клиента и заказчика, что, в свою очередь, улучшит качество и удовлетворенность обеих сторон. Также этот раздел будет полезен для руководителей, которые хотят организовать устойчивую внутреннюю практику консалтинга.

Информация по ошибкам и лучшим практикам представлена в разделе для каждого этапа проекта: от инициации до его закрытия. Для вашего удобства собраны и описаны шаблоны и примеры.

**Цель раздела** – помочь обеспечить достижение результатов проекта заказчику и руководителям команды в установленные сроки, бюджеты и без выгорания команды.

**Задачи:**

- честно показать все недостатки в управлении проектами по оказанию консалтинговых услуг;
- перечислить типовые «красные флаги» для заказчика (бизнеса);
- представить описание лучших практик управления проектами по оказанию консультационных услуг;
- поделиться инструментами и шаблонами документов, используемых в ходе выполнения любого проекта;
- определить «золотые правила» для новых консультантов при работе в команде.

## 2.1. Топ-10 ошибок в управлении консалтинговым проектом

Мы собрали перечень ошибок, которые я и мои коллеги из консалтинга встречали при реализации своих проектов как со стороны исполнителя (консалтинговой компании), так и со стороны так и со стороны компании-заказчика. Приведены основные ошибки, которые наиболее критично сказываются на результатах, качестве и команде проекта. По каждой ошибке проектного управления для консалтинга мы указали совет: как с ней работать. Далее в тексте рассказано о том, как избегать подобных ошибок и как более эффективно использовать ресурсы команды.

Важно увидеть «предвестников» провала и своевременно на них реагировать, чтобы не допустить остановки проекта, так как это потеря для обеих сторон. Поэтому для компаний-заказчиков консалтинговых услуг мы добавили строчки «красный флаг».

### ПОДГОТОВКА К ПРОЕКТУ.

**ОШИБКА 1. Низкое качество планирования бюджета проекта.** К своему ужасу, я множество раз был свидетелем того, как планирование бюджета консалтингового проекта выполняется «на коленке», без возможности оценки его в динамике и проведения стресс-тестов. Низкая точность планирования приводит к недофинансированию, переработкам консультантов, текучке кадров и, как результат, ухудшению качества работ консалтинговой компании.

**Совет:** всегда составляйте реалистичный бюджет. Честно обсудите положение дел с партнерами, с учетом рисков и контрольных процедур. Договоритесь о периодичности отслеживания рисков, касающихся бюджета проекта.

**Красный флаг.** Для заказчика признаком «плохого бюджета» проекта является то, что консультант не хочет включать приложением к договору «ресурсный план», где на каждый этап проекта будет указано количество грейд-консультантов и количество часов на проекте. Продайте консультанта. Обязательно договоритесь и включите приложение в техническое задание (ТЗ).

### ЗАПУСК ПРОЕКТА

**ОШИБКА 2. Отсутствие образа результата по каждому модулю и единого понимания итогового результата у всей команды.** В условиях ограничения времени перед стартом проекта консультантам «вручается» ТЗ. От них требуется подготовить план работ, график встреч и сроки предоставления первых результатов. В итоге консультанты готовят бесполезные запросы, проводят никому не нужные встречи, пытаются нащупать нужное заказчику направление. Результат – потеря времени, снижение мотивации команды и раздражение клиента.

**Совет:** не пожалейте 1—2 дня на «мозговой штурм» и погружение всей команды до «высадки на сайт» заказчика. Попросите руководителя каждого модуля подготовить образ результата. Ответьте на все его вопросы. Для каждого образа результата сделайте упрощенный план действий и презентуйте своей команде.

**Красный флаг.** В начале работ попросите консультантов провести «установочное совещание» в формате предоставления образа результата по каждому этапу проекта и ключевому блоку ТЗ. На этом совещании вы сможете однозначно определить уровень подготовки команды. Уходя с такого совещания, вы должны уметь однозначно ответить на вопрос: «Что изменится или что появится у компании кроме слайдов?»

### РЕАЛИЗАЦИЯ

**ОШИБКА 3. Несвоевременная замена слабых консультантов.** Есть консультанты, которые работают «с натяжкой». Если руководитель проекта дает им один шанс за другим, то

в результате работа слабых консультантов перекладывается на других исполнителей. Проект замедляется, качество ухудшается, затраты растут.

**Совет:** если сомневаетесь в отдельном члене команды, то не берите его на проект. Если сотрудник «не тянет» на проекте, сразу определите план «Б» по замене сотрудника.

**Красный флаг.** Ваши сотрудники жалуются на некомпетентность консультантов, низкое качество работы и отставание от сроков. *Сами проводите опрос сотрудников по качеству работы своих руководителей.*

**ОШИБКА 4. Партнер проекта соглашается на дополнительный объем без увеличения бюджета.** Часто партнеры возлагают на команду повышенные обязательства, мотивируя это «инвестициями в отношения». Это выражается в дополнительных задачах, которые не были запланированы изначально. Результат: работа по 14—16 часов в день без выходных приводит к выгоранию команды и потере ценных кадров.

**Совет:** если вы руководитель проекта, то покажите партнерам ваш ресурсный план и попросите расставить задачи в списке по приоритету, а также что-то исключить, перенеся в будущие задачи. Честный и прозрачный диалог позволит сохранить качество и команду.

**Красный флаг.** Руководитель команды консультантов соглашается на весь дополнительный объем работ, о котором просит заказчик. Уточните у руководителя: за счет каких ресурсов будет выполнена задача? В конце концов, в ваших интересах добиться того, чтобы дополнительные задачи не шли в ущерб основному ТЗ.

**ОШИБКА 5. Хаотичное накидывание задач менеджерами на консультантов без планирования работ.** Подобный подход говорит о том, что в команде слабый менеджер, который не умеет расставлять приоритеты и/или потерял контроль над ситуацией. Младшие консультанты не умеют распознавать эту ситуацию и пытаются выполнить все задачи. Конечно, это приведет к ухудшению качества и потере команды.

**Совет:** Хорошая практика, чтобы не терять фокус, – иметь на руках верхнеуровневый план и желательно детальный план на неделю. От зрелых консультантов, в свою очередь, требуют управлять поступлением новых задач. Важно управлять ожиданиями руководителя – это признак профессионализма.

**Красный флаг.** Ваши сотрудники жалуются на огромное количество не связанных друг с другом информационных запросов. Менеджер проекта с вашей стороны должен пропускать все информационные запросы через себя. Он должен задавать вопросы: для чего нужна эта информация, как она будет использоваться, и только после этого направлять запросы на исполнение.

**ОШИБКА 6. Члены команды остаются на работе позднее 20:00 или работают больше 10 часов в день. Вынуждены выходить в праздничные дни и по выходным.** Некоторые сотрудники считают, что оставаться на работе после 20:00 – признак хорошего тона. В голове у консультанта звучит: «Я люблю свою работу, меня мотивирует, когда клиент удивляется скорости и качеству подготовки материалов». С таким подходом я сам очень часто и много перерабатывал: в будни, на выходных, по праздникам. Однако как руководитель команды консультантов я понимаю, что систематические переработки – это мои ошибки как руководителя (mismanagement). Здесь, как и с чувством юмора, нужно знать, когда возможно применять его. Иногда нужно держать команду в тонусе, но не допускать выгорания.

**Совет:** перед началом проекта договоритесь с командой о «нормах работы», соблюдайте их и регулярно осуществляйте проверку работоспособности (health check) команды. Нормы команды должны включать:

- время начала и окончания рабочего дня;
- максимальную продолжительность рабочего дня;
- мораторий на работы по выходным и праздничным дням;

· персональные требования команды к дням недели, когда нужно уходить раньше (семья, спорт, хобби).

Если нормы не выполняются, разбирайтесь в причинах.

**Красный флаг.** Команда консультанта находится в активной работе (обычно в офисе клиента) 24/7. Это может происходить из-за недостаточного ресурса команды, наличия в ней некомпетентных специалистов или из-за слабого менеджера. Проговорите с командой удовлетворенность по work-life balance. Будьте убедительны – приведите примеры из своего опыта, цитаты мировых лидеров о важности семьи, собственного здоровья и саморазвития. В моей практике случалось, что самые ценные сотрудники выгорали, а сам я получал серьезные проблемы со здоровьем.

**ОШИБКА 7. Отсутствие грамотного планирования.** Я видел две стороны медали, которые одинаково пагубно сказываются на проекте: Избыточное планирование: менеджер требует расписать дневной план работы на месяц вперед. В отзывах на первую версию раздела приведен пример руководителя, требующего почасовое планирование на 2 недели вперед в Excel. Недостаточное планирование: руководитель не обсуждает план работ и загрузку членов команды на ближайшую неделю. Это приводит к рассинхронизации модулей проекта и неравномерной загрузке команды.

**Совет:** разработайте верхнеуровневый план на весь период и сочетайте его с еженедельным планированием, которое позволит гибко управлять загрузкой. Добавьте короткие ежедневные stand-up, на которых оценивается прогресс и расставляются приоритеты.

**Красный флаг.** Команда не понимает своих задач и/или их последовательности. У членов команды возникает подозрение на дублирование своих задач. Обратите внимание на то, какую роль играет ваш менеджер при планировании и какую ценность приносит: какие усилия прилагает при расстановке приоритетов и доведении задач до своих сотрудников.

**ОШИБКА 8. Низкий уровень подготовки к рабочим встречам, по результатам которых хочется сгореть со стыда.** Вам знакомы ситуации, когда совещание началось, а вы не знаете, какие вопросы на повестке; материалы прислали за час до начала совещания; организатор начинает с фразы «Давайте выслушаем участников»? Подобный подход вызывает раздражение у ваших сотрудников и ведет к потере времени для всех участников. Так происходит, когда:

- организатор не обозначил повестку совещания;
- в приглашении не указывается цель совещания и какой результат ожидаем получить;
- не указано кто из участников за что отвечает (нет разделения ролей);
- материалы для обсуждения не были направлены заранее всем участникам, не были прикреплены к приглашению на совещание;
- после совещания не закреплены договоренности (у участников нет понимания кто что делает дальше и в какие сроки).

**Совет:** поставьте, а лучше зафиксируйте в уставе проекта, условие: план встреч должен быть сформирован на неделю вперед, а повестка – направляться за 3 дня до встречи. Повестка должна включать как обсуждаемые вопросы, так и ожидаемый результат встречи.

**Красный флаг.** Консультанты не направляют повестку заранее, задают очевидные вопросы, не фиксируют договоренности.

## **ЗАВЕРШЕНИЕ**

**ОШИБКА 9.** Недостаточное информирование сотрудников компании о проекте, его целях и ожидаемых результатах. Консультанты часто недооценивают «силу слухов», которые порождаются по причине недостаточного информирования. В результате компания сталкивается с сильнейшим сопротивлением со стороны сотрудников и саботажем реализации инициатив.

**Совет:** перед началом проекта разработайте план коммуникации. Он должен включать все уровни управления и всевозможные каналы: TV, радио, газета, социальные сети и личные выступления. План коммуникации необходим (must have), даже если вы встречаете сопротивление. Выезжайте «в поля» сами, чтобы узнать, что на самом деле думают сотрудники на местах.

**Красный флаг.** Сотрудники компании, в которой внедряются изменения, не понимают целей, задач и ожидаемых результатов проекта.

**ОШИБКА 10. С уходом сотрудников из консалтинговой компании уходят опыт и лучшие практики.** Во время реализации проекта мы имеем лучший доступ к бенчмаркам (показателям эффективности компании), команда накапливает уникальный опыт, который не аккумулируется и не формализуется.

**Совет:** регулярно проводите сессии обмена опытом (knowledge session sharing), на которых каждая команда должна для всех участников проекта приготовить презентацию, включающую:

- задачи проекта;
- описание выработанного подхода;
- результаты работы над ошибками;
- наработки и находки проекта.

Собирайте данные материалы в структурированном виде на уровне партнера проекта.

**Красный флаг.** Ваши коллеги не знают про достигнутые результаты ваших проектов, инструменты и подходы, которые вы применяли.

## **2.2. Практики «тройки» и «четверки» в организации работ**

Мы провели интервью и подготовили перечень лучших практик, которые рекомендуем использовать во время реализации проектов. Практики структурированы по жизненному циклу проекта: от его инициации до завершения. Далее по каждой представленных в перечне инициатив них представлено подробное описание (см. Таблица 2).

Таблица 2 – Консалтинговый подход к управлению проектами

#	Практика	Компания	Описание
1.	Выделение экспертов внутри практики по направлениям для проведения внутреннего обучения консультантов	Accenture	Консалтинговые компании привлекают высококлассных специалистов для реализации проектов. Также в рамках проекта команда учится, развивается и погружается в детали индустрии. Важно сохранять этот опыт и компетенции.
2.	Обмен опытом по проектам внутри практики	Accenture	Проводятся ежемесячные встречи внутри практики, где разные команды презентуют реализованные за это время проекты. Формат единый: <ul style="list-style-type: none"> <li>— реализованная задача;</li> <li>— подход к реализации;</li> <li>— новые инструменты или фишки;</li> <li>— выученные уроки.</li> </ul>
3.	Вычитка результатов работ всей командой перед передачей клиенту	Accenture	Во время подготовки сложного документа или математической модели глаз может «замылиться», поэтому документ рассылается членам команды на вычитку, чтобы презентовать его как результат работы всей команды.
4.	Командная поддержка	ЕУ	При окончании работы каждый спрашивает, может ли он помочь кому-то с его задачами. Ориентация на результат, а не на демонстрацию «переработки». Также это помогает быстро выявить узкие места на проекте.
5.	Поддержание боевого духа и здоровой атмосферы команды	BCG	Раз в две недели консультанты общаются с менеджерами — что нравится в работе, а что нет. Команда в открытом диалоге высказывается о текущих проблемах, которые мешают оставаться продуктивными. Это может быть и работа в выходные, и неудобная логистика, и ошибки менеджеров/партнеров. Важно, что в команде поддерживается открытый диалог. Проблемы консолидируются, формируются предложения по их решению и

			выносятся на партнеров.
6.	Презентация результатов проекта (текущего статуса) внутри команды	BCG	<p>Каждую неделю проводится встреча с участием всех членов команды (от аналитика до партнера), где обсуждаются результаты работы каждого стрима.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каждый член команды развивается, участвуя в активностях других направлений.</li> <li>2. Качество результатов, подготовленных каждым отдельным стримом, повышается.</li> <li>3. Своевременно поднимаются вопросы, требующие решения, и риски.</li> <li>4. Команда сохраняет единое понимание того, «где мы находимся», образа результата и синхронизируется.</li> </ol>
7.	Для каждого документа перед его подготовкой рисуется эскиз конечного результата	McKinsey	<p>В самом начале создается прообраз результата в виде презентации по каждому модулю. На слайдах указываются ответственный и сроки таким образом, чтобы по мере приближения к управляющему комитету презентация уже была готова, а не рисовалась по 20 часов в день за 3 дня до УК.</p>

## 2.3. Лучшие практики консалтинговых компаний

Ниже приведен перечень лучших практик, которые рекомендуем использовать при реализации ваших проектов. Практики структурированы по жизненному циклу проекта – от его инициации до завершения. В тексте раздела представлено подробное описание примеров.

**1. Подготовка технических заданий.** Как нужно составлять техническое задание, чтобы не попасть в ситуацию, когда исполнитель сменился, а новый консультант хочет «срезать углы» и выполнить другой, меньший объем работ.

**2. Подготовка коммерческих предложений.** Как консультант готовит свои коммерческие предложения, какую информацию использует, как взаимодействует с заказчиком.

**3. Подготовка к продажам.** Практики организации продаж проектов.

**4. Устав проекта.** Документ, регламентирующий порядок взаимодействия консультанта и заказчика: подготовка статуса по ходу проекта, порядок приемки результатов, взаимодействие между участниками проекта.

**5. Структура проектной папки.** Рекомендации по единому формату структурирования получаемой и передаваемой информации по проекту. Полезны для стандартизации подхода по получению минимально необходимой и достаточной информации по каждому проекту.

**6. Запросы на получение информации.** Правила формирования запросов, примеры шаблонов запроса информации от клиента. Полезны для стандартизации подхода по получению минимально необходимой и достаточной информации по каждому проекту.

**7. Мониторинг бюджета проекта.** Шаблон для ведения бюджета консалтингового проекта: прогнозирование маржи консалтинговой компании от реализации вашего проекта.

**8. Ведение контактных данных.** Простой инструмент ведения всех контактных данных по проекту со стороны клиента и заказчика. Актуально для крупных проектов со множеством заинтересованных лиц (stakeholders).

**9. Статусные совещания.** Шаблон для ведения статуса по всем задачам проекта, чтобы давать полную и прозрачную информацию по исполнению текущих задач проекта для команды и заказчика.

**10. Протокол встречи.** Шаблон для ведения протокола совещаний. Позволяет фиксировать договоренности «что нужно сделать» с прошедших совещаний.

**11. Дневное планирование.** Гибкий (agile) подход к подневному планированию проекта.

**12. Ведение накладных расходов.** Шаблон для ведения всех накладных затрат по проекту (проживание, трансфер) для удобной организации работ по сдаче отчетности в конце проекта.

**13. Реестр всех совещаний.** Шаблон для ведения реестра планирования и статуса по всем совещаниям проекта. Актуален для крупных проектов, где количество совещаний может достигать до тысячи и более. Например, вы реализуете кросс функциональный проект длительностью 2 года. Такой инструмент дает возможность оперативно поднимать информацию по достигнутым договоренностям и принятым решениям.

**14. Запросы на изменения.** Шаблон для формирования запросов на изменения в проекте (дополнительные задачи консультанта).

**15. Управление рисками.** Шаблон для ведения реестра рисков на проекте, позволяющий организовать работы по управлению новыми сложностями и вызовами.

**16. Управление задачами клиента.** Шаблон реестра всех задач клиента и консультанта на проекте, который позволит организовать контроль исполнения возникающих задач. Актуален для крупных проектов, где важно исключить человеческий фактор, чтобы задачи не «вылетали» и всегда исполнялись.

**17. Организация работ над ошибками.** Подход «постоянного совершенствования» позволит организовать работу таким образом, чтобы команда сделала выводы из допущенных ошибок, и они не повторялись.

**18. Сбор данных по бенчмаркам.** Практика получения дополнительной информации во время реализации проекта. Позволит формировать дополнительные коммерческие предложения клиенту.

**19. Предложения по дополнительным продажам.** Инструмент для разработки матрицы новых инициатив, которые можно реализовывать с учетом оценки эффекта для бизнеса и трудоемкости реализации данных инициатив.

**20. Оформление результатов.** Подход позволит формировать и накапливать «базу знаний» для консалтинговой практики, а не запускать каждый проект как новый.

**21. Правила хорошего консультанта.** Перечень базовых правил работы в консалтинге, которые необходимо соблюдать каждому консультанту.

## 2.4. Подготовка технических и коммерческих предложений

Как правило, в консалтинге нет стандартов или каких-то формализованных правил по подготовке коммерческих предложений для потенциальных клиентов. Каждый партнер делает это на свое усмотрение. Каждый заказчик формулирует задачи таким образом, чтобы иметь возможность размывать рамки проекта. Это приводит к «изобретению велосипеда», потере времени консультантов, увеличению сроков подготовки коммерческого предложения. Осознав это, мы с партнерами договорились о следующих принципах:

1. Не начинать с нуля, а брать то лучшее, что есть из ранее подготовленных коммерческих предложений и тратить время на улучшение. Лучшие предложения уже оформлены в корпоративных цветах и шрифтах, они содержат 100 раз продуманную структуру.

2. Никогда не пренебрегать возможностью провести с клиентом интервью по вопросам ТЗ. Часто бывает, что клиент сам до конца не понимает, что написано в ТЗ, или вкладывает другой смысл в формулировки и ожидаемый результат. Зачастую хорошее интервью по подготовке ТЗ открывает дополнительные возможности и потенциальные риски, которые нужно учесть в техническом и коммерческом предложениях.

3. Внимательно изучать техническое задание клиента. Как правило, там написано все, что вам нужно для подготовки качественного предложения, так как его (8 из 10 случаев) написал другой консультант, заложил логику и последовательность работ.

4. Готовить два технических предложения. Первое – согласно ТЗ, а второе – с учетом наших предложений и понимания текущей ситуации клиента. Бывает, что они могут критично различаться. Это нестрашно. На встрече мы презентуем оба и объясняем, что текущее ТЗ можно реализовать, но оно не даст желаемого результата, поэтому рекомендуем делать по-другому. Это очень ценно для клиента. Он видит опыт и неравнодушный подход. Если посмотреть на коммерческое предложение консультанта глазами клиента, то условно можно выделить четыре «уровня зрелости»:

**1. Начальный.** Прделана большая работа, подготовлены слайды с подробной теорией.

**2. Базовый.** Изучена индустрия, слайды содержат специфику компании и адаптированы под клиента. Содержатся практические примеры ошибок и решений.

**3. Продвинутый.** Приведены примеры практических инструментов (результатов других проектов), эффекта от внедрения предложенных решений.

**4. Профессиональный.** Подготовка предложения, на основании данных от клиента с оценкой потенциального эффекта от реализации проекта.

В 2016 году я продавал проект в ArcelorMittal, будучи сотрудником EY. Клиент практически выбрал McKinsey, но мы напросились на очное интервью и посещение активов. Попросили всего 2 дня. Клиент согласился и продлил конкурс. Мы приехали с моим коллегой. Посетили шахты, фабрику, поговорили с ключевыми руководителями, на следующий день дали обратную связь генеральному директору. Просто поделились своим мнением о текущей ситуации и ближайших шагах. Он был поражен уровнем деталей и погружения всего за 2 дня. По результатам визита мы обновили наше предложение и в итоге выиграли проект у McKinsey.

## 2.5. Подготовка к продажам

Мне довелось принять участие в продаже и покупке десятков проектов как со стороны консультантов, так и со стороны бизнеса. Имея информацию по внутренним тарифным ставкам каждой консалтинговой компании, понимая маржинальность, которую закладывает каждый из консультантов, а также соотношение «выгод и затрат» по каждому типовому проекту и решений, которые в итоге принимались, я собрал ряд ошибок, совершаемых в продажах, и выделил список критериев, которые влияют на успех в любой продаже.

- Привлекательность цены проекта (стоимости услуг) – особенно проектов «большой четверки» (KPMG, Deloitte, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers), где зачастую выполняется типовая работа и конкурентного преимущества между компаниями нет. Играть ценой могут и компании «большой тройки» (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company), но только если вы находитесь «в особых условиях».

- Личные связи и знакомства – консультанты «большой тройки» ставят очень многое на фактор личных связей и знакомства. Это отдельная большая работа, которая выражается не в подарках на день рождения, а в серьезной поддержке клиента вне проектов. Это и подготовка бенчмарков, и деловые встречи по обмену мнениями по ситуации на рынке, и небольшие бесплатные проекты. Все это позволяет оставаться с клиентом на одной стороне, понимать его проблемы, быть открытым к решению вопросов и двигаться по пути развития компании.

- Качество технического предложения – я видел, как проекты стоимостью несколько миллионов долларов продавались с помощью технического задания из 3 слайдов. И как не продавались sales deck из 400 слайдов, включавших описание подробной методологии. Качество вашего предложения оценивается не количеством слайдов, а тем, насколько точно вы отвечаете своим предложением на запрос клиента.

Приведу несколько практических советов, которые помогут при подготовке коммерческих предложений на консалтинговые услуги.

### Советы профессионалов

#### Как следует работать над ценой:

1. Оцените стоимость услуг конкурентов (все консультанты знают текущие команды на рынке консалтинговых компаний, их ставки и время реализации проекта).
2. Предложите особенный подход, с которым ваше предложение будет привлекательным для заказчика (клиента).
3. Чаще звоните исполнителю со стороны заказчика, справляясь, насколько ваше предложение выглядит привлекательным на фоне других, предложите выступить и ответить на вопросы клиента. При таком подходе вы создаете вероятность получить дополнительную информацию, которая в итоге улучшит техническое и коммерческое предложение.

#### Делайте «ход конем».

4. Предложению всегда добавляют свежести референтные визиты, пилотные проекты и примеры выполненных работ.

#### Выделите достаточно времени на подготовку выступления

**5.** Важность репетиции невозможно переоценить. Привлекайте ваших коллег, чтобы моделировать различные ситуации и вопросы.

**6.** Самые опытные консультанты составляют «карту влияния» (power map) сотрудников компании, которые на самом деле принимают решения. Это позволит подготовить материалы и выступление, предварительно расставив акценты, ориентированные на людей, принимающих решения.

## 2.6. Запуск проекта

До начала проекта необходимо предварительно подготовить и направить заказчику перечень документов на согласование:

1. Устав проекта;
2. Запросы на предоставление данных (вне зависимости от формата документа – должны быть аккуратно оформлены, иметь логотип, выровнены для печати);
3. План проекта – перечень задач со сроками исполнения и ответственными лицами, с детализацией по неделям: от начала до завершения проекта;
4. План-график совещаний – должен содержать темы, сроки проведения и состав рабочих групп.

### 2.6.1. Устав проекта

Устав проекта представляет собой документ, содержащий согласованную форму и формат взаимодействия между всеми участниками проекта, возможность «договориться на берегу» о том, что мы делаем, когда и в каком виде утверждаются результаты проекта. Я попал в ситуацию, когда ребята из международной консалтинговой компании говорили: «Зачем этот документ? Ну и что, что он утвержден у вас, это ведь бюрократия!». Потом менялся менеджер проекта, и новый руководитель отказывался согласовывать результаты проекта (бизнес-процессы, целевые КПЭ и систему мотивации, функционально-технические требования) через внутреннюю рабочую группу. Тогда мы всегда ссылались на утвержденные «на берегу» правила взаимодействия между структурными подразделениями нашей компании и консультантом.

Устав проекта – это документ, который содержит описание подхода к управлению проектом:

- Какие отчеты и какая информация должна в них содержаться?
- Какова структура управления проектом, кем обеспечивается контроль качества результатов, в какой момент и кем принимаются решения по результатам, управлению ожиданиями участников?
- Какие предусмотрены процессы взаимодействия, принятия результатов, изменений по проекту и прочие пункты, формализующие подходы к управлению проектом?

Подписывая Устав проекта, компания и подрядчик (включая субподрядчика) соглашались с условиями и подходом к проекту, а также с обязательствами, взятыми для успешного выполнения проекта. Справа приведена иллюстрация основных разделов в Уставе проекта (см. Рисунок 6).

1. ВВОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ	_____
1.1 Назначение документа	_____
1.2 Изменения документа	_____
1.3 Термины и сокращения	_____
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	_____
2.1 Цели проекта	_____
2.2 Критерии успешности проекта	_____
2.3 Задачи проекта	_____
3. ПОДХОД И ОСНОВНЫЕ ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	_____
3.1 Подход к реализации проекта	_____
3.2 Основные результаты проекта	_____
3.2.1 Основные результаты фазы «Оценка»	_____
3.2.2 Основные результаты фазы «Выбор»	_____
3.2.3 Основные результаты фазы «Выполнение»	_____
4. ОБЪЕМ ПРОЕКТА	_____
4.1 Бизнес-процессы, подлежащие реализации	_____
4.2 Интеграция	_____
4.3 Перечень ИТ систем, входящих в объем внедрения проекта	_____
4.4 Перечень предприятий, входящих в объем внедрения проекта	_____
5. ЗАТРАТЫ И ФИНАНСИРОВАНИЕ	_____
6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА	_____
6.1 Органы управления проектом	_____
6.2 Состав участников команды проекта	_____
7. ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ И ЗАВИСИМОСТИ	_____
8. ОСНОВНЫЕ РИСКИ	_____
9. ПЛАН РАБОТ	_____
10. ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ	_____
10.1 Виды коммуникаций	_____
10.2 План типовой отчетности	_____
10.3 План проведения типовых встреч	_____
10.4 Правила эскалации проблем по проекту	_____
11. Процессы управления проектом	_____
11.1 Стратегическое управление проектом	_____
11.2 Оперативное управление проектом	_____
11.2.1 Планирование и оперативное планирование работ по проекту	_____
11.2.2 Оперативное планирование работ по проекту	_____
11.2.3 Контроль исполнения работ по проекту	_____
11.2.4 Приемка документов, являющихся результатами проекта	_____
11.2.5 Приемка ИТ-систем, являющихся результатами проекта	_____
11.2.6 Управление открытыми вопросами	_____
11.3 Управление изменениями по проекту	_____
11.4 Управление разработкой и релизами ИТ-систем	_____
11.5 Управление коммуникациями	_____
Приложения	_____
Приложение № 1. Структура проекта со стороны Компании	_____
Приложение № 2. Структура проекта со стороны Подрядчика	_____
Приложение № 3. Детальный план проекта	_____
Приложение № 4. График приема-передачи результатов по проекту	_____
Приложение № 5. Ресурсный план по проекту	_____
Приложение № 6. Шаблон реестра ключевых задач по проекту (issue log)	_____
Приложение № 7. Шаблон протокола отработки замечаний к документам (результатам)	_____
Приложение № 8. Шаблон запроса на изменение	_____
Приложение № 9. Описание процессов управления проектом	_____
Процесс «Оперативное управление проектом»	_____
Процесс «Управление обращениями»	_____
Процесс «Управление релизами»	_____
Процесс «Обработка Запросов на изменение»	_____
Приложение № 10. Приказы о создании рабочих групп по проекту	_____

Рисунок 6 – Оглавление типового документа «Устав проекта»

В рамках заключения договора с консультантами, устав проекта применяется наравне с SLA, либо приложением к договору. Конечно же форма фиксирования договоренности по требованиям компании-заказчика зависит от объема проекта и состава задач, а также удобства использования на практике. Здесь мы указали на какие моменты нужно в первую очередь обратить внимание, чтобы избежать обманутых ожиданий.

## 2.6.2. Структура проектной папки

Каждый руководитель проекта организывает рабочую папку как хочет, что приводит к различиям в их наполнении и, как следствие, к различиям в качестве работ проектного управления. С целью стандартизировать управление проектами мы разработали «стандартную папку» для запуска проектов. В папке мы создали единую структуру документов проекта (см. Рисунок 7), а в каждый подраздел загрузили шаблоны документов, описанных ниже в книге: Excel-файл контроля бюджета проекта, Excel-файл дорожной карты, контактов команды, Power-point презентацию шаблона статуса проекта и прочие документы.

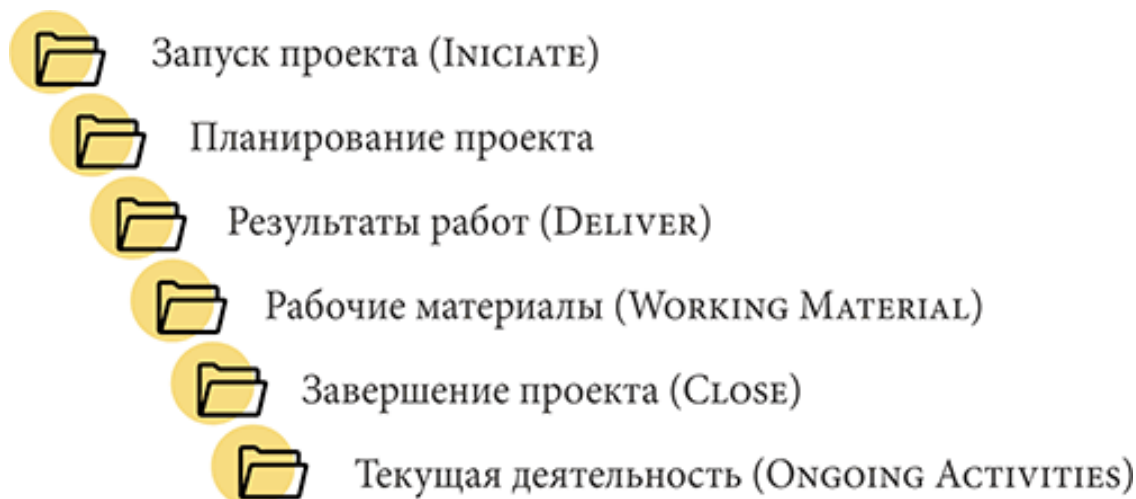


Рисунок 7 – Иллюстрация структуры проектной папки (1-й уровень)

Такой подход также позволяет организовать быстрый поиск всех результатов по проекту, что полезно по ряду причин:

- организация проверок качества результатов работы по проекту;
- ориентации специалистов при переходе на другие проекты;
- наличие полного комплекта документов о проекте.

Простые правила организации хранения документов:

1. Номера задач в плане проекта должны соответствовать номерам папок в проектной папке. Пример: «3. Результаты проекта» – «3.4. Выполненные результаты».
2. Структура проектной папки должна быть единой для всех проектов.
3. Важно организовать хранение документов на сетевом ресурсе. Так повышается надежность данных и доступность по сравнению с хранением на личных ноутбуках.
4. Название версий файлов всегда пишется в одном формате: дата\_название\_версия.

## 2.6.3. Запросы на предоставление информации

Несмотря на международные имена консалтинговых компаний, на практике я много раз сталкивался с ситуацией, когда команда консультантов не умеет готовиться к диагностике (в том числе к проведению интервью): вопросы не составляются заранее, в процессе интервью возникают вопросы, не относящиеся к теме. В результате и ваше, и время консультантов тратится впустую на анализ данных, которые никому не нужны.

Если к вам пришли консультанты, которые проводят интервью «на ходу», без предварительного перечня вопросов, значит, они не сделали домашнюю работу, не подготовились и не знают, что делают. Это происходит несмотря на привлекательные резюме членов команды.

Если вы столкнулись с такой «командой», рекомендую перестать тратить на них время, потому что все последующие работы будут организованы в том же ключе.

Когда я работал на стороне консультанта, мы с командой приходили проводить диагностику эффективности организационной структуры, то для себя однозначно понимали, что для нас означает эффективная организационная структура и когда работу можно считать оконченной. Конечно же, мы использовали полученные результаты с других проектов McKinsey, которые мы докручивали под нашего заказчика. Но дело совсем не в этом, а в том, что мы никогда не позволяли себе занять позицию выжидания пока у клиента возникнет ощущение достаточного участия.

Любой консалтинговый проект начинается с диагностики. Чтобы не допустить ситуации, когда консультанты задают ненужные вопросы, разработали шаблоны опросников, в которых можно считать бизнес-кейсы и делать точные выводы. Приведу некоторые примеры шаблонов запросов и выводы, которые можно получить на их основе.

### **Запрос информации по закупочной деятельности**

Для проведения «анализа затрат» (spend analysis) в «стратегическом сорсинге» (SRM) используется следующий шаблон запроса информации:

Таблица 3 – Шаблон запроса информации для проведения анализа затрат

	#	Параметр	Тип ввода	Пример заполнения
<b>Общая информация</b>	1	Бизнес-единица	Выпадающий список	Европа
	2	Страна	Выпадающий список	Россия
	3	Категория	Выпадающий список	Консалтинговые услуги
	4	Подкатегория	Выпадающий список	Финансы и учет
<b>Информация по контрактам</b>	5	Имя поставщика	Свободный текст	Большая консалтинговая фирма
	6	Тип контракта	Выпадающий список	Годовая отчетность
	7	Структура контракта	Выпадающий список	Time & Materials
	8	Условия работы	Свободный текст	Оплата через 30 дней
	9	Дата начала	Дата	январь 2021г.
	10	Дата конца	Дата	январь 2021г.
	11	Общая сумма контракта, млн руб.	Свободный текст	1 500 000 руб.
<b>Информация по затратам</b>	12	Затраты в 2020г., млн руб.	Свободный текст	1 000 000 руб.
	13	Прогноз затрат в 2021г., млн руб.	Свободный текст	500 000 руб.
	14	Прогноз затрат в 2022г., млн руб.	Свободный текст	-
	15	Комментарии	Свободный текст	-

На основании собранных данных можно произвести следующий анализ:

- Анализ затрат в структуре общего бюджета закупок в разрезе стран, поставщиков, закупочных категорий и подкатегорий.
- Внутренний бенчмарк по одинаковым закупочным категориям в разрезе стран.
- Внешний бенчмарк по одинаковым закупочным категориям по поставщикам (если консультант обладает такой информацией).
- Прогноз затрат по категориям и подкатегориям.
- Анализ основных поставщиков компании по закупочным категориям.
- Определение потенциальных инициатив по закупочным категориям (экономия на масштабе и экономия на ассортименте, рамочные договоры, разовые закупки).
- Прогноз потенциальной экономии от закупочной деятельности по категориям затрат.
- Прогноз окончания контрактов, который позволит определить приоритеты реализации инициатив.

Только после проведения такой исследовательской работы можно проводить интервью на тему тестирования заранее подготовленных гипотез. До предоставления этих данных никакие дополнительные действия не требуются. В анализе эффективности бизнес-процессов функции закупок (скорость, трудозатраты) используются другие шаблоны запроса информации.

#### **Запрос информации по эффективности управления персоналом**

Для проведения анализа эффективности текущей организационной структуры применяется шаблон запроса информации. Шаблон заполняется информацией по функционалу (в строках), выполняемому сотрудниками отделов компании (в колонках). Функционал описан с разделением на планирование, контроль, оформление документации, совещания, выполнение работ по ключевой компетенции и управление отчетностью. На пересечении указывается оценочное время исполнения функционала в рабочих часах.

Таблица 4 – Шаблон запроса информации для выявления дублирования функционала

Функции	Название отдела			
	Должность 1	Должность 2	Должность ...	Должность N
Количество людей на должности	XX	XX	XX	XX
<b>Планирование</b>	-	-	-	-
Планирование алмазодобычи	-	-	-	-
Планирование заявок ТМЦ	-	-	-	-
Составление наряд-заданий	-	-	-	-
Составление графика ППР, ТОиР	-	-	-	-
Планирование технического перевооружения	-	-	-	-
Планирование расхода материалов	-	-	-	-
Планирование работ подрядных организаций	-	-	-	-
Планирование квартальное, годовое	-	-	-	-
Подготовка локальных проектов	-	-	-	-
Планирование техперевооружения	-	-	-	-
...	-	-	-	-
<b>Контроль</b>	-	-	-	-
Контроль технического состояния и работы оборудования	-	-	-	-
Контроль за условиями эксплуатации оборудования	-	-	-	-
Контроль технического состояния	-	-	-	-
Контроль за извлечением рентгенолюминесцентных сепараторов	-	-	-	-
Выполнение работ силами подрядных организаций	-	-	-	-
...	-	-	-	-
<b>Оформление документации</b>	-	-	-	-
Составление служебных записок	-	-	-	-
Заполнение журналов (инструктаж, отчет по работам, безопасность, ТМЦ)	-	-	-	-
Составление заявок на закуп ТМЦ	-	-	-	-
технологических схем и регламентов работы	-	-	-	-
Составление инструкции и правил эксплуатации	-	-	-	-
Списание и ввод основных средств	-	-	-	-
...	-	-	-	-
<b>Совещания</b>	-	-	-	-
Участие в еженедельных совещаниях при директоре ГОКа	-	-	-	-
Участие в оперативных совещаниях (в течение дня)	-	-	-	-
Участие в общих планерках	-	-	-	-
Участие в еженедельных совещаниях при генеральном директоре Общества	-	-	-	-
Участие в еженедельных совещаниях (селектор)	-	-	-	-
...	-	-	-	-

<b>Выполнение работ (Основная функция)</b>	-	-	-	-
Проведение пусконаладочных работ	-	-	-	-
Ремонты оборудования	-	-	-	-
Техническое обслуживание оборудования	-	-	-	-
Монтаж, демонтаж на ОФ	-	-	-	-
Уборка рабочего места и устранение последствий аварий	-	-	-	-
Управление грузоподъемными механизмами	-	-	-	-
Изготовление запасных частей оборудования	-	-	-	-
Водоснабжение обогатительной фабрики	-	-	-	-
Анализ работы участка	-	-	-	-
Контроль и анализ режимов бесперебойной работы оборудования и ПО	-	-	-	-
Диагностика (осмотр) оборудования	-	-	-	-
...	-	-	-	-
<b>Управление отчетностью</b>	-	-	-	-
Отчеты по выполненным работам	-	-	-	-
Месячный, квартальный, годовой отчет	-	-	-	-
...	-	-	-	-

Из полученных данных можно сделать выводы о дублировании функционала между различными должностями и отделами. Также будут выделены и оценены трудозатраты на операции, не добавляющие ценности процессу, которые впоследствии можно автоматизировать, отдать в общий центр обслуживания, на аутсорсинг, и сосредоточиться на ключевых компетенциях.

Таблица 5 – Шаблон запроса информации для оценки эффекта от организационных изменений

#	Бизнес-единица	Департамент/отдел	Должность	Расположение	Всего чел.	Всего чел. в отделе	ФОТ, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8

Получив данные по ФОТ, можно оценить экономический эффект от примененных инициатив (см. Таблица 5).

Примеры применения этих и других шаблонов описаны в соответствующих разделах.

### Запрос информации по эффективности логистики

Для анализа эффективности логистики используются шаблоны:

Таблица 6 – Шаблон запроса информации для анализа складского хозяйства

№	Склад	Адрес	Количество FTE	Площадь склада, м <sup>2</sup>	Площадь склада, м <sup>3</sup>	Полезная площадь склада, м <sup>2</sup>	Затраты на аренду, млн руб. в год	Затраты на ФОТ, млн руб. в год
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Таблица 7 – Шаблон запроса информации для анализа транспортной логистики

№	Тип груза	Вес, кг	Откуда	Куда	Расстояние, км.	Тариф (руб./тн/км)	Перевозчик	Сумма затрат, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

## Запрос информации по эффективности управления запасами

Чтобы оценить эффективность управления запасами, необходимо сравнить идеальный уровень оборачиваемости запасов с текущим уровнем оборачиваемости. При этом на уровень запасов в цепи поставок оказывают влияние текущая структура цепочки поставок исследуемой компании, так и целевой уровень сервиса: где находятся поставщики, заводы, склады, клиенты и конечные покупатели готовой продукции.

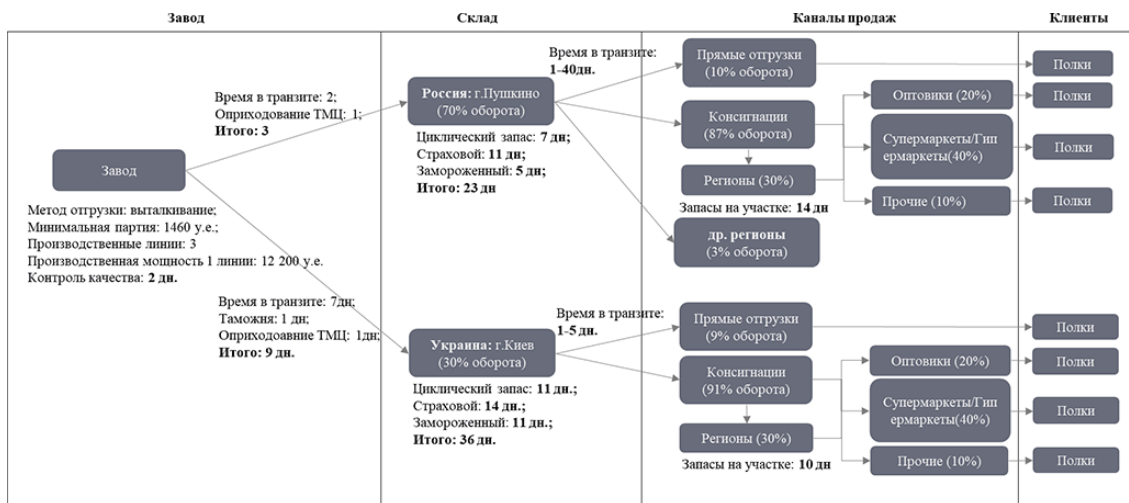


Рисунок 8 – Иллюстрация цепочки поставок исследуемой компании

Поскольку размер страхового запаса зависит от целевого уровня сервиса обеспечения материалами или готовой продукцией своих клиентов, точности планирования потребности и надежности цепи поставок, необходимо запрашивать карту ключевых показателей эффективности управления запасами в динамике (см. Таблица 8). В зависимости от бизнес-модели и стратегии компании может различаться по категориям клиентов/по регионам покрытия/по группам материалов

Таблица 8 – Шаблон запроса карты ключевых показателей по управлению запасами

#	Группа ТМЦ	Цель	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.
1	Общий уровень сервиса	>98,5%	100,0%	99,9%	99,9%	99,8%	95%	89%
2	Уровень сервиса по ключевым клиентам	>98%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	86%	92%
3	Точность планирования на 1 мес. вперед, %	>90%	81%	82%	86%	80%	80%	92%
4	Точность планирования на 3 мес. вперед, %	>90%	91%	95%	81%	79%	81%	70%
5	Непредвзятость прогноза	65-35	80%	82%	63%	52%	40%	40%
6	Средневзвешенная ошибка прогноза	<45%	22%	27%	13%	24%	22%	17%
7	Уровень запасов в днях покрытия (цель), дни		27	24	33	27	17	21
8	Уровень запасов в днях покрытия (факт), дни		39	33	39	43	33	29
9	Невостребованные запасы в цепи поставок	<3.5%	0%	0%	0%	1%	1%	0%
10	Неликвидные запасы в цепи поставок	<1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Анализируя фактически достигнутые значения показателей, можно оценить стоимость излишне замороженного капитала для компании и определить факторы, влияющие на это. Данный анализ, с учетом понимания текущей цепи поставок, позволит разработать инициативы для повышения эффективности управления рабочим капиталом.

О том, какие инициативы применять и как получать оценку эффектов от этих инициатив по каждому направлению рассказано далее в соответствующем разделе.

### Запросы по разработке целевых структур управления

Обратите внимание, что в приведенных выше примерах мы отвечаем на вопросы:

- «Как сократить затраты компании?»
- «Как повысить эффективность организационной структуры?»
- «Как исключить дублирование функционала сотрудников?»

Однако с таким подходом мы не отвечаем на вопросы:

- Возможно, целесообразно передать логистику на аутсорсинг, потому что объемы падают и регион присутствия не развивается, либо развить собственную компетенцию для оказания услуг на стороне?

- Может стоит в корне поменять концепцию производства и применить индустриальный подход к домостроению [7]?

- Может нужно развить компетенцию в закупочной деятельности и открыть собственный единый закупочный центр, таким образом сделать из «cost-center» «profit-center»?

- Возможно, нам подойдет бизнес-модель Uber?

«Повысить эффективность функции» и «повысить эффективность компании» – это две разные задачи, и подходы к подготовке ответов различаются. Ответы на данные вопросы должны исходить из стратегии компании. Как разрабатывать стратегию, рассказано в главе 13 УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ.

## 2.7. Реализация проекта

В данном разделе я представил перечень удобных, проверенных временем инструментов и шаблонов моделей для управления проектом.

Это не дублирование методологии PMР, которая в принципе позволяет организовать управление любым проектом, но выжимка практических инструментов, которые мы всегда использовали на своих проектах «управленческого консультирования».

### 2.7.1. Мониторинг бюджета

Насколько менеджеры проектов управляют бюджетом? Может ли менеджер сразу ответить на вопрос о маржинальности проекта на конкретную дату и сделать прогноз маржинальности проекта по его завершении?

Чтобы добиться «управляемости», мы разработали простой инструмент для прогнозирования финансовых показателей по проекту. Для удобства планирования бюджета используется единый стандарт расчета: в модель необходимо внести данные по команде, а также запросить фактические затраты у ответственных служб компании (например, финансового контроллинга) (см. Рисунок 9).

Шаг 1. Заполнить колонку "Плановые дни" из ресурсного плана, указав сколько дней планируется вовлекать каждого члена команды

#	Сотрудники	Роль	Должность	Ставка	Ст-ть	Часы
1	ФНО_1	Director	Партнер	30 000	24 000 000	800
2	ФНО_2	QA	Партнер	30 000	24 000 000	800
3	ФНО_3	PMO	Ст.менеджер	25 000	20 000 000	800
4	ФНО_4	PMO	Интерн	2 000	1 600 000	800
5	ФНО_5	Architector	Ст.менеджер	25 000	20 000 000	800
6	ФНО_6	Planning	Менеджер	19 000	15 200 000	800
7	ФНО_7	Planning	Консультант 2года	5 000	4 000 000	800
8	ФНО_8	Planning	Консультант 1года	3 000	2 400 000	800
9	ФНО_9	Spareparts	Консультант 3года	9 000	7 200 000	800
10	ФНО_10	CD	Менеджер	19 000	15 200 000	800
11	ФНО_11	Logistics	Ст. консультант 3 год	15 000	12 000 000	800
12	ФНО_12	Logistics	Консультант 1года	3 000	2 400 000	800
13	ФНО_13	Procurement	Ст. консультант 3 год	15 000	12 000 000	800
14	ФНО_14	Procurement	Консультант 1года	2 000	1 600 000	800

DUMMY DO NOT REMOVE

Шаг 2. Указать курс валют, принятый в КПМГ на момент планирования

Курс валют

Шаг 3. Указать размер скидки на предоставление консалтинговых услуг

Размер "скидки"

Шаг 4. Рассчитать стоимость накладных расходов (см. лист "Накладные расходы")

Накладные расходы

Стоимость проекта

Рисунок 9 – Расчет стоимости проекта по ставкам консультантов

Чтобы контролировать возникшие затраты на проекте, используется шаблон прогнозирования маржинальности проекта (см. Рисунок 10).



## 2.7.2. Ведение контактных данных

Чтобы новые члены команды могли быстро сориентироваться, создается единый файл, содержащий контакты членов команды со стороны клиента, консультанта и ИТ-подрядчика (см. Таблица 9).

Таблица 9 – Список контактов членов команды

#	Компания	ФИО	Должность	Роль на проекте	Email	Телефон
1	2	3	4	5	6	7

## 2.7.3. Статусные совещания

Слайд «Статус проекта» позволяет оценить, на какой стадии находится проект относительно общего объема задач, отслеживать сроки выполнения укрупненных задач. На статусе проекта важно коммуницировать по возникшим сложностям, для этого необходимо предоставить следующую информацию:

1. Дорожная карта по проекту (см. Рисунок 11).
2. Перечень выполненных задач по проекту за прошедший период (см. Таблица 10).
3. Перечень задач по проекту на будущий период.

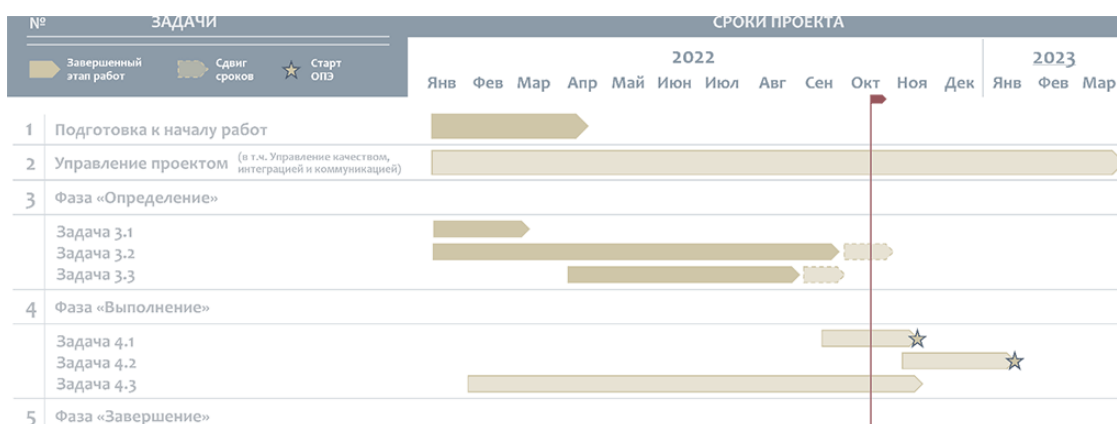


Рисунок 11 – Статус проекта – иллюстрация слайда 1: «Дорожная карта»

Таблица 10 – Статус проекта – иллюстрация слайда 2: «Завершенные задачи за период»

Задача	Статус	Ответственный за выполнение	Плановые сроки	% выполнения	Новые сроки	Фактические сроки	Следующие шаги
Задача 1	Завершено						
Задача 2	В процессе						
Задача 3	Отложено						

В статус проекта обязательно выносятся вопросы, требующие эскалации на руководство и блокирующие факторы, которые препятствуют развитию проекта.

## 2.7.4. Протокол встречи

Крайне важно фиксировать договоренности каждого совещания. Иначе непонятно зачем собирались и потратили время все участники. Если вы проводите рабочее совещание, то достаточно зафиксировать договоренности в письме и отправить по почте на всех участников. Если у приглашены различные дочерние общества, внешняя компания, то принято фиксировать договоренности формально в шаблоне протокола. Подготовьте шаблон протокола заранее до совещания (см. Рисунок 12). При начале проведения рабочего совещания необходимо четко определить, кто является ответственным за ведение протокола. Этот сотрудник во время совещания фиксирует договоренности. В случае необходимости задает уточняющие вопросы для фиксации договоренностей и поручений. Не считается зазорным уточнить, о чем договорились и какую задачу нужно фиксировать в протоколе. Напротив, это является признаком хорошего тона, означает, что вы следите за ходом совещания и цените время участников. В крупных компаниях ведутся реестры всех решений по протоколам, чтобы следить за исполнением принятых руководством решений. Чем дольше проект и больше количество вовлеченных в него участников, тем очевиднее выгодны от использования протоколов.

Протокол встречи № \_\_\_\_

«Название встречи»

<b>Проект:</b>	<b>Код проекта:</b>
<b>ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>	
<b>Дата:</b>	
<b>Место:</b>	
<b>Ответственный за протокол:</b>	

<b>УЧАСТНИКИ</b>			
<b>№</b>	<b>ФИО</b>	<b>Организация</b>	<b>Контакты</b>

<b>ПОВЕСТКА</b>	

<b>№</b>	<b>Принятые задачи</b>	<b>Срок</b>	<b>Ответственный</b>

Рисунок 12 – Иллюстрация шаблона протокола встречи

## 2.7.5. Ежедневное планирование

Хорошей практикой оперативного планирования и приоритизации задач стал agile-подход, работа со спринтами и ежедневные стендапы. Это не дань моде, а реально работающий подход, который помогает минимизировать трудозатраты на формирование и поддержание планов работ в Excel. К тому же облачные технологии инструментов agile позволяют одновременно работать всем участникам и с любых устройств. Например, Trello, Jira, Yandex Tracker.

Подход использования готовых онлайн-решений прост и понятен:

**Шаг 1:**

из дорожной карты выделяются ключевые вехи с образом результата.

**Шаг 2:**

перед планированием первого спринта формируется перечень (backlog) задач, которые необходимо реализовать в рамках этой вехи. Это делается руководителем проекта совместно с руководителями модулей.

**Шаг 3:**

происходит планирование спринта. Максимальная длина спринта не должна превышать две недели, иначе теряется оперативность. Намечать планирование лучше на утро понедельника и обязательно проводить всей командой. Время на планирование: 60–90 минут. Подход простой: из backlog'a выбираются задачи, которые, по оценке рабочей группы, необходимо реализовать. При этом задачи на спринт формируются таким образом, чтобы каждая длилась не более двух-трех дней. В противном случае она должна декомпозироваться. У каждой задачи есть срок, ответственный и образ результата.

**Шаг 4:**

каждое утро в течение спринта (кроме выходных дней) проводятся стендапы продолжительностью не более 30 минут. Цель стендапа – отслеживать динамику, синхронизировать направления и своевременно реагировать на отклонения. На встречах обсуждается статус задач за прошлый день и задачи на текущий. Важно: на стендапе не обсуждается суть задач, так вы не сможете выдержать регламент времени, и остальные участники будут терять время. Для обсуждения сути в процессе стендапа назначается время и место. Также в backlog вносятся новые задачи, если таковые появились.

**Шаг 5:**

в конце спринта проводится «ретро». То есть подводятся итоги, обсуждаются ошибки, которые не позволили достичь результата и предлагаются способы их предотвращения.

**Шаг 6:**

повторение цикла до завершения вехи.

Важно внедрять практики ежедневного планирования с самого начала проекта, тогда легко будет приучить команду и собирать статистику по загрузке каждого ее члена.

**Совет:**

Вовлекайте в данный подход клиента или его рабочую группу. Прозрачность подхода и регулярность встреч дисциплинируют исполнителей.

Таблица 11 – Дневное планирование работ команды

**Легенда**

1 - Запланировано 2 - Выполнено 3 - просрочено

План-график работ проекта		Неделя 1							Неделя 2					
		09.январь	10.январь	11.январь	12.январь	13.январь	14.январь	15.январь	16.январь	17.январь	18.январь	19.январь	20.январь	21.январь
<b>1. ПЛАН РАБОТ</b>														
№п/п	Направление работы													
1	Направление работ 1													
1.1	Задача 1	3	3	3	3	3								
1.1.1	Подзадача 1	2	2											
1.1.2	Подзадача 2			3	3	3	3	3						
1.2	Задача 2								1	1	1	1		
1.2.1	Подзадача 1								1	1				
1.2.2	Подзадача 2										1	1		
2	Направление работ 2													
2.1	Задача 1													

### 2.7.6. Ведение накладных расходов

Ведение накладных расходов во многих современных компаниях автоматизировано, либо выполняется ассистентом отделов и не представляет никакой сложности, однако зачастую эта задача ложится на руководителя проекта. В любом случае мы рекомендуем заранее начать вести отчетность по накладным расходам с первого дня проекта. Таким образом вы сэкономите себе время в будущем на согласовании отчетности с бухгалтерией компании-заказчика. Для упрощения управления накладными расходами во время реализации проекта создается файл, в котором отмечается наличие всех документов. Также, с первого дня проекта мы рекомендуем сохранять все отсканированные документы в папку «4.8. Административные документы (Administrative)», чтобы избежать проблем при составлении авансовых отчетов в конце проекта. Этот незначительный, на первый взгляд инструмент позволяет сэкономить время в будущем. Кроме того, когда команда большая, с использованием данного инструмента появляется возможность проводить внутренний бенчмаркинг по затратам проекта (см. Таблица 12).

Таблица 12 – Шаблон реестра для ведения накладных расходов на проекте

#	ФИО сотрудника	Город	Дата начала поездки	Дата окончания поездки	Задание на командировку	Формуляр на возмещение расходов	Бланк авансового отчета	Электронные билеты	Посадочные	Гостиница	Такси	Другие расходы
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

### 2.7.7. Проведение совещаний

Несмотря на то, что мы сталкиваемся с совещаниями ежедневно как с основной площадкой для принятия решений в работе, зачастую мы ловим себя на мысли, особенно на руководящих позициях, что на совещаниях мы «пропадаем» целый день, а объем работы только увеличивается. Причина этого в неэффективном проведении совещаний, которые превращаются в напрасную трату рабочего времени. В то же время после некоторых совещаний мы выходим с ощущением продвижения по обсуждаемому вопросу, которое часто сопровождается восхище-

нием подготовкой к встрече навыками ключевых участников и модератора, их способностью четко выражать свои мысли и удерживать дискуссию в рамках темы встречи.

Причина описанного выше в разном уровне эффективности совещаний. «Эффективными» мы называем совещания, перед проведением которых организатор и участники понимают его цели и повестку, ожидания от них во время встречи, обладают необходимой информацией и контекстом для обсуждения намеченных вопросов. На «эффективное» совещание заранее приглашены люди, необходимые для принятия решений, и по его окончании участники уходят с принятыми решениями и/или следующими шагами, необходимыми для продвижения по вопросам повестки, а для следующих шагов обозначены сроки и исполнители.

Если проведение эффективных совещаний – ключевой навык для построения карьеры и ежедневной работы в корпорации, консалтинге, при ведении собственного бизнеса, то как его развить? Ниже вы найдете несколько простых правил, которые помогут существенно повысить эффективность проводимых вами встреч, и особое внимание уделим подготовке как этапу, оказывающему критическое влияние на ход совещания и не зависящему от soft skills непосредственно на встрече. В то же время мы советуем уделить этой теме отдельное внимание и, по возможности, развивать навыки ведения переговоров, публичных выступлений и проведения презентаций на специализированных тренингах.

Для проведения эффективных совещаний:

### **Этап 1. Подготовка**

Ваша роль на совещании:

- Если вы организатор совещания, перед его назначением задайте себе вопрос: «В чем цель сбора участников встречи, с каким результатом я хочу выйти со встречи, чтобы считать ее успешной?» Продумайте и зафиксируйте в приглашении на совещание вопросы к обсуждению, решения по которым приведут вас к желаемой цели.

- Если вас пригласили на совещание, подумайте о том, в обсуждении каких вопросов повестки вы можете принести ценность, а также какие вопросы являются принципиально важными для вас / вашего отдела / вашей компании. Проведите необходимую подготовку с коллегами или руководством для проработки вашей позиции на совещании.

Состав участников:

- Для организаторов: ориентируясь на список вопросов к обсуждению, постарайтесь учесть участников от всех функций/отделов, чье согласование требуется для принятия решений по вопросам встречи. Это упражнение минимизирует необходимость повторных совещаний, повышает степень прозрачности процесса принятия решений для всех участников и, как следствие, доверия – никому не нравится узнавать о принятии решений и необходимости каких-либо действий / вложения ресурсов постфактум.

- Для участников: если при получении приглашения вам не понятно, какая ваша роль на совещании, лучше уточнить у организатора цель приглашения вас на него – может быть, эффективнее будет приглашение другого участника по необходимому вопросу.

Сбор информации:

- Для организаторов: соберите всю необходимую информацию для принятия решений на встрече, например, отчеты, предыдущие версии обсуждаемых документов, договоренности и пр. По возможности поделитесь материалами для обсуждения заранее, чтобы на встрече не тратить время на ознакомление. Если к встрече вам требуется дополнительная информация от кого-либо из участников, укажите это в приглашении на встречу и отдельно проговорите с участником, чтобы избежать недопониманий.

- Если вы встречаетесь с потенциальными клиентами или внешними контрагентами для коммерческих переговоров, сделайте «домашнюю работу»: изучите доступную в открытых источниках информацию о контрагенте, последние новости о компании, финансовую отчетность, выступления и интервью руководства компании. Это позволит вам лучше понимать кон-

текст компании и потенциальную позицию на переговорах ваших контрагентов, их интересы, а также лучше подготовиться к различным сценариям развития дискуссии. На встречах с клиентами оперирование подобными фактами показывает ваш уровень подготовки и важность для вас данных переговоров, что располагает к вам собеседников.

**Продумывание позиции, аргументации и ролей в переговорах**

- На практике, особенно в коммерческих переговорах, в следствие качественной подготовки вы определите интересы участников встречи и возможные варианты развития дискуссии. При возможности, вместе с коллегами не только продумайте вашу аргументацию в каждом из вариантов, но и «проиграйте» возможную дискуссию, чтобы в условиях, приближенных к реальным, потренироваться в ведении переговоров. Если в совещании с вашей стороны участвует несколько участников, распределите между собой роли: кто модерировать встречу, кто и какие темы ведет в процессе дискуссии, и кто фиксирует договоренности.

### **Этап 2. Проведение совещания**

- Как организатор приходите / подключайтесь на встречи заранее, за 7-15 минут до начала совещания. Это время можно использовать для технической подготовки (вывод слайдов, раздача материалов на бумаге и пр.), а также для small talk с участниками встречи, создания позитивной атмосферы на совещании.

- Перед переходом к обсуждению вопросов повестки убедитесь, что ключевые участники присутствуют на совещании, повестка и материалы были доступны всем, а также что участники встречи знакомы друг с другом. Если необходимо, отведите 3-5 минут совещания на представления участников, а также время на ознакомление с материалами, не предоставленными заранее.

- Во время встречи модератор встречи должен следить за тем, что время, отведенное на каждый из вопросов, соблюдается участниками обсуждения. Следите за тем, что участники не погружаются в чрезмерные детали или не уходят от основной темы обсуждения. В подобной ситуации продуктивно прервать обсуждение и предложить провести отдельную встречу в кругу необходимых участников по отдельно взятому вопросу и/или перенести обсуждение в переписку. Не стесняйтесь прерывать участников.

- На совещаниях следите за тем, чтобы все участники имели возможность выразить свою позицию. Если вам как модератору не хватает мнения отдельного участника, спросите его напрямую, а не ждите, пока он выскажется первым. Следите за тем, чтобы одни участники не «давили» других на встрече и соответствующим образом модерировать дискуссию. Старайтесь поддерживать комфортную и открытую среду для свободного обмена мнениями.

- В английском языке применительно к публичным выступлениям и переговорам используется выражение «less is more»: выражайте свои мысли максимально емко, избегайте слов-паразитов, деталей, не имеющих прямое отношение к предмету обсуждения. Это же правило применимо к слайдам презентаций и написанию документов. Следование данному принципу позволит донести ваши мысли для наибольшего количества участников и удерживать дискуссию в рамках повестки.

### **Этап 3. Окончание совещания**

- За 3-5 минут до окончания совещания модератор встречи должен провести итоги совещания, резюмировать достигнутые договоренности и следующие шаги, с указанием сроков и исполнителей. Если по итогам совещания остались открытые / неохваченные вопросы, предложите дополнительные необходимые встречи и определите список участников – зачастую на таких встречах не требуется участие полного круга участников первоначального совещания. Если уточнение информации может пройти без обсуждения, предложите перенос данного вопроса в переписку и договоритесь о дальнейших шагах после уточнения вопроса. После окончания встречи в тот же или на следующий рабочий день продублируйте достигнутые договоренности в письме участникам встречи в формате, используемом в компании (прото-

кол встречи, email, реестр договоренностей) и укажите время, в течение которого участники встречи могут дать свои дополнения/исправления в случае искажения модератором договоренностей.

## ПРИМЕРЫ ОШИБОК

- Время встречи превышает плановое
- Не назначен ответственный за ведение встречи
- Документы не отправлены участникам до встречи
- В приглашении не указаны вопросы для обсуждения
- Не определен ответственный за фиксацию договоренностей по встрече
- После окончания встречи отсутствует четкое понимание следующих шагов

## ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

- Репетиция. Многие ораторы тратят десятки часов на репетицию выступления
- Используйте команду. Приглашайте коллег, расскажите им ваш доклад, они окажут незаменимую помощь
  - Подготовка заметок к выступлению. Это не зазорно, лучшие ораторы используют заметки
  - Перед выступлением подготовьте четкий план с вопросами на обсуждение. Во время обсуждения вопросы, не относящиеся к теме, можно перенести на отдельную встречу, чтобы сэкономить время присутствующих

В моей практике были проекты, на которых количество совещаний доходило до тысячи. Для крупных кроссфункциональных проектов рекомендую вести реестр всех совещаний. Использование реестра помогает быстро ориентироваться в достигнутых договоренностях. Шаблон такого реестра представлен ниже (см. Таблица 13):

Таблица 13 – Шаблон единого реестра совещаний по проекту

№	Дата проведения совещания	Тема совещания	Вопросы на обсуждение	Ссылка на материалы к совещанию	Инициатор совещания	Участники совещания	Название протокола	Статус по совещанию
1	2	3	4	5	6	7	8	9

### 2.7.8. Запросы на изменения

Если консультант сталкивается с задачами, которые не входили в основной договор, то необходимо рассчитать дополнительный объем работ. Для этого используется шаблон запроса на изменения. Этот инструмент взят из ИТ-проектов по доработке информационных систем заказчика. Если во время разработки выясняется, что нужен новый функционал, отсутствующий

ющий в изначальных функционально-технических требованиях, то разработчики оценивают дополнительные работы. Такой же подход используют при реализации проектов управленческого консультирования.

Для эффективного управления запросами на изменения используется файл с автоматическим расчетом затрат на выполнение требования с учетом вовлечения сотрудников компании в зависимости от ставок (стоимости) привлекаемых позиций консультантов (см. Рисунок 13).

Название проекта	
Инициатор изменения	
Описание изменения	
Причина изменения	
Эффект на проектные документы и план проекта	

Шаг 1. Заполнить "Прогнозные" с учетом ожидаемой загруженности команды  
 Примечание: при заполнении необходимо учитывать: (1)отпуска, (2)праздники, (3)КПЭ специалистов по загрузке на проект

#	Сотрудник	Направление	Позиция	Прогнозные дни	Ставка	Суммарные затраты, руб
1	ФИО 1	PMO	SM	-	86 866 Р	- Р
2	ФИО 4	Planning	M	-	65 350 Р	- Р
3	ФИО 5	Planning	SC	5	52 148 Р	260 738 Р
4	ФИО 6	Planning	C	5	21 900 Р	109 499 Р
Суммарные затраты, руб						370 237 Р

Рисунок 13 – Иллюстрация шаблона для расчета запросов на изменения

## 2.7.9. Управление рисками

Во время реализации сложных проектов всегда встает вопрос управления внутренними и внешними рисками. Это отнюдь не формальная процедура и каждый уважающий себя руководитель проекта должен ее выполнять на совесть. Чтобы сделать изменения управляемыми, хорошие менеджеры регулярно оценивают потенциальные риски проекта и разрабатывают решения. Плохие менеджеры игнорируют риски. Серьезное отношение к управлению рисками приходит с опытом. Когда понимаешь, что на самом деле можно было заранее предвидеть реализованный риск и успеть принять соответствующие меры. На консалтинговых проектах обычно риски выражаются в сдвиге сроков ИТ-разработок из-за недооцененного функционала, ухода ключевых членов команды, неконтролируемого разрастания бюджета из-за некорректной оценки объема работ на начальном этапе. В крупных компаниях управлением рисками занимаются целые подразделения, которые отслеживают влияние различных событий на репутацию компании на рынке, снижение влияния производственной деятельности на окружающую среду, прорабатывают различные сценарии реагирования на политические и внешнеэкономические риски.

Для управления рисками мы разработали и используем специальный инструмент – матрицу рисков и контрольных процедур проекта (см. Рисунок 14).

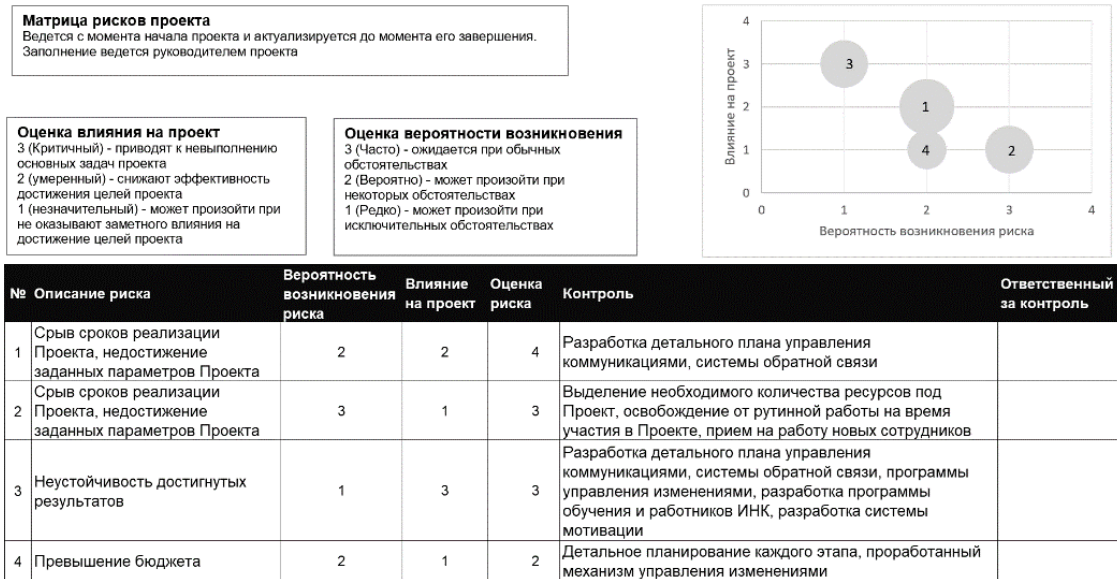


Рисунок 14 – Иллюстрация шаблона для реестра рисков проекта

Каждый риск оценивается по трем критериям:

- Вероятность возникновения риска – насколько вероятно возникновение риска на проекте.
- Влияние на проект – на сколько реализованный риск оказывает влияние на эффективность проекта
- Оценка риска общая рассчитывается на основании произведения баллов по вероятности и критичности возникновения рисков.

Данная матрица используется для приоритизации и последующей разработки решений, соразмерных каждому риску. Это означает, что мы никогда не забываем знаменитый принцип Макиавелли: «Цель должна оправдывать средства». На практике мы применяли матрицу при реализации крупных трансформационных проектов, когда нужно было внедрять новые бизнес-процессы на тысячах пользователей и учитывать возможные риски остановки процесса на каждом из этапов, выбирали ИТ-систему для крупной нефтехимической компании России и необходимо было учитывать риски наложения санкций и запретов на использование облачных решений, реструктуризировали производство на заводе и необходимо было учитывать риски временного ухудшения качества производственных показателей.

## 2.7.10. Управление задачами клиента

Чтобы организовать системный контроль над исполнением задач, необходимо вести единый реестр задач клиента и консалтинговой компании. По мере реализации проекта неизбежно будут возникать дополнительные задачи, для контроля исполнения которых важно поддерживать единый реестр в актуальном состоянии (см. Таблица 14).

Таблица 14 – Шаблон реестра всех задач проекта

№	Приоритет	Наименование этапа, работы	№ пп в Плане	Решение/Задача	Согласовано к реализации (РМО + заказчик)	Дата создания	Протокол/ ссылка на совещание	Проблема	Ответственный	Дата решения план	Дата решения прогнозная	Дата решения факт	Автор	Текущий результат	Статус	Комментарии	Комментарии Клиента
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Единый реестр задач позволяет систематизировать работу по многочисленным задачам крупного проекта:

1. Вести полный учет всех задач по проекту.
2. Приоритизировать работу по наиболее важным из множества задач.
3. Контролировать сроки исполнения задач.
4. Своевременно выявлять сложности на проекте для принятия управленческих решений.

Также структурируют работу с клиентом и играют роль единого реестра задач облачные инструменты, такие как Trello, Jira, YandexTracer.

### 2.7.11. Организация работы над ошибками

Не секрет, что ошибаются все. Хорошие консультанты работают над своими ошибками, плохие – нет. Самое страшное – это допускать повторение своих ошибок. На лучших проектах существует инструмент по работе с ошибками – сессии, на которых определяются причины и проговариваются решения. Такие сессии проводятся без записей, потому что на них по-честному обсуждаются все проблемы и подводные камни, с которыми сталкиваются компании, а записи рожают риски.

В 2013 г. в московском офисе Accenture новый руководитель практики management consulting ввела практику: каждый руководитель проекта и его команда докладывали о результатах выполненного проекта. С тех пор я взял себе это на вооружение. Материалы для такого собрания специально не готовили, показывали презентации с проекта «как есть». Цель сессии – поделиться опытом с другими руководителями и командами, рассказать про проблемы, с которыми столкнулись, и показать решения, которые принимались.

В EY существует практика knowledge sharing session (KSS). Практика представляет собой проведение регулярных совещаний (не реже, чем один раз в квартал) с участием всех команд консалтинга. В рамках сессии готовятся презентации по реализованным проектам по стандартной форме, и с ними выступают команды, реализовавшие проект.

Они включают:

- содержание проекта, чтобы были понятны масштаб и предметное поле (1 слайд);
- выработанный подход, который позволил достичь результата (1–2 слайда);
- «находки» (findings) – «ноу-хау», которые были реализованы в проекте и должны тиражироваться на всю консалтинговую практику;
- выученные уроки (lessons learned) – ошибки, которые совершила команда, способы их митигации или предотвращения, о которых должна знать вся практика во избежание повторения другими командами.

Подобные сессии – это и формирование базы знаний, и обучение подходам, и знакомство консультантов с другими командами.

В крупнейшей в мире компании, специализированной на рынке платформ электронной коммерции и публично-облачных вычислений подобные сессии проходят при участии клиен-

тов, где клиенты (на дружеских началах) рассказывали про свои задачи, приоритеты, ожидания. Менеджеры по продажам, в свою очередь, могли задавать вопросы и так готовиться к собственным продажам определенных ИТ-решений с уклоном на аудиторию (СІО, СТО, СМО и другие).

## 2.8. Закрытие проекта

### 2.8.1. Сбор данных по бенчмаркам

Во время исполнения проекта у вас есть доступ к информации клиента и возможность собирать ее для продажи и реализации будущих проектов. Очень плохо, если по завершении проекта вы не знаете, как организованы смежные функции у вашего клиента. Плохо, если такое знание есть, но остается только у ваших руководителей в голове, когда не организован процесс передачи информации последующим командам.

Правило хорошего тона: собрать и структурировать всю первичную и обработанную информацию от членов команды в единую базу знаний, предварительно почистить данные для соблюдения политик конфиденциальности и удалить всю персональную информацию.

### 2.8.2. Оформление результатов проекта

Результаты проекта – это фундамент любой консалтинговой практики. На основе результатов прошлых проектов формируются новые коммерческие предложения, обучаются новые команды, черпаются идеи и гипотезы для новых проектов. Поэтому время, затраченное на описание результатов проекта и перевод на английский (общепринятый язык), – одна из лучших инвестиций в практику и себя.

Оформляйте результаты работ сразу по окончании проекта, а лучше в процессе, так как потом может не оказаться времени.

Best-in-class (лучший в своем РОДЕ) итоговый набор документов включает:

1. Оформленное на одной странице «резюме для руководства» в типовой структуре, которое позволит быстро вспомнить, о чем проект и может ли он быть полезен. Оно сэкономит массу времени за счет того, что не надо листать весь дек на 300 слайдов. Оформляйте результаты проекта в одном формате, чтобы потом можно было быстро собрать их для демонстрации потенциальному клиенту. Рекомендованная структура:

- Описание ситуации.
- Что было сделано?
- Подход к решению.
- Достигнутый результат.

2. Краткая версия презентации позволяет организовать обучение новой команды, быстро погрузиться в подход, найти нужных людей и понять образ результата.

Типовая структура презентации:

- План проекта (верхнеуровневый).
- Организационная структура.
- Основные направления на проекте, результаты по этим направлениям.
- Подходы.
- Команда, вовлеченная в проект.

3. Структурирование архива. Обычно в команде консультантов 3–5 человек, но иногда 10–15. При этом проект всегда состоит из нескольких модулей. Вся команда и модули накапливают огромное количество информации, которая потенциально может понадобиться для бенчмаркингов и обучений. Важно провести ревизию и:

- удалить всю информацию с персональными данными;
- санитизировать клиентские данные;
- удалить все промежуточные или временные файлы;

– разложить все файлы по папкам. На этом этапе вам очень поможет, если вы в самом начале зафиксировали для всех консультантов единую структуру папок. Теперь их останется только пересобрать.

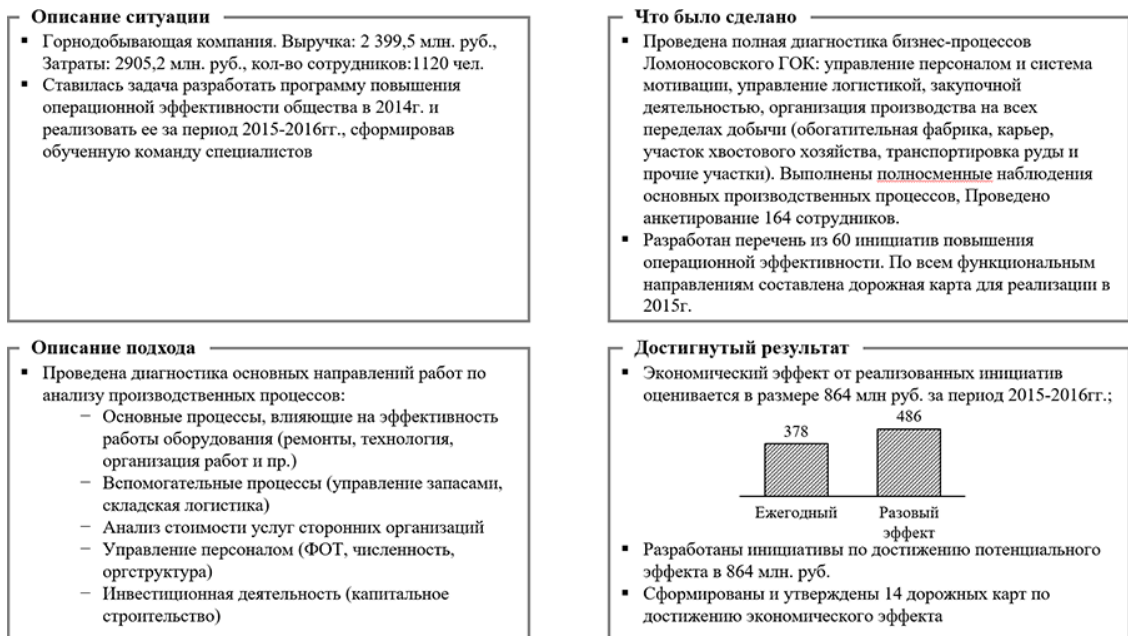


Рисунок 15 – Иллюстрация шаблона для фиксации результатов проекта

### 2.8.3. Предложения по допродажам

Критерием успешной реализации текущего проекта является дополнительная продажа нового проекта. Как правило, когда «экватор» проекта уже пройден, мы ищем возможности для потенциальных проектов и готовим предложения, которые обсуждаем с руководителем практики. Обычно партнеры внутри команды организуют сессии («мозговые штурмы»), на которых формируется длинный список потенциальных направлений. Идеи появляются на базе информации, полученной во время работы. Иногда клиент сам говорит о болевых точках. Но главное – это пересечение на стыке глубокого понимания повестки клиента, рынка и точек развития клиента.

Также многое зависит от того, частная или государственная компания, от отношения менеджмента к консультантам (не является секретом распространенное мнение собственника: «Я вам плачу огромные бонусы, чтобы вы работали сами, а не нанимали консультантов»), цикла смены руководства. В любом случае хорошие партнеры умеют управлять этими факторами и получать проекты не от тендерной команды (см. Рисунок 16).



Рисунок 16 – Иллюстрация шаблона для реестра «opportunities» проекта

## 2.9. Одиннадцать правил консультанта

Мы наблюдали, как приходили ребята из индустрии и становились хорошими консультантами, драйвили наш бизнес. И замечали тех, кто не становился. Вот список правил поведения, которые, насколько нам известно, отличают хорошего консультанта от плохого. Не нужно переспрашивать у вашего руководства по каждому правилу: «Действительно ли это нужно делать?». Просто следуйте им.

#	Правило
1	<p><u>Никогда не делайте того, что не понимаете.</u></p> <p>Распространенная ошибка новичка — сразу браться исполнять задачу без понимания, для чего это делается. Такой подход всегда будет приводить к упущениям и переделкам. В конце концов, у вас как у специалиста может быть больше информации и понимания, поэтому всегда уточняйте, для каких целей и как будет использоваться проделанная вами работа.</p>
2	<p><u>Убедитесь в четком понимании поставленной задачи:</u></p> <p>перед подготовкой документа необходимо уточнить его структуру, какую информацию он должен содержать и где будет использован. Не нужно дожимать руководство поставленной задачей, но никогда не делайте то, чего не поняли. Лучше три раза спросить, чем через неделю принести никому не нужные слайды.</p>
3	<p><u>Делайте домашнюю работу перед стартом проекта.</u></p> <p>Нет ситуации хуже, чем неподготовленный к проекту консультант. При этом речь не идет о наличии глубокой экспертизы, но важно до старта проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– узнать доступную публичную информацию о клиенте: чем занимается компания, где находятся активы, кто менеджер, кто собственник, какова текущая финансовая ситуация по годовым отчетам, какие последние новости о компании в СМИ;</li> <li>– разобраться в задаче. Зачастую консультанты делают проект по совершенно новым для себя направлениям, и это нормально, так как важен подход, а специфика придет в проекте;</li> <li>– изучить терминологию, прочитать, что собой представляет технологический или бизнес-процесс компании (например, посмотреть огромное количество тематических видео на YouTube).</li> </ul>
4	<p><u>Готовьте каждый документ как окончательный</u> (то есть на «пятерочку») и соблюдайте следующую структуру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Титульный лист, содержащий название документа, логотип клиента и консалтинговой компании.</li> <li>– Инструкция к документу, чтобы при пересылке всегда было понятно, для чего он был подготовлен, как его заполнять, кому задавать вопросы и кому предоставлять заполненный.</li> <li>– Настройка для печати в Excel.</li> </ul>

	<p>Перед отправкой необходимо проверить документ на орфографию (не ленитесь нажать кнопку F7), а также подготовить его к печати, чтобы, получив документ, клиент мог сразу же отправить его на принтер без дополнительной настройки.</p>
5	<p><u>Согласуйте дедлайны с руководителем проекта.</u></p> <p>Получив новую задачу, оцените время, необходимое для ее выполнения, с учетом приоритета по основным задачам, прямо влияющим на сроки исполнения проекта. Если вы не успеваете выполнить задачу, то сообщите об этом, как только сами поняли, — управляйте ожиданиями.</p> <p>Выполнив задачу, сразу сообщите об этом менеджеру. Не нужно просиживать без дела, дайте понять, что ваш ресурс высвободился, и проявите проактивность.</p>
6	<p><u>Правило 15 минут.</u></p> <p>При возникновении трудностей с выполнением задачи сообщите об этом и предложите свое решение (например, нужен помощник дать примеры результатов). В компаниях «большой тройки» есть «правило 15 минут»: не смог найти подход к решению задачи за 15 минут — подними руку.</p>
7	<p><u>Перед уходом домой спросите у коллег из команды, нужна ли им помощь.</u></p> <p>Успех проекта всегда зависит от команды. Если кому-то досталась более сложная задача, то нужно помочь. Если будете выполнять это правило и станете требовать от других его выполнения — не будет западающих зон, вся команда будет уходить раньше и вы станете ценным членом команды.</p>
8	<p><u>Организация и проведение встреч – лицо компании и эффективность проекта.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– При назначении встречи обязательно указать ее цель и задачи, привести список вопросов для обсуждения, а также прикрепить сопроводительные документы, которые планируется обсудить.</li> <li>– Перед встречей необходимо убедиться, что переговорная убрана и готова к проведению мероприятия. Не зазорно прибраться перед клиентской встречей. Несмотря на наличие договора с клининговой компанией, несмотря на ваши дипломы, сертификаты и должности — относитесь к этой процедуре как к личной гигиене.</li> <li>– Перед встречей необходимо определить ответственного за ведение протокола. Это должно быть четко озвучено, чтобы ваш коллега был готов к тому, что с него спросят.</li> <li>– Во время ведения протокола требуется четко формулировать задачи и фиксировать принятые решения в единой для всех форме. Это важно. Если вас назначили вести про-</li> </ul>

	токоп, а вы что-то не поняли, упустили, то допустимо задавать уточняющие вопросы во время встречи.
9	<u>Дайте один правильный вариант и умеете его защищать.</u> Представляя результаты своей работы менеджеру или предлагая решение клиенту, не нужно предоставлять несколько вариантов, оставляя финальное решение за ним. Остальные варианты покажите в плюсах и минусах.
10	<u>Не пренебрегайте ресурсом команды и при необходимости проводите «мозговой шторм»</u> по задачам, требующим вовлечения нескольких людей.
11	<u>Важно помнить, что консультант — лицо компании.</u> Это должно отражаться в одежде, форме общения и поведении. Как правило, в компаниях существуют политики по форме одежды и правилам поведения — следуйте им.

## **Выводы и рекомендации**

В данном разделе вы увидели отражение боли и разочарования исполнителей (бизнес-консультантов), примеры ошибок, с которыми сталкиваются руководители компаний при достижении своих целей в развитии бизнеса, а также практические советы о том, как лучше управлять проектами для своей компании.

Раздел содержит описание примеров основных инструментов, применяемых на любом консалтинговом проекте.

В совокупности с принципами из первого раздела книги «КУЛЬТУРА РАБОТЫ» я убежден, что описанные в разделе практики помогут не опустить руки, столкнувшись с низкими стандартами, некомпетентным руководством и начальниками отделов, занимающих свои места с единственной целью – сохранить благоприятное для себя положение вещей, позволит организовать эффективную работу вашей организации вне зависимости от ее бизнес-модели, будь это крупная корпорация и ее задачи повышения прибыли, управления университетом и задачи по развитию его популярности и престижности среди абитуриентов, управление больницей и задачи повышения качества ее обслуживания и выручки, управление библиотекой и задачи повышения ее привлекательности для клиентов.

### 3. Повышение операционной эффективности

Работая в консалтинге, большую часть проектов я реализовал в области повышения операционной эффективности и считаю, что это самый интересный вид деятельности – когда ты, консультант, кризис-менеджер или новый руководитель, приходишь в новую компанию, проводишь диагностику, определяешь «узкие места» и разрабатываешь комплексную программу повышения эффективности бизнеса. Затем видишь, как твои изменения меняют процессы и влияют на результат и как меняется отношение сотрудников к производимым изменениям.

Договоры на проекты повышения операционной эффективности, как правило имеют структуру оплаты, основанную на success fee и составляют от 5 до 10% увеличенной за период проекта прибыли компании-заказчика. Стоимость проекта на моей практике варьировалась от 50 до 450 млн руб., отдельные крупные проекты достигали и 1 млрд руб. Срок реализации таких проектов, в зависимости от объемов работ, составлял от 3 до 15 месяцев.

В данном разделе мы хотим поделиться инструментами и подходами, которые будут полезны специалистам, ответственным за достижение показателей операционной эффективности компании, либо позволят руководителям максимально быстро выстроить программу повышения эффективности ее ключевых бизнес-процессов.

Информация по лучшим практикам и методологии представлена в разделе с описанием бизнес-кейсов, которые помогут дать представление о применении инструментов повышения операционной эффективности.

**Цель раздела** – показать лучшие практики повышения операционной эффективности бизнес-процессов компании и дать краткие комментарии по используемым инструментам.

#### **Задачи:**

1. Описать основные ошибки в организации эффективных производственных систем и выделить их «предвестников».
2. Предоставить обзор референтных моделей выстраивания производственных систем, а также процесса постоянного совершенствования.
3. Предоставить методы и инструменты реализации проектов повышения операционной эффективности, которые применяются международными компаниями.

#### **История развития методологии повышения операционной эффективности**

Методологию Lean Production разработала Toyota на основании методологий Total Quality Management и Zero Defects [20]. Методологию Six Sigma разработала Motorola, стандартизовав подход DMAIC. Консалтинговая компания George Group объединила эти две методологии в подход LSS (Lean Six Sigma) и начала оказывать консалтинговые услуги по проектам повышения операционной эффективности. Позже компания была выкуплена Accenture.

В основе методологии лежат 8 видов потерь, исключив которые можно сократить общее время исполнения любого процесса, а также уменьшить затраты [6, 8]:



- **Запасы** (материалы/продукты, ожидающие начала процесса).
- **Движения** (излишние движения, вызванные в том числе слабой эргономикой).
- **Ожидания** (задержки в процессе, вызванные согласованиями, остановками на ремонт).
- **Перепроизводство** (производство сверх необходимого).
- **Избыточное качество** (предоставление услуг или продуктовых характеристик больших, чем клиент готов платить за них).
- **Дефекты/переделки** (корректирование ошибок).
- **Люди** (недостаточное использование квалификации своих сотрудников).

Термин «Sigma», греческий символ  $\delta$  – используется для оценки вариативности процесса, как индикатор количества ошибок. «Six Sigma» предполагает сокращение до 3,4 ошибки на 1 миллион (или 99,9997%) (см. Таблица 15)

Таблица 15 – Количество ошибок в зависимости от «уровня сигма»

Доля качественного продукта	Ошибок на миллион	Уровень сигмы
69.15%	308,500	2.0
84.13%	158,700	2.5
93.32%	66,800	3.0
97.73%	22,700	3.5
99.38%	6,200	4.0
99.87%	1,300	4.5
99.977%	230	5.0
99.997%	30	5.5
99.9997%	3.4	6.0

От своих студентов я часто слышал вопрос: «Почему 99,9% недостаточно?». Чтобы ответить на этот вопрос, в классической литературе приводятся следующие примеры:

Пример 1	Пример 2
<p>Примерно 4 миллиона детей рождаются ежегодно в РФ. Если бы вероятность «попасть к своим родителям» составляла только 99,9%, тогда ежегодно 4 тыс. семей получали бы не своих детей.</p>	<p>Разница между 6 sigma и 4,5 sigma (99,87%) составляет в абсолютном выражении +382 ошибки. А теперь представьте, что речь про авиAPERелеты. Конечно, никто бы не согласился с предложением увеличить авиакатастрофы на 382 в год.</p>
	

Объединенные Lean Production и Six Sigma вместе дают мощный инструментарий для повышения операционной эффективности любой компании. Для обучения высококлассных специалистов существует система сертификации специалистов LSS. Чтобы показать серьезность подхода к подготовке специалистов LSS приведем описание длительности курсов и их стоимости (см. Таблица 16):

Таблица 16 – Обучение LSS

Параметр	Зеленый пояс сертификат	Черный пояс сертификат
Продолжительность	1 неделя	2 недели
Экзамен	3 часа, 40 вопросов + интервью по результатам реализации проектов повышения операционной эффективности с применением инструментов LSS	3 часа, 40 вопросов + интервью по результатам реализации проектов повышения операционной эффективности с применением инструментов LSS
Стоимость обучения <sup>1</sup>	4,000 EUR	7,000 EUR
Средняя зарплата <sup>2</sup>	3,000 EUR	6,000 EUR

<sup>1</sup> Бралась информация со следующих учреждений: [www.purdue.edu/leansixsigmaonline/payment/](http://www.purdue.edu/leansixsigmaonline/payment/); [www.sixsigmacouncil.org/six-sigma-certifications/](http://www.sixsigmacouncil.org/six-sigma-certifications/); Стоимость курсов указана средняя и может быть выше или ниже в зависимости от формата обучения (онлайн или очное), состава преподавателей, наличия практики, бренда или ценовой политики обучающей организации.

<sup>2</sup> Информация из [www.hh.ru](http://www.hh.ru)

Приведем примеры использования LSS в банковской индустрии. Конкретно на примере Сбербанка, где Герман Греф реализовал настоящую революцию с приходом в Сбербанк в 2007 г.

Мало кто знает, что у Сбербанка был КПЭ «5 минут» – любой клиент должен выйти из отделения банка через 5 минут с выполненной услугой. Давайте посмотрим на отдельные решения, узнаваемые для простого клиента банка, которые были реализованы, и насколько эффективными они оказались (см. Таблица 17).

Таблица 17 – Примеры внедрения инструментов LSS в банковской индустрии

Инструмент LSS	Иллюстрация	Описание
Разработка онлайн-сайтов для оплаты ЖКХ		При проведении анализа того, почему в Сбербанке образуются очереди, выходящие на улицу (если кто еще помнит), выяснилось, что большинство людей в очереди приходят оплатить счета за квартиру. Сбербанк организовал онлайн-сервис по оплате и даже автоматической подписке оплаты ЖКХ.
Информация о часах работы на входе в отделение банка		На входе появилась информация о часах работы, где указаны какие часы наиболее загружены
Использование терминалов для выполнения стандартных операций		Чтобы увеличить конверсию, были установлены электронные терминалы, позволяющие клиенту банка самостоятельно выполнять стандартные операции (например, оплата, пополнение счета, переводы)
Система электронных очередей		Инструмент позволяет сократить скорость обработки операций за счет гибкой организации потока клиентов по операторам банка, исключив негатив клиента, связанный с нахождением в очереди
Специализация сотрудников		Сотрудников сделали более универсальными, чтобы они могли выполнять больше простых операций. А все сложные переходили быстро к более опытным специалистам. В часы пик руководители отделения выходили на наиболее проблемное место.
Дисплей, на котором отражено 2 кнопки «да/нет»	 Вам понравилось обслуживание?	Система, позволяющая собирать статистику по удовлетворенности собственных клиентов банка: рядом с окошком получения услуги клиент видит дисплей, на котором отражено 2 кнопки, используя которые он выражает свою оценку услуг банка

**Традиционный подход** к управлению компанией состоит в фокусировке внимания на управлении 20% основных ресурсов, которые добавляют основную стоимость конечному продукту, либо услуге компании. **Lean production** фокусируется на работе с операциями, которые не добавляют ценности конечному продукту (устранение потерь), в том числе исключая операции, которые не важны для клиента и за которые клиент не готов платить. **Six sigma** фокусируется на улучшении качества за счет сокращения вариативности процесса, большое количество переделок выпускаемого продукта/услуги, низкое качество конечного продукта, заметное

в промышленных масштабах. LSS учитывает методологию обоих направлений и фокусируется на постоянном совершенствовании всей системы.

## **Внедрение проектов повышения операционной эффективности**

Реализуя множество проектов, мы сталкивались со следующими способами организации постоянного повышения операционной эффективности компании, как со стороны консультанта, так и внутри компании:

1. *Инициатива идет от первого лица компании.* Отдельная структура по развитию в компании отсутствует. Владельцы процессов (руководители) выполняют изменения. Обычно программа сопровождается массовыми увольнениями руководителей, которые не поддерживают переход к новой системе работы. Эта модель описывается во многих книгах как самая успешная и обеспечивающая лучший результат за счет полного контроля и абсолютной мотивации [63].

2. *Самостоятельная работа руководителей.* Инициатором изменений является отдельная структура (отдел развития). Первое лицо спрашивает по результатам изменений с директоров направлений. Директора отвечают за исполнение программы изменений, разработанной отделом развития, и запрашивают методическую поддержку. Наличие отдельной структуры создает владельцам процессов соблазн заниматься исключительно планом производства, а все, что связано с оптимизацией, поручить соответствующему отделу.

3. *Самостоятельная работа структуры развития.* Отдел развития является инициатором изменений, а также выполняет изменения, насильно вклиниваясь в деятельность руководителей, которых волнует только выполнение плана производства. Первое лицо лишь дает разрешение на деятельность по развитию, не вникая в процесс улучшений. Затем первое лицо компании спрашивает результаты по деятельности в сфере улучшений с отдела развития, а не с владельцев процессов. В процесс изменений первое лицо не погружается совершенно. Предполагается, что в такой структуре есть небольшая команда внутреннего консалтинга, которая что-то подкручивает, помогает, ускоряет. Первое лицо освобождается от забот по повышению операционной эффективности, полагаясь на эту команду. Руководитель внутреннего консалтинга изучает, как все устроено, выступает с предложениями по неким перестроениям процессов. В случае если там попадает что-то дельное, то сверху директорам направлений будет приказано реализовывать эти предложения. Если корпоративная культура развита, если собрана команда руководителей, заинтересованных в развитии бизнеса, а не в получении бонусов, тогда отдел развития улучшает процессы без участия первого лица. Отдел показывает выгоды директорам направлений, а они меняют свои процессы, чтобы все становилось эффективнее. Оптимизаторы должны убедить директоров, что предложения нужные и важные, тогда они их выполняют. А если изменения не внедряются, значит, плохо убеждали, или мероприятия не были проработаны до конца.

Это самая распространенная и самая неэффективная модель, которую мы встречали на большинстве предприятий, – отдел развития представляют перед коллективом так: «Представляю вам оптимизатора. Он будет повышать вот такие показатели». Но потом отдел развития услышит от сотрудников:

- «Не отвлекайте нас от выполнения плана производства».
- «Мое дело – собирать узлы, а не думать за вас».
- «Я из-за вас не успеваю делать свою работу, от которой зависит моя премия».
- «Если я усовершенствую процесс, то мне порежут трудоемкость, а я этого не хочу».

Развитие в такой структуре можно футболить сколько угодно: не приходить на совещания, не отвечать на письма, не давать запрашиваемую информацию, откладывать встречи.

Чтобы понять, почему так происходит, надо ответить на вопрос: «Кому выгодно что-то улучшать?». Зарплату от этого, скорее всего, не прибавят. Из-за этого работа по улучшению всегда будет факультативной, а начальники будут нехотя уделять этой деятельности свой ресурс.

Отдел развития может сделать блестящий пас, но гол все равно забивает первое лицо. Отдел развития может сделать блестящий пас, но гол все равно забивает первое лицо. Без значительного воздействия вертикали власти действительно важные изменения не делаются. Это воздействие выражается в том, какие вопросы и кому первое лицо задает на ежедневном совещании. Если вопросы касаются только выполнения плана производства, то и выполнять будут только его. Если во главу угла ставить выполнение плана, то владельцы процессов будут этим планом прикрываться вечно, уклоняясь от развития и состояние системы не сдвинется. А если сказать директорам, чтобы они занимались системой улучшений, но только тогда, когда это не повредит заказам, найдут ли они для этого хоть секунду? Каждый из начальников всегда может найти для себя занятие поважнее.

**4. Развивальщик выше генерального директора и работает с собственником.** Имеет исключительные полномочия. Может уволить кого угодно, и гендира тоже. Проводит показательные увольнения раз в 2 недели, чтобы обеспечить мотивацию слушать его. Нестабильная модель. Гуру, опьяненный своей неуязвимостью и запретом на критику, может неосознанно натворить ужасных вещей, и сделать бизнесу только хуже. Развитие предприятий – это всегда процесс взаимодействия нескольких сил, а не одной.

Как мы видим, каждый сценарий имеет свои недостатки, однако на практике наиболее жизнеспособны сценарии 1 «Инициатива идет от первого лица компании» и 2 «Самостоятельная работа руководителей» так как в изменения вовлекается сам руководитель. Ведь в конечном итоге самое главное – это придать улучшениям больший приоритет, чем производственному плану.

### 3.1. Топ-10 ошибок при внедрении принципов операционного совершенствования

Ниже приведены основные ошибки, которые наиболее критично сказываются на эффективности производственной системы компании. Для каждой ошибки операционного директора мы указали совет: как с ней работать. В тексте более детально рассказано о том, как избегать подобных ошибок и как более эффективно использовать ресурс команды.

**ОШИБКА 1. Высокие операционные затраты по сравнению с конкурентами.** Компания несет завышенные затраты для производства своей продукции, относительно аналогичной продукции на рынке. При прочих равных (с учетом одинакового качества товара или услуги) это будет симптомом неправильно выбранной операционной модели, технологии производства, неэффективной организации логистики или завышенных цен на закупаемое сырье.

**Совет:** выкупайте специалистов своих конкурентов либо контрагентов на рынке для понимания структуры их затрат и факторного анализа. В команде всегда должны быть сотрудники, понимающие положение дел на рынке. Чтобы удерживать первое место на рынке, нужно заниматься инновациями, а для того, чтобы не отставать, достаточно вовремя копировать существующие практики.

**Красный флаг.** Компания ежегодно занимает первые места по операционным затратам в сравнении с конкурентами на рынке либо не знает затраты своих конкурентов.

**ОШИБКА 2. Полная загрузка персонала.** При внедрении изменений, мы очень часто слышали «у меня есть сотрудник, он получает зарплату, поэтому он должен работать». А если производительность сотрудника меньше, чем у других, то его депремируют или вовсе сокращают. При таком подходе компания получает невостребованные запасы материалов и продукции. Сотрудники работают «на максимум», процессы работают без резерва производительности. Любая дополнительная нагрузка приводит к стрессу и переработкам сотрудников. Это часто выражается в том, что система не может справиться с дополнительными объемами работ. Такая организация работ напрямую противоречит теории ограничений (ТОС).

**Совет.** Не планируйте загрузку вашей системы (персонала/производства) на 100%. Планируйте загрузку персонала на 75—85%, оставляя 25—15% запаса ресурса на внеплановые и срочные задачи. В любом проекте советуем сначала обеспечить необходимыми ресурсами, добиться требуемого качества выполняемых работ, а только потом заниматься оптимизацией затрат. Если HR блокирует вам найм – эскалируйте на коммерческого директора, ссылайтесь на целесообразность увеличения затрат на ФОТ вашей функции для достижения положительного экономического эффекта для всей компании. У меня были в основном крупные заказчики. Дополнительные затраты на ФОТ не шли ни в какое сравнение с выгодами от наличия резерва, либо с упущенными выгодами от отсутствия резерва в системе. Если менеджмент вашей компании не ориентирован на экономический результат и необходимо конъюнктурно соблюдать показатели численности или укладываться в утвержденный ФОТ несмотря на выгоды компании, тогда вам не повезло. Все равно, планируйте работы с резервом.

**Красный флаг.** Не осталось плановых задач, все задачи в вашем подразделении являются срочными. Сотрудники функции постоянно перерабатывают, то это означает, что компания имеет бизнес-риски упущенных продаж, срыва сроков поставок, невыполнения производственной программы.

**ОШИБКА 3. Работает принцип «Что получилось улучшить за прошедший период, то и получилось».** Оценка результатов деятельности происходит не относительно установленного результата, а относительно отчета докладчика (руководителя дочерней компании или функции). При таком подходе отсутствует мотивация на достижение амбициозных показателей по повышению операционной эффективности.

**Совет:** Всегда устанавливайте минимальные целевые значения повышения операционной эффективности. Например – сокращение затрат на перевозку 1 т/км на 10%, повышение безопасности труда на 50%, сокращение себестоимости производства на 5%. Каждая цель должна быть декомпозирована на составляющие, динамика достижения которых ведет к цели. Использование практики поощрения за достижение амбициозных результатов, а не наказывать за недостижение целей, даже если получится достичь амбиции на половину, это тоже хороший результат

**Красный флаг.** Отсутствуют четкие формализованные цели повышения операционной эффективности.

**ОШИБКА 4. Повышение операционной эффективности пущено «на самотек».** Отсутствует формализованный процесс разработки и реализации программы повышения операционной эффективности. Успешность повышения операционной эффективности зависит от конкретных людей, которые на момент времени отвечают за свой блок инициатив. За эффективностью программы никто не следит и не отвечает за достигнутые в компании результаты.

**Совет:** установите лидера, отвечающего за разработку и сопровождение программы повышения эффективности. Произведите оценку результатов этого направления – если останетесь не удовлетворены, поменяйте лидера.

**Красный флаг.** Отсутствуют регламентные сроки проведения диагностики существующих процессов, требований к детализации проработки инициатив, описание инструментов/подходов. Лидер определен, но он занимается не программой, а закупкой и оценкой производительности оборудования.

**ОШИБКА 5. Отсутствует процесс постоянного совершенствования.** Нет времени остановиться, исправить процесс, чтобы работать по новому процессу. Руководители и сами сотрудники отмахиваются «нет времени на исправления, мы тогда производственный план не выполним». Процесс постоянного совершенствования основан на настроении/желании отдельных сотрудников проявить себя. За счет успешности отдельных инициатив может создаваться ощущение, что «все работает», однако такой подход не является системным.

**Совет:** Если все время находите время делать неправильно и исправлять, то почему не найти время сделать правильно? Формализуйте процесс постоянного совершенствования в компании, так чтобы получать регулярный статус по перечню реализуемых инициатив, потенциального эффекта от их реализации и фактического эффекта. Запустите в компании систему сбора предложений (в консалтинге это проекты «фабрики идей»), установите владельцев этого процесса, утвердите целевые значения показателей.

**Красный флаг.** Сотрудники уходят в отпуска / сменяют должности / перегорают, в результате процесс постоянного совершенствования останавливается. Зачастую в компаниях сотрудники не участвуют в процессе постоянного совершенствования. Не знают, что можно предложить или попросить улучшения и тогда станет лучше работать.

**ОШИБКА 6. Эффективность процессов никак не измеряется.** Основной принцип проектов повышения операционной эффективности — «Нельзя улучшить то, что нельзя измерить».

**Совет:** запустите процесс по регулярному рассмотрению фактических значений метрик эффективности по бизнес-процессам внутри функции. Отчетность должна вестись накопительным итогом и показываться в динамике. Все отклонения (улучшения/ухудшения) значений должны сопровождаться факторным анализом и быть выведены в единый отчет. По значимым и системным отклонениям разрабатываются дополнительные мероприятия, которые также включаются в программу повышения эффективности.

**Красный флаг.** Отсутствуют метрики измерения эффективности процессов компании, либо метрики установлены, но фактические значения неизвестны (не собираются).

**ОШИБКА 7. Отсутствует формализованный подход к приоритизации разработанных инициатив.** Очередность реализации инициатив не определена, ресурсы не спланированы, все организовано по принципу «Делаем все сразу, там посмотрим — что получилось». Такой подход может позволить получить быстрые победы, однако его нельзя назвать «качественной организацией работ, направленной на постоянное улучшение». В результате качество и сроки получения выгод могут пострадать.

**Совет:** утвердите по компании единый подход к определению всех выгод и затрат на реализацию проектов, а также подход к последовательности внедрения инициатив в условиях ограниченных ресурсов. Важно на первом этапе выделить «быстрые победы», которые помогут убедить производство в достижении успеха и облегчат внедрение сложных системных изменений.

**Красный флаг.** Руководство обращает внимание в первую очередь на инициативы с экономическим эффектом и ставит другие инициативы на второй план (сокращение трудоемкости исполнения процесса, сокращение количества ошибок в процессе, повышение безопасности труда, окружающей среды).

**ОШИБКА 8. Реализованные инициативы считаются закрытыми и не контролируются по прошествии времени.** Любой архитектор решений знает, что после того, как любой процесс был «оптимизирован» (улучшен), требуется обеспечить пост-контроль и мониторинг процесса.

**Совет:** для каждого проекта должны быть предусмотрены пост-контроли по исполнению новых процессов. Выплаты вознаграждений за реализованные достижения должны быть привязаны к фактически полученному результату. При внедрении мероприятий команда всегда должна задавать себе вопрос «Как это будет работать без нас?».

**Красный флаг.** После ухода команды консультантов процесс возвращается в прежнее русло.

**ОШИБКА 9. Думать, что в жизни все происходит так как установлено в регламенте или так как дано в поручении.** Все большие компании действуют в рамках утвержденных документов, на которые все ссылаются. Зачастую это огромные текстовые документы, в которых максимально разрозненно и сложно описывается процесс. Обычно его никто не читает, и использует только в тот момент, когда возникают разногласия. Разрабатывают регламенты руководители в Аппарате управления, которые далеки от ситуации на местах.

**Совет:** внедрение процесса регулярного выхода руководителей в «гембу» для проверки того, как процессы выполняются в реальности, сбор обратной связи от исполнителей, чего недостаточно для правильного выполнения процесса.

**Красный флаг.** Аудиты процесса и наблюдения подтверждают, что процесс в жизни выполняется не так как это утверждено в регламенте

**ОШИБКА 10. Отсутствие единого ответственного за достижение результата.** Отсутствие единого ответственного приводит к тому, что все занимаются всем, или наоборот каждый отвечает за свой блок работ, который в конечном итоге не стыкуется с общим ходом реализации проекта и никак не ведет к цели. Лучше всего это иллюстрирует старый анекдот Райкина А. «Кто сшил костюм?».

**Совет:** выстраивание процессов с фокусом на достижение цели. Проведите сертификацию специалистов LSS, отвечающих за повышение операционной эффективности, это замотивирует отдельных сотрудников и поможет выделить особую роль в компании.

**Красный флаг.** Сложности коммуникации между подразделениями, образование функциональных колодцев, множество ответственных за один процесс.

### 3.2. Референтные модели управления операционной эффективностью

Интересно со стороны смотреть на хронологию развития методологий по повышению операционной эффективности, которая за последние 100 лет существенно эволюционировала (см. Рисунок 17).

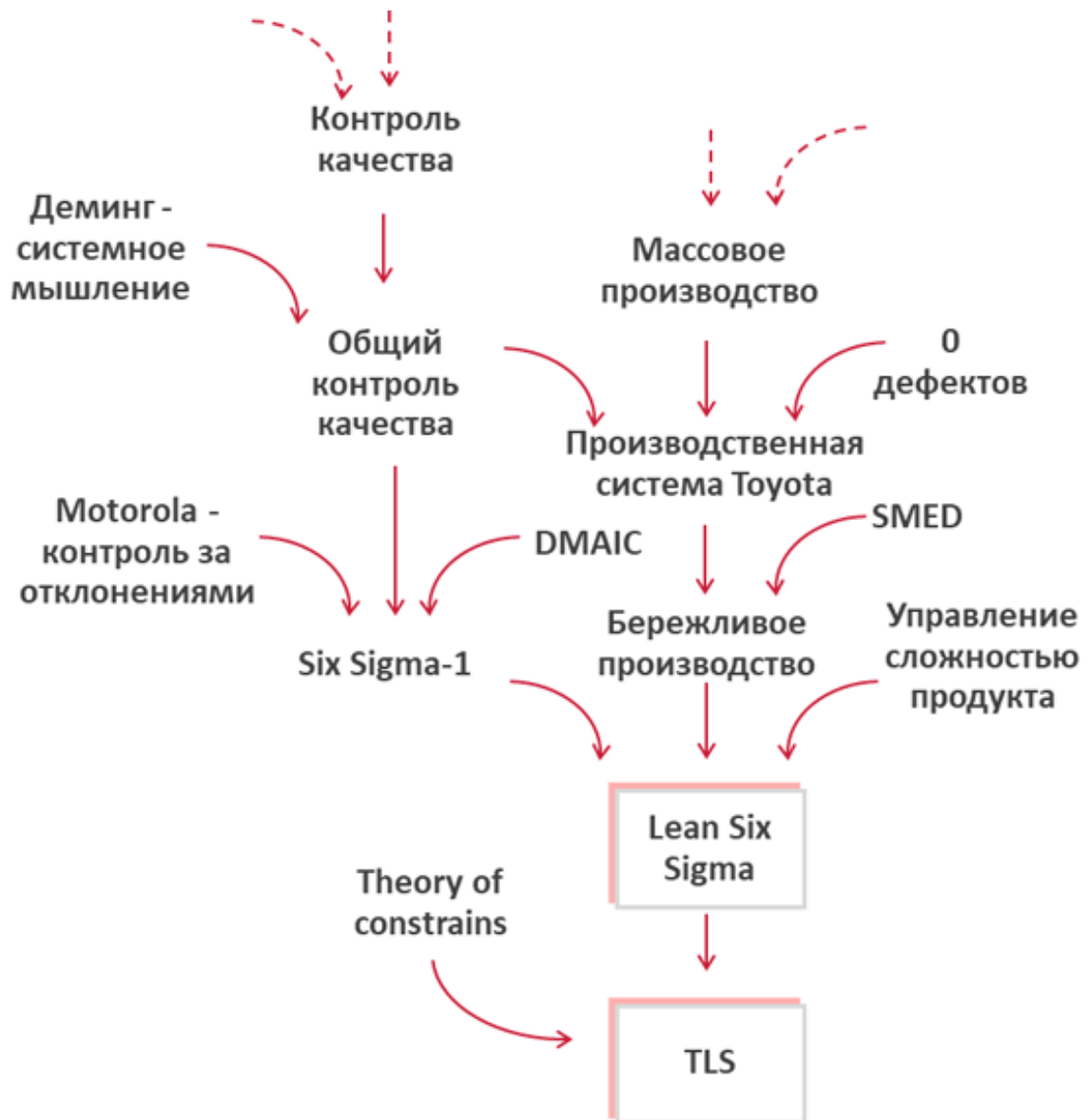


Рисунок 17. Хронология развития методологий повышения операционной эффективности

Опубликовано множество книжек, которые в данном разделе мы не будем переписывать. В крупную клетку следует выделить следующие этапы:

1. Постоянное совершенствование зародилась вместе с системой качества Тейлора;
2. Достижения Генри Форда в Toyota по сокращению производственных потерь и ускорению производства;

3. Motorola изобрела “six sigma” для организации всеобщего контроля качества (TQM). Появился подход DMAIC;
4. General Electric развило концепцию six sigma в систему качества;
5. Lean Six Sigma объединила в себе управление качеством и бережливое производство;
6. Теория ограничений объединилась (TOC) с Lean Six Sigma (LSS) и появилась концепция TLS.

Каждая консалтинговая компания дорабатывает свой подход повышения операционной эффективности и предлагает под своим брендом. Каждая производственная компания выбирает производственную модель под себя, в зависимости от целей своего бизнеса.

Ниже приведен перечень методологий, с которыми мы столкнулись на практике при реализации наших проектов повышения операционной эффективности. Таблица содержит краткое описание методологий, чтобы дать общее представление о каждом. В тексте раздела представлено подробное описание самих методологий.

**1. Всеобщий уход за оборудованием Total Productive Maintenance (TPM).** Система поддержания и улучшения целостности систем производства, безопасности и качества с помощью машин, оборудования, процессов и сотрудников, которые организуют и повышают ценность бизнеса

**2. Теория ограничений (ТОС).** Методология управления системами, базируется на определении ограничений системы «узких мест», влияющих на эффективность всей системы в целом

**3. Цикл DMAIC.** Подход системного анализа, разработки, исполнения и контроля инициатив повышения операционной эффективности.

**4. KAIZEN.** Вид проектов, которые позволяют быстро внедрять улучшения. Такие проекты не требуют существенных финансовых затрат и значительной трудоемкости

**5. Производственная система.** Система постоянного совершенствования методов работы, принятая в компании. Уникальна для каждой компании в зависимости от культуры работы, ее принципов и ценностей

**6. Системное мышление.** Подход, предполагающий взгляд на компанию и ее бизнес-процессы как на сложную систему с множеством взаимосвязей

### 3.2.1. Цикл DMAIC

Первый раз я познакомился с экспертами, работая в Accenture, когда нас отправили изучать методологию и получать сертификацию LSS green belt и black belt в AMC University. На проекте я столкнулся подходом LSS в нефтедобывающей компании в Казахстане. Каждый полгода компания запускала цикл DMAIC (см. Рисунок 18), который состоял из следующих шагов:

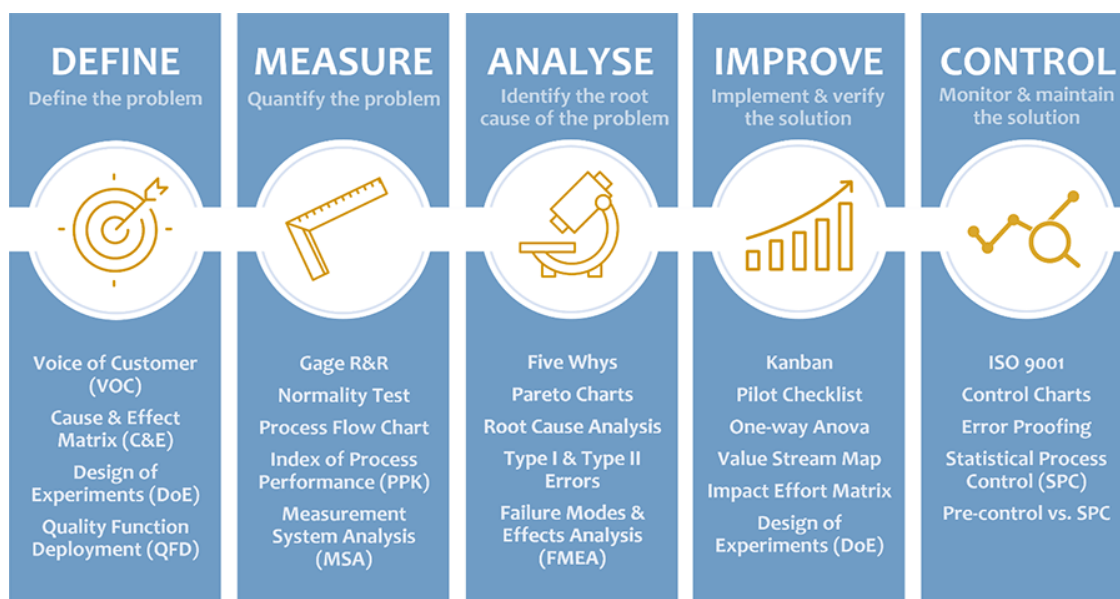


Рисунок 18 – Референтная модель DMAIC

**Шаг 1. «Определение».** Мы проводили диагностику и определяли проблемы, которые должны быть решены в рамках текущей «волны» DMAIC. На этом этапе собирается голос заказчика, проводится анализ Ишикавы, проводятся эксперименты, создаются паспорта проектов с фиксированием измеримых целей и задач проекта.

**Шаг 2. «Измерение».** На нем происходит определение основных направлений, где будут совершенствования деятельности. На этой фазе процесс детально описывается, проводятся измерения, выявляются потенциальные причины, консолидируется информация об исходной результативности исследуемого процесса. Это позволяет организации направить все усилия в нужном направлении. В нашем случае это была система диспетчеризации. Возможные проблемы, которые необходимо сразу проверить и оперативно исправить:

1. Наличие устойчивой связи для передачи данных;
2. Исправность бортовых комплектов и датчиков;
3. Логика работы системы и ее соответствие фактической ситуации;
4. Соответствие методик между собой, не должно быть расхождений между информационными системами, методиками планирования.

В результате должна появиться автоматическая система учета показателей работы оборудования, в которой прозрачно видно, что происходило с оборудованием, максимально должен быть исключен ручной ввод оператором и любое вмешательство в систему людьми.

**Шаг 3. «Анализ».** С помощью аналитических инструментов, применяемых на данном этапе, происходит поиск основных источников наиболее критических проблем и возможностей для оптимизации. По результатам анализа определяется базовый уровень, с которым ведется все последующее сравнение изменений. Все простои и отклонения приоритизируются по принципу Парето и с выделением «быстрых побед».

**Шаг 4. «Внедрение».** Происходит основная разработка и внедрение решений по устранению выявленных причин проблемы, основной целью данного этапа является подтверждение того факта, что принятые решения будут способствовать повышению эффективности проекта и приведут к устранению проблем. На данном этапе главная ошибка, которую можно совершить это начать полностью все описывать, детально рассчитывать и согласовывать эффекты. Из опыта внедрения лучше идти пилотами, и подтверждать все на практике. Плюс во время пилота возникает много проблем, которые изначально нельзя было предусмотреть на бумаге.

Отдельно хотел бы рассказать о полезной методике управления изменениям «R (Ready) W (Willing) A (Able)», которую мы успешно применяли на пилотах.

R (Ready) – каждый участник пилота должен понимать, что от него нужно, как он влияет на результат. Для этого проводится коммуникация на нарядах, готовятся памятки и инструкции.

W (Willing) – все участники пилота должны хотеть достичь результата, для этого обычно готовится система мотивации, в которой прозрачно указываются целевые измеримые границы и критерии, при которых выплачивается доп. премия. Тут важно не забыть ежедневно показывать динамику и как каждый из участников достигает результата, если этого не сделать, весь смысл будет потерян.

A (Able) – должны быть обеспечены условия при которых возможно достижение цели. Сложно требовать от людей результата, когда существует множество внешних факторов, на которые сам человек не влияет. Сложно требовать от людей обрабатывать маркшейдерскую съемку за 1 день, когда у него плохой компьютер на котором физически это сделать невозможно.

**Шаг 5. «Контроль».** Является завершающим в цикле DMAIC, на нем производится закрепление произведенных решений и создание системного подхода по управлению процессом. Важно отметить, что конечный результат каждого из шагов процесса является входным параметром для следующего этапа, тем самым способствуя к повышению эффективности работы. На данном этапе важно выстроить систему совещаний, на которых производится разбор отклонений от целевого уровня, ставятся задачи по определению причин отклонений и разработка мероприятий по их устранению. На совещании представляется отчет на базе показателей системы диспетчеризации, с использованием факторных анализов и базовой аналитики, которая помогает принимать управленческие решения основанные на данных, а не на мнениях и экспертной оценке.

Концепция Lean Six Sigma, основной целью которой является непрерывное повышение операционной эффективности компании, направлена на постоянное выявление проблем операционной деятельности компании. С помощью причин, выявленных посредством данной концепции, возможно определить основные проблемы, препятствующих повышению эффективности (см. Рисунок 19).

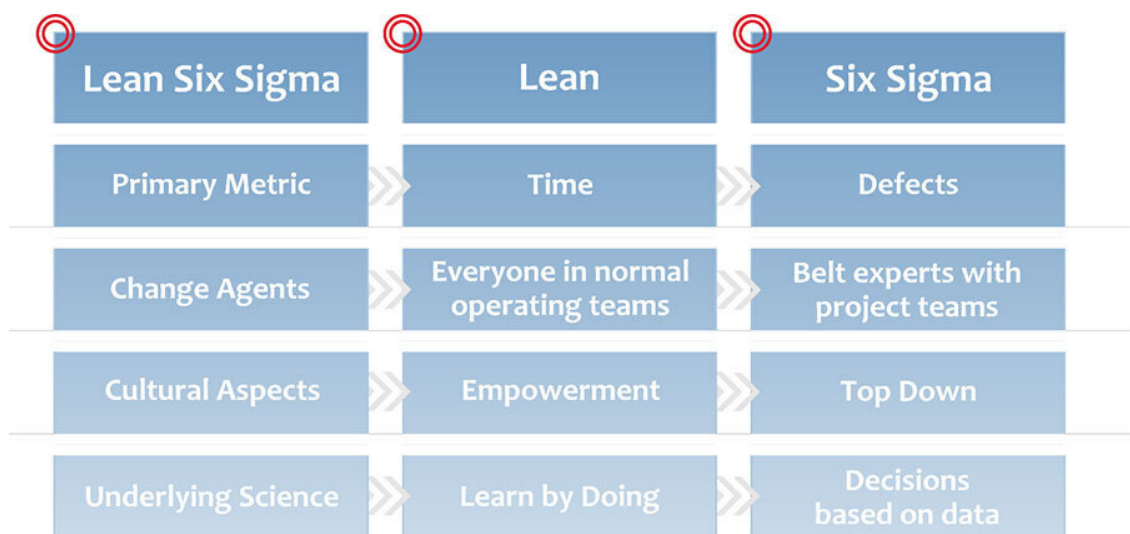


Рисунок 19 – Иллюстрация концепции Lean Six Sigma

Ниже приведен перечень инструментов в привязке к последовательности шагов цикла DMAIC. Ниже в таблице приведен перечень инструментов LSS, применяемых на каждом шаге цикла (см. Таблица 18).

Таблица 18 – Цикл DMAIC

ОПРЕДЕЛЕНИЕ (DEFINE)	ИЗМЕРЕНИЕ (MEASURE)	АНАЛИЗ (ANALYZE)	УЛУЧШЕНИЕ (IMPROVE)	КОНТРОЛЬ (CONTROL)
<b>Что делаем</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формулирование проблемы</li> <li>• Определение «голоса клиента»</li> <li>• Определение цели</li> <li>• Формулирование бизнес задачи</li> <li>• Определение границ проекта</li> <li>• Формирование команды</li> <li>• Разработка плана-графика проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение ключевых шагов процесса</li> <li>• Разработка плана сбора данных</li> <li>• Сбор данных для анализа</li> <li>• Определение метрик эффективности бизнес-процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ корневых причин</li> <li>• Разработка решений под корневые причины</li> <li>• Оценка эффективности решений и приоритизация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка потенциальных решений</li> <li>• Разработка критериев оценки эффективности решений</li> <li>• Выбор решений</li> <li>• Разработка бизнес-процессов «ТО-ВЕ»</li> <li>• Разработка плана реализации пилота</li> <li>• Разработка полного плана внедрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение защиты от изменений</li> <li>• Разработка плана обучений</li> <li>• Внедрение системы контроля изменений</li> <li>• Определение возможностей для тиражирования проекта</li> </ul>
<b>Инструменты, которые применяем</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Паспорт проекта</li> <li>• Карта VSM</li> <li>• Расчет бизнес-кейсов</li> <li>• План коммуникаций</li> <li>• Карта SIPOC</li> <li>• Карта «голос клиента»</li> <li>• Диаграмма Ганта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отрисовка бизнес-процесса</li> <li>• Оценка процесса</li> <li>• План сбора данных</li> <li>• Оценка изменений</li> <li>• Гистограммы</li> <li>• Определение узких мест</li> <li>• Балансировка мощностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ ценностей</li> <li>• Анализ ограничений бизнес-процесса</li> <li>• Анализ времени такта</li> <li>• Анализ причин и следствий</li> <li>• Тест гипотез</li> <li>• Анализ корреляций</li> <li>• Регрессионный анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мозговой штурм</li> <li>• Kanban</li> <li>• Определение эффективных партий поставки</li> <li>• Уход за оборудованием</li> <li>• Моделирование решений</li> <li>• Матрица приоритизации инициатив</li> <li>• Poka-Yoke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control Charts</li> <li>• Регламенты, инструкции, стандартные операционные процедуры</li> <li>• План обучения</li> <li>• План коммуникаций</li> <li>• План внедрения</li> <li>• Инструменты визуального контроля</li> <li>• Тиражирование проекта</li> <li>• Сессии обратной связи</li> </ul>

На практике я видел много кейсов применения этой методике, наверно больше неудачных, все это происходит если какой-то один из блоков отсутствует, или слабо развит. «Нельзя управлять тем, что ты не контролируешь и нельзя контролировать то, что ты не измеряешь».

### 3.2.2. Всеобщий уход за оборудованием

Основная цель всеобщего ухода за оборудованием (TPM – total production maintenance) – организация постоянного совершенствования эффективности оборудования (повышение показателя OEE (Overall Equipment Efficiency)). Один из основных производственных показате-

телей, отражающий эффективность использования оборудования. Надежность оборудования – необходимая составляющая бережливого производства так как при небольших запасах готовой продукции остановка оборудования всегда будет приводить к упущенным продажам и снижению уровня сервиса клиентов.

Показатель ОЕЕ рассчитывается по формуле (см. Рисунок 20):

$100 - \text{Плановые остановки} - \text{Внеплановые остановки} - \text{Потери скорости} - \text{Потери качества}$



Рисунок 20 – Иллюстрация расчета ОЕЕ

**Пример:**

- Плановые остановки – 14,5%
- Внеплановые остановки – 19,8%
- Потери скорости – 5,4%
- Потери качества – 2,3%

$$\text{ОЕЕ} = 58\% (100\% - 14,5\% - 19,8\% - 5,4\% - 2,3\%)$$

Не лишним будет несколько бенчмарков компании Ernst&Young показателю ОЕЕ:

- Лидеры > 85%
- Топ 25% компаний – 77%
- В среднем по отрасли – 55%

Подход ТРМ был разработан в 1970-х годах для вовлечения операторов оборудования в процесс подготовительного ремонта. Иллюстративно весь подход ТРМ можно представить как строение в виде дома, 8 колонн которого – это основополагающие принципы, заключающиеся в проактивном и превентивном подходах и 5С, – это фундамент всего «строения» (см. Рисунок 21).



Рисунок 21 – Столпы ТРМ

Описание столпов ТРМ:

1. Автономное обслуживание оборудования – предполагает вовлечение операторов оборудования в ежедневное обеспечение работоспособности закрепленного за ними оборудования: самостоятельно проводить осмотр, работы по чистке, смазочные работы, а также часть работ по техническому обслуживанию. Это вовлечение является частью философии постоянного совершенствования. Включение операторов оборудования также повышает эффективность его поддержки за счет расширения фокуса анализа работоспособности оборудования (повышение ответственности операторов). Вследствие этого сотрудники отдела главного механика освобождаются от текущей рутинной деятельности, так что они получают большее время для разработки и проведения мер по улучшению.

2. Непрерывное улучшение – выстраивание процессов, нацеленных на сокращение 8 видов потерь.

3. Плановое обслуживание – обеспечение 100%-й готовности оборудования, а также проведение улучшений KAIZEN в области технического обслуживания.

4. Обеспечение качества – реализация цели «нулевые дефекты в качестве» выпускаемой продукции.

5. Раннее предупреждение – научный подход к концепциям управления оборудованием, позволяющий исключить потери на производстве и упростить выпуск качественного продукта.

6. Обучение на местах – сотрудники должны быть обучены в соответствии с требованиями по улучшению квалификации для эксплуатации и технического ухода за оборудованием.

7. Безопасность труда, окружающая среда и здравоохранение: требование по исключению аварий на предприятии.

8. Применение ТМР в административных областях – потери устраняются в непрямах производственных подразделениях.

### 3.2.3. Теория ограничений (ТОС)

Системный подход – направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов; совокупности взаимодействующих объектов; совокупности сущностей и отношений [9].

Множество моделей, построенных в голове, являются несовершенными. Люди из-за способности упрощать, часто допускают ошибки при построении систем в голове – в результате отсутствуют важные для всего процесса детали.

Чтобы наглядно продемонстрировать идею системного мышления попросим нарисовать велосипед. Как правило полученный результат «не едет»: отсутствуют педали, спицы, тормозная система, цепь (см. Рисунок 22).



Рисунок 22. Иллюстративный пример использования представления систем

Конечно же, если это справедливо для такой простой системы как велосипед, тогда и для более сложных систем, таких как компании.

Любой бизнес – это совокупность взаимосвязанных между собой процессов, каждый из которых в конечном итоге влияет на прибыль компании. Теория ограничений была разработана Элияху Голдратом в 1980-е годы. Ее подход состоит в определении и *подконтрольным* расшитием узкого места любой производственной системы или «бутылочного горлышка». В теории ограничений выделяют пять шагов:

1. Выявление узкого места системы – выявлен цех или отдельное оборудование в цеху, которое не позволяет нарастить производственные мощности;

2. Определение возможных путей по расшитию узкого места системы – например, сокращение времени на переналадку оборудования, либо плановых или внеплановых простоев. На этом шаге методология не предполагает существенных затрат и радикальных решений;

3. Обеспечение возможности работы всех компонентов системы на выявленное узкое место – создание дополнительных запасов материалов перед выявленным узким местом

4. Расшитие узкого места – если шаги 2 и 3 не помогли, тогда рассматриваются более радикальные решения, например, модернизация оборудования;

5. На последнем шаге мы должны обеспечить стабильность работающей системы (исключить вероятность отката к предыдущим показателям) и только после этого запустить цикл заново, то есть вернуться на первый шаг.

Таким образом, Теория ограничений, объединенная с мощным инструментарием Lean Six Sigma, является одной из референтных моделей повышения операционной эффективности любой компании (см. Рисунок 23).

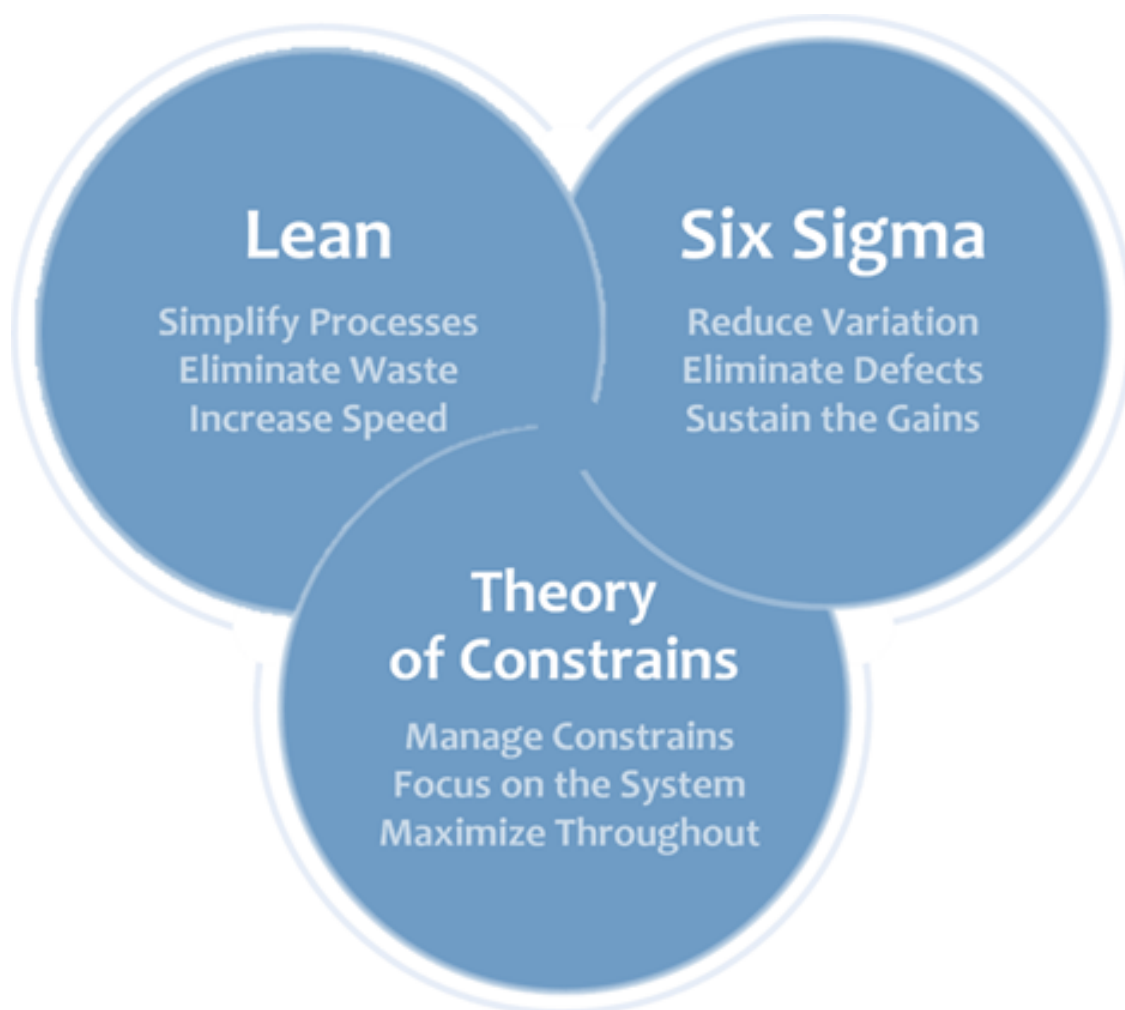


Рисунок 23 – Референтная модель TLS (TOC + LSS)

В конце блока хотел проиллюстрировать взаимосвязь теорий на практике, на примере диагностики, которую мы делали для одной горнорудной компании. Для клиента это был один из первых опытов работы с консультантами, и все на производстве были настроены очень консервативно.

В качестве основы использовали теорию ограничений. Для идентификации узкого места былработан баланс мощностей по каждому переделу Буровзрывные работы – Эскавация – Транспортировка – Склад (погрузочное оборудование и транспортировка) – Обогажительная фабрика.

Использование баланса мощностей помогает структурировать работу и направить усилия на ограничивающий перед, а не формировать гипотезы широким фронтом не понимая, какую ценность они принесут клиенту. Пример внедрения методологии Lean и применения балансировки мощностей описан в статье: «Внедрение LSS на промышленных предприятиях группы Dtek» [13].

По каждому переделу было разработано дерево факторов, в котором наглядно видно все показатели, которые влияют на конечный объем и самое главное их влияние.

Для определения потенциала по каждому фактору (простою) использовалась методика Six Sigma. У клиента на производстве была уже внедрена продвинутая система диспетчеризации, которая использовалась только для учета рейсов и закрытия заработной платы водителей по сделке. Какой-либо аналитики и работы с отклонениями на производстве не проводилось. Были выгружены данные по каждому простоя за последние 1,5 года и построены графики нормального распределения. Анализ показал значительную вариативность по каждому простоя, простои машины на пересменке мог варьироваться от 5 минут до часа, технические перерывы и обеды происходили хаотично, кому как захотелось. Далее все мероприятия уже были направлены на исключение этих простоев и стабилизацию производства.

На этом проекте мы работали вместе с бывшим техническим директором Anglo-American, и он сказал простую мысль, которая изменила мое дальнейшее восприятие работы консультанта: производство должно работать стабильно, а наша задача как руководителей убрать все проблемы, которые приводят к отклонениям.

Методология ТОС предполагает взгляд на компанию как на систему. При использовании подхода возможно получить результат, который будет отличаться от традиционных решений. Такой подход позволяет выходить за рамки регламентов и нарушить КПЭ отдельных функциональных направлений в угоду общей прибыли компании.

**Пример 1. Отдельная функция принимает решение за всю компанию.** На практике мы сталкивались с тем, что в крупных производственных и добывающих компаниях службе, отвечающей за закупочную деятельность, устанавливается КПЭ на экономию от закупочной деятельности. В большинстве случаев компания принимает решение не покупать материалы и запчасти, необходимые для основной производственной деятельности, если они не принесут целевых значений по экономии от закупочной деятельности. В результате компания не может произвести товары и услуги в объеме, необходимом для удовлетворения спроса. Вместо того, чтобы закупить материалы, произвести товары и увеличить общую прибыль, компания не может выполнить производство из-за невыполнения КПЭ отдельной службы. При экономически-ориентированном подходе, перейти на закупку малыми партиями для повышения гибкости, в ущерб закупки крупными партиями для достижения экономии от масштаба при закупочной деятельности может оказаться более выгодно для компании в целом.

**Пример 2. Производство (наиболее) маржинального товара.** Компания отдает приоритет производству более маржинальной продукции и отказывается от выполнения немаржинальных заказов, в результате общая прибыль меньше (убыток больше), чем мог бы быть. Не редко оказывается полезным принимать решение по исполнению менее маржинальных заказов. Как ни странно, быстрой победой оказывалось решение: пересмотреть ассортиментную матрицу, отказаться от части продукции, потеряв часть выручки, однако оптимизировав портфель продукции на следующий период, увеличить общую прибыль (сократить убыток).

Следующий год мы внедряли все эти мероприятия на ГОКе, и по результатам проекта получилось увеличить объемы производства на 25% (без капитальных затрат), но что более ценно изменилась сама компания.

### 3.2.4. KAIZEN

KAIZEN – это методология непрерывных улучшений, которая, как правило, не предполагает значительных финансовых и временных затрат. Это набор инструментов и принципов по реализации глобального улучшения всех процессов организации. Кайдзен иногда еще называют методом промежуточных целей или методом **маленьких шагов**. Кайдзен содержит в себе как управленческие принципы, направленные на развитие менеджмента (постоянное повышение целей, пересмотр текущего состояния, активное слушание) так и практические инструменты улучшения [15].

Мой любимый пример, иллюстрирующий поход KAIZEN представлен на сайте GembaAcademy.com, где эксперт LSS проводит эксперимент на своей кухне с привлечением своей 5-летней дочери.



Ссылка на видео: <https://www.youtube.com/watch?v=E6rRHqb5MV0>

### 3.2.5. Производственная система компании

Хорошим тоном и практикой современных компаний является создание собственного бренда производственной системы: «производственная система Сбербанка», «производственная система Р&G», «Производственная система Северсталь».

Производственная система – это система постоянного совершенствования методов работы, которая требует вовлечения всех сотрудников. Примеры целей внедрения производственной системы: повышение качества обслуживания; увеличение продаж продуктов компании на каждого сотрудника; сокращение избыточных мощностей.

Каждая компания может создать собственную производственную систему, и каждый лидер может привносить свои изменения. Объединив и настроив под свою бизнес-модель и под свою компанию такие философии, которые подходят именно вам (например – LSS, TPM, TOC), с принципами, которые подходят вашему стилю управления (например – «лидерство», «личностная мотивация») вы уже создадите собственную уникальную производственную систему.

Успешно внедрив «производственную систему» на своем предприятии, вы фактически создадите продукт, который можно пиарить и тиражировать на другие компании.

Приведем пример методологии консалтинговой компаний, специализированной на повышение операционной эффективности (см. Рисунок 24):

- Six Sigma – устранение отклонений. Основной принцип – продукт лучше, если минимизированы отклонения в процессе производства.
- Lean production – устранение потерь. Принцип – снижение потерь повышает производительность системы.
- Теория ограничений – расшитие «узких мест». Принцип – систематическое выявление «бутылочного горлышка» в процессе, которое необходимо исключить.
- Производственная система, предлагаемая консалтинговой компанией – сокращение числа остановок. Принцип – максимизация совокупного времени работы оборудования за счет определения оптимальной скорости его работы, систематической диагностики и обслуживания.

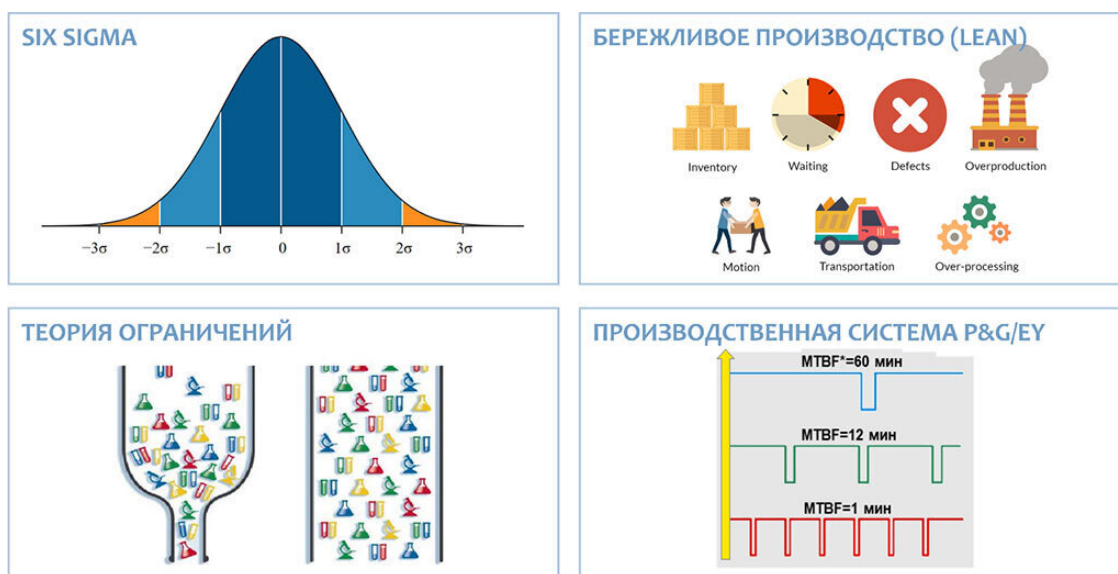


Рисунок 24 – Иллюстрация различных производственных систем

Важной составляющей для каждой «производственной системы» компании является успешность ее внедрения. В случае если руководители воспринимают «производственную систему» как способ сокращения численности, тогда внедрения не произойдет. Однако если удастся организовать вовлечение каждого сотрудника, тогда можно считать, что вы успешно создали производственную систему, например, за счет поощрения участия, развития личностных качеств сотрудников.

Чтобы стало более понятно, приведу пример «ключевого фактора успеха» для производственной системы P&G. Им является Leadership. Это означает отношение руководства к сотрудникам по принципу: «Не на тебя работает 100 человек. Ты работаешь на 100 человек». Я был очень воодушевлен, когда первый раз на induction узнал о таком отношении компании к менеджменту. Когда я впоследствии приходил делать проекты в новые компании, то всегда с гордостью приводил этот пример и сам всегда старался быть примером.

### **3.3. Ключевые показатели повышения операционной эффективности**

Основная и главная идея операционной эффективности – это достижение более хорошего конкурентного положения компании в глазах потребителя. Таити Оно говорил, что цель Lean – это сокращение времени от начала производства до доставки продукта потребителю. Позднее было добавлено, что «в том качестве, за который потребитель готов платить».

Поэтому самые важные КПЭ операционной эффективности обычно совпадают с целями повышения эффективности компании – рост прибыли, удовлетворение потребителей, рост рынка и т.д. Но для оценки усилий команды изменения, а также сравнения предприятий между собой и создания мотивации на ускорении изменений часто используют показатели указанные ниже.

#	КПЭ	Описание	Формула расчета
1.	Количество реализованных инициатив по функциональным направлениям	Показатель рассматривается в динамике и отражает производительность системы постоянного совершенствования по функциональным направлениям	Сумма завершенных инициатив по функциональным направлениям
2.	Экономический эффект от реализованных инициатив по функциональным направлениям	Показатель рассматривается в динамике и отражает результативность системы постоянного совершенствования по функциональным направлениям	Сумма полученного экономического эффекта от реализации инициатив по функциональным направлениям
3.	Выгоды от реализованных инициатив по функциональным направлениям (из матрицы приоритизации)	Выполнение программы постоянного совершенствования может состоять в реализации инициатив, направленных на повышение безопасности труда или влияние на экологию	Сумма по баллам матрицы приоритизации от реализации инициатив по функциональным направлениям
4.	Доля персонала компании, прошедшая обучение методологии постоянного совершенствования	Показатель рассматривается как уровень зрелости персонала компании в управлении внутренними процессами	Количество сотрудников, прошедших обучение (по уровням) в % от общего количества сотрудников организации
5.	Доля операционных процессов с внедренным процессным управлением	Показатель рассматривается как уровень зрелости процессного управления в компании	Количество процессов с внедренным процессным управлением в % от общего количества процессов организации. Или доля процессов в объеме бизнеса по доходам
6.	ROI команды управления операционной эффективностью	Показатель эффективности внедрения методологии управления эффективностью (постоянного совершенствования) в компании	Экономический эффект в отношении к расходам компании на управление процессами
7.	Удовлетворенность клиентов	Показатель удовлетворенности конечного клиента продуктами и обслуживанием в компании	По классической методологии или его вариации с поправкой на специфику деятельности компании

### 3.4. Основные методы и инструменты операционной эффективности

Ниже приведен перечень лучших практик (инструментов), которые нам встречались на практике при продаже и реализации наших проектов повышения операционной эффективности. Таблица содержит краткое описание инструментов, чтобы дать общее представление о каждом. В тексте раздела представлено подробное описание самих инструментов и примеров их применения.

Этап – Определение (Define)

**1. Паспорт проекта.** Одностраничный документ, который содержит всю значимую информацию по проекту: цели и задачи, плановые сроки старта и окончания, бюджет проекта, состав команды.

**2. Карта SIPOC.** Подход к отрисовке процесса с разделением на поставщиков, входы, выходы и клиентов процесса. Помогает структурировать процесс для дальнейшего анализа и работы с ним.

**3. Диаграмма сходства (Affinity Diagram).** Карта для структурирования большого количества выявленных проблем по областям/направлениям деятельности позволяет структурировать направления повышения эффективности.

**4. Диаграмма Парето.** Позволяет расставить приоритеты у проблем и выявить направления дальнейшей работы

Измерение (Measure)

**5. Карта потока создания ценности (Value Stream Map).** Определяет на карте движение материальных и информационных потоков. Учитывает уровни запасов, основные характеристики процессов и механизмы контролей.

**6. Контрольные карты (Control Charts).** Вид графика, позволяющий определить отклонение показателей процесса от допустимого значения отклонений. Применяется в ИТ-инструментах анализа рынка акций, продаж, производительности, контроля качества выпускаемой продукции, выявления ошибок отдельного процесса.

**7. Балансировка мощностей.** Позволяет определить узкое место, оценить возможный потенциал производительности.

Этап – Анализ (Analyze)

**8. Время такта процесса.** Показатель, который применяется для выявления узкого места в бизнес-процессе

**9. «5 Почему?».** Инструмент используется для выявления «корневых причин» (истинных причин) возникновения проблем

**10. Диаграмма добавленной ценности (Value-Added Flow Chart).** Разделяет все операции в процессе на «добавляющие стоимость» и «не добавляющие стоимость».

**11. Диаграмма «плавательные дорожки» (Swimlane Diagram).** Помогает распределить функциональную ответственность

**12. Диаграмма «спагетти» (Spaghetti Diagram).** Отображает направление материальных и информационных потоков в процессе.

**13. Блок-схема (Flow Chart).** Показывает точки принятия решений в процессе для отображения логики «если, то». Помогает структурировать процесс для дальнейшего анализа и работы с ним.

**14. Диаграмма Исикавы (Рыбья кость, Диаграмма 4М).** Служит для систематического выявления причин проблем проекта и занесения их на график.

Этап – Улучшение (Improve)

**15. Мозговой штурм (Brainstorming).** Командный подход для совместной разработки решений с применением опыта участников «мозгового штурма». Мощный инструмент для выявления проблем и разработки решений. Правильная организация и модерирование этого процесса позволяют достичь наилучших результатов.

**16. Референтные модели.** Системный подход по совершенствованию внутренних бизнес-процессов, ориентированный на лучшие практики.

**17. «5S».** Система организации и рационализации рабочего места

**18. Poka-yoke (Защита от дурака).** Подход предполагает применение «защиты от дурака»

**19. KANBAN.** Подход для организации материального потока, который предполагает автоматическое пополнение материала с использованием специальных карточек, определяющих потребность в пополнении материала.

**20. Отложенное производство (postponement).** Подход, при котором производство готовой продукции отодвигается максимально близко к конечному потребителю (клиенту компании). Позволяет существенно сократить запасы готовой продукции в цепи поставок за счет снижения товарного ассортимента.

**21. SMED (Быстрая переналадка).** Инструмент оптимизации повторяющихся операций, в основном переналадка оборудования, но может быть использован и для оптимизации повторяющихся непроизводственных процессов, содержащих в себе этап подготовки.

**22. Дерево ключевых характеристик качества продукта (Critical to Quality Tree).** Инструмент декомпозиции выпускаемого на рынок продукта / оказываемой услуги на объективные (которые легко измерить) для клиента характеристики

**23. Система по сбору идей.** Один из популярных подходов, позволяющих систематически использовать человеческий капитал компании для разработки инициатив повышения операционной эффективности. Позволяет через «информационные ящики» собирать с сотрудников идеи по улучшению процессов и операций.

**24. Матрица приоритизации инициатив.** Позволяет определить, какие инициативы должны выполняться в первую очередь, какие во вторую и в третью (от быстрых побед до стратегических проектов). Используется комплексная оценка всех Выгод и Затрат от реализации инициатив.

Этап – Контроль (Control)

**25. Стандартная операционная процедура (Standard Operational Procedure).** Качественное описание стандартной операционной процедуры является залогом качества исполнения операций

**26. Инструменты визуального контроля.** Инструменты, используемые для контроля исполнения процесса.

**27. Стандарт работы руководителя.** Это набор инструментов по правильной организации работы руководителя, а для работника подтверждение того, что руководитель следует требованиям компании. Набор состоит из таких инструментов как: визуализация, обратная связь, Беседы по эффективности, линейные обходы, приверженность безопасности, решение проблем, управление, наставничество, каскадирование видения.

**28. FMEA.** Инструмент работы с рисками. FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – анализ видов и последствий отказов, представляет собой структурированный подход к выявлению потенциальных отказов (дефектов) которые могут существовать при создании продукта или разработки процесса.

### 3.4.1. Паспорт проекта

Паспорт проекта используется на стадии Define цикла DMAIC, когда необходимо разработать план реализации проекта. Паспорт проекта помогает в организации выполнения инициатив в компании – формально закрепить факторы успеха проекта и цели, сроки по проекту, команду, бюджет (см. Рисунок 25).

Описание проекта								
Выйти на рынок систем безопасности, предлагая мониторинг вызовов без заключения договора и полную линейку датчиков движения, датчиков входа, видеонаблюдения, датчиков дыма, датчиков угарного газа и других компонентов. Рынок домашних систем безопасности оценивается в \$2,25 млрд. с ожидаемым ростом на 5% в год в течение следующих пяти лет. Линия продуктов будет иметь уникальный фирменный стиль, но будет использовать существующие операции колл-центра								
Бизнес-задача								
Мы уверены, что через 3 года мы сможем занять 8% рынка, что обеспечит дополнительные продажи на сумму \$120 млн. с потенциалом дополнительного проникновения на рынок в последующие годы. Операционная рентабельность ~23% обеспечит дополнительный операционный доход в размере \$35M после достижения 8% доли рынка.								
Управление проектом/Утверждение								
Менеджер проекта	Иванов И.	Спонсор проекта	Петров					
Номер проекта	PR-22-12	Дата согласования	30/12/22					
КПЭ проекта								
Окупаемость			Капитал/Расходы			Ключевые вехи проекта		
	Цель	Факт		Цель	Факт		Цель	Факт
Прирост продаж	\$120 M		Расходы, связанные с операционным бюджетом	\$45 M		Завершение обучения	30.12.23	
Прибыльность, %	23%		Капитал	\$8.5 M		Завершение теста прототипа	30.01.24	
Период окупаемости, лет	2		Прочее			Завершение пилота	30.03.24	
Годовая экономия	N/A					Запуск продукта	01.04.24	
Внутренние ресурсы			Внешние сервисы			Риски проекта		
	Общий фонд, t	Пиковая загрузка, t		Бюджет	Факт		Средние	Высокие
Команда снабженцев	2000	80	Обеспечение поставками	\$3.2 M		Ограничения IP		X
R&D команда	2500	120	Исследование рынка	\$0.6 M		Мощности колл-центра	X	
Команда тестировщиков	280	40	Колл-центр (внешний)	\$0.45M				
Команда маркетинга	640	80						

Рисунок 25 – Иллюстративный пример «паспорта проекта»

Паспорт проекта должен уместиться на 1 странице и содержит следующие основные разделы:

1. Краткое описание проекта – что за ситуация, либо проблема с которой компания столкнулась. Поможет по прошествии времени не забыть в какой ситуации мы находились и почему решили запустить наш проект;

2. Бизнес-задача – содержит описание цели, которую мы перед собой ставим. Поможет, оглядываясь назад сделать вывод «удалось/не удалось» достичь результатов;

3. Управление проектом – содержит данные по менеджеру, спонсору проекта, также его уникальный номер. Когда в компании множество проектов, то создается реестр, который позволяет вести учет всех проектов, планировать затраты, ресурсы, нагрузку на менеджеров проектов;

4. КПЭ проекта – обязательный раздел, которые содержит все ключевые метрики по вашему проекту. В зависимости от типа проекта набор метрик будет меняться, однако следует выделить основные: окупаемость проекта, внутренние ресурсы компании, планируемые затраты CAPEX и OPEX, внешние сервисы, ключевые вехи вашего проекта и наиболее значимые риски проекта.

### 3.4.2. Карта SIPOC

Карта SIPOC – является эффективным инструментом, позволяющим эффективно определять ключевых поставщиков и клиентов, а также входы и выходы процесса. Есть множество инструментов отрисовки бизнес-процессов, однако я использовал карту SIPOC для того, чтобы быстро разобраться в процессах из новых областей (например, технологические процессы обогащения руды, изготовления слябов или фабрика продуктов питания) (см. Рисунок 26):



Рисунок 26 – Иллюстративный пример использования карты SIPOC

Как можно использовать карту

1. Позволяет прозрачно определить влияние поставщиков на качество входных параметров в процесс.
2. Позволяет прозрачно определить клиентов (как внутренних, так и внешних), а также выявить результаты, которые получают клиенты процесса.
3. Позволяет выявить нежелательные потери по выходу для клиента.

### 3.4.3. Диаграмма сходства (Affinity Diagram)

Диаграмма сходства – это инструмент, который позволяет группировать большие объемы языковых данных (идеи, мнения, проблемы) по областям. Инструмент как правило используется для классификации большого объема информации, полученного в ходе интервью, сбора данных об обращениях пользователей в ИТ-поддержку (как ИТ-обращения, так и в централизованные центры: НСИ, методология закупочной деятельности).

Давайте рассмотрим простой пример применения диаграммы сходства для группировки проблем, связанных с внедрением LSS в организациях (см. Рисунок 27).

Проблема: препятствия на пути внедрения программы НСИ в компании		
<p><b>Перегружены работой</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Нет времени на новый проект</li> <li>Нет времени для любой дополнительной работы, уже и так все загружены свыше 10 часов</li> <li>Слишком заняты «тушением пожаров», чтобы отвлекать ресурсы на новые работы</li> </ul>	<p><b>Проблемы коммуникации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует спонсор проекта на уровне Группы компаний</li> <li>Сотрудники имеют неоднозначное мнение по поводу важности развития НСИ</li> </ul>	<p><b>Ресурсные проблемы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует финансирование на обучение сотрудников</li> <li>Отсутствует команда для реализации данного проекта</li> </ul>
<p><b>Проблемы образования</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствует понимание преимуществ управления данными</li> <li>Руководство никогда не примет постороннюю помощь или советы по управлению компанией</li> <li>Компания имеет печальный опыт реализации многих проектов</li> </ul>	<p><b>Проблемы доверия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Не достает доверия среди руководства компанией</li> <li>Программа скорее всего провалится как и большинство других инициатив в компании</li> <li>Руководство больше замотивировано в удержании собственных мест, чем в развитии компании</li> </ul>	<p><b>Система мотивации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Проект не поможет решить главные проблемы компании – зачем тогда реализовывать?</li> <li>Проект не повлияет на конкретно мои показатели, зачем тогда выделять ресурс на его реализацию?</li> </ul>

Рисунок 27 – Пример использования диаграммы Affinity

### 3.4.4. Диаграмма Парето

Диаграмма Парето – это столбчатая диаграмма, на которой интервалы (столбики) упорядочены по нисходящей линии. На такой диаграмме интервалы могут представлять виды дефектов, их локализацию, ошибки. А высота интервалов (высота столбиков) – частоту возникновения дефектов, их процентное соотношение, стоимость, время.

Диаграмма Парето является графическим отображением правила Парето. В менеджменте качества применение этого правила показывает, что значительное число несоответствий и брака возникает из-за ограниченного числа причин; если коротко, то правило Парето формулируется как 80 на 20. Например, если применить это правило по отношению к дефектам, то окажется, что 80% дефектов возникает из-за 20% причин.

Диаграмма Парето используется для выявления наиболее значимых и существенных факторов, влияющих на возникновение несоответствий или брака. Это дает возможность установить приоритеты для решения необходимых проблем.

Диаграмма Парето строится в следующем порядке:

1. Определяется проблема, которую необходимо решить (например, дефектные изделия, стоимость потерь от брака и т. п.).

2. Выбирается тип данных (фактор) для анализа, который наиболее полно сможет охарактеризовать проблему (например, дефекты, их локализация, объем потерь, затраты), он затем разбивается на подтипы.

3. Определяются КРІ (например, количество дефектов, частота, процент затрат).

4. Статистические данные собираются, систематизируются и сортируются в порядке убывания.

5. При необходимости назначаются веса для каждого типа данных.

6. Строится столбчатая диаграмма, на которой отмечаются подтипы данных и их величина. В прямоугольной системе координат по горизонтали откладываются равные отрезки, соответствующие подтипам данных, а по вертикали отмечается величина этих данных в порядке убывания.

7. Вычисляется и отображается на диаграмме линия суммарных значений (например, накопленных процентов) (см. Рисунок 28).

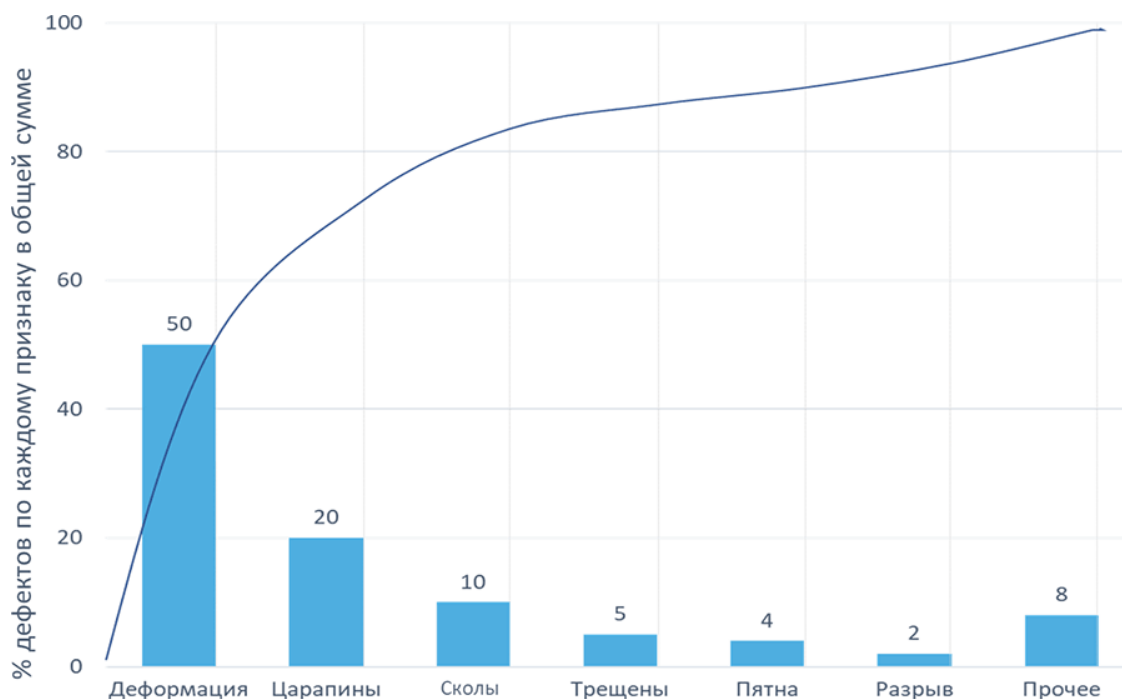


Рисунок 28 – Накопительный итог (правило Парето)

8. Выполняется анализ полученных результатов для разработки необходимых действий по решению проблемы.

Диаграмма Парето широко применяется консультантами для приоритизации работ. Например, последний раз я применял этот инструмент для разработки мероприятий по сокращению прироста неостребованных запасов МТР (см. Рисунок 29)

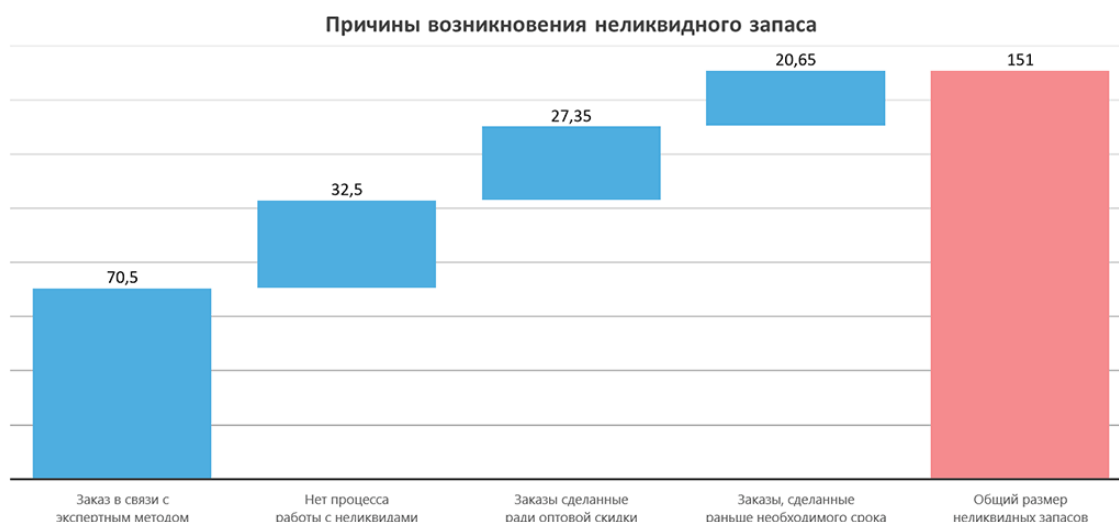


Рисунок 29 – Причины возникновения неликвидного запаса, млн руб.

Понимая структуру причин образования неликвидных запасов, можно планировать трудозатраты на инициативы соразмерно их потенциальным эффектам. В данном случае, мы видим, что в первую очередь необходимо максимально:

1. Стандартизировать планирование потребности, исключив экспертный метод. Потенциальный эффект – 70,5 млн руб. (47% от 151 млн руб.)

2. Запустить процесс продажи или утилизации неликвидов – 32,5 млн руб. (21% от 151 млн руб.).

3. Анализ целесообразности закупки больших партий (сверх заказанного) – закупщик для получения скидки от объема заказывал поставщику больше, чем нужно компании, а потом отчитывается за экономию от закупленных без потребности МТР. Если ограничить возможность закупщику закупать сверх необходимого объема и сравнивать выгоды для компании от затрат на образование неликвидов, то потенциальный эффект составит 27,35 млн руб. (18% от 151 млн руб.)

Итого проблема больше частью будет решена (на 86%). Во вторую очередь мы уже занимаемся анализом работы заказчиков:

4. Заказчик не доверяет снабжению и указывает материалы, которые ему понадобятся через год как потребность, которую необходимо обеспечить через 6 месяцев. Выявить такие случаи на большом объеме данных крайне сложно: количество заказчиков достигает нескольких сотен, а количество материалов для обеспечения – нескольких десятков тысяч. Если мы эту инициативу выполним, то потенциальный эффект от ее реализации достигает 20,65 млн руб. (14% от 151 млн руб.)

### 3.4.5. Карта потока создания ценности (Value Stream Map)

Карта потока создания ценности (VSM) описывает последовательность и способы передачи информации и материалов, отражает количество дефектов, переработок, позволяет рассчитать полезное время процесса.

Информация, отображаемая на карте (см. Рисунок 30):

- основные этапы процесса;
- движение материального потока;
- движение информационного потока;
- характеристики этапов процесса – количество задействованных операторов на процессе, время исполнения, запасы, производительность этапа;

- места появления дефектов в процессе;
- ценность этапов – для клиента (выдача наличных, получение справки), для бизнеса (организация закупок, продажи, финансовый учет) или не добавляющие ценности (контрольные процедуры, все циклы повторной работы, списания материалов);
- длительность этапов и ожидания.

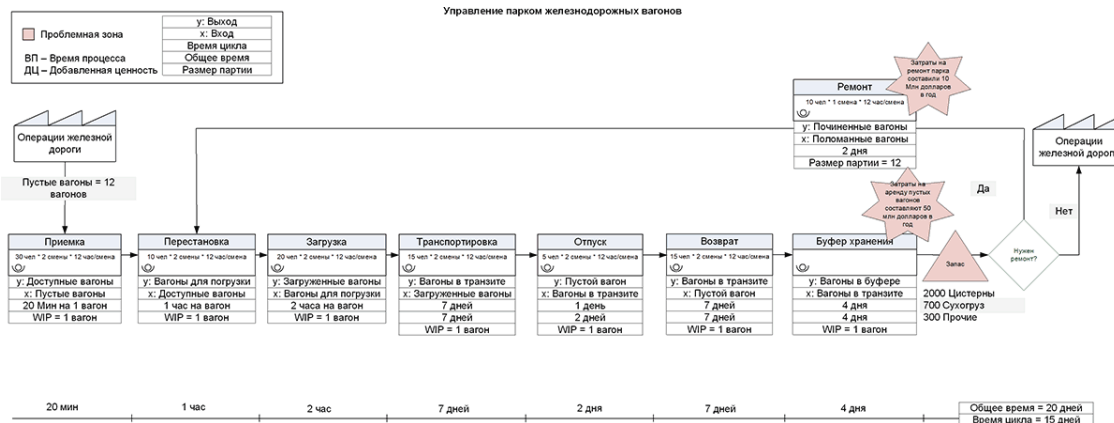


Рисунок 30 – Пример использования карты VSM

Проекты повышения операционной эффективности выполняются с определенным подходом, строго в соответствии с разработанной методологией:

• **Шаг 1.** По заданным направлениям (например – управление производством, управление персоналом, управление закупочной деятельностью, управление логистикой и др.) проводится анализ с применением инструментария LSS. Например, для исследования процесса производства для крупной нефтехимической компании мы собирали в одну аудиторию всех участников бизнес-процесса производства. Важно, чтобы представитель каждой функции, которая прямо или косвенно участвует в процессе, присутствовал на семинаре, при этом число участников было управляемым и не превышало ~6–8 человек (см. Рисунок 31).

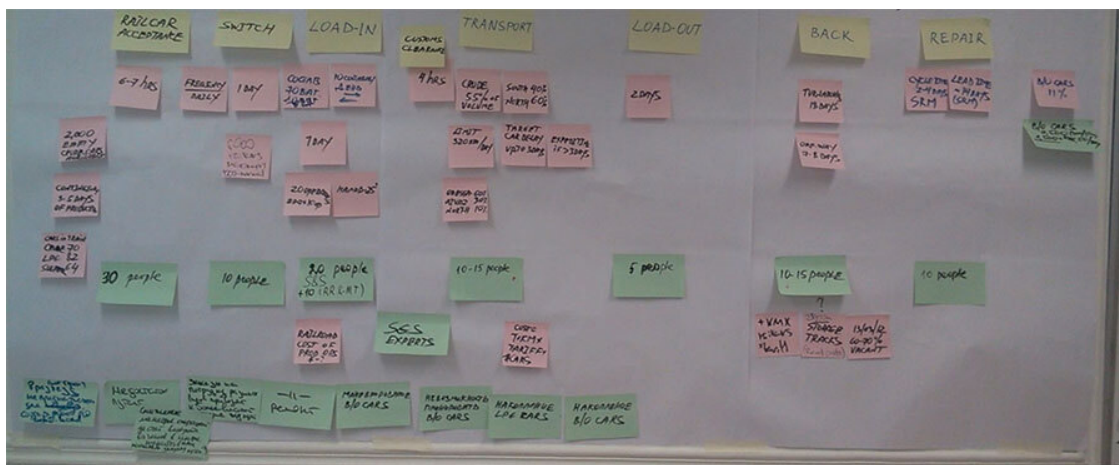


Рисунок 31 – Пример отрисовки процесса VSM

• **Шаг 2.** Отрисовка текущего процесса с помощью инструментов диагностики LSS участниками семинара, на котором определяются основные «узкие места» в процессе. Участникам семинара предлагается описать «болевы точки» в процессе со стороны (точки зрения) каждого участника рассматриваемого процесса. Каждый участник в течение выделенного времени

(15 минут) записывает на стикере проблему. По прошествии времени предлагается наклеить «проблемы» на схему процесса. Модератор фиксирует описанные проблемы в процессе.

- **Шаг 3.** Разработка проекта решений для озвученных участниками проблем происходит в формате мозгового штурма. Если не получается найти решение сразу либо его разработка требует дополнительного времени, решение выносится за рамки совещания. Например, как в отрисовке целевого бизнес-процесса или проработке возможности технической модернизации оборудования, или разработке ФТТ на автоматизацию ИТ-решения.

- **Шаг 4.** Оценка инициатив (разработанных решений) с использованием матрицы приоритизации (см. описание в параграфе 3.4.23 СИСТЕМА ПО СБОРУ ИДЕЙ). При этом каждая инициатива должна быть соразмерна решаемой проблеме. Подготовка паспортов решений для старта проектов.

- **Шаг 5.** Утверждение дорожной карты реализации инициатив.

### 3.4.6. Контрольные карты (Control Charts)

Контрольные карты, или карта Шухарта, – это визуальный инструмент отслеживания изменений параметров процесса или системы (реже – показателей продукта) во времени.

В зависимости от типа наблюдаемых данных, различают контрольные карты по качественному и количественному признакам. Контрольные карты по качественному признаку используются исключительно для атрибутивных наблюдений (таких как: наличие, наименование и/или тип ошибки/дефекта) и когда нет возможности встроить Рока Йоке или провести валидацию в ходе запуска процесса.

Статистический контроль процесса в целом и контрольные карты в частности нужны для контроля стабильности процесса. Это подразумевает:

- отслеживание поведения процесса – изменений его показателей во времени;
- определение стабильности процесса – идентификацию общих и специальных причин вариации;
- своевременное выявление выхода процесса из-под контроля – фиксацию признаков выхода процесса из устойчивого состояния;
- своевременную корректировку процесса.

### 3.4.7. Балансировка мощностей

«Балансировка мощностей» – выравнивание времени выполнения этапов процесса (см. Рисунок 32).

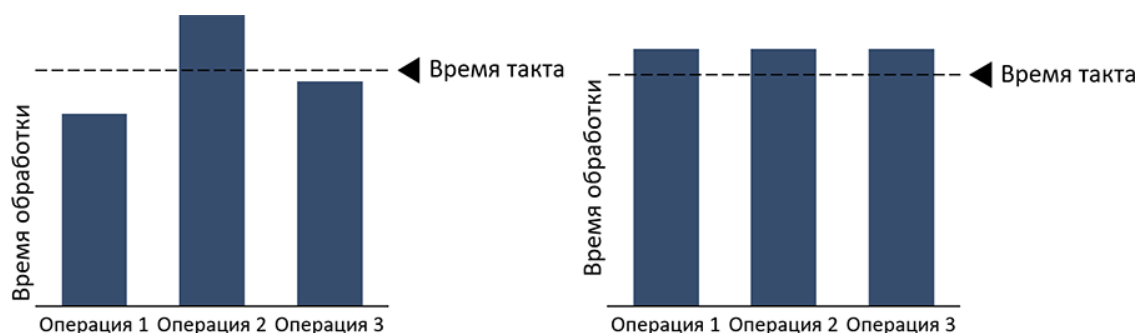


Рисунок 32 – Иллюстрация применения балансировки мощностей

Когда выполняется балансировка, необходимо учитывать вариативность спроса, так как балансировка процесса точно в соответствии с частотой спроса приводит к:

- возникновению узких мест из-за вариативности во времени исполнения;
- возникновению узких мест из-за вариативности в частоте спроса.

Поэтому необходимо предусматривать 10–15% задел времени на отклонение от стандарта.

**Балансировка мощностей** позволяет определить узкое место в производственной системе. Рассмотрим пример применения инструмента на проекте в горнодобывающей компании (см. Рисунок 33). Мы видим, что уровень производства ограничивается производительностью на этапе «Грохочение» – 738 тонн руды в месяц. То есть, компания не может обогатить руды больше, чем это позволяет производственный передел с наименьшей производительностью.

Анализ узкого места, позволяет определить возможные источники потерь. В нашем случае, на переделе «Грохочение» установлено, что 369 тн/мес. потерь устранимы. Например, такими потерями могут быть:

- Несбалансированность обогатительных мощностей и карьера;
- Простои оборудования по причине ошибок в организации планирования и ремонтов.

Понимание источников потерь, в свою очередь, позволяет точно определить инициативы повышения эффективности.

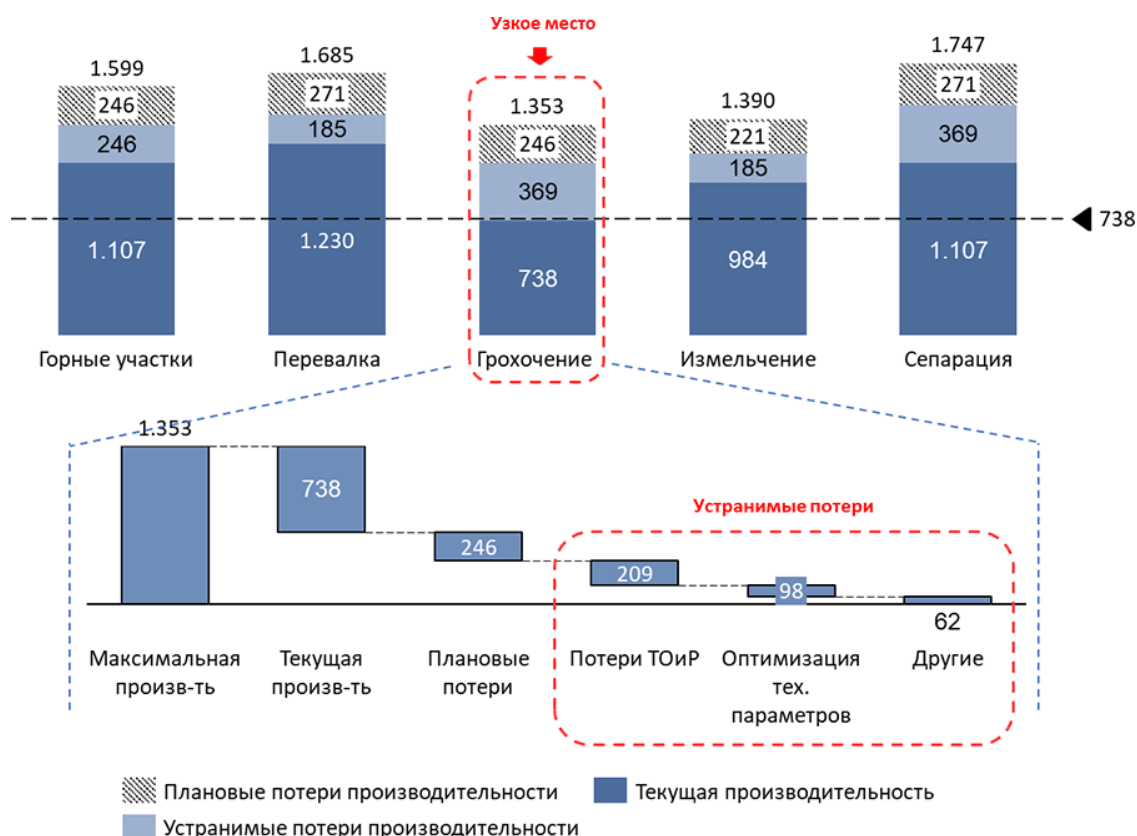


Рисунок 33 – Иллюстрация сбалансированного процесса, тн/месяц

### 3.4.8. Время такта процесса

Если вы хотите синхронизировать темп производства с темпом продаж и контролировать соответствие факта плану, то необходимо рассчитать показатель времени такта процесса. Использование данного показателя позволяет контролировать соответствие производства спросу и избежать перепроизводства вашего продукта. «Время такта» рассчитывается

как отношение доступного времени для производства продукции в день к общему количеству спроса (потребности в продукте). Например, месячная потребность в продукте (например, спроса на рынке или производственного цеха) составляет 300 единиц, тогда в день необходимо производить 30 единиц (такт производства). В случае, если производить больше, тогда возникают дополнительные затраты на замороженный капитал, а если производить меньше – дефицит.

Такт позволяет отслеживать соответствие объемов выпускаемого продукта спросу на продукт. Фактически позволяет мониторить три ключевые метрики:

1. Плановый объем работы по производству для каждого передела в сутки.
2. Необходимую для выполнения плана скорость производства на каждом переделе.
3. Фактическое соответствие плановым объемам на переделах для оперативного принятия решений.

Время такта рассчитывается как отношение доступного производства за день к спросу за день. Например, в день нужно произвести 30 единиц, а производственных мощностей достаточно для производства 10 единиц, тогда время такта равно 3 дня.

Продолжая пример выше, – для производства 30 единиц в день требуется задействовать 3 цеха, каждый из которых должен обрабатывать сырье в объеме 9 котлов, 1500 слябов и 30 обработок. Таким образом, вы знаете требуемую производительность каждого цеха и можете планировать производственный процесс, а в случае возникновения отклонений – своевременно принимать корректирующие мероприятия.

### 3.4.9. «5 почему»

Инструментом, позволяющим определить корневые причины возникающих проблем и способствующим нахождению оптимального способа их решения, является метод «5 почему». Техника, используемая для изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. Основной задачей техники является поиск первопричины возникновения дефекта или проблемы с помощью повторения одного вопроса – «Почему?». Каждый последующий вопрос задается к ответам на предыдущий вопрос. Количество «5» подобрано эмпирическим путем и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем.

Данный метод не предлагает жестких правил и ограничений вроде того, какие вопросы задавать и/или как долго следует продолжать задавать вопрос для поиска дополнительных причин [23].

Пример использования «5 почему»:

Двигатель не заводится (проблема).

- Почему? – Сел аккумулятор
- Почему? – Не работает генератор
- Почему? – Проблемы с ремнем генератора
- Почему? – Ремень был в порядке до этого момента, но ни разу не менялся
- Почему? – Автомобиль не проходил должного технического осмотра по рекомендуемому графику

Вопросы для этого примера можно продолжать задавать и дальше, но пять вопросов, как правило, позволяют найти первопричину.

Рассмотрим пример повышения эффективности складского хозяйства, который мы применили в крупной горнодобывающей компании. Мы определили, что сотрудники жалуются на наличие 19 проблем, после проведения анализа по трем источникам:

1. Интервью исполнителей на местах
2. Письмо-жалоба сотрудников на организацию работ
3. Еженедельные совещания с исполнителями на местах «комната плача»

Получив описание проблем в свободном формате, мы составили «дерево проблем» по подходу «5 почему» и вышли на корневые причины. Всего оказалась 51 «корневая причина» в эффективности складского хозяйства, для каждой из которых было разработано 51 решение. Обратите внимание, что подход по работе с корневыми причинами гарантирует полноту перечня решений, так как вы разрабатываете решения не под 19 симптомов, а для решения 51 корневой проблемы.

Инициативы разрабатываются уже для корневых проблем. Всего мы выделили следующие группы решений (см. Рисунок 34):

1. Процессные улучшения
2. Оптимизация оргструктуры
3. Автоматизация операций
4. Ключевые показатели эффективности
5. Инвестиции в инфраструктуру

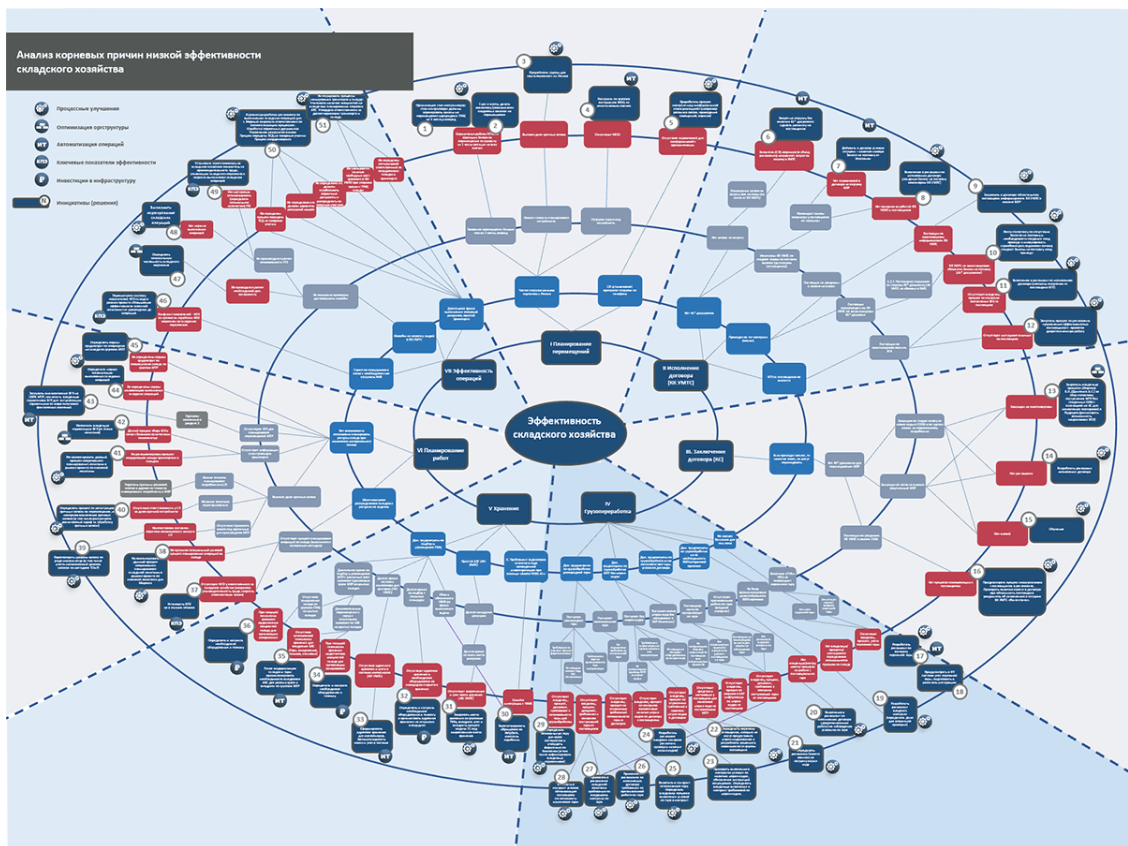


Рисунок 34 – Дерево решений повышения эффективности складского хозяйства

### 3.4.10. Диаграмма добавленной ценности (Value-Added Flow Chart)

Деятельность предприятия условно можно разделить на несколько видов [10, 47, 48]:

- создающие ценность – операции, добавляющие ценность продукту, свойства и качества, нужные потребителю;
- не создающие ценность – операции, не добавляющие ценности продукту, но необходимые для выполнения законодательных, технологических норм, требований безопасности;

- потери – операции, не добавляющие ценности продукту и не являющиеся необходимыми.

Диаграмма добавленной стоимости помогает определить какие шаги процесса добавляют ценности конечному продукту в глазах клиента и на чем необходимо сфокусировать внимание при работе над повышением эффективности процесса. В результате применения данного инструмента вы получаете картину по времени, затраченному на не добавляющие ценности операции (см. Рисунок 36)



Рисунок 36 – Иллюстративный пример использования карты Value-Added Flow Chart

Функции, не добавляющие ценности, необходимо сокращать. Пример проведения такого анализа на производственных подразделениях горно-обогатительного комбината представлен ниже (см. Рисунок 37).

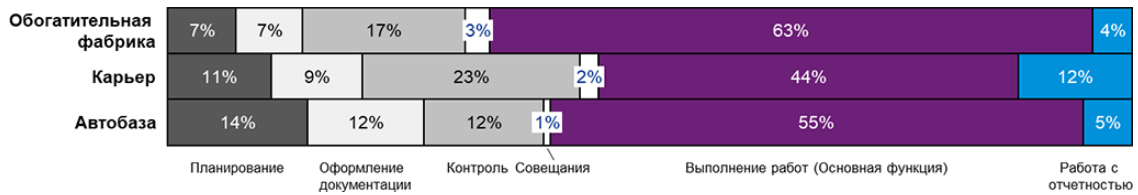


Рисунок 37 – Распределение времени РСС основных производственных подразделений ГОКа

Реализация инициатив, направленных на сокращение операций, не добавляющих стоимости до 30%, позволит высвободить до 112 часов:

1. Централизация функции планирования ТМЦ позволит высвободить до 20% времени сотрудников (16 час.)
2. Внедрение электронного документооборота, подготовка шаблонов и предзаполненных форм позволит высвободить до 50% времени на оформление документации (36 час.)
3. Консолидация ответственности контролирующих функций по выполненным работам позволит высвободить до 20% времени на контрольные процедуры (32 час.)
4. Автоматизация и унификация составления отчетов средствами 1С и Excel позволит высвободить до 50% времени на работу с отчетностью (28 час.)

### 3.4.11. Диаграмма «Плавательные дорожки» (Swimlane Diagram)

Один из любимых консультантами способов описания сложных процессов, в которых задействовано множество участников, – swimlane diagram, или диаграмма «плавательные дорожки».

С помощью «плавательных дорожек» очень хорошо описываются офисные процессы.

Что такое «плавательные дорожки»? Это алгоритм выполнения процесса, поделенный на линии, полосы, «дорожки», в каждой из которых собираются действия, выполняемые одним из участников. Дорожки могут располагаться как вертикально, так и горизонтально (см. Рисунок 38)

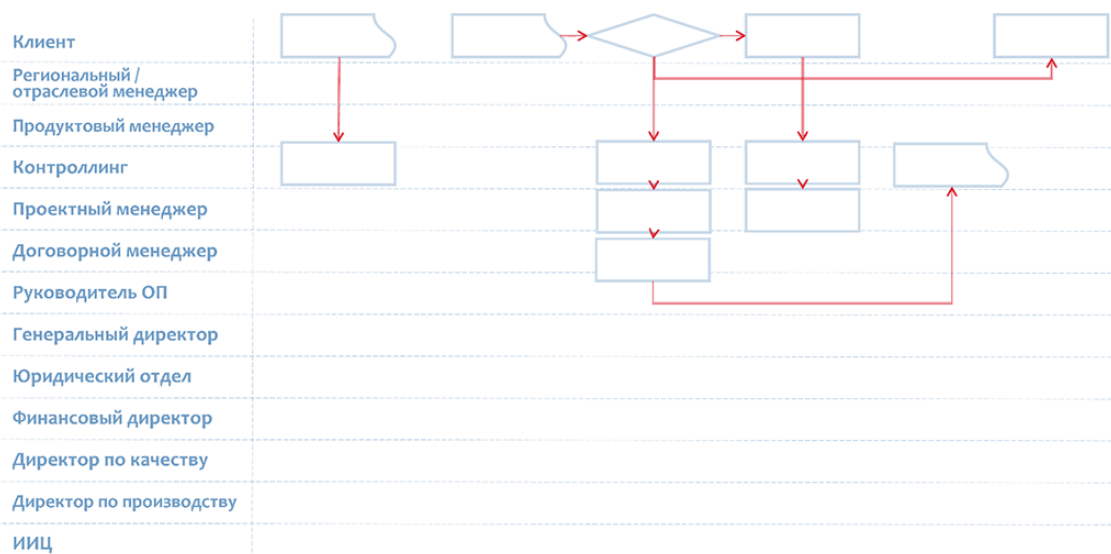


Рисунок 38 – Пример диаграммы Swimlane

Предположим, в каком-то офисном процессе участвуют несколько человек: клиент, региональный менеджер, продуктовый менеджер, контролер, менеджер проекта. Каждому из них

на диаграмме выделяется своя «дорожка». Элементы процесса располагаются на дорожках в соответствии с тем, кто что выполняет.

Диаграмма позволяет не только видеть последовательность действий, но и моменты, когда ответственность за процесс переходит от одного участника к другому. Чаще всего в неотлаженных процессах именно в этих точках и возникает вид потерь под названием «ожидание»: например, документы или информация накапливаются перед тем, как их передадут в другой отдел или другому сотруднику, либо уже переданная информация ждет появления этого сотрудника для того, чтобы он поставил свою визу. В других случаях кроме ожидания возникают потери в виде лишних перемещений информации и ее переделок, когда какой-то части из всего набора данных не хватает.

Чтобы оптимизировать процесс с помощью диаграммы «плавательные дорожки», нужно свести к минимуму количество передач процесса между участниками. В идеале каждый должен участвовать в процессе один раз на всем его протяжении, как в эстафете: пробежал свой этап, передал заказ – эстафетную палочку – следующему по процедуре участнику, и все, больше не возвращайся к этому заказу. Для каждого момента передачи эстафетной палочки должен быть составлен полный набор информации, которая должна передаваться. Если чего-либо не хватает, это будет означать, что процесс остановится и все участники будут ждать, пока не появится необходимая информация.

Можно дополнить «плавательные дорожки» шкалой времени, которая отражает длительность отдельных операций, тогда получится комбинированная функционально-временная диаграмма процесса.

### **3.4.12. Диаграмма Спагетти**

Диаграмма спагетти – это инструмент визуального контроля движения материального или информационного потока. Применение инструмента позволяет наглядно зафиксировать весь маршрут, который проходит оператор во время исполнения процесса (например, сотрудник в офисе, клиент банка, мастер по ремонтным работам в цеху). Нанесение на карту линий, отображающих движение оператора, визуально получается «лапша», отсюда и возникло название (см. Рисунок 39).

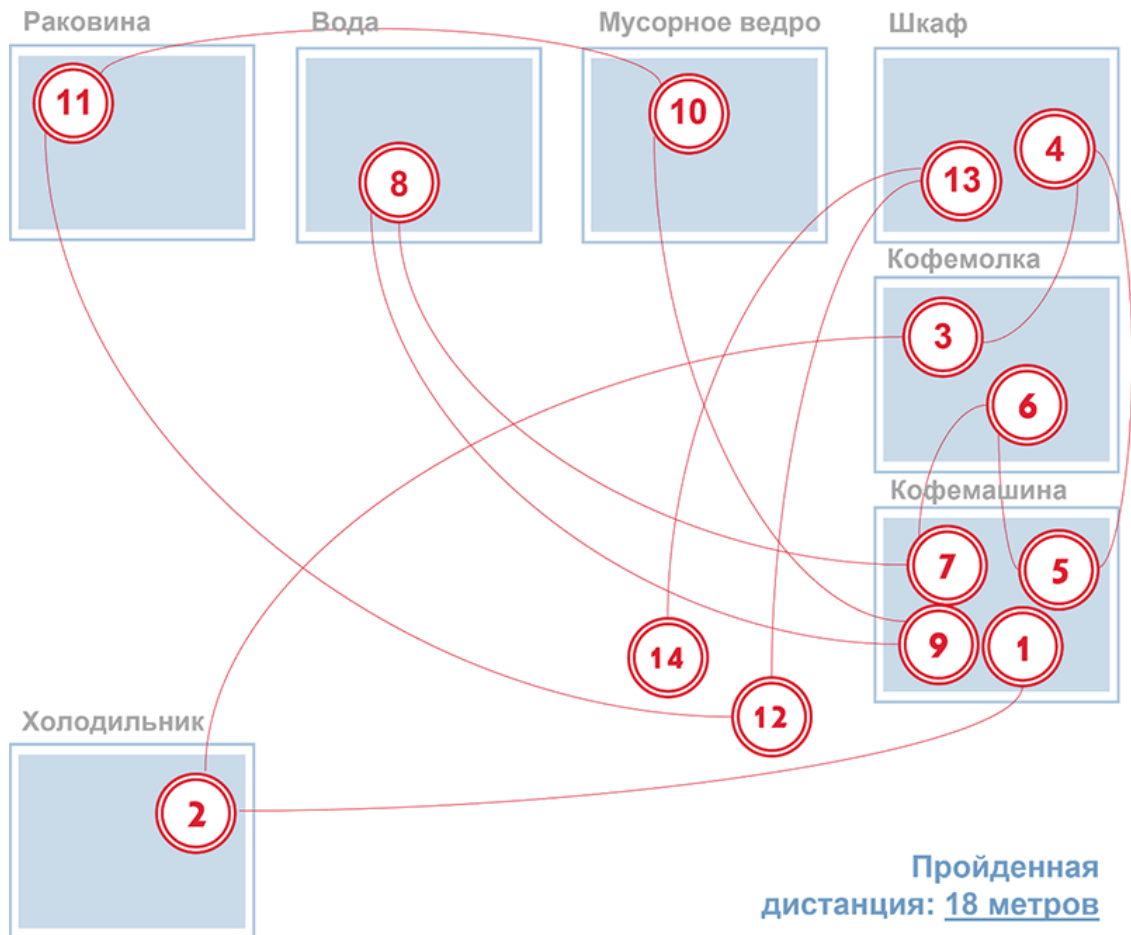


Рисунок 39 – Иллюстративный пример использования диаграммы «Спагетти»

Для повышения операционной эффективности в ремонтном цехе мы с командой разбили на рабочие группы, в каждой из которых присутствовал один тренер (обученный LSS-специалист) и до 7 человек из различных отделов. В рамках обучения мы взяли для исследования процесс «диагностика подвески карьерного самосвала – БелАЗ». В рамках полномасштабного наблюдения была построена диаграмма спагетти. Полученные данные мы оформили в результат диагностики, указав общее расстояние и время, затраченное мастером ремонтного цеха (время на переход в склад и поиск там необходимых запчастей) (см Рисунок 40).

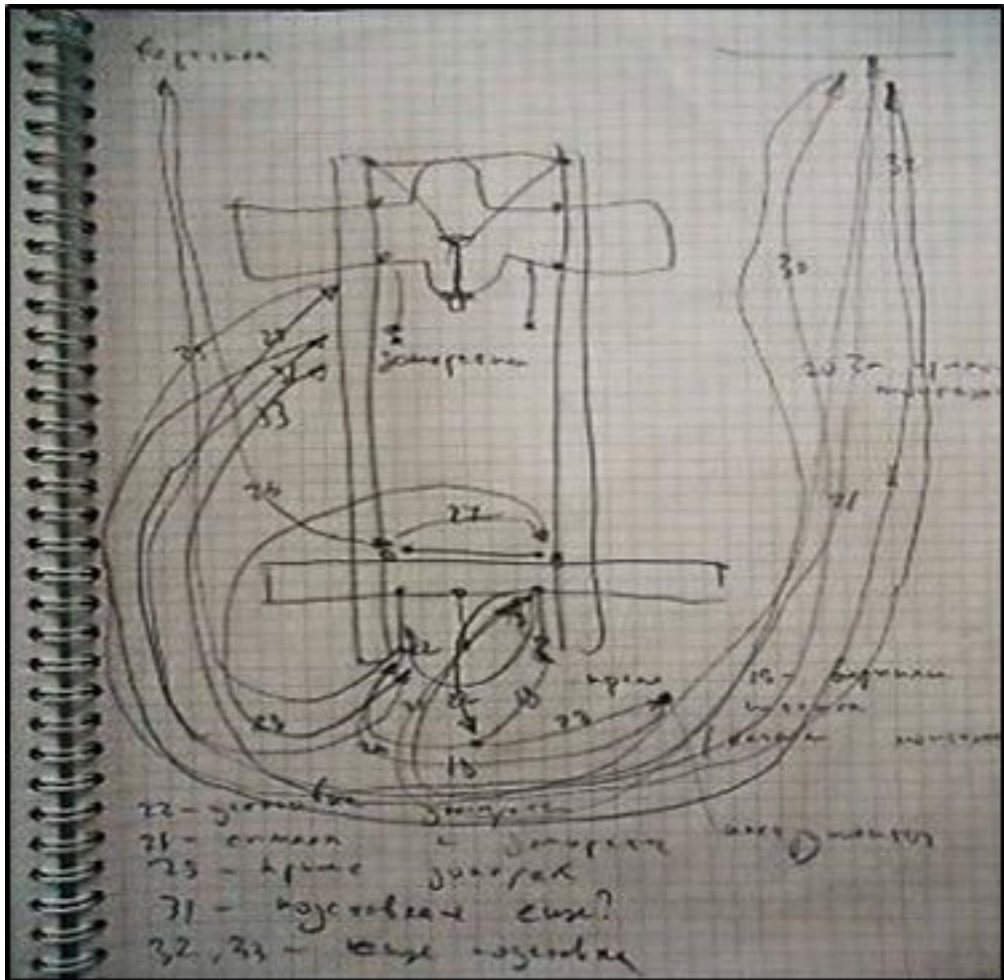


Рисунок 40 – Диаграмма спагетти – перемещение слесаря

Определили структуру потерь времени мастера цеха (см Рисунок 41).



Рисунок 41 – Основные потери времени

Описание причин потери времени:

1. Лишние перемещения вызваны отсутствием оптимальной последовательности выполняемых операций.

2. Потери времени на поиск инструмента вызваны неоптимальной схемой расположения инструмента и отсутствием перечня необходимого инструмента для выполнения каждой отдельной операции.

3. Потери времени при использовании непроизводительного или неподходящего оборудования и инструмента (например: использование домкрата с недостаточной грузоподъемностью – приходилось поднимать каждую балку по отдельности).

Отображение информации в подобном виде позволяет быстро разработать решения для сокращения движений в рамках процесса:

1. Перепланирование организации рабочего пространства.

2. Использование сумки-пояса для ношения инструментов с собой и сокращения времени на передвижение по цеху.

### 3.4.13. Блок-схема (Flow Chart)

Тип диаграммы, который показывает точки принятия решений, критерии принятия решений по процессу и описывает логику «что, если». Использование данного инструмента позволяет наглядно отразить последовательность выполнения операций по процессу. Если удалось построить достаточно детализированное описание процесса, то такую диаграмму можно использовать для регламентации процесса (см. Рисунок 42)

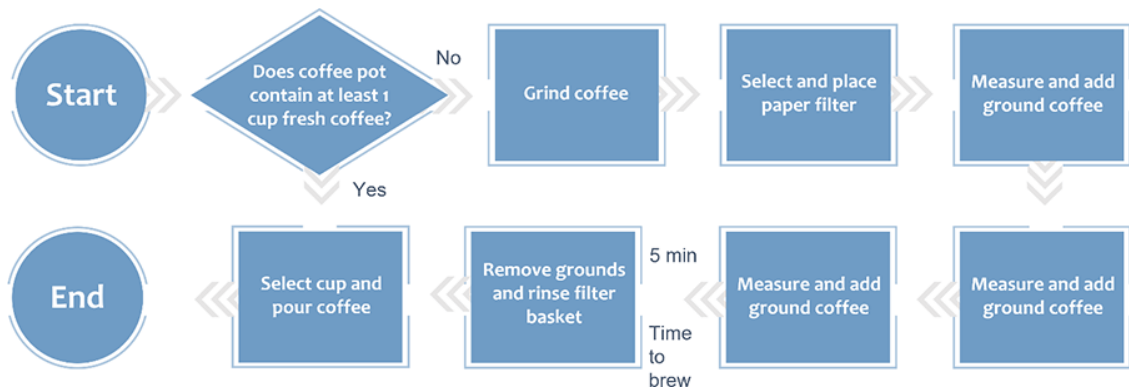


Рисунок 42 – Иллюстративный пример использования блок-схемы

Использование данного типа диаграммы позволяет получить следующие выгоды:

1. Достичь абсолютного понимания процесса среди всех заинтересованных сторон.
2. Выделить точки принятия решений в процессе.
3. Определить операции, не добавляющие ценности производимому продукту процесса.
4. Выстроить командную работу вокруг построенной диаграммы процесса.

Множество различных символов применяется для построения карты процесса. Наиболее распространенные символы представлены ниже (см. Рисунок 43).

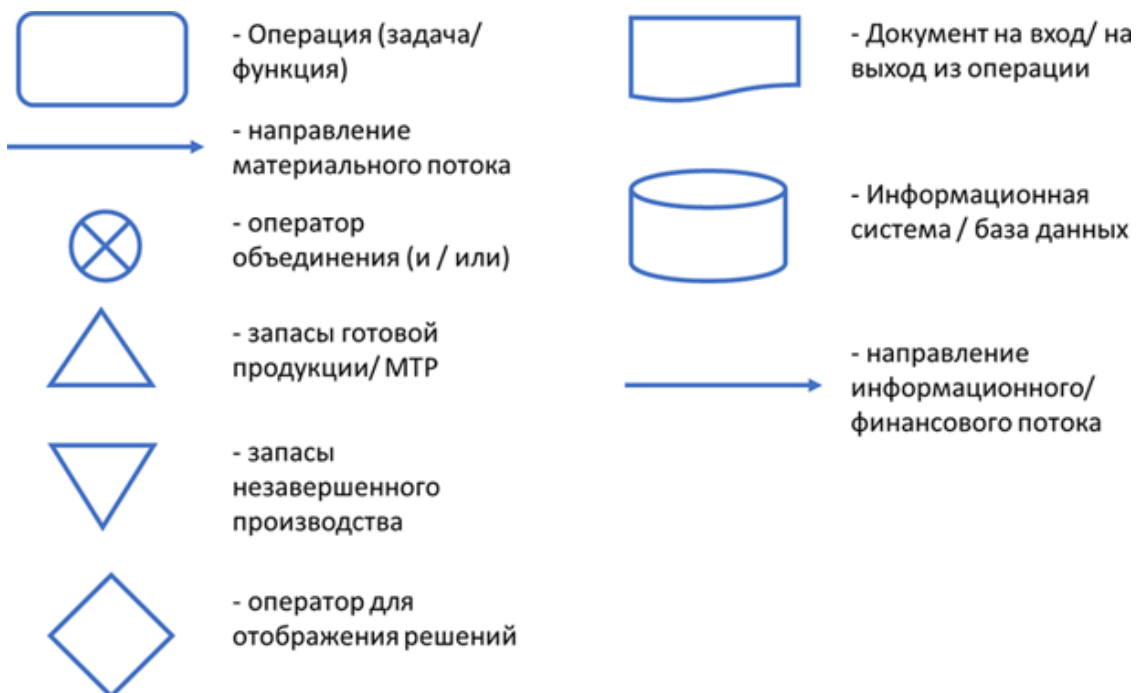


Рисунок 43 – Наиболее распространенные символы для построения карты процесса

Microsoft Visio – один из наиболее удобных и распространенных специализированных инструментов для отрисовки схем бизнес-процессов. Всегда лучше начинать отрисовку бизнес-процесса с применением доски для маркеров, флипчарта либо просто стены и стикеров. Описание подхода в общем виде:

- **Шаг 1.** Определить шаги бизнес-процесса (также их называют задачами или функциями бизнес-процесса).
- **Шаг 2.** Каждому шагу бизнес-процесса необходимо присвоить свой символ.
- **Шаг 3.** Соединить между собой все шаги бизнес-процесса с использованием стрелок, отображающих движение материального или информационного потока.

Описание бизнес-процессов с использованием альтернативных инструментов будет представлено далее (**4.6.11 ОПИСАНИЕ СХЕМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**).

### 3.4.14. Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы, или причинно-следственная диаграмма, представляет собой графический метод анализа формирования причинно-следственных связей. Вид диаграммы при рассмотрении поля исследуемой проблемы действительно напоминает скелет рыбы. Ключевая задача в том, чтобы иметь от трех до шести основных категорий, которые охватывают все возможные влияния. Фактически максимальная глубина такого дерева достигает четырех или пяти уровней. Когда такая создаваемая диаграмма является полной, она воспроизводит достаточно полную картину всех возможных основных причин определенной проблемы. Диаграмма Исикавы представляет собой группу факторов (причин), оказывающих влияние на конечную проблему (см. Рисунок 44):

1. Причины, связанные с человеком, включают в себя факторы, обусловленные его состоянием и возможностями. Например, это квалификация человека, его физическое состояние, опыт.

2. Причины, связанные с методом работы. В рамках данной категории рассматривается то, как выполняется работа, а также аспекты, связанные с производительностью и точностью операций процесса.

3. Причины, связанные с механизмами. К этим причинам относятся факторы, обусловленные оборудованием, машинами, приспособлениями, которые были использованы при выполнении действий.

4. Причины, связанные с материалом. Это все факторы, которые определяют свойства материала в процессе выполнения работы. Например, качество либо его физические и химические свойства.

5. Причины, связанные с контролем. Это все факторы, влияющие на достоверное распознавание ошибки выполнения действий.

6. Причины, связанные с внешней средой. Это все факторы, определяющие воздействие внешней среды на выполнение действий. Это могут быть такие факторы, как влажность, температура, пыль.

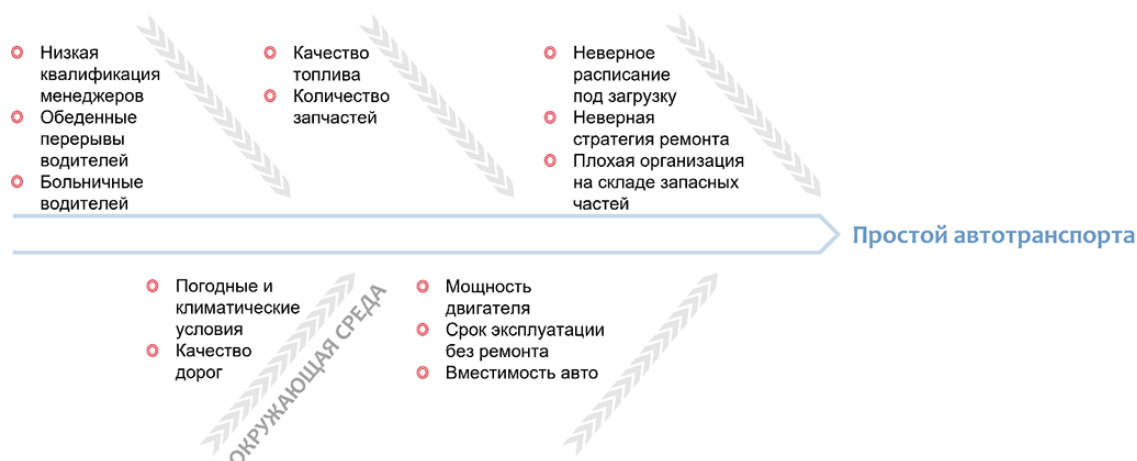


Рисунок 44 – Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)

### 3.4.15. Мозговой штурм (Brainstorming)

Мозговой штурм – это командный процесс, хорошо организовав который можно получить новые идеи для решения системных проблем в компании. Качество организации «мозгового штурма» во многом определяет успех мероприятия, поэтому не лишним будет озвучить основные правила:

1. Во множестве источников литературы и семинарах указано правило № 1 для проведения мозгового штурма – отсутствие критики предложений участников на этапе генерации идей. Это позволяет не сбивать темп и не демотивировать участников. Как показывает практика, успешные решения зачастую рождаются из идей, которые, на первый взгляд, отнесены к «невозможным».

2. Организация семинара должна предполагать возможность для каждого участника высказаться. Однако если не модерировать сессию, тогда можно получить ситуацию, когда одни участники доминируют и не позволяют другим раскрыть свой потенциал.

Подход к проведению мозгового штурма:

1. Формирование команды – как правило, приглашаются участники, которые прямо или косвенно вовлечены в исследуемый процесс/проблематику.

2. Фиксирование проблемы так, чтобы каждый из участников однозначно видел, например, использование флипчарта.

3. Озвучивание проблемы, чтобы добиваться однозначного понимания среди участников рабочей группы. До начала сессии необходимо проговорить проблему, чтобы убедиться в однозначности трактовки.

4. Озвучивание правил проведения мозгового штурма среди участников: исключение отвлекающих факторов, фиксирование периода проведения сессии для концентрации внимания участников, перерывы во время сессии, определение единого ответственного за фиксирование идей.

5. Подход к проведению сессии. Например, модератор сессии по очереди опрашивает каждого участника для фиксирования идей на доске/флипчарте, пока не останется ни одной новой идеи для фиксирования.

6. Перед завершением необходимо пройти по полному перечню и убедиться, что тезисы зафиксированы корректно со слов авторов, исключить дублирующие пункты.

7. Сгруппировать зафиксированные пункты по категориям. Не лишним будет упомянуть, что идеальным инструментом для продолжения анализа полученных результатов является диаграмма схожести (Affinity Diagram).

### 3.4.16. Использование референтных моделей управления

Крупные холдинговые компании разрабатывают собственные референтные (целевые) модели по основным функциональным областям компании, включая описание уровней зрелости функций, например:

1. Эффективное управление закупочной деятельностью.
2. Эффективное управление логистикой.
3. Эффективная организационная структура.
4. Эффективная система мотивации.
5. Эффективное управление производством.
6. Эффективная система организации продаж.
7. Эффективное управление учетом.
8. Эффективное управление рисками.
9. Организация бизнес-планирования.

Использование референтных моделей позволяет задать вектор развития функции и одновременно стандартизировать выполнение бизнес-процессов. Наличие референтной модели означает, что мы формализовали понимание – куда мы хотим прийти с точки зрения управления функцией.

Референтная модель функции планирования и управления запасами состоит из следующих направлений (см. Рисунок 45):

1. *Политики и процедуры* обеспечивают «правила игры» в оснащении производства материалами. Степень зрелости определяет показатель их формализованности и уровень управления функцией.
2. *Цели и КПЭ* определяют показатели, для достижения которых работает функция. Функция проходит этапы развития от сервисной до бизнес-партнера.
3. *Организационная структура и персонал* – основа эффективной деятельности. Залогом эффективного функционирования планирования и управления запасами являются сбалансированная оргструктура, распределение ответственности и компетентный персонал, мотивированный на результат.
4. *Наличие в компании программы обучения и управления знаниями* является необходимым условием устойчивого и стабильного развития функции.
5. *Автоматизация* является крайне эффективным инструментом контроля, прозрачности и объективности деятельности. Высокий уровень автоматизации – неотъемлемый атрибут зрелости функции планирования и управления запасами.
6. *Ведение плановых цен* обеспечивает точность планирования финансовых ресурсов на материалы и услуги.
7. *Регистрация потребности* позволяет получить консолидированный план потребности в материалах, оборудовании, работах и услугах.
8. *Оперативное планирование обеспечения* позволяет определить источники обеспечения потребности структурных подразделений с учетом времени, стоимости материалов и оборудования.
9. *Управление НВИ/НЛИ* сокращает уровень низкооборотных запасов МТР по компании.
10. *Управление обеспечением ДЗО* позволяет определить источники обеспечения потребности ДЗО с учетом времени и стоимости материалов и оборудования.
11. *Определение уровней по категориям запасов* позволяет увидеть целевые значения страхового запаса, аварийно-технического запаса.

12. Реализация НВИ сокращает убыток от образования неликвидных материалов и оборудования.

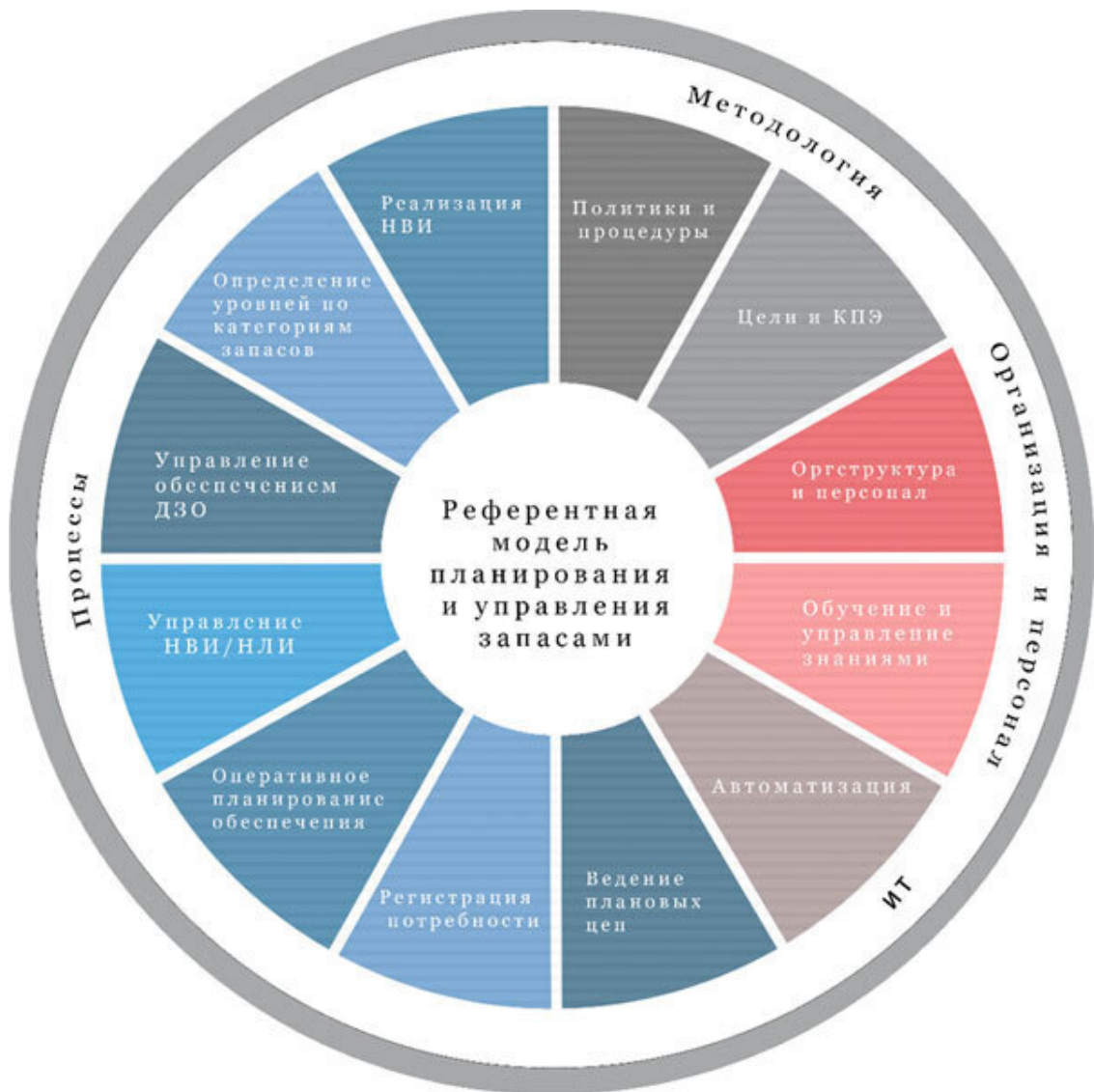


Рисунок 45 – Референтная модель планирования и управления запасами

Каждое направление в референтной модели описывается картой по развитию уровня зрелости (см. Рисунок 46).



Рисунок 46 – Уровень зрелости процесса «Ведение плановых цен» референтной модели

Это иллюстративный пример референтных моделей. Каждая компания в зависимости от своей бизнес-модели, стратегии, положения на рынке и прочих факторов самостоятельно для себя определяет «целевое видение развития функции», поэтому нормально, что эти модели будут различаться в разных компаниях.

### Оценка зрелости бизнес-процессов

Часто продаются проекты по анализу зрелости текущих бизнес-процессов компании. Такие проекты стоят от 10 млн руб. до 15 млн руб. Заказчик (руководитель актива) зачастую хочет знать, насколько эффективны внутренние бизнес-процессы. Со стороны консультанта упрощенно можно представить два подхода по анализу бизнес-процессов компании:

1. Консультант заранее готовит опросные листы и направляет их для ознакомления. Конечный перечень вопросов означает, что была проведена предварительная подготовка, повышает качество ответов на вопросы и, конечно же, экономит время сотрудников компании.

2. Консультант приходит на встречу без предварительной подготовки и на ходу начинает придумывать вопросы во время интервью. Этот подход означает, что предварительная подготовка не была проведена и будет затрачено больше времени сотрудников компании, чем это требовалось при подходе.

Анализ бизнес-процессов (БП) компании позволяет определить текущее состояние зрелости БП по отношению к лучшим практикам в разрезе метрик:

1. Степень автоматизации БП (применение ИТ-систем).
2. Отклонения фактического исполнения процесса от зарегистрированного в НРД.
3. Уровень стандартизации БП (наличие возможности выполнять задачи различными способами).
4. Практика использования аутсорсинга (косвенно это свидетельствует о перегрузке/недозагрузке собственных ресурсов).
5. Использование лучших практик.

В результате анализа компания формирует дорожную карту постепенного развития своих БП до целевого значения.

Для оценки зрелости БП компании используются следующие методы:

1. Опросы владельцев БП.
2. Опросы исполнителей БП.
3. Опросы контролирующих органов.
4. Сбор статистики по качеству выполнения БП, сравнение с бенчмарками.

### 3.4.17. «5 S»

Подход к организации рабочего места, позволяющий сократить потери времени оператора на поиск необходимых инструментов на своем рабочем месте.

Инструмент, как правило, реализуется на 1 примере (пилоте), затем тиражируется на остальные цеха (объекты) предприятия. Подход предполагает выполнение 5 шагов:

1. Sort (Сортировка) – рабочее место полностью очищается, все инструменты выносятся на пол, а еще лучше в другое помещение.

2. Set in order (Наведение порядка) – определение минимально необходимого и достаточного инструмента на рабочем месте, порядка его расположения.

3. Shine (Очистка) – удаление грязи, пыли, пятен с рабочего места, так чтобы оно выглядело чистым.

4. Standardize (Стандартизация) – разработка правил поддержания порядка на рабочем месте.

5. Sustain (Поддержание порядка) – обычно делается фотография рабочего места и вешается на дверцу/стену. Чтобы ответственный сотрудник видел наглядно, в каком состоянии необходимо оставить рабочее место.

Приведем пример реализации «5S» в формате «было – стало» (Рисунок 47)



До внедрения «5S»



После внедрения «5S»

Рисунок 47 – Пример организации «5S» в подсобном помещении

После внедрения «5S» с рабочего места убраны лишние инструменты, очищено от загрязнений и разводов, ящики для хранения инструментов отмаркированы. Все эти изменения влияют на скорость поиска необходимых инструментов. В принципе приятнее работать за таким местом.

### 3.4.18. Poka-Yoke (Защита от дурака)

Poka-Yoke – это проектирование решений, которые заведомо защищают людей от ошибок. Этот подход используется на производстве, в офисе, в ИТ-решениях. Приведу несколько примеров из повседневной жизни, чтобы иллюстративно показать применимость подхода:

Примеры применения Poka-Yoke:

1. Электрическая вилка имеет специальные пазы, чтобы пользователь мог подключить без ошибок.

2. Автомобиль издает звуковой сигнал, в случае если ремень не пристегнут.

3. Раковины имеют отверстия, которые страхуют от переливания воды за края при открытом кране.

4. Не все знают, что изначально банкоматы были запрограммированы сначала выдавать наличные, потом возвращать карту. Это приводило к тому, что пользователи, получив наличные, забывали карточки в автоматах. Банку приходилось перевыпускать карточки в большом количестве. В результате поменяли подход – сейчас вы сначала забираете карту, потом банкомат выдает наличные.

5. Автопогрузчики на складе программируются таким образом, чтобы подъемник мог выдвигаться только на определенную высоту (для безопасности).

6. Запрос Windows «а вы действительно

На практике, при проектировании новых бизнес-процессов мы часто применяли такие контроли. Примеры:

1. Служба снабжения контролирует наличие зарегистрированной потребности в материалах для своего заказчика, чтобы обеспечить внутреннего клиента несмотря на то, что он мог забыть заявить потребность.

2. При вводе потребности в материалах система контролирует заказчика от ошибки ввода некорректных единиц измерений.

3. Система контролирует наличие лимитов финансирования для финансовой службы.

### 3.4.19. KANBAN

KANBAN – это японское слово «сигнал» или «карточка», используемое для отображения потребности в материале или информации. Применяется для создания «вытягивающей» системы материального или информационного потока для минимизации случаев «перепроизводства» и сокращения запасов во всей цепочке поставок.

Характеристики работы системы KANBAN:

- Позволяет дать сигнал для пополнения потребленных материалов
- Обеспечивает контроль для работы вытягивающей системы. Поставщики производят продукцию только когда система KANBAN дает сигнал о возникшей потребности.

Можно выделить три типа применения системы KANBAN:

1. Выходом (результатом) применения KANBAN является количество продукта, необходимое для пополнения следующего звена цепочки поставок.

2. Применение KANBAN на производстве позволяет определить количество продукта, необходимого для пополнения потребленного на следующем переделе материала.

3. Сигнал KANBAN показывает, когда запасы достигают «точки переказа» для пополнения.

Визуальная иллюстрация применения системы KANBAN представлена на схеме ниже (см. Рисунок 49).

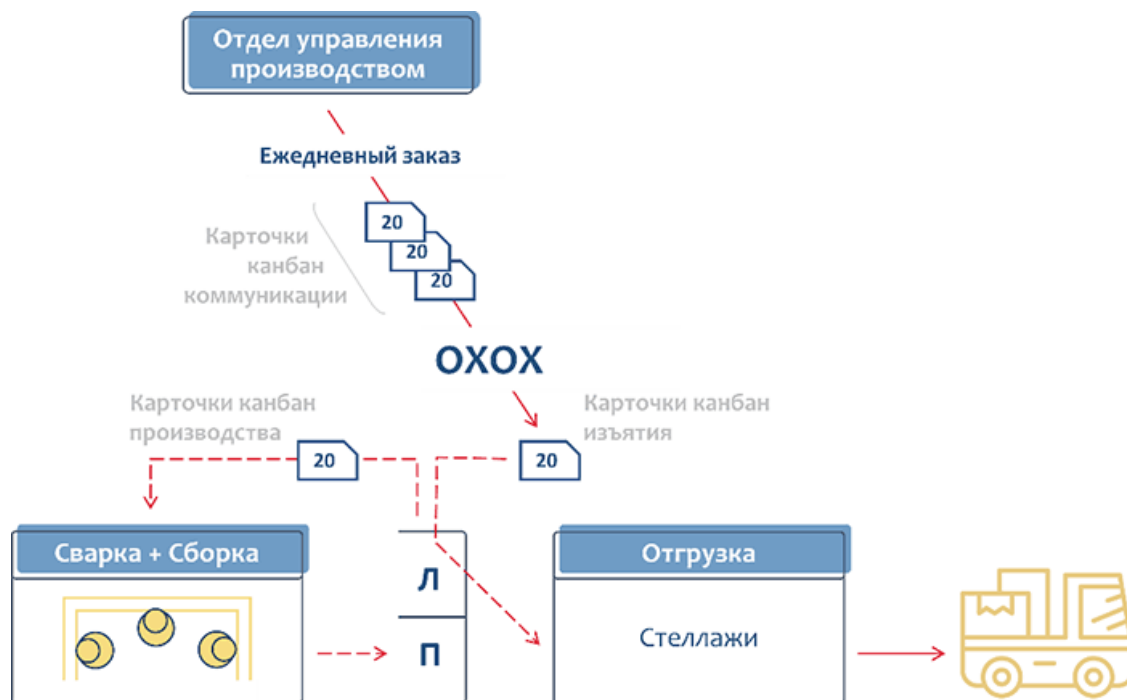


Рисунок 49 – Иллюстративный пример работы по системе KANBAN

KANBAN применяется не только на производстве, но и нашел широкое применение по всем областям деятельности компании. Приведем также несколько примеров, которые вы тоже встречали:

- логистика (комплектация заказов, подготовка к отгрузке);
- закупки (приоритизация критичных материалов для производства, либо подходящие/сорванные поставки от поставщиков);
- автоматизация (приоритизация карточек задач для команды разработчиков, бизнес-аналитиков и пользователей).

### 3.4.20. Отложенное производство

Отложенное производство (Postponement) – это бизнес-стратегия, при которой компания отодвигает изготовление готового продукта максимально близко к своему клиенту. Такой подход позволяет сократить запасы компании и время отклика цепочки поставок (скорость обеспечения клиентов готовой продукцией).

Наверняка вы помните, что персональные компьютеры нужно было заказывать для изготовления, никто не хранил запасы из-за большого количества различных модификаций. Материнская плата была единственным компонентом с оперативной памятью. Потом производители разделили материнскую плату и оперативную память, что позволило собирать компьютеры под предпочтения клиентов прямо в магазине.

Компания Tesla производит автомобили в полной комплектации, однако некоторые опции изначально отключены, установлено ограничение по скорости. Если покупатель после эксплуатации автомобиля захочет приобрести расширенные функции, то никаких проблем – после оплаты Tesla разблокирует дополнительные функции для своего клиента. При таком подходе компании достаточно производить 1 стандартный продукт для всех своих клиентов, отсутствует необходимость обеспечения производства и хранения нескольких моделей.

### 3.4.21. SMED (Быстрая переналадка)

Из практики время переналадки на производстве может занимать до 50% от общего рабочего времени. SMED – инструмент бережливого производства, который позволяет существенно сократить время переналадки оборудования на производстве. Применение инструмента происходит в шесть шагов:

1. Сначала необходимо измерить общее время переналадки оборудования. Чтобы не прибегать к экспертной оценке используется время между выпуском последнего изделия до переналадки и выпуском первого изделия из партии после переналадки оборудования. На этом этапе хорошо применять опыт других организаций, сравнивая время переналадки оборудования, проводя бенчмарк. Если предприятие никогда не занималось SMED, то за счет эффекта низкой базы сразу можно определить амбициозные цели по потенциальному сокращению времени переналадки.

2. Проводится анализ процесса переналадки путем выделения операций, которые нельзя разделить на составляющие. Мы использовали контрольные листы, в которых через интервью и наблюдения определяли основные этапы переналадки. Эти операции классифицируются на внутренние (те, что происходят во время переналадки) и внешние (те, что можно выполнять заранее или после процесса переналадки).

3. Удаляются элементы, которые могут быть выполнены за рамками процесса переналадки (до переналадки или уже после). К таким операциям может относиться предварительная диагностика оборудования по измерению вибрации или температуры, предварительная очистка (которую можно выполнять до остановки оборудования, например очистка пульта управления оборудованием).

4. Оптимизируются внутренние элементы. Те операции, которые должны выполняться во время переналадки необходимо исследовать на возможность ускорения. Например, за счет упрощения или увеличения ресурсов.

5. Оптимизируются внешние элементы, чтобы сократить общую трудоемкость процесса переналадки. На практике мы всегда пропускали этот шаг, сосредотачивая ресурсы на сокращении времени переналадки (ведь внешние операции не влияют на сокращение времени между партиями).

6. Стандартизировать выполненные изменения процесса переналадки, закрепив их в стандартной-операционной процедуре.

SMED выполняется итерационно. Сначала команда определяет потенциал сокращения времени. После чего постепенно проверяет гипотезы и внедряет изменения. На наших проектах мы в течение двух недель сокращали время мойки оборудования на 22%, а после завершения программы бережливого производства, по отдельным видам оборудования экономия времени достигала до 44%.

### 3.4.22. Дерево ключевых характеристик качества (СТQC)

Подход предполагает выявление ключевых характеристик выпускаемого продукта либо оказываемой услуги – двигаясь от главной идеи, которую сложно оценить, к специфическим требованиям, которым просто дать оценку. Эффективный инструмент, который применяется на каждом проекте для исключения ненужных клиенту характеристик продукта компании. Позволяет сократить время и себестоимость выпускаемого продукта, оказываемой услуги.

Описание основных шагов для применения дерева ключевых характеристик продукта/услуги (см. Рисунок 50):

1. Определение ключевой идеи продукта/услуги.

2. Определение ключевых драйверов, оказывающих влияние на качество выпускаемого продукта / оказываемой услуги.

3. Определение ключевых характеристик, оказывающих влияние на драйверы выпускаемого продукта, оказываемой услуги.

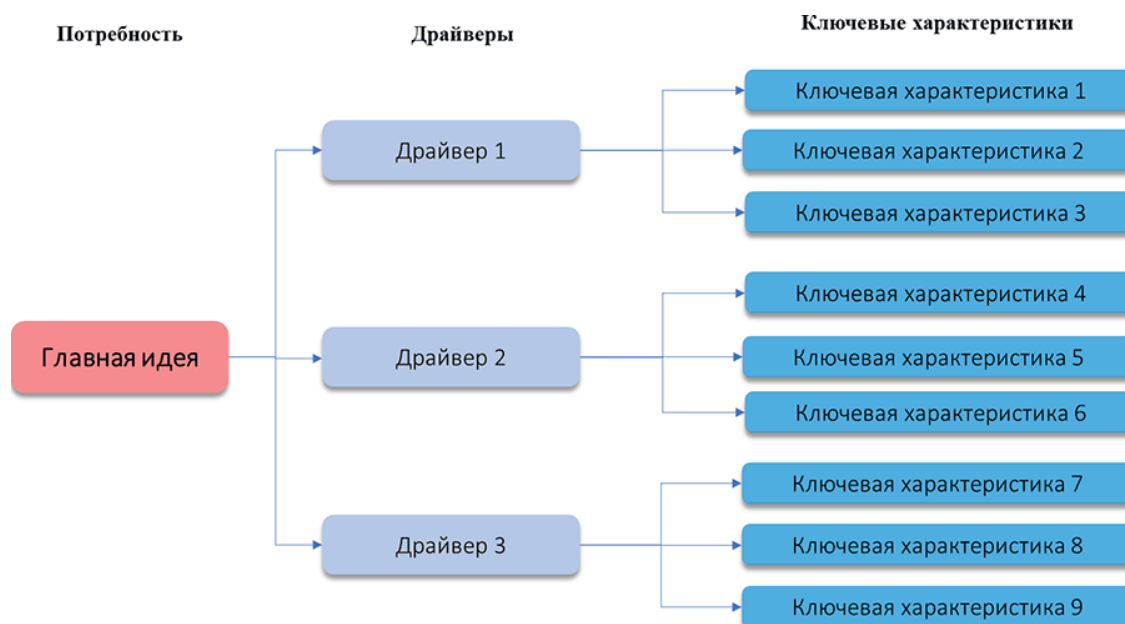


Рисунок 50 – Схема построения дерева ключевых характеристик продукта/услуги

Приведем пример использования дерева ключевых характеристик (см. Рисунок 51):

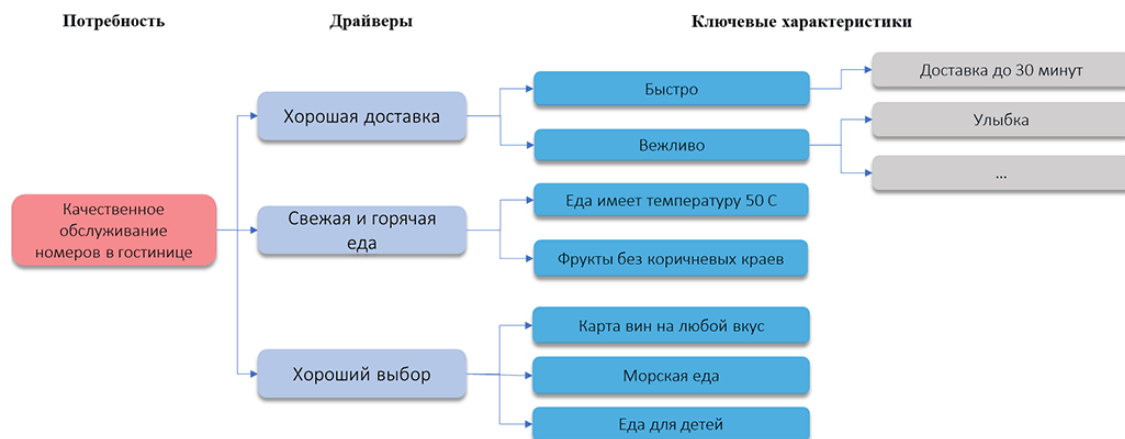


Рисунок 51 – Иллюстративный пример применения дерева ключевых характеристик по сервису обслуживания гостиничных номеров

### 3.4.23. Система по сбору идей

В любой компании и в любом бизнесе у сотрудников всегда есть множество идей относительно того, как можно усовершенствовать продукты, услуги, процессы и прочие элементы, которые и составляют суть работы в компании. Именно сотрудники знают деятельность компании изнутри и досконально, и именно они напрямую общаются с потребителями. Не использовать их ресурс – это управленческая ошибка.

Управление идеями (Idea Management) существует как раз для того, чтобы компании могли этой ошибки избежать. Под управлением идеями понимается структурированный процесс сбора идей от всего персонала и оценки этих идей, которая помогает определить, какие из них самые перспективные.

Исходя из лучших практик система работы с идеями включает в себя:

- Стимуляцию появления новых идей;
- Средства/методы для сбора идей;
- Инструменты для совместной работы (развитие и обогащение идей);
- Систему отбора идей и внедрение;
- Поощрение сотрудников и ведение отчетности.

Сфокусируемся на основных моментах – стимуляция появления новых идей и система отбора и внедрения.

### **Кампании по сбору идей (стимуляция)**

Такие кампании – это специально организованные события, которые подталкивают сотрудников к рождению новых идей, отвечающих конкретным потребностям бизнеса. Кампании по сбору идей – это процесс, который состоит из пяти последовательных этапов:

1. Кампания по сбору идей начинается тогда, когда у компании возникает острая потребность в инновациях, проистекающая из каких-либо проблем и вопросов бизнеса.

2. Продвижение – сотрудников мотивируют принять участие в кампании и разрешить, таким образом, актуальную для бизнеса проблему.

3. Участники кампании в течение установленного периода времени обдумывают возможные идеи, часто в ходе совместной работы.

4. Отбираются самые интересные и многообещающие идеи, их отправляют экспертам для оценки.

5. В итоге наилучшие идеи воплощаются в жизнь.

Теперь мы поподробнее рассмотрим этапы кампании по сбору идей.

**Потребность в инновациях.** Конкретная потребность в инновациях – это самая суть кампании по сбору идей, так что необходимо как можно лучше проанализировать ее и сформулировать, в каких именно идеях нуждается компания. Итоговое сообщение, которое будет представлено сотрудникам, должно отвечать следующим критериям: краткость и емкость, недвусмысленность, оно должно включать в себя вопрос по типу «Как нам достичь...», «Каким образом нам...» и т. п., в нем не должно быть слишком много вводной информации, чтобы не сбивать сотрудников с толку, в нем не должно быть жестких критериев, которым должны соответствовать идеи, наконец, оно не должно включать в себя готовых решений.

**Мотивация.** Замотивировать сотрудников к участию в кампании – это всегда важно. Первым элементом должно стать продвижение среди сотрудников ценности инноваций и управления идеями. И здесь очень важно участие представителей топ-менеджмента. Кроме того, пригодятся e-mail-уведомления, плакаты, объявления и прочие тому подобные средства. Второй и очень важный элемент мотивации – это вознаграждения. Речь идет и о публичном признании, и о поощрительных подарках и премиях.

**Работа над созданием новых идей.** Важно, чтобы участники могли совместно трудиться над выработкой новых идей в открытой, прозрачной среде. На этой стадии сотрудникам понадобится значительная поддержка и позитивная обратная связь, критики следует избегать. Для нее еще настанет время на стадии оценки идей.

## Система отбора и внедрения

Как оценивать идеи? Очевидно, необходима некая единая «система координат», которая позволяла бы сравнивать между собой самые различные по содержанию и масштабу идеи. Основная матрица оценки – 4 сегмента, исходя из полезности и усилий для реализации. Каждый из сегментов можно уточнить/детализировать исходя из специфики бизнеса.



Рисунок 52 – Матрица «полезность-усилия»

Каждый из двух параметров матрицы «полезность-усилия» представляет собой интегральный показатель, составленный на основе нескольких критериев. Например, параметр «полезность» может включать такие критерии, как экономический эффект, соответствие миссии компании, вероятность успешной реализации, фактор имиджевого успеха, лидерство в отрасли. Критерии, входящие в параметр «усилия», могут быть следующими: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, ресурс лидерства, затраты по времени. Каждая компания устанавливает те критерии, которые являются для нее ключевыми. Такой подход формирует единую платформу для вынесения экспертных оценок. По каждому критерию параметров «полезности» и «усилий» существует шкала оценок от 1 до 5, причем высший балл присваивается в том случае, если идея максимально соответствует рассматриваемому критерию: например, полностью отвечает миссии компании или требует значительных финансовых затрат. Когда оценки по всем критериям выставлены, подсчитывается интегральный показатель.

В зависимости от принятого регламента работы с идеями, окончательное решение об отборе идей, намеченных к реализации, может быть принято как коллегиально (с помощью документально описанной процедуры голосования, обычно на внутреннем портале компании), так и единолично председателем отборочной комиссии, после того как обсуждение всех идей из списка завершено. По итогам обсуждения для каждой идеи может быть вынесен, например, один из следующих вердиктов:

- 1) идея принимается к исполнению с назначением ответственного исполнителя и срока реализации;
- 2) идея отправляется на доработку с перечнем вопросов на уточнение и сроком следующего ее представления на заседание комитета;
- 3) идея отправляется в архив.

Заметим, что с момента принятия решения о реализации идея приобретает статус проекта, который начинает управляться в соответствии с существующим регламентом работы с проектами в компании. Без сомнения, описанный процесс управления идеями в компании не может гарантировать, что только хорошие идеи получают одобрение, а плохие будут отклонены. Но цель процесса – не достичь совершенства, а усилить конкурентные преимущества и превосходство компании на рынке.

И еще раз резюмируем основные преимущества структурированной работы с идеями для компании:

- возможность сокращать расходы и повышать прибыльность благодаря соответствующим идеям;
- благодаря идеям, связанным с управлением персоналом, может возрасти удовлетворенность и лояльность сотрудников;
- креативный подход к решению возникающих проблем помогает минимизировать негативные последствия, когда что-то идет не так.

### **3.4.24. Матрица приоритизации инициатив**

С целью создать объективную систему отбора и приоритизации проектов компании предлагаем использовать матрицу приоритизации проектов (см. Таблица 20). Данная матрица предполагает, что полезность каждого проекта будет определяться с учетом выгод от реализации и затрат на реализацию.

Совокупные баллы по выгодам от реализации проекта предлагаем оценивать с учетом следующих критериев:

1. Насколько проект идет в соответствии с бизнес-стратегией компании.
2. Увеличение выручки.
3. Сокращение общих затрат.
4. Влияние на окружающую среду.
5. Влияние на безопасность труда.
6. Насколько проект возможно масштабировать на Группу компаний.
7. Насколько проект оказывает влияние на прозрачность организации.

Совокупные баллы по затратам на реализацию проекта предлагаем оценивать с учетом следующих критериев:

1. Количество необходимых людских ресурсов на реализацию проекта.
2. Длительность реализации проекта.
3. Необходимость капитальных вложений.
4. Вовлеченность заинтересованных сторон – в зависимости от уровня поддержки руководства в компании.
5. Простота внедрения проекта.

Таблица 20 – Матрица приоритизации проектов

No	Потенциальные инициативы ГК	Выгоды							Затраты							
		Вес критерия: 25%	20%	15%	10%	15%	10%	5%	35%	20%	10%	25%	10%			
		1. Отвечает бизнесу	2. Увеличение выручки	3. Сокращение общих затрат	4. Экология	5. Безопасность	6. Возможность масштабирования	7. Прозрачность в организации	8. Баллы по выгодам	9. Необходимость в реализации	10. Длительность реализации	11. Необходимость капитальных затрат	12. Вовлеченность заинтересованных сторон	13. Простота внедрения	14. Баллы сложности	15. Полезность проекта
1	Автоматическое резервирование	4	5	4	2	4	3	3	3,85	2	4	1	2	2	2,3	1,67
2	Автоматизация складов-магазинов	5	5	5	5	4	2	5	4,55	3	5	1	1	4	2,8	1,63
3	Повышение эффективности сквозной логистики	4	5	3	5	5	5	4	4,4	3	4	1	1	3	2,5	1,76

Пример балльной оценки по одному из критериев:

- Длительность проекта до 3 мес. – 5 баллов
- Длительность проекта от 4 до 6 мес. – 4 балла
- Длительность проекта от 7 до 9 мес. – 3 балла
- Длительность проекта от 10 до 12 мес. – 2 балла
- Длительность проекта свыше 12 мес. – 1 балл

После заполнения матрицы приоритизации инициативами/проектами мы получаем возможность объективно расставить дорожную карту (см. Рисунок 53).

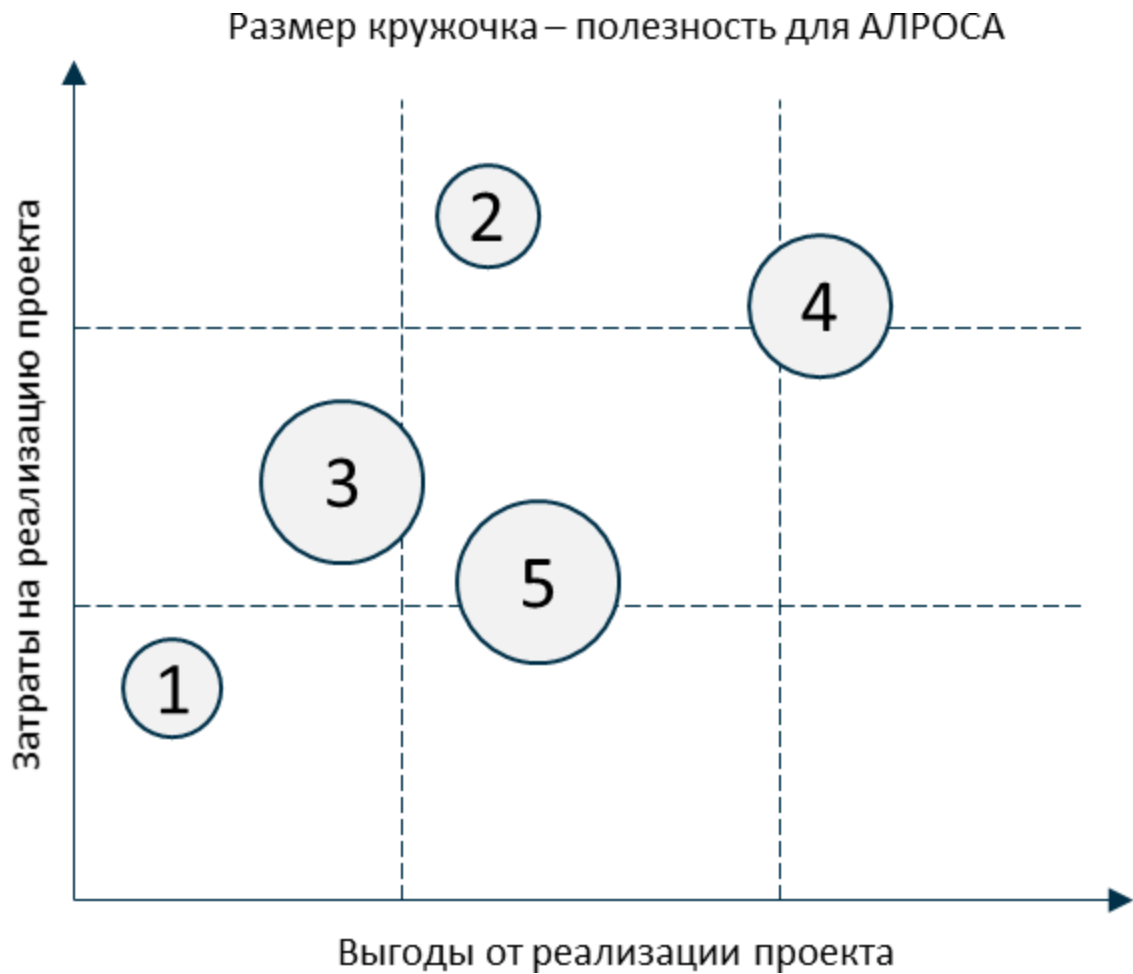


Рисунок 53 – Иллюстративный пример приоритизации проектов

На рисунке представлен пример заполнения матрицы приоритизации проектов:

- По оси X – выгоды от реализации проектов
- По оси Y – затраты на реализацию проектов
- Размер кружка – полезность проекта

### 3.4.25. Стандартная операционная процедура (Standart Operational Procedure)

Стандартная операционная процедура позволяет описать лучшую практику выполнения операций в компании. Описание подхода:

1. Проведение внутреннего бенчмарка по исполнению операций, выявление лучшей практики (см. Рисунок 54).

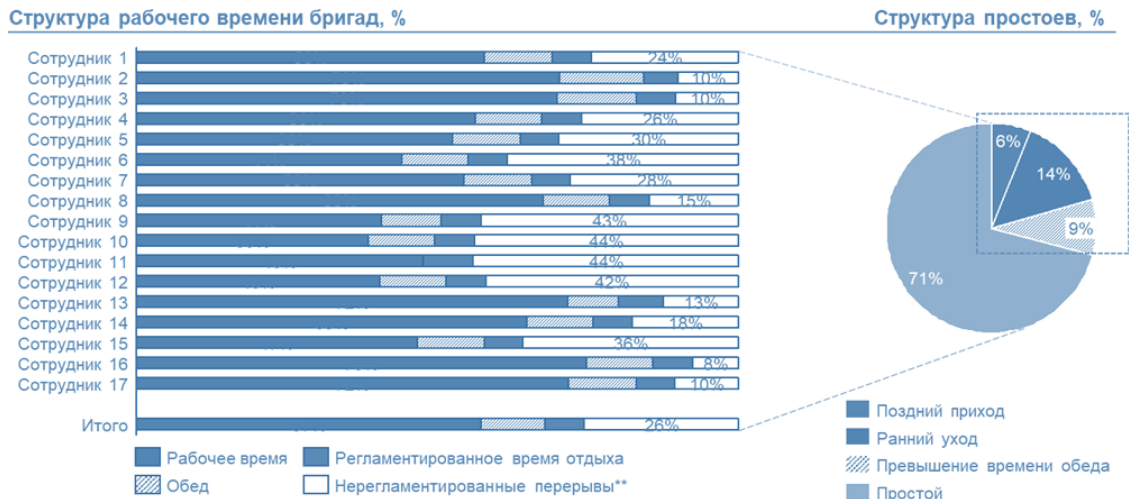


Рисунок 54 – Примеры выявления внутренней практики

2. Оптимизация рабочего времени, определение операций, которые должны входить в рабочую смену (см. Рисунок 55):

- выдача нарядов в начале смены с указанием точного объема работ;
- обязательный контроль за работой бригады с отслеживанием процесса достижения плана;
- сокращение времени на работу с документами;
- сокращение трудозатрат на перемещение путем оптимизации распределения зон ответственности.

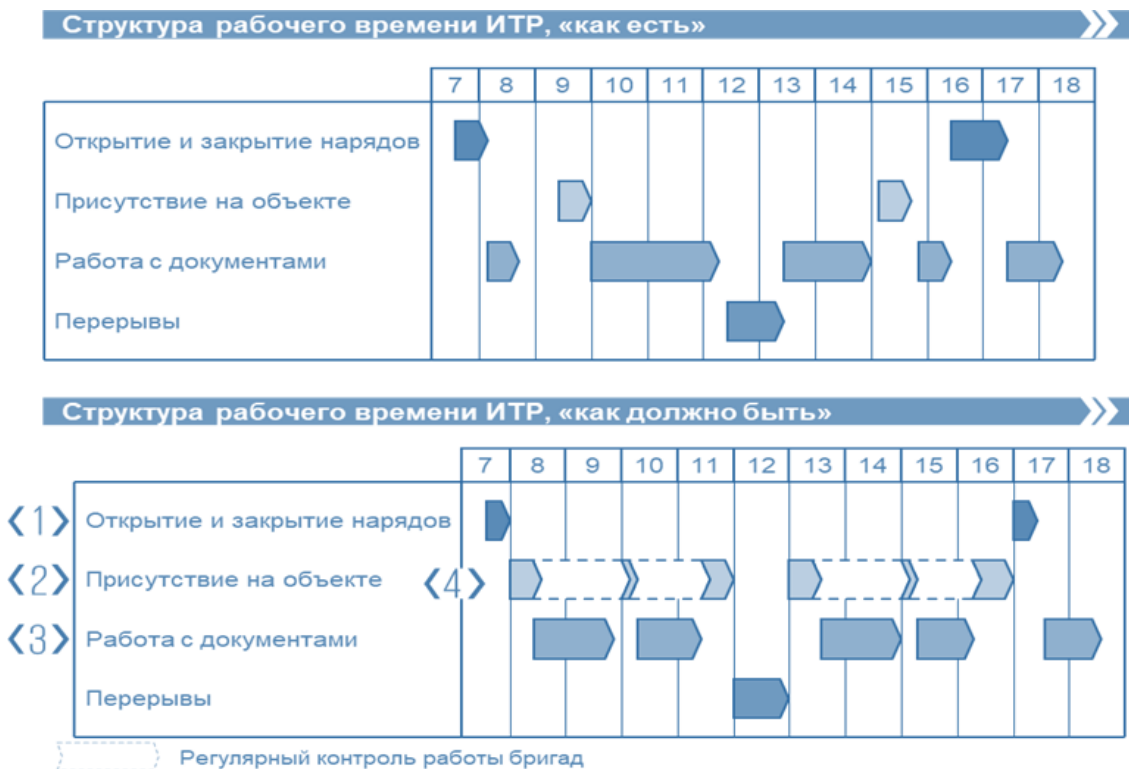


Рисунок 55 – Пример оптимизации рабочего времени

3. Выравнивание процесса (см. Рисунок 56).



Рисунок 56 – Пример выравнивания процесса

4. Фиксация процесса в формате документа для его последующего использования на рабочем месте (см. Рисунок 57).

### Пример СОП

СОП № В-123	
Процедуры	
1.	
2.	
3.	
4.	
Указания по технике безопасности:	
А.	
Б.	
Изображение	
Параметры времени:	
Необходимый инструмент:	
Утверждаю:	Дата:
Дата следующего обновления:	

ЛОГОТИП	Рабочая инструкция: ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ В СЛУЧАЕ СМЕРТИ ПАЦИЕНТА			Код документа: РИ-064
Утвержда:	Издана: 1	Редакция: 1	Страница 1 от 1	Выдан в действие: 2016-10-12
Диаграмма потока	Инструкции	Документы	Ответственность	
	<p>Пациент умерает в отделении (пациент в терминальной стадии, нет сомнений что смерть наступила по естественным причинам)</p> <p>Заполнить все бланки в приложении 1.</p> <p>Проверить принадлежность конфискации и правильно соответствующие права</p> <p>На аптечку написать, ФИО умершего, № истории болезни, дату и час смерти</p> <p>Мин. 2 часа труп остается в комнате</p> <p>Семья оповещается психиатром. Номер психиатра указать в историю болезни.</p> <p>Согласно обычаям конфискации</p> <p>Семья проходит КПП независимо от времени дня</p> <p>Выразить соболезнование. Информировать о причинах смерти. Попросить разрешения на проведение вскрытия, чтобы подтвердить причину смерти и использовать возможность для обучения</p> <p>Передать личные вещи умершего его семье, опросить похоронные документы. Объяснить семье дальнейшую процедуру по получению удостоверения о смерти и других документов.</p>	<p>(перечень всех бланков, которая необходимо заполнить)</p> <p>Список личных вещей</p> <p>Журнал умерших</p> <p>Журнал умерших</p> <p>Журнал умерших</p> <p>Перечень личных вещей, переданных семье</p>	<p>Лечащий врач</p> <p>Лечащий врач</p> <p>Палаточная медсестра</p> <p>Палаточная медсестра</p> <p>Палаточная медсестра</p> <p>Палаточная медсестра</p> <p>Социально-психологическая медсестра</p> <p>Палаточная медсестра</p> <p>Постовая медсестра</p> <p>Лечащий врач</p> <p>Согласие на вскрытие /отказ от вскрытия</p> <p>Лечащий врач</p> <p>Ответственных медсестра</p>	

Рисунок 57 – Пример СОП

**OPL (урок на одном листе)** – формат обучающего материала, принятый основным для обучения сотрудников (см. Рисунок 58). OPL содержит только один стандарт.



доставку до цеха. Формула расчета запаса приведена в главе **6.5.12 УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ В КЛАДОВЫХ/ МАГАЗИНЕ/ ПОДСОБНЫХ ПОМЕЩЕНИЯХ**. Супервайзер еженедельно проводил осмотр в цехах и делал заказ запчастей для пополнения до оптимального уровня. Таким образом мы стандартизировали процесс заказов запчастей от наших заказчиков (цехов).



Накопительные емкости



Хранение химических реагентов



Хранение запчастей

Рисунок 60. Пример разметки оптимального уровня запасов МТР в цеху

**Пример 2.** На производственной компании, прямо на входе мы установили монитор с дэшбордами по показателям производственной безопасности. Это должно было мотивировать сотрудников соблюдать меры предосторожности на производстве, и напоминать руководству – следить за соблюдением нормативов и немедленно принимать меры.

**Пример 3.** На складе для поддержания порядка мы повесили белую доску, на которой были отображены 3 метрики эффективности управления складом: плотность хранения, чистота и пересортица. Ежемесячно в случайный день на склад приходил супервайзер, чтобы выполнить обход склада, сделать выборочную проверку наличия материалов на соответствие данным в учетной системе компании. Проверка одного склада занимала 1 час, по завершению которой он отмечал на белой доске фактические показатели кладовщика.

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
Чистота							
Плотность хранения							
Пересортица							

Рисунок 61. Пример разметки ключевых метрик для склада

### 3.4.27. Стандарт работы руководителя

Чтобы улучшить производственную культуру и повысить эффективность производства, такие предприятия, как Сибур и НЛМК, применяют стандарт работы руководителя (СРР), который становится «новым образом действий» и обеспечит устойчивую трансформацию.

СРР – это комплекс регулярно выполняемых управленческих действий, правильных управленческих практик. Фактически это управленческие практики, направленные на повышение эффективности управления производственным процессом и развитие потенциала каждого работника, в особенности цехового персонала (см. Рисунок 62).

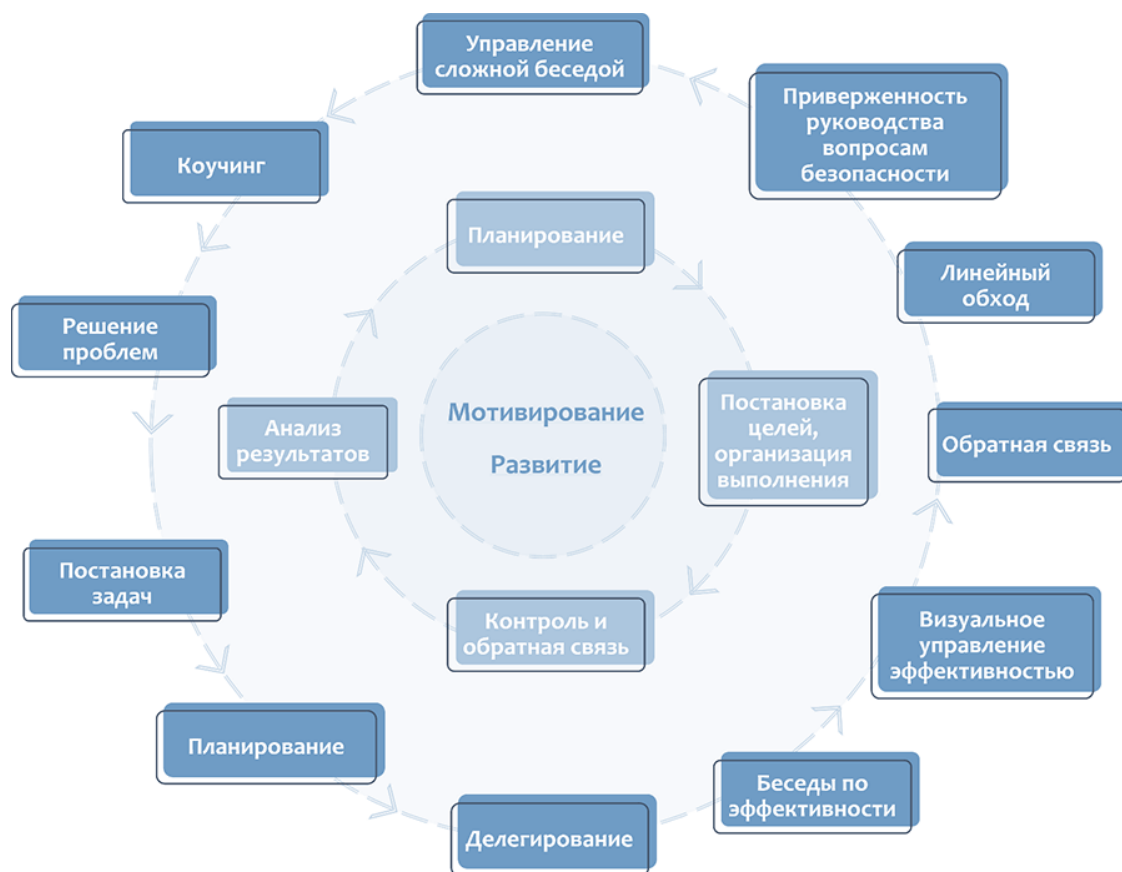


Рисунок 62 – Области компетенций в стандарте работы руководителя

### 3.4.28. FMEA

FMEA (failure modes and effects analysis) – системный подход по выявлению рисков в новом процессе и их приоритизации с учетом их критичности, вероятности возникновения и простоты своевременного обнаружения. Подход дорабатывался многими руководителями и консультантами и применяется либо до запуска нового процесса, либо уже после для контроля стабильности внедренных изменений [53, 57, 63].

Основные шаги в подходе управления рисками:

1. Подготовка команды людей, которые прямо или косвенно участвуют в процессе. Обычно вне зависимости от исследуемого процесса, команда включает экспертов из разных направлений: управление финансами, продажами, производством, закупками, бухгалтерии.

2. Четко определите границы исследуемого процесса, используя схему бизнес-процесса. Без этого шага возникает риск, что объем операций, которые нужно продумать и контролировать будет разрастаться.

3. Заполните матрицу FMEA полным перечнем задач процесса, входящими и выходящими документами по каждой задаче. Далее, для каждой задачи нужно определить все возможные сценарии, при которых задачи не могут быть успешно выполнены. Также нужно указать влияние этих негативных сценариев на клиентов исследуемого процесса, определив, что будет если риск реализуется.

4. Оцените каждый риск по критичности, вероятности возникновения и легкости обнаружения по 5-бальной оценке (от 1 до 5). Рассчитайте «ранг» каждого риска, перемножив значения между собой. Ранг поможет отсортировать весь перечень рисков от наиболее значимых

к наименее значимыми. Чтобы сделать оценку критичности риска объективным, компании создают собственные матрицы рисков

Таблица 21 – Матрица критичности рисков компании

Объект риска/Уровень последствий	Незначительный (1 балл)	Умеренный (2 балла)	Значительный (3 балла)	Высокий (4 балла)	Критический (5 баллов)
<b>Влияние на стратегические цели и задачи компании</b>	Последствия не оказывают заметного влияния на достижение бизнес-задач компании	Последствия не оказывают существенного влияния на выполнение бизнес-задач компании	Последствия значительно снижают эффективность достижения бизнес-задач компании	Последствия оказывают серьезное влияние на выполнение основных задач компании	Последствия приводят к невыполнению бизнес-задач компании
<b>Снижение EBITDA</b>	Сокращает менее 0,1%	Сокращает 0,1%—0,3%	Сокращает 0,3%—0,5%	Сокращает 0,5%—1,0%	Сокращает более 1,0%
<b>Ущерб деловой репутации компании (Goodwill)</b>	Последствия не оказывают влияния на деловую репутацию компании	Последствия негативно влияют на профессиональную репутацию менеджмента среднего уровня руководства	Ухудшение имиджа компании и репутации Руководства на региональном уровне	Ухудшение деловой репутации на корпоративном уровне	Последствия приводят к подрыву деловой репутации компании на международном уровне
<b>Время восстановления после принятия мер</b>	Ущерб компании компенсируется до 1 месяца	Ущерб компании компенсируется 1—2 месяца	2—6 месяцев	6—12 месяцев	свыше 12 месяцев требуется на компенсацию нанесенного ущерба
<b>Конкурентоспособность</b>	Последствия не оказывают влияния на операционную деятельность компании и устраняются в плановом порядке	Последствия снижают производительность отдельных направлений деятельности и могут быть устранены на локальном уровне	Последствия приводят к значительному снижению эффективности показателей компании в целом и требуют вмешательства руководства бизнес-единиц	Последствия угрожают устойчивому развитию компании. Требуется пересмотр плановых показателей и приоритетов функциональных направлений компании	Компания не может продолжать работать по предыдущему бизнес-плану. Для восстановления конкурентоспособности требуется пересмотр стратегии

5. Совместно с командой определите контролирующие мероприятия для предотвращения рисков, либо для смягчения их эффектов. Контрольные мероприятия должны быть соразмерны с эффектами.

На наших проектах по автоматизации мы всегда использовали подход применения FMEA.

Таблица 22 – Применение FMEA на проекте по автоматизации функции снабжения

Наименование шага	Цель шага	Наименование риска	Критичность	Вероятность	Ранг риска	Наименование контрольной процедуры	Исполнитель контрольной процедуры
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Контроль исполнения обязательств по договору</b>	Закрытие заказа на закупку и внесение корректировок при необходимости. Инициация повторной приемки или претензионной работы в случае расхождений. Контроль своевременного исполнения обязательств по всем спецификациям.	Обязательства по договору не выполнены	3	3	9	Проверка выполнения обязательств	Начальник отдела сопровождения закупок

Выше приведен пример одной функции процесса исполнение обязательств по договору: «контроль исполнения обязательств по договору». В параграфе 6.6.1 ОРГАНИЗАЦИЯ СКВОЗНОГО ПРОЦЕССА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА мы приводили описание сквозного процесса снабжения и фотографию одного из процессов снабжения: «выполнение закупки и заключение договора» (см. Рисунок 103). В сквозном процессе снабжения содержится 12 бизнес-процессов, в каждом из которых 100–150 задач. При таком объеме изменений создается реестр рисков и контролей, чтобы полностью отработать подход FMEA. Для управления изменениями на таком объеме в матрицу добавляются дополнительные аналитики: название бизнес-процесса, уникальные номера задач процессов, виды контрольных про-

цедур (автоматизированные, ручные, либо комбинированные), частота проведения контрольных процедур, ИТ-система в которой она реализуется, тип контрольных процедур. Поскольку каждый бизнес-процесс имеет свои цели и задачи, то строить матрицу FMEA нужно не только «снизу-вверх» (от функций бизнес-процессов), но и «сверху-вниз» (то есть от рисков невыполнения задач самого бизнес-процесса).

Инструмент позволяет на этапе проектирования определить дополнительные требования к автоматическим контролям и разрабатываемому функционалу. В жизни получалось так, что если риск не реализован, то эффект от продуманности системы никто не мог оценить по достоинству. Однако, если вы отвечаете за эффективность операций, либо за управление рисками (в крупных производственных компаниях выделяют такие отделы), то сделайте обязательным применение FMEA на всех проектах компании.

### 3.5. Система постоянного совершенствования

Постоянное совершенствование – это философия организации работ, которая состоит в постоянном улучшении процесса с точки зрения повышения качества, увеличения скорости и сокращения стоимости получения продукта. С точки зрения практической реализации для компании эта философия трансформируется в **систему постоянного совершенствования**, которую эффективные компании внедряют для получения конкурентного преимущества. Эта система способствует достижению стратегических целей компании за счет повышения эффективности ее бизнес-процессов и их непрерывной адаптации к изменяющимся внешним условиям. Рассмотрим несколько лучших практик, которыми мы пользовались в консалтинге для внедрения системы «постоянного совершенствования» в компании.

**Этапность внедрения.** Сначала организуются пилотные проекты в отдельных структурных подразделениях, бизнес-единицах, категориях товаров, затем происходит более широкое внедрение системы при положительных результатах предыдущего этапа, что дает возможность безболезненной остановки начатых изменений и продолжения их в будущем без потери предыдущего эффекта (см. Рисунок 63).

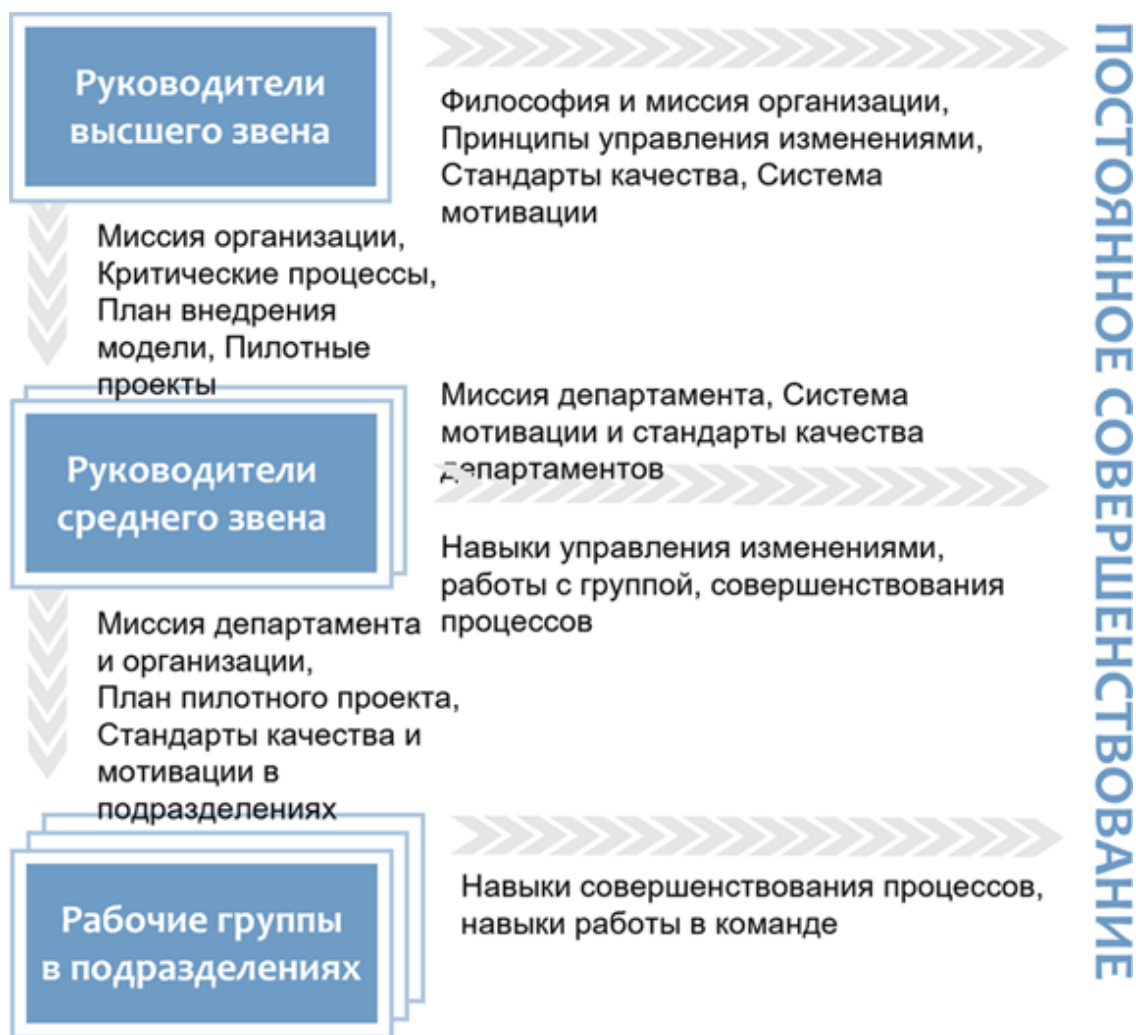


Рисунок 63 – Построение системы постоянного совершенствования

**Обучение и передача знаний:** тренинги для сотрудников по методологии LSS с практическими примерами и командными игровыми элементами позволяют внедрить систему постоянного совершенствования в масштабах всей компании за короткий срок силами самих сотрудников. По мере роста числа сотрудников, прошедших обучение или сертификацию, компания становится самосовершенствующейся, и задача консультантов состоит в информационной поддержке лидеров внутренних проектов («зеленых» поясов) и контроле соблюдения принципов LSS, а также соответствия проектов стратегическим целям компании.

**Совместная работа консультантов** и команды сотрудников компании не вызывает эффекта отторжения навязанного решения. Каждый чувствует свою ответственность перед командой за выполнение коллективно принятого решения и свою причастность к положительным результатам командной работы.

### **Основные этапы внедрения системы постоянного совершенствования**

Внедрение системы постоянного совершенствования в компании происходит на всех уровнях управления: высший менеджмент, средний менеджмент, рабочие группы в функциональных отделах. Сначала организуются пилотные проекты в отдельных структурных подразделениях, затем происходит более широкое внедрение системы при положительных результатах предыдущего этапа, что дает возможность безболезненной остановки начатых изменений и продолжения их в будущем без потери предыдущего эффекта. Основные этапы внедрения системы постоянного совершенствования:

1. Предварительное обследование.
2. Работа с руководителями высшего звена.
3. Проведение пилотного проекта на уровне департамента:
  - 3.1. Работа с руководителями среднего звена.
  - 3.2. Работа с руководителями рабочих групп отделов департамента.
  - 3.3. Работа с рабочими группами двух отделов департамента.
  - 3.4. Внедрение системы в другие отделы департамента.
4. Полномасштабное внедрение в другие департаменты компании.

**Предварительное обследование.** На данном этапе происходит знакомство с бизнесом предприятия, динамикой развития и перспективами, оценка системы управления предприятием, уровня технической оснащенности производства, квалификации персонала, взаимоотношений внутри коллектива. Компания сравнивается с компаниями мирового класса и российскими конкурентами. Происходит уточнение целей и плана реализации проекта.

**Работа с руководителями высшего звена.** На данном этапе проводятся семинары для высшего руководства по управлению изменениями и постоянному совершенствованию. На семинарах достигается понимание необходимости внедрения системы постоянного совершенствования, согласуются общая философия, система ценностей, миссия, стратегические цели компании и определяются бизнес-процессы, в приоритетном порядке подлежащие совершенствованию. Совместно разрабатываются основные принципы и правила качества работы, взаимоотношений внутри и вне компании. Определяются принципы управления изменениями при внедрении системы постоянного совершенствования, элементы системы поощрения и дополнительной мотивации персонала, коммуникации. И стоит отдельно подчеркнуть, что руководители высшего звена по итогам этих обсуждений должны поддержать внедрение системы не только на бумаге, но и реальным вовлечением. Без их личной поддержки и инициативы система не сможет работать в полную силу.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.