

## Как без инвестиций сократить затраты, увеличив прибыль и долю рынка?

Сегодня часто приходится слышать от руководителей различного уровня, что реализация мероприятий, направленных на увеличение прибыли и сокращение затрат, в условиях кризиса невозможна ввиду слабого финансирования. Но что, если взглянуть на проблему под другим углом – с позиции инвестора? В достаточной ли степени вы результативны как менеджер, чтобы эффективно распоряжаться финансовыми средствами? Где гарантии того, что деньги принесут желаемый результат, и что ваш запрос на инвестирование – не очередная попытка нивелировать недостаток управленческих компетенций? Как вы управляете текущими ресурсами – времени и компетенциями персонала?

Следует отметить, что организационные улучшения на уровне персонала и процессов в значительной степени более ценны, чем инвестиционные вливания, так как создают условия для стабилизации улучшений, развития персонала, совершенствования внутренней управленческой инфраструктуры, от чего в свою очередь зависит результативность расходования вверенных средств и существующих ресурсов.

Если вы озадачены решением проблем повышения эффективности бизнеса, снижения затрат и наращивания доли рынка, проведите диагностику развития производственной системы, выявите резервы роста и последовательно проведите ряд мероприятий:

**1. Критически оцените свои процессы с точки зрения формирования полезности и вероятности потерь.** Получите ответы на вопросы: чем занят ваш персонал, какие

операции в процессах излишни или неэффективны и как поставленные задачи помогают решать стратегические цели бизнеса и проблемы ваших потенциальных клиентов.

**2. Определитесь с целями.** Согласитесь, что нет необходимости вкладываться в инфраструктуру, изыскивать дополнительные инвестиции и развивать существующие продукты без видения тенденций рынка и четкой операционной стратегии.

“Оцифруйте” цели на уровне предприятия и ключевых подразделений. Разработайте систему показателей эффективности и организуйте сбор данных в логике план – факт (5 лет – год – квартал – месяц – неделя). В этом поможет метод стратегического управления компанией Хосин Канри, в процессе реализации которого устанавливаются направления деятельности предприятия, цели и применяемые для их достижения инструменты. Данный метод способствует вовлечению руководителей и персонала в выработку общего видения и общего плана действий. Хосин Канри – инструмент, связывающий разные уровни предприятия. Он призван донести политику и цели предприятия с самого верхнего уровня до нижнего, а также сделать их прозрачными для руководителей всех уровней.

При таком подходе ресурсы направляются на те направления, которые приоритетны для бизнеса. Выберете от 4 до 5 наиболее важных целей и под них определите функциональные стратегии. Метод Хосин Канри позволяет унифицировать и сконцентрировать ресурсы, работать конкретные и измеримые

показатели, по которым регулярно отслеживается достижение ключевых целей и, что самое важное, он позволяет избежать расходования ресурсов на ненужные направления бизнеса!

**3. Составьте четкий план мероприятий.** После того как цели и функциональные стратегии сформированы, следует разработать план действий на уровне команд улучшения и подразделений, определить ответственных и назначить сроки. Все это позволит сделать процесс достижения главной цели управляемым.

Не будет большим откровением сказать, что современные подходы к проектному управлению чрезмерно сложны и формализованы. Зачастую наполнение проектной документации и методы анализа проблем – это дань традициям и требованиям стандартов. Подвергните свои стандарты управления критике! Многие уже научились управлять работой подразделений и командами улучшения, используя минимальный объем отчетных данных и наиболее эффективные способы анализа, приоритизации проблем и выработки корректирующих действий. Мерилом эффективности данного подхода является достижение конечной цели.

Если раньше подобные подходы использовались в основном для оптимизации работ производственных подразделений, то теперь коммерческие и маркетинговые отделы самых разных компаний также применяют методы Бережливого производства и Лин-технологии для увеличения доли рынка, вывода на рынок новых продуктов, снижения затрат в продажах и т.д.

**4. Управляйте коммуникациями подразделений и команд улучшения.** Нередко от руководителей подразделений крупных компаний доводится слышать, что им некогда работать, поскольку львиная доля рабочего времени уходит на совещания. Следует научиться правильному использованию этого мощного и недешевого инструмента управления. Совещание резко теряет в эффективности, если заранее не определены следующие моменты:

- ▶ **Цель организации встречи.** Решите заранее, какие показатели будут рассматриваться на совещании и в каком формате?
- ▶ **Состав участников.** Определите, кто должен присутствовать на совещании или участвовать в обсуждении проблемы? Если человек не отвечает ни за один показатель и не принимает решение, то он впустую тратит время и деньги компании.
- ▶ **Плановую длительность совещания.** Об эффективности совещания можно судить по его длительности. Чем полнее и качественнее подготовлена информация, чем правильнее подобран состав участников, тем быстрее будет завершена встреча и получен конкретный результат – управленческое решение.
- ▶ **Рассматриваемую информацию.** Определите заранее список данных и требования к формату отчетов. Как нехватка, так и излишек сведений – это источник потери времени и денег.
- ▶ **Результат совещания.** Продумайте конкретное управленческое решение, которое должно быть принято, ответственных и сроки реализации намеченных мероприятий (протокол встречи).

Не стоит пренебрегать этими рекомендациями. Это основа для построения эффективной модели коммуникаций всех подразделений, команд улучшения и сотрудников предприятия. Вспомните, сколько времени тратят ваши руководители и специалисты на ежедневные совещания, и умножьте это время на стоимость часа работы. А сколько из запланированных действий на общих встречах выполнены в срок и принесли реальный результат?



Модель эффективного управления

**5. Оцените компетенции вашего персонала в достижении поставленных целей.** Это крайне важный, если не базовый, аспект с точки зрения повышения результативности всего предприятия. Задайтесь вопросом, насколько объективно средний и высший менеджмент оценивает степень соответствия существующих компетенций сотрудников заявленным требованиям бизнеса, и что нужно сделать для сокращения существующего разрыва?

- Таким образом, ваши действия:
- ▶ Четко сформулируйте требования к каждой должности в разрезе областей знаний.
  - ▶ Оцените каждого сотрудника.
  - ▶ Определите отклонение желаемого уровня знаний от действительного.
  - ▶ Подготовьте план обучения.

Важно в процессе обучения использовать потенциал сотрудников. Не всегда стоит тратить деньги на сторонних тренеров, которые могут не знать всей специфики вашего предприятия. Гораздо продуктивнее развивать навык обучения у мастеров и высококлассных специалистов, что поможет выстроить систему стандартизации знаний, в том числе в виде обучающего материала и обмена опытом.

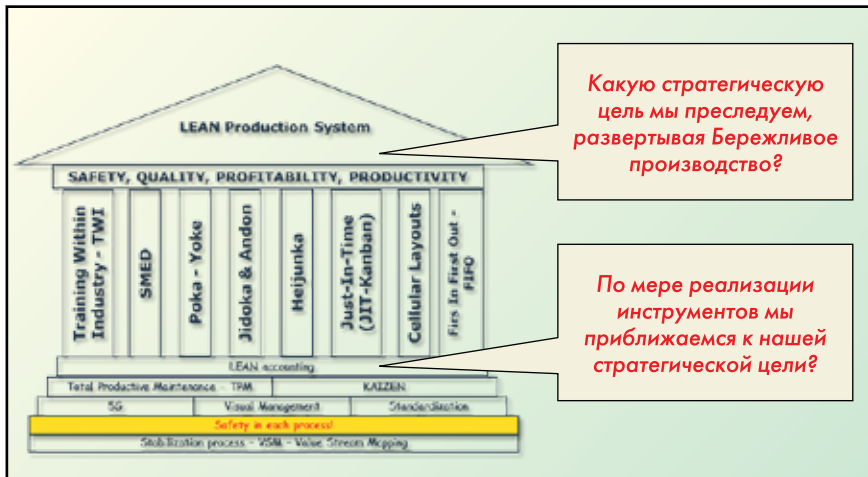
**6. Применяйте инструменты Бережливого производства для повышения эффективности и сниже-**

**ния затрат.** Набор инструментов Бережливого производства и Лин-технологий достаточно широк. Пройдя путь от стратегического планирования до развертывания показателей эффективности для подразделений компании, вы будете четко понимать, какие инструменты будут полезны именно вашему бизнесу.

Система мониторинга по показателям позволит четко определить степень положительного влияния на конечный результат от применения таких инструментов, как Всеобщий уход за оборудованием (TPM), Быстрая переналадка (SMED), Инструменты решения проблем, Сокращение потерь в логистических цепочках, Оптимизация офисных процессов и коммерческого блока. Логика именно такая: от целей к инструментам, а не наоборот!

Ни один из вышеуказанных методов повышения эффективности не требует значительных инвестиционных вложений, но существенно отражается на повышении производительности и снижении себестоимости. Ключевые эффекты от применения этих инструментов таковы:

- ▶ **SMED** (Быстрая переналадка) – сокращение длительности перехода с продукта на продукт, повышение времени доступности оборудования и качества готового продукта.



Какую стратегическую цель мы преследуем, развертывая Бережливое производство?

По мере реализации инструментов мы приближаемся к нашей стратегической цели?

Колонны Бережливого производства

- ▶ **TPM и Автономное обслуживание** – увеличение доступности оборудования за счет снижения аварийных и прочих нерегламентированных простоев.
- ▶ **Инструменты решения проблем** – выработка эффективных мероприятий с минимальными затратами на этапе имплементации, приоритизация на главном.
- ▶ **TQM** (Всеобщее управление качеством) – снижение вариативности и повышение качества процессов, напрямую связанные со снижением расхода материалов и ресурсов, результатом чего, в свою очередь, является

сокращение себестоимости и увеличение прибыли.

Бережливое производство – это не только красивая организация рабочих мест, это конкретный измеримый эффект и влияние на главные цели бизнеса. Если этого влияния не ощущается, значит, работа по развешиванию Бережливого производства неэффективна и требует незамедлительной корректировки.

## В заключение

Очень важно понимать “в режиме реального времени”, насколько вы приближаетесь к поставленной

цели. Это и будет мерилем эффективности работ. Мы привыкли считать отдачу с вложенного рубля инвестиций, но редко оцениваем эффективность от действий персонала и потраченного рабочего времени. Между тем, значительная часть работ – это дань традициям и привычкам, это отчеты, которые никому не нужны, стандарты, которые пополняют архивы. Все это ведет к неудовлетворенности сотрудников работой, снижению их лояльности и заинтересованности.

Зачем вкладываться в инфраструктуру, если персонал не научился работать на существующем оборудовании? Инвестиционные вложения не научат бережнее относиться к станкам и повышать мотивацию персонала, четко следовать планам, анализировать проблемы и управлять корректирующими мероприятиями. Когда вы сможете утвердительно ответить на вопрос “Используем ли мы имеющиеся ресурсы на 100%?”, тогда можно смело переходить к следующему шагу – дополнительному инвестированию.

**Данила Коротнев,**  
ведущий тренер-консультант,  
Группа компаний “Оргпром”

## НОВОСТИ

### Автоматизация терминала СПГ

Корпорация Honeywell внедрила АСУ ТП Experion Process Knowledge System (PKS) и систему измерения уровня в резервуарах на терминале импорта сжиженного природного газа (СПГ) в Пори (Финляндия) компании Skangas Oy, одного из крупнейших в Северной Европе поставщиков СПГ. Этот терминал должен обеспечить надежные поставки природного газа на морские суда и промышленные объекты Финляндии.

Это будет третий терминал СПГ компании Skangas. Компания эксплуатирует аналогичные объекты в Швеции и Норвегии, поставляя природный газ для судов,

промышленных объектов и наземного транспорта. Терминал СПГ в Пори, строительство которого завершится во второй половине 2016 года, рассчитан на 30 000 кубических метров газа.

Основные технологии Honeywell, которые будут применяться на терминале:

- АСУ ТП **Experion Process Knowledge System (PKS)** – “сердце” интегрированной системы управления и безопасности (ИСУБ). Experion отличается более широкими возможностями, чем традиционные распределенные системы управления (PCU), обеспечивая персоналу унифицированный доступ к параметрам технологических процессов, производствен-

ной информации, а также к информации систем управления активами предприятия за счет интеграции систем управления технологическими процессами, систем безопасности и другого программного обеспечения для автоматизации.

- **Enterprise Buildings Integrator (EBI)** – система управления зданиями для централизованного доступа к информации и ресурсам, необходимым для отслеживания, контроля и защиты объекта. В системе EBI нового терминала Skangas Oy объединены оборудование пожарной сигнализации, обнаружения вторжений, контроля доступа, видеонаблюдения, отопления и охла-

ждения. Все собираемые данные передаются в АСУ ТП Experion PKS.

- **Terminal Manager** служит для автоматизации всех операций на терминалах наливных грузов, в том числе основных функций управления и мониторинга получения и отгрузки продукции, а также контроля доступа на территорию.

- **Safety Manager** – система, объединяющая данные о безопасности процессов, приложения, средства диагностики и ключевые стратегии управления и обеспечивающая выполнение заданных алгоритмов безопасности на основе архитектуры с полным резервированием.



# 13-15 апреля 2016

II МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА

## АВТОМАТИЗАЦИЯ ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ

СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ-АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА-  
АСУ ТП-ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИЯ И УЧЕТ РЕСУРСОВ-САПР  
ТЕХНИЧЕСКИЕ И ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА АВТОМАТИЗАЦИИ  
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

**В РАМКАХ ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЫ**

**13 апреля Отраслевой день: ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКА**

**14 апреля Отраслевой день: МАШИНОСТРОЕНИЕ**

**МОСКВА**  
**ЭКСПОЦЕНТР**

ПАВИЛЬОН «ФОРУМ»  
В рамках РОССИЙСКОЙ НЕДЕЛИ  
ЭЛЕКТРОНИКИ И АВТОМАТИЗАЦИИ

[www.farexpo.ru/ais-m](http://www.farexpo.ru/ais-m) e-mail: [ais@farexpo.ru](mailto:ais@farexpo.ru)  
тел.: +7(812) 777 0407; +7(812) 7183537

ОРГАНИЗАТОР:  
**FarEXPO | FE**  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ВЫСТАВКА И СЪЕЗДОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ