



# ГЕРОИ БИЗНЕСА

КАК СОЗДАТЬ СИСТЕМУ ИЗ ХАОСА



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ

альпина **PRO**

# Коллектив авторов Герои бизнеса. Как создать систему из хаоса

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68949711](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68949711)*

*Герои бизнеса: как создать систему из хаоса: Альпина ПРО; Москва;*

*2023*

*ISBN 9785206001839*

## **Аннотация**

Герои бизнеса – это руководители и топ-менеджеры ведущих российских компаний и корпораций: «Росатом», «Еврохима», «Газпромбанк», «Норникеля», «РУСАЛа», Авито, HeadHunter, «Медси», «Союзмультфильма», НТВ, школы управления «Сколково» и других.

В сложных условиях последних трех лет эти люди и команды, в которых они работают, смело противостоят вызовам времени и находят решения в самых неоднозначных ситуациях. Их не заставили ступешаться ни пандемия, ни события 2022 г. Они рассказывают об устройстве, традициях и переменах в своих компаниях, о собственных know-how, о том, как преодолевают препятствия и как справляются с рутинной, о том, как внедряют ESG-принципы и как находят новые пути развития.

*Сейчас важно уметь оперативно перестраиваться в условиях быстро меняющегося мира, иметь гибкую стратегию. Знаю, что в текущих условиях многие отказываются от долгосрочного планирования, но я считаю, что нельзя откладывать создание долгосрочных стратегий. Это дисциплинирует и направляет.*

Все герои – лауреаты рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров». Этот рейтинг уже более 20 лет ежегодно составляют Ассоциация менеджеров совместно с ИД «Коммерсантъ», в него включают лидеров с безукоризненной деловой репутацией, внесших заметный вклад в развитие своих компаний, отрасли и российской экономики в целом.

*Время – самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдавать с огромными процентами.*

### **Для кого**

Для владельцев компаний, руководителей и менеджеров разного уровня; для студентов факультетов менеджмента и тех, кто учится на МВА; для тех, кто хочет сменить место работы и ищет работодателя мечты.

# Содержание

Александр Ким, Школа управления «Сколково».	10
Установка на успех: продолжать учиться	
Школа управления «Сколково»	12
Чему нужно учиться прямо сейчас	14
Пора учить команду	15
Почему цены на программы такие высокие?	16
Школа управления «Сколково» сегодня	18
Как руководителю мотивировать себя пойти учиться?	22
Пять книг для собственного развития	23
Николай Соломон, Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда. Установка на успех: путь непрерывных улучшений	24
Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда	26
Движение вверх	26
Цифры врут, глаза не обманут	29
Прыгнуть выше головы	35
Скорая помощь бизнесу	38
Кому нужны красивые отчеты	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Коллектив авторов

## Герои бизнеса: как создать систему из хаоса

*В книге упоминаются социальные сети Instagram и Facebook – продукты компании Meta Platforms Inc., деятельность которой (в т. ч. по реализации указанных соц-сетей) на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская*

Редактор Л. Калашиникова

Руководитель проекта В. Подкутина

Дизайн М. Гранько, Т. Саркисян

Корректоры Д. Вишня, Н. Казакова

Компьютерная верстка О. Щуклин

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут*

*доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

© Создание, оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023

\* \* \*

# ГЕРОИ БИЗНЕСА

КАК СОЗДАТЬ СИСТЕМУ ИЗ ХАОСА



АССОЦИАЦИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ



PRO

Москва  
2023

Дорогие читатели!

Ассоциация менеджеров представляет вашему вниманию сборник мнений и суждений о роли российского бизнеса, о его чаяниях, сложностях, победах и успехах. Мы назвали его «Герои бизнеса. Как создать систему из хаоса».

Более 20 лет мы составляем рейтинг «Топ-1000 российских менеджеров». Ежегодная публикация его итогов без преувеличения становится событием в деловом сообществе. Задумывая эту книгу, мы хотели расширить представления о подходах к деятельности и человеческих увлечениях тех управленцев, которые упоминаются в рейтинге.

За короткое время и в мире, и в нашей стране произошло столько глобальных экономических и социальных изменений, что управленческие высоты превратились в осязаемые рубежи. И все те качества и навыки, которые свойственны российским топ-менеджерам, потребовали многократного усиления, чтобы были силы преодолеть разного рода препятствия.

На страницах книги вы познакомитесь с топ-менеджерами компаний, которые не один десяток лет участвуют в развитии экономического пространства России, совершенствуют подходы в работе с человеческим капиталом. Герои книги анализируют отраслевые процессы в длительной динамике, рассказывают о своих планах, дают оценку событиям, которые еще предстоит переосмыслить.

В то же время книга получилась личной. Мне кажется, нам удалось передать, что каждой крупной компанией управляет не искусственный интеллект, не робот, а прежде всего человек со своими увлечениями, моральными установками, жизненными принципами. И все эти люди наделены значительной степенью ответственности!

Приятного прочтения!

*Дмитрий Зеленин,  
президент Ассоциации менеджеров*

# **Александр Ким, Школа управления «Сколково». Установка на успех: продолжать учиться**

## **ОПЫТ**

● Финансы и экономика в банковской отрасли («Альфа-Банк»), в сфере производства продуктов питания (Группа «ПРОДО») и в горнодобывающей промышленности

● 2007–2010 – последовательно занимал позиции директора по финансам и экономике на предприятиях Группы «ЕВРАЗ»: ЕвразРуда, Западно-Сибирский металлургический комбинат и Южкузбассуголь

● 2010–2013 – генеральный директор, член совета директоров ОАО «ЕВРАЗ Металл Инпром»

● 2013–2016 – занимал различные позиции CEO-1, CEO-2 в Группе «ЕВРАЗ»

● В 2016 г. стал финансовым директором Школы управления «Сколково», затем операционным директором (2019), проректором по финансам и развитию бизнеса (2021). Назначен на должность руководителя в марте 2022 г.

## **ОБРАЗОВАНИЕ**

- Экономический факультет Омского государственного университета по специальности «Финансы и кредит» (2001)
- Корпоративная программа Школы управления «Сколково» (2011)
- «Сколково Executive MBA» (2021)
- Кандидат экономических наук

## **ПРИЗНАНИЕ**

- Лауреат рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров»

# Школа управления «Сколково»

## Установка на успех: Продолжать учиться

Новые реалии требуют совсем иного типа лидерства и совершенно других навыков по сравнению с теми, к которым мы привыкли. К этому добавляется и поколенческий аспект – в одной сфере бизнеса подавляющее большинство сотрудников молоды, в другой – преимущественно более зрелые люди. Независимо от позиции, управленческой роли в бизнесе и возраста всегда нужно расширять собственную палитру и инструментарий руководителя – это позволяет бизнесу быть, с одной стороны, устойчивым, с другой – гибким.

Есть разные схемы развития себя как лидера. Регулярно слышу, как говорят: «Нужно развивать soft skills». Но это не все, что нужно. Мне ближе схема T-shape person, при которой соблюдается баланс между soft skills<sup>1</sup> и hard skills<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Soft skills (*англ.* – мягкие, гибкие навыки) – человеческие качества, не зависящие от рода деятельности, но сказывающиеся на успешности сотрудника. К soft skills, например, относят эмоциональный интеллект, коммуникабельность, организованность, эмпатию, творческий подход, аналитические способности, умение решать конфликты и адаптироваться к обстоятельствам.

<sup>2</sup> Hard skills (*англ.* – жесткие навыки) – профессиональные навыки, которые можно продемонстрировать, проверить, оценить и измерить.

Что это значит? Ножка буквы Т обозначает область знаний и компетенций, которые состоят из *hard skills*, а планка сверху отвечает за широту кругозора и навыки коммуникаций, что позволяет быть эффективным в команде. Получается, что твоя цель – не только глубоко понимать свою область знаний и компетенций, но и расширять представления о смежных областях, получать знания о новых.

Например, руководитель, который «вырос» из сферы финансов, – это не просто человек, досконально понимающий финансы. Он также разбирается в маркетинге, операционном менеджменте, в кадровой политике – во всем том, что важно для сферы деятельности компании. Такой руководитель умеет взаимодействовать и влиять, выстраивать коммуникацию не только с коллективом, но и с теми командами, которые находятся у него в параллели или выше с точки зрения структуры управления. Такой лидер будет наиболее эффективен.

Чтобы добиться таких навыков и развивать себя, нужно учиться. И самостоятельно, и вместе со специалистами в области образования и развития. В Школе управления «Сколково» верят, что развитие и обучение по тщательно разработанным траекториям более эффективны, чем самостоятельный путь. Примерно как плавание. Можно ли научиться плавать самому? Можно. Но если вы хотите плавать быстро, красиво и эффективно для тела, лучше заниматься с тренером. Так вы потратите меньше времени на достижение нужного

вам результата. А время – самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами. По сути, мы предлагаем возможность сохранить как можно больше этого ценного ресурса. Развиваясь под началом опытного наставника, человек может быстрее достичь результата, сэкономив месяцы и годы жизни.

## **Чему нужно учиться прямо сейчас**

Сейчас больше всего нужны быстрые ответы на текущие вопросы. Где искать новых поставщиков? Как работать с командой? Как строить бренд в условиях неопределенности?

Один из главных запросов сейчас – это поиск источников устойчивости, которые позволят идти дальше. Если раньше у компании были одни рынки сбыта или договоренности с поставщиками, сейчас ей нужны проводники в новые рынки. Второе направление – изучение опыта других стран, живших или живущих в условиях ограничений. Как они преодолевают барьеры, как реагирует внутренний рынок? Этот опыт интересен, его хочется изучить, хотя, конечно, приспособление и преодоление ограничений у нас будут совершенно другими.

Время – самый ценный ресурс, его нельзя купить. Можно занять у самого себя и потом отдать с огромными процентами.

Важен операционный менеджмент и гибкость логисти-

ки. Причем для разных компаний одинаковые, на первый взгляд, темы – совершенно разные по своей сути. Для больших корпораций, которые формируют большую долю рынка, – это одного типа запрос. Для средних компаний важно понимать, как индустрия в целом будет реагировать и какие опции есть у них на рынке.

## **Пора учить команду**

Мы видим спрос на образование не только со стороны крупных корпораций, но и со стороны компаний малого и среднего бизнеса. Очевидно, что сейчас происходит переосмысление образования, ведь образование значительно шире, чем просто набор навыков и знаний. Это также подходы к тому, как смотреть на происходящие события. Это коучинг и поддержка, стратегические дискуссии, это умение вовремя принять взвешенное решение. Когда старые методы перестают давать ожидаемые результаты, люди начинают искать новые возможности и решения. И образование, в том числе корпоративное, – это ответ для компании, как эти решения можно найти.

### **Личный опыт: где и зачем учился я**

Я учился в физико-математическом лицее, участвовал в профильных олимпиадах, и это помогло сформировать рациональный взгляд на мир. Университет добавил кругозор и широту взгляда.

Университетское образование позволило мне понять простую мысль, что мир – большой. Мы изучали, как развивались страны, знакомились с историей экономических учений, экономической теорией и предпринимательством. Поначалу думаешь, что это устаревшие знания, а потом понимаешь – они формируют картину мира и понимание, что все развивается эволюционно.

Аспирантура дала возможность попробовать себя в исследовательской роли. Затем в период работы в крупной компании «ЕВРАЗ» было корпоративное обучение, которое позволило эффективнее реализовывать проекты изменений и трансформации. И сейчас я завершил программу Executive MBA. Это так называемая post-experience программа: она создана для людей с опытом в бизнесе и позволяет структурировать знания, по-другому посмотреть на себя, заново себя собрать. А еще это уникальная возможность завести друзей и единомышленников во взрослом возрасте, что на самом деле очень сложно.

## **Почему цены на программы такие высокие?**

Во-первых, себестоимость хорошего образовательного решения всегда высокая, во-вторых, оплата обучения – это в некотором роде испытание. Чтобы войти в сообщество

или получить доступ к интересной программе и знаниям, ты должен доказать – прежде всего самому себе, что тебе это интересно и нужно. Возможность и готовность оплатить обучение подтверждает это. Если ты не можешь заплатить сам, но смог убедить своего работодателя за тебя заплатить, – значит у тебя есть как минимум умение объяснить руководству, что твое обучение будет выгодно компании. А это дорогого стоит.

Школа тщательно подходит к набору слушателей. Важно, чтобы человек поступил именно на ту программу, которая нужна ему и ответит на его запрос. И не менее важно, чтобы в группах собиралось сообщество единомышленников, способных и готовых помогать друг другу и во время учебы, и после. Опыт каждого слушателя, его подходы в бизнесе, набор бизнес-ситуаций, с которыми он сталкивался, всегда учитываются при обучении.

На ряд программ мы проводим конкурсы грантов, ими можно покрыть вплоть до 100 % стоимости обучения – в зависимости от программы. Нужно показать отборочной комиссии свой нетривиальный ход мышления. Не выиграть, как в лотерее, а заслужить и доказать, как в спортивном состязании.

Например, для программы «Сколково Executive MBA» у нас есть два подхода для получения гранта: ты можешь представлять собственный проект или решать кейсы. Так для себя мы выделяем тех, кто планирует развиваться

как предприниматель, и тех, кто видит себя в корпорации. И это совершенно разный образ мыслей. Наша задача – сделать микс внутри класса, чтобы люди друг друга обогащали за счет своих различий. Мы хотим, чтобы они, обучаясь, получали то, что им точно пригодится в жизни. А это не только навыки решения кейсов или ведения переговоров, но и новый свежий взгляд, и контакты с интересными людьми. Важно получить и академические знания – они расширяют кругозор, учат более внимательно относиться к деталям и замечать тенденции, что поможет в бизнесе или в карьерном продвижении.

Что касается стоимости образовательных решений, приведу аналогию: чтобы построить небольшой дом, достаточно лебедки, с помощью которой можно поднимать небольшие грузы. А вот чтобы построить многоэтажный дом, нужен башенный кран. Конечно, стоимость простой лебедки и башенного крана отличается на порядки. Так и в образовании – разные программы заточены под разные цели и имеют разную стоимость. Для создания серьезных масштабных вещей нужен соответствующий инструмент.

## **Школа управления «Сколково» сегодня**

Три шага, которые мы сделали в Школе в первой половине 2022 г.: оперативно зафиксировали стоимость обучения на программах при первоначальном стремительном ро-

сте курсов иностранных валют; пересобрали портфель образовательных программ; формируем новый состав профессоров.

То, что мы зафиксировали цены в рублях, позволяет широкому кругу студентов обучаться на наших программах. Продолжают работать грантовые программы, по отдельным направлениям мы делаем краткосрочные курсы, тренинги и семинары, чтобы наши студенты могли получить быстрые и качественные ответы на интересующие их вопросы.

По запросам наших выпускников и слушателей программ мы запустили спецпроект «Сколково. На связи» – новую платформу для антикризисных коммуникаций, которая помогает выработать способы взаимодействия с командой, перестроить бизнес-модели, найти новые рынки сбыта и наладить цепочки поставок. Сделали больше кратких программ и тренингов, направленных на развитие навыков кризис-менеджмента.

Наши длительные флагманские программы – MBA и Executive MBA – продолжают пользоваться спросом. Мы видим, что наши слушатели готовы вкладывать время и силы в это обучение. Ведь они знают, что эта инвестиция окупится: полученные навыки помогут добиться новых карьерных высот или масштабировать свой собственный бизнес, открыть для него новые направления. И действительно, эффективность программ Школы «Сколково» получила признание на мировой арене. Так, уже несколько лет мы вхо-

дим в рейтинг мировых бизнес-школ, который составляет *Financial Times*. И не просто входим, а улучшаем позиции. В этом году Школа заняла 21-е место среди корпоративных программ и 40-е место среди открытых программ, поднявшись сразу на пару десятков ступеней. А в объединенном рейтинге программ для топ-менеджеров Школа поднялась на 20 позиций и вошла в топ-30 лучших бизнес-школ мира.

Мы постоянно развиваем академическую составляющую Школы – это касается как приглашенных профессоров и преподавателей, так и собственных. В условиях ограничений не все находят возможность продолжить с нами общение. Мы с пониманием относимся к этому решению, будем рады видеть их снова, когда позволят обстоятельства. В то же время у нас продолжают работать преподаватели из Швейцарии, США, Голландии, Польши. Они понимают, что при всей сложности ситуации образование – это прежде всего гуманитарный вопрос.

Взаимодействовать с другими институциями, конечно, сложнее. Никто не разорвал с нами сотрудничество, но пока оно приостановлено. Школа заново изобретает международность. Мы устанавливаем и расширяем сотрудничество со школами Юго-Восточной Азии, Индии, Китая, Турции, Латинской Америки. Мы продолжаем работать с коллегами из стран СНГ.

Наши профессора – люди с передовым глобальным опытом. Возможность взаимодействия и общения с миром дает

дополнительные знания и навыки, которые могут пригодиться российскому бизнесу и сделать его более конкурентоспособным, в том числе на мировой арене.

Мы во многом опирались на опыт китайских университетов и бизнес-школ. Они предлагали представителям китайской диаспоры, получившим образование за рубежом, возвращаться на родину и идти преподавать в китайских университетах. Не все соглашались, но кто-то возвращался. Из наших соотечественников кто-то получал образование в передовых зарубежных университетах, строил карьеру, развивался как профессор или практик за границей, но решил вернуться. Кто-то – по семейным причинам, кто-то увидел больше интересных возможностей в России. Кто-то столкнулся с бюрократией и жесткой устоявшейся структурой в зарубежных школах, а хотелось больше свободы, – мы это предлагали и с каждым обсуждали возможности.

Хочу отметить, что у нас есть профессора-иностранцы, которым интересно работать в России с точки зрения бизнеса и быть частью молодой креативной школы.

### **Учеба продолжается**

Я следую концепции LLL (Lifelong Learning) – обучение на протяжении всей жизни. Для меня обучение не заканчивается, оно всегда в процессе. Перед тобой каждый день встают новые вопросы, новые вызовы, и развитие через образование – это хороший способ найти ответы. Причем зачастую там, где ты уже

находил их, например в Школе «Сколково».

## **Как руководителю мотивировать себя пойти учиться?**

Нет времени – это стандартный ответ на все. Единственный способ найти время – понять, что это для тебя важно. Как только для тебя это стало важно, ты найдешь время, возможность, передвинешь расписание и так далее.

А как сделать так, чтобы это стало важно? Тут каждый отвечает по-разному. Кто-то проходит через кризисы и сложные ситуации, кто-то – на волне позитива предыдущего опыта, но главное – просто сделать первый шаг. Преодолейте первый барьер, и дальше вы получите то, что вам нужно.

Возвращаясь к аналогиям: сложно заставить себя что-то сделать разово. Начать учиться гораздо легче, когда у тебя есть навык обучения, если это уже вошло в привычку. Сложно войти в цикл хождения в спортзал, если ты давно не ходил. Но если ходишь каждый день, это становится рутинной. Так и в образовании. По концепции LLL ты постоянно учишься и получаешь от этого удовольствие, обучение становится естественным и органичным. В постоянном обучении есть еще и прагматичный аспект: чем больше ты учишься, тем медленнее у тебя стареет мозг. Чем медленнее стареет мозг, тем выше вероятность, что ты дольше проживешь на высоком уровне качества жизни.

## Пять книг для собственного развития

- Тони Шей. «Доставляя счастье»
- Нассим Талеб. «Рискуя собственной шкурой»
- Митио Каку. «Будущее разума»
- Герман Гессе. «Сиддхартха»
- Дик Свааб. «Мы – это наш мозг. От матки до Альцгеймера»

Я люблю читать и рекомендую обращаться к разным жанрам: и к фантастике, и к автобиографиям, и к классике. Вместе с героями художественной литературы ты можешь прожить много жизней, и это делает тебя более многогранной личностью. К тому же чтение очень расширяет кругозор, поддерживает гибкость ума. Я за то, чтобы читать как можно больше самых разных книг.

# **Николай Соломон, Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда. Установка на успех: путь непрерывных улучшений**

## **ОПЫТ**

- 1994–2003 – компания PricewaterhouseCoopers (консалтинг крупных компаний энергетического сектора)
- 2003–2005 – директор департамента проектного управления, и.о. генерального директора финансово-бухгалтерского центра ОАО «ЮКОС-Москва»
- 2005–2009 – директор по экономике и контроллингу ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУ-ЭК)
- 2009–2018 – заместитель генерального директора, первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям – главный финансовый директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»
- Июль 2018 – н.в. – генеральный директор Федерального

центра компетенций

- Член Ассоциации дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса

## **ОБРАЗОВАНИЕ**

- Московский автомобильно-дорожный институт (1993)
- Московская финансовая академия при Правительстве Российской Федерации (1995)

## **ПРИЗНАНИЕ**

- Лауреат рейтинга «Топ-1000 российских менеджеров»

# **Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда Установка на успех: Путь непрерывных улучшений**

## **Движение вверх**

Вы когда-нибудь создавали компанию с нуля? И не просто компанию, а совершенно новый вид услуг – государственный консалтинг в сфере повышения эффективности бизнеса? По этому поводу было очень много скепсиса и сомнений, причем сразу с обеих сторон. В правительстве изначально сомневались, что такая услуга будет востребована бизнесом, потому что бизнес должен сам искать новые «ручейки эффективности». Бизнес тоже относился к этому с подозрением, недоумевая, чему его может научить государство. Мы же стояли на своем: мне было важно создать организацию, которая смогла бы воплотить в себе мои самые смелые мечты о консалтинге – сочетание передовых методик с огромным производственным опытом, работой «на земле». Ведь я сам успел поработать и в консалтинге, и на стороне заказчика и знал, чего не хватает бизнесу. Считаю, что у нас получилось: ФЦК успешно работает пятый год. В нашем портфеле

больше тысячи реализованных проектов и сотни коммерческих клиентов.

Наш подход принципиально отличается от классического консалтинга, в том числе от известных международных брендов. В основном модель работы консалтинга копирует работу крупных брендов, и лишь единицы отваживаются создавать что-то свое. ФЦК – один из немногих. Наше коренное отличие от других игроков заключается не только в отношении к клиенту, но и в том, что мы буквально открываем компаниям глаза на их возможности. После нас они смотрят на свой бизнес уже совсем другим взглядом, действуют, исходя из принципов бережливого производства. Между тем у многих в предпринимательском сообществе работа классического консалтинга вызывает скепсис. Так почему консультантов недолюбливают? Потому что они приходят, задают вопросы, вы отвечаете, а они потом красиво упаковывают ваши ответы в эффектную презентацию. И кажется, будто вы платите деньги за то, что сами же и рассказали. Это, безусловно, очень упрощенный взгляд, но он существует.

Мы же часто начинаем работу с компаниями с небольших проектов, доказывая свою результативность в короткий срок. Мы внимательно анализируем, что происходит в компании, сравниваем ее с бенчмарками<sup>3</sup>, даем рекомендации. Но разница в том, что клиенты даже понятия не имеют о тех

---

<sup>3</sup> Бенчмарк (*англ.* benchmark – ориентир, эталон) – успешный опыт или продукт.

90 % потерь, на которые мы им открываем глаза. То есть мы выявляем потери, незаметно пожирающие ресурсы компании, а не занимаемся только теми проблемами, на которые клиент сам нам указал и которые хочет поправить.

Кроме того, наш подход – это идти снизу вверх: мы начинаем работать с производственным персоналом, дотягиваемся до тех людей, которые создают основную прибыль для компании. Лишь они в состоянии поменять свои процессы и найти в них те проблемы, которые известны и близки только им. Поэтому большая ошибка думать, что консалтинг нужен исключительно руководству компании (причем тому, кто распоряжается деньгами). Самые большие изменения должны произойти в головах людей, работающих непосредственно на производстве, где и формируется основная ценность продукта. Мы стараемся вовлечь в изменения всю организацию вместе с ее сотрудниками – в отличие от классического консалтинга, который часто пытается насаждать изменения сверху и не всегда доходит даже до уровня среднего менеджмента.

Принцип нашей работы базируется на практике непрерывных улучшений, одном из ключевых элементов системы бережливого производства, на основе которой многие компании развивают свои собственные производственные системы. Такие системы есть, например, у нашего генерального партнера – японского автопроизводителя Toyota, у Госкорпорации «Росатом», у других передовых компаний. Напом-

ню, прообраз теории бережливого производства развивался с конца XIX века, свой вклад в это внесли известный американский инженер-механик, основоположник научного менеджмента Фредерик Тейлор и легендарный промышленник Генри Форд. Нельзя не упомянуть и советского теоретика научной организации труда Алексея Гастева, создавшего концепцию безграничного расширения психофизических возможностей человека, при условии что он постоянно самосовершенствуется и развивает свои навыки. «Мы все время говорим: развивай свои способности, тренируйся, совершенствуйся! Мы переворачиваем современную биологию и говорим: человек полон возможностей, в нем тысячи возможностей для приспособления, тренировки, победы!» – указывал Гастев. Позже его идеи творчески развила компания Toyota, создав свою производственную систему. Мы продолжаем эту традицию и стараемся вовлечь в свою орбиту компании самого разного спектра и сфер деятельности.

## **Цифры врут, глаза не обманут**

Напомню, что в своей работе ФЦК во многом опирается на богатый опыт внедрения производственной системы, который был накоплен в «Росатоме» в результате многолетнего сотрудничества с Toyota. И я помню, как был поражен, когда в ходе посещения одного из предприятий «Росатома» старший технический директор Toyota Нампати Хаяси сказал

мне (а я тогда занимал должность финансового директора «Росатома»): «Выбросьте свои финансовые отчеты. Вы можете красиво рассказывать, но не докажете мне своей правоты. Цифры врут, из отчетов вы никогда не узнаете настоящей правды и не поймете, как на самом деле обстоят дела в компании». Он утверждал, что топ-менеджеру необходимо самому увидеть, как настроены рабочие процессы на производстве, посетить производственную площадку, лично все рассмотреть и пощупать, чтобы научиться находить скрытые резервы. Эта встреча заставила меня кардинально пересмотреть мои взгляды даже на самого себя и на свои компетенции, именно тогда я поменял свое отношение к целеполаганию в бизнесе.

Это общение подтолкнуло меня к непростому и амбициозному решению принять участие в формировании ФЦК и возглавить его. Меня всегда привлекал масштаб: масштаб компании с точки зрения взаимодействия с крупными клиентами, масштаб реализуемых для них проектов, как во время моей работы в PricewaterhouseCoopers, в ЮКОСе, или масштаб отрасли, как в случае с «Росатомом».

Но с ФЦК вообще сложилась уникальная ситуация – мы взялись за очень сложный федеральный проект, который не просто что-то механически преобразует, а затрагивает изменения в отношении людей к своей работе, меняет психологию. При этом, когда ты работаешь в крупной компании, как в «Росатоме» например, в твоём распоряжении админи-

стративный ресурс влияния на людей, с его помощью можно было иногда преодолеть сопротивление. А с ФЦК прямо противоположная ситуация: здесь никаких рычагов давления нет, нужно убеждать людей, с которыми ты даже не знакомишься, – руководителей и рядовых работников, что то, что мы предлагаем, приносит огромную пользу экономике и обществу. Здесь нельзя кому-то приказывать или кого-то заставить. И результата можно добиться, только если между консультантом и клиентом возникает доверие. А заслужить доверие – это дорогого стоит! Поэтому, конечно, и у нас были сомнения: поверят нам или нет. Поверили! Как только первые предприятия увидели реальные результаты от работы экспертов ФЦК (рост объемов производства, выручки, прибыли), так мгновенно заработало сарафанное радио. И теперь 2000 компаний стоят в очереди в наш проект.

Я всегда думал, как сделать компанию, в которой работаю, экономически сильной и устойчивой, работу персонала – интереснее, зарплаты – конкурентоспособнее. Я считаю, что люди должны получать удовольствие от работы: от продукта, который производит компания, от осознания, что ты там работаешь, что компания лидер в своей нише и так далее. С другой стороны, не нужно ждать благодарности в ответ, не все готовы к этому, не со всеми клиентами складываются доверительные отношения. Но это сложный философский вопрос.

В ФЦК эта мотивация с уровня отдельной компании сразу

шагнула на национальный уровень. Теперь речь идет о росте экономики всей страны. Многие предприниматели запускают бизнес, добиваются определенных целей по выручке и прибыли и успокаиваются, считая, что процесс выстроен и работает сам по себе. Но это не так. Если вы рассчитываете на длинный забег и вам небезразлично, что произойдет с компанией в долгосрочной перспективе, вам нужно периодически что-то менять. Этому можно научиться, следуя принципам бережливого производства, которые внедряет ФЦК.

Если вы думаете, что у вашей компании все хорошо, для меня это сигнал, что вы не оцениваете себя критично, не замечаете своих ошибок. Быть безразличным, пассивным и не ставить себе амбициозных целей – это ошибка. Надо действовать и не бояться ошибиться. Часто люди боятся сделать что-то неправильно и не делают вообще ничего.

Если вы не выходите из своей зоны комфорта, вам кажется, что все так и будет идти по накатанной. С одной стороны, не надел коньки, не вышел на лед – не упал. С другой – в хоккее играть не научишься.

Важно не бояться брать на себя ответственность и риски при внедрении нового. Приведу пример из жизни. Когда я работал в СУЭК, мы внедряли программу SAP ERP<sup>4</sup>, причем сразу от Владивостока до Швейцарии, где у компании

---

<sup>4</sup> SAP ERP (Enterprise Resource Planning) – программное обеспечение для планирования ресурсов предприятия, разработанное немецкой компанией SAP SE.

были представительства. И на этапе ввода системы в промышленную эксплуатацию я отлично помню наш разговор с замом по продажам, который очень сильно сопротивлялся переходу на новую систему и не хотел брать на себя ответственность. «А если это сорвет продажи, кто будет отвечать?» – задал он вопрос на совещании. Я ответил, что за результаты работы системы буду отвечать сам. И за продажи тоже. Но только при оперативной фиксации и передаче возникающих ошибок разработчикам. Через две недели ситуация разрешилась, система полноценно заработала. Это пример того, когда ты берешь на себя ответственность, но берешь ее не авантюрно, а просчитываешь риски.

Среди российских компаний часто попадаются те, кто говорит: «Приезжайте к нам, посмотрите, как у нас круто, мы производственной системой занимаемся десять лет». Мы приходим и доказываем, что это далеко не предел и этого недостаточно, находим необнаруженные источники потерь. И люди начинают понимать, что до совершенства далеко, что полно очевидных огрехов, которые профессионалы с независимым взглядом на вещи могут объяснить.

Мне часто задают вопрос: «В какой момент нам нужно будет остановиться? Когда мы достигнем пика эффективности?» Считаю такой подход в корне неверным. Философия непрерывных улучшений – это про другое. Здесь не может быть конечного результата, здесь важен и ценен сам процесс. Потому что вы испытываете удовлетворение не от результа-

та, а от того, каким образом вы его достигаете. Поэтому я отвечаю, что нет предела совершенству. Мы всю жизнь идем по пути непрерывных улучшений.

ФЦК работает с клиентами, которые осознают необходимость что-то менять в своем бизнесе, и эти изменения не разовые, а касающиеся культуры целой организации. Наша задача – настроить культуру непрерывных улучшений так, чтобы человеку было интересно приходить на работу, каждый день приносить какую-то пользу, понимать, как он влияет на результаты компании.

Компаний, где ничего не надо оптимизировать, не бывает. Я уже упоминал Toyota. У них есть своя программа бережливого производства – Toyota Production System, и за последние 30 лет рядовыми сотрудниками было подано более 40 млн рационализаторских предложений. Поэтому основной ресурс – в людях, которые осознают ценность своих предложений по улучшениям. Тогда компания сама себя будет выталкивать в эффективность, стремиться к новым и новым показателям, снижая себестоимость, гибко реагируя на спрос на рынке. Даже в 2009 г., когда у Toyota спрос просел в два раза, она смогла сохранить доходность, правильно перераспределив производство.

Если вы не выходите из своей зоны комфорта, вам кажется, что все так и будет идти по накатанной. С одной стороны, не надел коньки, не вышел на лед – не упал. С другой – так в хоккее играть не научишься.

Путь постоянных улучшений долгов. Toyota до сих пор продолжает работать в этом направлении, только сейчас они замеряют движение глаз операторов и потери: выясняют, не делают ли операторы лишних движений, выполняя те или иные операции. Речь идет о секундах. Мы же в России только начинаем этот путь: снимаем очевидные «низко висящие фрукты», исправляем ситуации, где теряются миллионы и миллиарды рублей, убираем часы и дни неэффективной работы.

## **Прыгнуть выше головы**

А вы знали, что конечные идеи по непрерывным улучшениям эффективнее всего реализуют рядовые сотрудники? Об этом свидетельствует вся история бережливого производства, и именно на этом держится лидерство той же Toyota. Поэтому задача таких консультантов, как мы, – вытащить потенциал снизу и направить его в нужное русло. Здесь также важно, чтобы в одной точке сошлось целеполагание трех очень разных групп: акционеров компании, ее менеджмента и тех самых рядовых сотрудников, за счет энергии которых предприятие может «вытащить себя из болота», прямо как Мюнхгаузен.

У этих трех групп очень разные интересы и мотивация, и важно хорошо понимать это, чтобы в конце концов заставить их всех работать в унисон. Акционеры часто действуют

по наитию, ставят цели по прибыли и доле рынка, не понимая реальных возможностей и перспектив своих компаний, не интересуются операционной деятельностью.

Следующая группа – высший менеджмент. У него есть ориентиры по достижению целей (выручка, прибыль и прочее), заранее согласованные акционерами. Но чаще всего генеральные директора и другие руководители стараются не прыгать выше головы. То есть те цели, за которые они получают свои бонусы, не очень амбициозные. С другой стороны, часто управленцы и сами рвутся покорять невиданные высоты.

И, наконец, третья группа – рядовой персонал – в большинстве случаев никак не мотивирована на достижение целей и часто вообще не видит никакой связи между своим трудом и перспективами развития компании. В идеале же должно быть наоборот: целеполагание всех трех групп должно сойтись в одной точке. Акционер должен понимать, на что способна его компания, видеть ее потенциал; менеджмент должен замотивировать персонал на подачу предложений по улучшениям: если твое улучшение увеличивает прибыль компании, тебя награждают, ты начинаешь зарабатывать больше.

Вообще вопрос постановки целей по развитию компании – это всегда предмет торговли между акционерами и менеджментом. Часто вторые помогают первым придумывать новые цели, потому что именно менеджмент разрабатывает

стратегию развития и понимает, за счет каких средств можно достичь стратегических целей. Приведу пример из своей практики. Одной из моих задач на посту финдиректора «Росатома» была оптимизация затрат. И я отчетливо помню свои споры с руководителями дивизионов о том, каких показателей они должны были достигнуть условно в следующем году. Но пока я не побывал на предприятиях, своими глазами не увидел, сколько денег заморожено в запасах на складах, мне, признаюсь, было трудно спорить с ними, ориентируясь только на «бумажные» цифры. После посещения у меня появились железные аргументы. Если бы все акционеры действовали так же: ездили по своим предприятиям, вникали в их повседневную жизнь, – уровень производительности в стране вырос бы до небес. Но пока такое поведение – редкость.

А вот наши японские коллеги считают, что цель должна быть достижимой только наполовину, – другая половина заставит тебя шевелиться, искать новые подходы. Это своеобразная развилка, чтобы постоянно двигаться вперед. И культура непрерывных улучшений предполагает, что, достигнув одной цели, ты сразу должен ставить себе другую, еще более амбициозную. Поэтому мой совет – не бойтесь быть амбициозными, не бойтесь ставить себе, казалось бы, недостижимые цели. Только целеустремленный человек добивается успеха. А цели, которые когда-то представлялись несбыточными, воплощаются в реальность.

# Скорая помощь бизнесу

Первый сигнал мы называем «МЧС» – это ситуация, когда компании в моменте стало очень плохо, и акционер или директор только сейчас это обнаружили. Часто это связано с жесткими внешними условиями: например, неожиданно обвалился рынок. Нужно быстро что-то предпринять, но тут вы замечаете, что ваш сосед по отрасли даже на упавшем рынке продолжает получать заказы. Возникает вопрос – что он там, в убыток себе что ли работает? Вот тут и приходит первое осознание, что это вы делаете что-то не так. Примерно так выглядит стресс-тест, когда люди начинают сомневаться в своих компетенциях и эффективности.

Похожие стресс-тесты бизнес проходил в критических ситуациях – например, в период COVID-19, когда резко возрос спрос на маски, антисептики, респираторы, перчатки и защитные костюмы. Наша задача была увеличить объемы производства в России под этот спрос. И наши эксперты за два-три месяца помогли предприятиям десятикратно нарастить объемы. С теми же людьми, с теми же ресурсами – просто увеличили пропускную способность производств и закрыли потребности рынка.

Так же экстренно в одну из волн пандемии понадобился кислород, когда взлетел уровень заболеваемости. Кислорода в больницах всегда было достаточно, нехватка произо-

шла потому, что его неэффективно расходовали. И за две-три недели работы в больницах в красных зонах эксперты ФЦК внедрили улучшения и рекомендации, как сэкономить до 40 % от прежнего расхода. Вопрос: могли медики заняться этим раньше? Да, могли. Просто считали, что кислород – это дешевая продукция и необязательно заниматься оптимизацией его расходов. Но в работе нет мелочей.

Сегодня, когда наша экономика оказалась в условиях жестких ограничений, любые ресурсы приобретают особую ценность. И мы опять, как МЧС или скорая, помогаем быстро находить скрытые резервы, учим изыскивать их сначала с нашей помощью, а потом и самостоятельно.

Но хотелось бы реже «выезжать на экстренные вызовы». Если проводить аналогии, то ФЦК часто предстает именно в образе врача, медика, который приходит на помощь и быстро помогает встать на ноги. Только, как и в обычной жизни, когда человек, настроенный прожить долгую жизнь, регулярно проходит медицинские осмотры, мы выступаем за то, чтобы акционеры и руководители компаний также регулярно задавали себе вопрос: «А все ли в порядке с компанией?» Мы выступаем за непрерывный путь улучшений, а для этого нужно делать диагностику компании и потом годами выстраивать производственные системы, поддерживать и развивать их и интерес людей к участию в этих процессах.

## Кому нужны красивые отчеты

Еще великий Ломоносов говорил: «Один опыт я ставлю выше, чем тысячу мнений, рожденных только воображением». Не имея за плечами богатого жизненного опыта, трудно быть консультантом. В анекдотах и байках консультантов часто представляют как честолюбивых молодых людей, которые изучили международные методики и с явным чувством превосходства отправляются учить уму-разуму предприятия, не имея ни малейшего понятия о том, как устроено производство. Что ж, отчасти это правда. Да, такие консультанты нередко воображают себя менторами. Кстати, часто они все делают за клиента и уходят, оставив ему красивую презентацию, но не объяснив, что нужно делать и почему. Мы в ФЦК работаем непосредственно на производственных площадках, рука об руку с коллективами, вникаем во все тонкости производственных процессов. Мы помогаем клиентам раскрыть свои возможности, подсказываем, как добиться роста объемов производства имеющимися средствами, готовим тренеров по бережливому производству из команды клиента. То есть мы тренируем, закрепляем навыки бережливого производства на практике, а не делаем красивую презентацию.

Я уверен, что наш основной козырь – это наши люди. Наш штат – это эксперты, долго работавшие в разных ком-

паниях с развитой производственной культурой. Мы отбираем спецов, которые по 10–15 лет развивали реальные производства, добились определенных успехов: это технические директора, главные инженеры, производственные директора, ведущие специалисты и руководители обеспечивающих служб.

Есть такая популярная фраза «Понимание приходит с опытом». И это на 100 % верно. Именно опыт наших экспертов – это самое ценное: и опыт работы на производстве, и во взаимодействии с людьми, и даже опыт общения с большим количеством клиентов. Все это дает совокупность компетенций, включая практическое применение основ психологии общения: пройдя путь общения с клиентом не раз и не два, ты уже понимаешь, как обосновывать то или иное изменение, почему ты получаешь или не получаешь позитивную обратную связь и так далее.

# 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.