BE Business Excellence

EST. IN THE UK

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

20 лет в России

№7
2017
(since 1996)

ГЛАВНАЯ ТЕМА

LEAN НОВАЦИЯ

12 шагов стандартизации операций

Андрей Алешин

Павел Пашков

Управляющие партнеры Salutem Business Consulting

Вместе мы создаем эффект стерео

Откровенно о рынке консалтинга стр. 60

«Гадкие утята» среди продавцов стр. 70

Исторический календарь инженерного менеджмента стр. 90

ISSN 2587-8689

МОСКОВСКАЯ НЕДЕЛЯ КАЧЕСТВА

16—19 октября 2017 года

Бизнес-практикум для ТОП-менеджеров

УЧИТЕСЬ РУКОВОДИТЬ ЭФФЕКТИВНО!

16—17 октября 2017 года

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТАНДАРТОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

АВТОР И ВЕДУЩАЯ

Татьяна ФЕДОСЕЕВА

Аудитор Европейской организации по качеству (EOQ) и IQNet, ведущий преподаватель-консультант по интегрированным системам менеджмента Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова (г. Ярославль)

18—19 октября 2017 года

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ. НОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ISO 9001:2015

АВТОР И ВЕДУЩАЯ

Канд. техн. наук

Нина АНИСЬКИНА

Эксперт международного уровня в вопросах разработки и аудита систем менеджмента, ректор Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова (г. Ярославль)

Многие руководители управляют своей организацией интуитивно, бессистемно. Главное, считают они, — удержать сегодня бизнес на плаву. Однако, если обратиться к опыту успешных российских и зарубежных компаний-долгожителей, можно увидеть, что их процессы имеют четкую организацию, основанную на стандартах. Это позволяет без авралов, методично осуществлять планирование, вести постоянный контроль, делать своевременные корректировки, развивать все направления деятельности предприятия.

Мероприятия Московской недели качества ознакомят ТОП-менеджеров компаний с основополагающими, признанными во всем мире международными стандартами по построению систем менеджмента и дадут навыки по использованию методов процессного управления.

ЗАПИСЬ НА УЧАСТИЕ: тел.: **+7 (495) 771 6652**, доб. **142**, e-mail: abc@mirq.ru

Вся информация на www.ria-stk.ru

Участники бизнес-практикума получат сертификаты Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова

Реклама

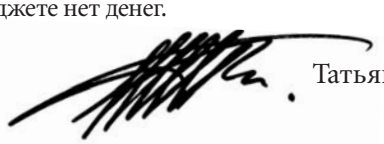
Фото: Дмитрий Ткаченко

БЮДЖЕТНАЯ РЕНОВАЦИЯ

Когда много лет назад меня впервые назначили главным редактором, шеф — директор довольно крупного издательства — дал напутствие: «Ты, Киселева, теперь руководитель, так что «зри в корень»: всегда смотри, где деньги». С тех пор я по мере сил старалась соблюсти паритет содержательной и коммерческой составляющей каждого нового проекта. (Успех издательского бизнеса, впрочем, как и любого другого вида предпринимательской деятельности, зависит от грамотного выбора своей ниши на рынке и поиска, как минимум, «точки безубыточности», которая позволит в этой нише закрепиться.) Поэтому, когда умы москвичей взбудоражило очередное новое (вернее, хорошо забытое старое) слово «реновация», мне в первую очередь пришло на ум: неужели в Москве *настолько* много лишних денег? Безусловно, нет ничего плохого в том, что город избавляется от ветхого жилья и избавляет от тщетных забот о нем несчастных собственников. Но именно от ветхого. С какой стати в черный список попал, например, мой прекрасный кирпичный дом, стены которого не промерзают даже в 25-градусный мороз, а крыша никогда не протекала!

Всё дело в том, что профицит московского бюджета уже просто зашкаливает — его доходы за 2016 г. составили 23% (т.е. едва ли не четверть!) от совокупных доходов всех консолидированных региональных бюджетов. Кстати, по данным Минфина России, в 2016 г. доходы федерального бюджета сократились по сравнению с предыдущим периодом на 1,5%. Желание московских властей сохранить деньги «в доме», пока федеральный центр не придумал, как, по словам небезызвестного Шарикова, взять всё, да и поделить, вполне понятно. Но почему не направить их в здравоохранение и образование, при том, какие у столичных врачей и учителей нынче зарплаты? И мало кто знает, что с каждым годом буквально на глазах ухудшается ситуация в сфере соцобеспечения (к примеру, ребенок-инвалид теперь имеет право пройти курс реабилитации только раз в год; про беспредел с обеспечением ортопедической обувью я вообще молчу).

Конечно, для тех, чья «панель» рассыпается буквально на глазах, программа реновации станет единственным приемлемым выходом. Но остальным, чья ситуация вовсе не критична, она, наоборот, *гарантирует* снижение качества жизни. Мы сознательно выбирали тишину и уединенность нашего малонаселенного микрорайона и вовсе не горим желанием переселяться в многосотквартирные наспех построенные бетонные муравейники. К слову, об обилии детских площадок в планируемых районах (столичные власти преподносят это как несомненный плюс для переселенцев). Так вот, на них очень любят собираться местные пьянчуги, разгонять которых полиция отнюдь не спешит. Мотивация такая: не хватает людей — в городском бюджете нет денег.



Татьяна Киселева

Business Excellence
ОСНОВАН В ВЕЛИКОБРИТАНИИ В 1993 ГОДУ, ИЗДАЕТСЯ В РФ С 1996 ГОДА

№7 (229) 2017

Учредитель
НАТАЛИЯ ТОМСОН

Редакция
Главный редактор ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА
Ответственный секретарь ОЛЬГА АНДРЕЕВА
Обозреватели:
ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВА,
ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ
Специальные корреспонденты:
КСЕНИЯ НОЙМАН
Переводчик:
МАРИЯ ТАТИЩЕВА
Редактор ТАТЬЯНА КРАСНОВА
Корректор МАРИЯ КОСТИНА
Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО
Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Издатель
ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Генеральный директор СВЕТЛАНА АНТОНОВА
Директор по развитию бизнеса АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

Отдел маркетинга и PR
Начальник отдела рекламы
АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru
PR&Events
ИРИНА ПЕТРОВА
Менеджеры:
ГАЛИНА СМИРНОВА, АНДРЕЙ СВЕШНИКОВ
Тел.: +7 (495) 517 5379

Отдел продаж (подписка)
Начальник отдела продаж
ОЛЬГА АБРАМОВА
Менеджеры:
ЕКАТЕРИНА КЛЮЧНИКОВА, МАРГАРИТА ФАНДЕЕВА
Тел.: +7 (495) 258 8436, 988 8434
Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на 1-ой обложке и в рубрике «Дело»: АЛЕКСАНДР ИЗОТОВ

Адрес редакции
115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж
Тел.: +7 (495) 771 6652
Факс: +7 (495) 771 6653
E-mail: bex@mirq.ru
Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379
Интернет-магазин: www.ria-stk.ru
DUNS номер международной системы идентификации бизнесов D&B: 354699405

ЖУРНАЛ BUSINESS EXCELLENCE — ЛАУРЕАТ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОНКУРСОВ

www.be-mag.ru

Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080

*Подписано в печать 30.06.17. Формат 72x104/16.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.
Плановый тираж 25000 экз. Аудитория номера ~ 91000 человек.
Заказ №216724. Цена договорная.
Журнал зарегистрирован Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в 2003 г., свидетельство ПИ №77-14600 от 31 января 2003 г., перерегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций в 2013 г., свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-55914 от 07 ноября 2013 г.
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
107023, Москва, ул. Электрозаводская, д. 20.
*Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов. Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Любое использование материалов номера возможно только с письменного разрешения редакции.
© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2017*

+16 ДЛЯ ЧИТАТЕЛЕЙ СТАРШЕ 16 ЛЕТ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР ЖУРНАЛА
BUREAU VERITAS 1828
БЮРО ВЕРИТАС

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ ЖУРНАЛА

Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН
председатель совета директоров ООО «РИА «Стандарты и качество», член правления Всероссийской организации качества (председатель редсовета)

ГЕННАДИЙ ВОРОНИН
президент Всероссийской организации качества

ЮРИЙ АДЛЕР
почетный президент Международной гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН
директор по развитию бизнеса ООО «РИА «Стандарты и качество»

ТАТЬЯНА КИСЕЛЕВА
главный редактор журнала Business Excellence

ДМИТРИЙ ИНШАКОВ
управляющий партнер компании Everconsult, глава российского представительства David Allen Company (GTD® Russia)

ГРЕГОРИ ВАТСОН
глава компании Business Excellence Solutions (США–Финляндия)

ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ
генеральный директор BSI MS CIS

ВАДИМ ЛАПИДУС
генеральный директор ГК «Центр «Приоритет», профессор

НАТАЛЬЯ САМОУКИНА
канд. психол. наук, доцент генеральный директор ООО «Школа тренинга Натальи Самоукиной»

АНДРЕЙ МИЛЕХИН
президент холдинга РОМИР

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА
региональный менеджер компании Quality Austria

ВАДИМ ШИРЯЕВ
основатель и президент Содружества организаций по развитию бизнеса (СОМАР)

Все лучшее в медицине!

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО МЕДИЦИНА

Since 1990

EFQM
Leading Excellence

Система менеджмента качества ISO 9001:2008

Клиника «Медицина»

Первая клиника в России, которая внедрила систему менеджмента качества:

- Аккредитована по международным стандартам качества медицинской помощи Joint Commission International (JCI)
- Сертифицирована по международным стандартам ISO 9001:2008
- Лауреат Премии Правительства РФ в области качества
- Призер Европейского конкурса по качеству EFQM Award – 2012

www.medicina.ru

Лицензия № ЛО-77-01-012912

(495) 995-00-33

Реклама

ИМЕЮТСЯ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯ, НЕОБХОДИМА КОНСУЛЬТАЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА

CONTENT

Содержание

Главная тема:
LEAN-НОВАЦИЯ

8 ВЕСТИ

10 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ, КОММЕНТАРИИ

Excellence in strategies

14 ДЕЛО
Нас окружает гигантское количество потерь, которые можно устранить

Главная тема

24 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
«12 шагов стандартизации операций»

32 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
По следам убегающих минут 2

38 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
Бережливое производство: угрозы от внедрения

42 КОНКУРС
Московский предприниматель

Excellence in tools

46 ИНТЕРВЬЮ
Джеффри Лайкер
Ключ к успеху — это люди

52 ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ
Ненасильственное «обеление» экономики

CONTENT

54 КОНТРОЛЬ
Проверка как подарок

60 МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА
Откровенно о рынке консалтинга

64 МАРКЕТИНГ
Торговать по-новому

70 МАРКЕТИНГ
«Гадкие утята» среди продавцов

74 ПСИХОЛОГИЯ
Как выйти из конфликта
с наименьшими потерями

80 ТЕХНОЛОГИИ
«Битва роботов»:
история одного бизнес-проекта

84 ИССЛЕДОВАНИЕ
Коллективный разум успеха

Excellence in details

90 Исторический календарь
инженерного менеджмента

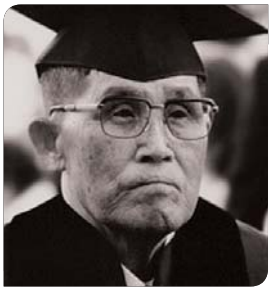
96 ОПРОС

98 ДАЙДЖЕСТ

100 БИБЛИОТЕКА

102 КАЛЕНДАРЬ

СИСТЕМА ВСЕПРОНИКАЮЩЕГО УСТРАНЕНИЯ ПОТЕРЬ



Сигео СИНГО

Японский промышленный инженер, один из самых выдающихся специалистов по производственным процессам и техникам во всем мире. Автор идеи «Покайеке» — «защищенности от ошибок» (Poka-Yoke, mistake-proofing), или концепции «нулевого дефекта» («Defects=0»). Этот подход был успешно применен на различных заводах, и был установлен рекорд продолжительности работы без дефектов, равный двум годам. В 1968 г. на металлургическом заводе в г. Сага создал систему пре-автоматизации (Pre-Automation system), которая позже была распространена по всей Японии. В 1970 г. за выдающиеся заслуги в совершенствовании производства он был удостоен «Награды Желтого Банта». В том же году на заводе «Тойота» создал систему SMED (Single Minute Exchange of Die — одномоментная замена штампов), которая является частью системы «точно вовремя» (Just in Time system).

В диалектике вы начинаете с утверждения, называемого тезисом. Ему противостоит антитезис. В бытовом мышлении антагонизм между тезисом и антитезисом обычно разрешается компромиссом. Однако философия позволяет решить проблему оппозиции иначе. Через снятие (по терминологии Гегеля) достигается синтез более высокого порядка. Оппозиция исчезает, и обе стороны удовлетворены. Этот метод рассуждения называется диалектическим.

Давайте используем диалектику, рассуждая о производственной системе «Тойоты». Предположим, например, что наш тезис, выраженный в форме желания, таков: для снижения запасов осуществлять поставки четыре раза в день. Тут же возникает антитезис — более частые поставки снизят эффективность загрузки трейлеров. Обсуждение в рамках высказанных предположений приведет только к обострению противоречий и оппозиции, никакого разумного заключения не возникнет. Однако, подходя диалектически, преимущества обоих предложений можно объединить в синтезе, достигаемом за счет «снятия» противоречий обоих утверждений. Например, трейлеры могли бы развозить четыре смешанные партии в день, делая круг по нескольким компаниям и забирая в каждой часть партии. Это решение позволило бы и сохранить эффективность загрузки трейлеров, и уменьшить запасы.

Производственную систему «Тойоты» сравнивали с выжиманием воды из полотенца. Это поистине система всепроникающего устранения потерь. Здесь под потерями понимается всё, что не способствует ходу процесса, не прибавляет ценности. Большинство активно поддержит устранение потерь, которые каждый считает потерями. Но остается многое, что не признается потерями, или то, что люди по разным причинам склонны терпеть.

Освободив себя от некоторых проблем и успокоившись, люди превратились в заложников рутины и утратили навык разрешения проблем. Возвращение к основам, выявление реального значения проблем и затем проведение фундаментальных усовершенствований можно видеть во всей производственной системе «Тойоты». Всестороннее устранение потерь — та сердцевина, вокруг которой строится система.

Поскольку производственная система «Тойоты» — это система менеджмента производства, то она не может полностью отличаться от обычных методов промышленного менеджмента. Именно поэтому я называю ее экстраполяцией системы менеджмента производства. При этом нужно понимать, что одна из ее ключевых особенностей — насыщенность собственными развитыми концепциями и сопровождающими их специальными методами. Это, однако, не значит, что можно просто скопировать отличительные внешние способы производственной системы «Тойоты» в другой производственной среде.

Отрывок из книги «Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства»

MOSCOW COUNTRY CLUB

MOSCOW
COUNTRY CLUB
Golf Resort

МОСКОУ КАНТРИ КЛАБ
Красногорский район,
Московская обл., пос. Нахабино-1

Тел. +7 (495) 626-5911, 252-0202
E-mail: sales@mcc.co.ru
www.moscowcountryclub.ru

Проведите Ваше мероприятие на территории самого крупного курорта Подмосковья, расположенного в 13 км от МКАД по Волоколамскому шоссе.

ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ:

- бизнес центр и конференц-залы
- открытые площадки для проведения тимбилдингов
- шатры, банкетные залы, площадки для барбекю
- спортивные и анимационные программы
- проведение гольф-уроков
- проживание в комфортабельных номерах отеля

ДОПОЛНИТЕЛЬНО:

- открытый и крытый бассейны, сауны, пляж
- прокат спортивного оборудования

На правах рекламы. Собственность ГлавУпДК. Сертификат соответствия № 0001328

ЭКОНОМИКА • ОБЩЕСТВО • НАУКА • ИННОВАЦИИ • КУЛЬТУРА

Национальная криптовалюта

Центробанк России изучает возможность создания национальной криптовалюты. Об этом рассказала первый зампред ЦБ Ольга Скоробогатова: «Под цифровой понимается национальная валюта, которая может быть в электронном виде, а не только в бумажных носителях, которая у нас есть сейчас в кошельке». Создание виртуальной валюты возможно на основе технологии распределенных реестров. «Пока мы изучаем эту возможность, делаем несколько пилотных проектов», — отметила Скоробогатова. Конкретное обсуждение введения криптовалюты в России станет возможным только после того, как будут созданы соответствующие заделы. «Более подробно мы сможем вернуться к этой теме через два-три года, когда будем иметь наработки и сможем с вами поделиться, как это может быть», — заявила зампред ЦБ.

РБК

Будем работать меньше?

Министр труда и социальной защиты РФ Максим Топилин считает, что нынешнее поколение людей должно тратить на работу гораздо меньше времени. По мнению министра, в скором времени рабочий день может вообще сократиться до двух часов в день. «Сейчас уже стандарт XX века — восемь часов в день, 40-часовая рабочая неделя — меняется: есть страны, которые работают меньше… Может быть, в XXI веке будет стандарт четыре часа, может быть, пять, может, шесть, я не знаю. Может быть, когда-нибудь мы за два часа будем с вами всё отрабатывать, а потом заниматься своими делами», — сказал Топилин на Санкт-Петербургском Международном экономическом форуме, при этом подчеркнув, что зарплата трудящихся не пострадает от сокращения рабочего дня. Зарплата и стоимость труда должны расти, заявил Топилин.

Rabota.ru

Производительность труда вырастет в 3,4 раза, а зарплата — только наполовину

Разрабатывается план экономических реформ до 2025 г., направленный на рост занятости, производительности труда и инвестиционной активности. Основой документа станет прогноз Минэкономразвития России до 2035 г. Прогноз рассматривает три возможных сценария, но даже самый оптимистичный из них предполагает, что при росте производительности труда в 3,4 раза средняя зарплата работников увеличится лишь на 56,5% с учетом инфляции и достигнет к 2035 г. 121 тыс. руб. «Заложенный в стратегии МЭР рост реальной зарплаты на 56% при росте производительности труда на 240% означает, что норма эксплуатации в России вырастет более чем в два раза», — считает директор Института прогнозирования конъюнктуры сырьевых рынков Максим Авербух. Такой рост нормы эксплуатации эксперт называет «рабством».

«Коммерсантъ»

• БИЗНЕС • РЫНКИ • ПРАВО • ОБРАЗОВАНИЕ • НООСФЕРА • СПОРТ

Психология станет школьным предметом

Психологию могут включить в школьную программу в 2020 г. Предмет по инициативе Минздрава России будут изучать в рамках ОБЖ 20 часов ежегодно с третьего по 11-й классы. Сейчас в Минобрнауки России идет тестирование вариантов учебника для третьего класса. «Школьные учителя, начиная с 2018 года, будут проходить основные и курсы повышения квалификации по основам психологии детского и подросткового возраста, — говорит главный внештатный специалист-психиатр Минздрава России, директор Научного центра им. В.П. Сербского Зураб Кекелидзе. — Школьникам необходимо знать о психологии человека: что такое подростковый возраст; что первая любовь, как правило, бывает несчастной; что, наконец, рожать в 13–14 лет нельзя. Этих вещей сегодня многие дети не знают. У 40% учащихся отмечается школьная дезадаптация, у 70% — пограничные психические расстройства. Школьный курс психологии нужен для социализации детей».

«Российская газета»

Бесплатно покажут кино

Фильмы отечественных режиссеров и документальные киноленты будут показывать в павильоне исторического парка «Россия — моя история» на ВВЦ в течение лета. Кинопоказы проходят по субботам и воскресеньям. Первый из них состоялся 24 июня: зрители посмотрели фильмы Русского географического общества «Капитан тайги Владимир Арсеньев», «Новосибирские острова» и «Звезда», а на следующий день — «Экспедиция Русанова. Последний подвиг Геркулеса». В качестве кинозала используется атриум 57-го павильона. Смотреть кино могут все желающие. В июле зрителям покажут советские киноленты Эльдара Рязанова, Карена Шахназарова, Сергея Соловьева и др. Почти все киносеансы бесплатные; на закрытые кинопоказы необходимо предварительно зарегистрироваться. С расписанием сеансов можно ознакомиться на сайте ВВЦ в разделе «Новости».

«Аргументы и факты»

На Куликовом поле

Ученые восстанавливают исторический ландшафт XIV в. на Куликовом поле (Тульская область). Скоро туристы смогут воочию представить, как здесь в 1380 г. проходила знаменитая Куликовская битва. «Мы восстанавливаем на исконных местах участки луговых степей и лесные массивы. Ведутся сложные агротехнические мероприятия с разделыванием почвы, посевом семян, обработкой и высаживанием деревьев, — говорит заведующая научно-исследовательским отделом природоведческих дисциплин музея-заповедника «Куликово поле» Ольга Бурова. — Общая площадь Куликова поля — 3,5 тыс. га, из них ландшафт восстановлен пока только на 100 га. Высажена зеленая дубрава, где ждал своего часа Засадный полк, решивший исход битвы. Чтобы молодые дубы поднялись, нужно еще лет 20. Но у нас уже есть что показать туристам, например, места расположения войск Дмитрия Донского». В октябре 2016 г. в музее-заповеднике открылся новый комплекс выставочных зданий площадью около двух тыс. кв. м.

ТАСС

Оценка *соответствия*

Для развития российского экспорта

В РАМКАХ ПЕТЕРБУРГСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА СОСТОЯЛАСЬ ЦЕРЕМОНИЯ ПОДПИСАНИЯ СОГЛАШЕНИЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ МЕЖДУ РОССИЙСКИМ ЭКСПОРТНЫМ ЦЕНТРОМ (РЭЦ) И КОМПАНИЕЙ SGS, МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ В ОБЛАСТИ НЕЗАВИСИМОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ, ИСПЫТАНИЙ И СЕРТИФИКАЦИИ.

Соглашение подписали генеральный директор РЭЦ **Петр Фрадков** и вице-президент SGS **Фредерик Шенк**. Основной упор будет сделан на развитие российского экспорта, включая:

• информирование экспортеров о требованиях третьих стран, изложенных в национальных и международных законодательных актах и стандартах, применимых к экспортируемой продукции;

• проведение испытаний образцов продукции в аккредитованных лабораториях;

• подтверждение соответствия систем менеджмента компаний-экспортеров требованиям международных стандартов;

• содействие в оформлении/получении разрешительной документации, необходимой для выпуска экспортируемой продукции в обращение.

Одним из ключевых направлений сотрудничества РЭЦ и SGS станет подтверждение выполнения российскими экспортерами требований европейских директив с целью получения CE-маркировки на продукцию.

Экспертиза

Платформа для экспертизы экономических проектов

ВНЕШЭКОНОМБАНК (ВЭБ) СОЗДАЕТ КРУПНЕЙШУЮ В РФ ПЛАТФОРМУ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ОТРАСЛЕВОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ СВОИХ ПРОЕКТОВ В ЭКОНОМИКЕ.

«Новая платформа объединит десятки тысяч экспертов и станет самой большой площадкой в России», — сообщил старший вице-президент, руководитель экспертно-аналитической дирекции ВЭБ **Дмитрий Иванченко**. По его словам, станет возможно проверять и оценивать рыночные риски, предпосылки финансовых моделей, законодательные риски проектов и многое другое.

Экспертная оценка потребуется на этапе предварительной и комплексной экспертизы проектов в соответствии с приоритетами стратегии в промышленности, инфраструктуре, поддержке несырьевого экспорта, содействии переводу оборонных технологий в гражданские, поддержке инноваций и проектов Национальной технической инициативы (НТИ), для получения экспертизы по текущему портфелю проектов.

В июле-августе ВЭБ планирует запустить пилотный проект. Институт независимой экспертизы РАН насчитывает 7265 экспертов, которые представляют 79 регионов России.

Технологии

Старый софт — причина уязвимости ИТ-систем российских компаний

КАЖДАЯ ПЯТАЯ ИТ-СИСТЕМА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ГОССТРУКТУР, БАНКОВ, ОПЕРАТОРОВ И Т.Д. СТАНОВИТСЯ УЯЗВИМОЙ ДЛЯ ХАКЕРОВ ИЗ-ЗА НЕОБНОВЛЕННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ. К ТАКОМУ ВЫВОДУ ПРИШЛИ ЭКСПЕРТЫ POSITIVE TECHNOLOGIES — МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ НА РАЗРАБОТКЕ ПО В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.

В исследовании отмечено, что решение для самой известной из обнаруженных уязвимостей нашли и включили в новую версию ПО более 17 лет назад. Средний возраст неустановленных обновлений составляет девять лет.

В документе говорится, что для получения доступа к системам в 55% случаев хакерам нужны «минимальные знания и невысокая квалификация». В среднем достаточно найти всего две уязвимости в действующем ПО. Positive Technologies установлено, что 40% уязвимостей связано с недостатками конфигурации, еще 27% — с ошибками в коде веб-приложений.

В ФСБ за 2016 г. насчитали почти 70 млн кибератак. За этот период хакерам удалось украсть 5,53 млрд руб., согласно данным Group-IB, международной компании, специализирующейся на предотвращении и расследовании преступлений с использованием высоких технологий.

В мае этого года 200 тыс. пользователей в 150-ти странах мира стали жертвами вируса WannaCry. В России от него пострадали МВД, МЧС, РЖД, Минздрав и некоторые компании.

Цифра месяца

512 рублей

ТРАТЯТ ЖИТЕЛИ РОССИЙСКИХ ГОРОДОВ ЗА ОДИН ПОХОД В МАГАЗИН

Об этом говорится в исследовании холдинга «Ромир». Эта цифра постепенно снижалась с начала года, в мае тенденция усилилась. По мнению аналитиков, своим уменьшением чек в первую очередь обязан возврату граждан к так называемой стратегии интенсивного шопинга.

Прогнозы

Прогноз добычи нефти в России на 2017 год понижен

ОПЕК ПОНИЗИЛА ПРОГНОЗ ДОБЫЧИ НЕФТИ И КОНДЕНСАТА В РФ В 2017 Г. НА 0,12 МЛН БАРРЕЛЕЙ В ДЕНЬ ПО СРАВНЕНИЮ С МАЕМ — ДО 11,04 МЛН БАРРЕЛЕЙ В СУТКИ, ГОВОРИТСЯ В ИЮНЬСКОМ ДОКЛАДЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

В мае ОПЕК прогнозировала добычу нефти и конденсата в России в этом году на уровне 11,16 млн баррелей в день. По сравнению с прошлым годом показатель снизится на 0,04 млн баррелей в сутки.

«Оценка по поставкам нефти РФ в 2017 году была понижена на 0,12 млн баррелей в день в связи с корректировкой оценки производства нефти во втором полугодии», — говорится в прогнозе.

ОПЕК и ряд не входящих в организацию стран в конце прошлого года договорились о сокращении своей добычи нефти суммарно на 1,8 млн баррелей в сутки от октябрьского уровня 2016 г., из которых 300 тыс. приходятся на Россию. Соглашение было заключено на первое полугодие текущего года с возможностью продления. В мае срок его действия был продлен на девять месяцев — до конца марта 2018 г.

Инновации

Робот для Арктики

УЧЕНЫЕ ТОМСКОГО ГОСУНИВЕРСИТЕТА СОЗДАЛИ РОБОТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗАРАЖЕННЫХ ТЕРРИТОРИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ В АРКТИКЕ. ИЗОБРЕТЕНИЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАЛИСЬ ГАЗОДОБЫВАЮЩИЕ КОМПАНИИ И СИЛОВИКИ.

«Робот предназначен для оценки потенциальной опасности объектов и территорий. Наличие газоанализатора и другой измерительной аппаратуры позволяет проводить экспресс-анализ, определять качественный и количественный состав смесей в воздухе, идентифицировать различные опасные вещества, включая взрывчатые», — говорит руководитель международной лаборатории систем технического зрения **Владимир Сырямкин**.

Робот способен проводить видеосъемку исследуемых объектов, в том числе в инфракрасном диапазоне, т.е. может «видеть» в темноте. При необходимости он расставит метки, заметные на цифровой карте, произведет отбор проб почвы, снега, воды. Программное обеспечение, также разработанное в Томске, дает автоматизированному исследователю возможность работать не только под управлением оператора, но и автономно. Робот обладает высокой проходимостью, одинаково легко передвигается по земле, снегу и льду.

Автоматизированную платформу можно с успехом применять, например, в Арктике для проведения научных исследований и решения промышленных задач.

Цитата месяца

«Правительство готово гарантировать, что ***ИНФЛЯЦИЯ В РФ НЕ ВЫЙДЕТ ЗА УРОВЕНЬ 4% В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ***», — заявил глава Минэкономразвития России **Максим Орешкин**.

Опросы

Неучет износа — важнейшая поправка к закону об ОСАГО

ИЗДАНИЕ «АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ» ПРОВЕЛО ОПРОС, В РАМКАХ КОТОРОГО АВТОВЛАДЕЛЬЦЫ ОТМЕТИЛИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ ДЛЯ НИХ ПОПРАВКИ В ЗАКОНЕ ОБ ОСАГО, ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ 28 АПРЕЛЯ. В ОПРОСЕ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 2,8 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК.

Почти половина респондентов (41%) считает, что главным новшеством стал неучет износа при выполнении ремонта, поскольку больше за него не придется доплачивать. Более 22% участников полагает, что для них важны все нововведения; 21% опрошенных придерживается позиции «стороннего наблюдателя», отмечая, что им всё равно, какие появились нововведения — они не используют ОСАГО по прямому назначению, поскольку ездят аккуратно, без ДТП. Только десятая часть респондентов отметила удобство того, что за качество ремонтных работ теперь будет нести ответственность страховая компания, считая, что такой важный вопрос необходимо решать централизованно.

Порядка 4% участников опроса полагает, что важно также то, что автомобили не старше двух лет будут ремонтироваться у официальных дилеров с сохранением гарантийного срока. Примерно столько же автомобилистов (2%) положительно отзывается о выборе станции техобслуживания страховой компанией для работы по ремонту в рамках ОСАГО.

«Возможно, автомобилистам понадобится больше времени, чтобы по достоинству оценить все нововведения. Закон распространяется только на договоры, заключенные после 28 апреля 2017 года, и эффективность всех поправок мы сможем оценить месяцев через восемь–десять», — поясняет **Павел Самиев**, управляющий директор Национального рейтингового агентства.

excellence in strategies

«Бережливость — важный источник благосостояния»

Марк Туллий Цицерон,
древнеримский политический деятель, оратор и философ

24

Стандартизация является одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия. Описанию методик стандартизации посвящено множество книг и учебных курсов. Представляем авторскую методику «12 шагов стандартизации операций», используемую в консалтинговых проектах.

32

Бережливая компания стремится работать в соответствии со спросом на свою продукцию. Оптимизация должна проводиться без капитальных затрат, нового оборудования и дополнительного персонала. Рассказываем, как построить карту потока создания ценности для будущего состояния, при которой скорость изготовления продукции существенно выше, а затраты на производство — ниже.

38

Многие менеджеры относятся к Lean Production как к очередной моде, которую несложно пережить, и допускают непоправимую ошибку. Последовательное внедрение этой методологии может поставить существующую систему управления предприятием с ног на голову и изменить сложившийся порядок вещей в худшую сторону. Рассмотрим основные угрозы, связанные с внедрением бережливого производства, и способы борьбы с ними.

Павел Пашков и Андрей Алешин

управляющие партнеры компании Salutem Business Consulting

Salutem Business Consulting

НАС ОКРУЖАЕТ ГИГАНСКОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОТЕРЬ, КОТОРЫЕ МОЖНО УСТРАНИТЬ

О том, как грамотно провести оптимизацию бизнес-процессов, в том числе высокотехнологичных, возможно ли стандартизировать лин и убивает ли бережливое производство мотивацию, рассказывают управляющие партнеры компании Salutem Business Consulting Павел Пашков и Андрей Алешин.

— Глядя на вас, отрадно сознавать, что бережливым производством в России сегодня занимаются не только умудренные сединами патриархи данного направления. И все-таки: как вы дошли до жизни такой?

Павел Пашков

— Я всегда был сторонником косвенного управления процессами. В свое время на формирование моего мировоззрения сильно повлиял американский писатель-фантаст Айзек Азимов, а именно его книги «Основание» и «Второе основание», где вымышленная наука психоистория позволяет предсказывать будущее с высокой степенью точности. Почему я вообще пришел в управление качеством — я понял, что благодаря статистическому управлению процессом, не погружаясь в сам процесс, вполне можно увидеть, как он будет проходить дальше, то есть фактически предсказать будущее. Благодаря этому я увлекся теорией Деминга и, в итоге, управлением качеством.

В ходе дальнейшего изучения управления качеством я наткнулся на книгу Джеффри Лайкера «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира» и мне стало очевидно, что нас окружает гигантское количество потерь, которые можно и нужно устранить путем совершенствования рабочих операций. Такое совершенствование привлекательно не только тем, что дает прибыль (хотя это, безусловно, важно, это основа предпринимательской деятельности), но, прежде всего, удовольствием от того, что изначально процесс был в разы, иногда в десятки раз менее эффективным, а теперь с твоей помощью стал совершенно другим. Смотришь на плоды своего труда и видишь, что на том же самом оборудовании те же самые сотрудники могут делать существенно больше… Это окрыляет. Мы любим дело, которым занимаемся, и для нас очень важно, чтобы заказчик был не просто доволен, а чтобы результаты, которые он получил, значительно превосходили его ожидания и заставляли его двигаться дальше.

Андрей Алешин

— На меня во многом повлиял Павел, не побоюсь сказать, своим «нездоровым» энтузиазмом. Бережливым производством я стал заниматься только благодаря ему, начал читать соответствующую литературу. Мое мировоззрение буквально перевернула книга Майка Ротера «Тойота Ката». Лично для меня книги вообще обладают большой «убойной» силой. Так, в студенческие годы огромное впечатление произвел учебник Елены Сергеевны Вентцель «Исследование операций», который дал мне мощный импульс к развитию. Благодаря этой работе я понял, что всё можно смоделировать, т.е. сделать прогноз, опираясь на факты, и на его основании принять

взвешенное решение. Кстати, хотя мы с Павлом очень разные и по характеру и, самое главное, по тому, как видим оптимизацию и относимся к ее инструментам, именно это позволяет нам увидеть проблему гораздо шире и объемнее — вместе мы создаем эффект стерео. Благодаря этому мы вырабатываем гораздо более комплексные решения.

После того как я стал работать в сфере консалтинга, поездил по регионам, посмотрел, как там реально люди трудятся, стало понятно, что всё можно делать в разы быстрее, нужно только подобрать соответствующие инструменты. И я сознавал, что это возможно. Знаете, когда один говорит, что всё плохо, а второй возражает, что можно сделать лучше, но на этом всё заканчивается — это один вариант. Другой вариант, когда не просто критикуют, а на собственном примере показывают более удачный способ. Вот тогда и возникает прецедент, который можно внедрять.

Вообще, если есть возможность что-то улучшить, надо улучшать! У меня есть идея, может быть, довольно утопическая, но я искренне хочу, чтобы мои сограждане жили лучше. Я патриот и верю, что мы все не только этого достойны, но и способны это сделать.

Что касается Salutem Business Consulting, то наша цель — быть не просто консалтинговой компанией, но провайдером развития отечественной промышленности в отдельно взятой области, чтобы люди в этом сегменте с нашей помощью создавали классные конкурентоспособные продукты, в том числе на мировом рынке. Важно, что все смежные подразделения сразу начнут подтягиваться. Кстати говоря, бережливость — один из тех инструментов, с которыми все организаторы производства давным-давно знакомы: вспомним хотя бы Гастева или самоотверженную оптимизацию производства в годы Великой Отечественной войны.

П.П.

— Если бы человечество работало хотя бы на 10% от своей потенциальной эффективности, то мы бы уже бороздили межзвездное пространство и осваивали другие миры и планеты. Илон Маск мечтает сделать человечество межпланетным видом. Я с детства мечтал приблизительно о том же самом, поэтому, когда прочитал его книги и интервью, они произвели на меня неизгладимое впечатление именно в силу того, что были созвучны моим стремлениям. К сожалению, я не Илон Маск, и компанию, подобную Tesla или SpaceX, мне, скорее всего, создать не удастся. Но, возможно, мы с Андреем еще впишем свое слово в историю.

— А всегда ли применимы лин-технологии? Многие считают, что принципы бережливого производства поддаются внедрению прежде всего в промышленной сфере.

А.А.

— Подавляющее большинство людей воспринимает не только бережливое производство, но и оптимизацию в целом как инструмент, применимый исключительно для производственных цепочек. Это далеко не так. Оптимизации поддается не только производство. Это могут быть отдел по разработке дизайна, юридический отдел, бухгалтерия, проектная служба, вообще практически любые смежные подразделения, содержание которых для компании обычно сопряжено с огромными затратами. Безусловно, здесь многое можно сделать.

П.П.

— Даже современное, эффективное производство, знакомое с современными методами управления — настоящий кладезь для оптимизации. Например, зачастую люди забывают, что есть основные производственные процессы, а есть вспомогательные, такие, как переналадка и обслуживание оборудования. Еще очень важна разбивка процессов на составляющие. Когда автоматический цикл на каком-либо агрегате запущен, на него уже невозможно повлиять. Но можно существенно оптимизировать время, в течение которого рабочий закладывает в аппарат новую порцию деталей.

И еще в нашей работе важно «пощупать руками» каждый процесс, потому что невозможно понять, что такое эргономика, если сам лично не прочувствуешь, насколько удобно или неудобно выполнять ту или иную операцию. Вообще мы исповедуем принцип «иди и смотри» или «по месту — по факту», потому что, не выйдя на место возникновения проблемы, а пытаясь решить ее теоретически, восседая в кабинете, невозможно докопаться до первопричины. А ведь большинство нерешенных или неправильно решенных проблем — циклические, т.е. имеют свойство периодически повторяться.

Корпоративные стандарты должны обеспечивать воспроизводимость и темп выполняемых работ, фиксированную стоимость и тиражируемость при минимально необходимой квалификации персонала

Поэтому так важно глубоко разбираться в тех процессах, которые исследуешь. Однако есть одно большое «но». Не всегда, но часто оптимизацию не могут проводить технические специалисты, которые постоянно занимаются данным процессом (про таких говорят: «Он родился в реакторе (за станком)»); они видят его с инженерной, а не с организационной точки зрения. Они зачастую не умеют задавать вопросы, в то время как организация труда по своей сути — это технология правильно ставить вопросы и давать на них ответы. Ведь только после того, как ответы будут найдены, можно внедрять улучшения. Наша задача, соответственно, состоит в том, чтобы эти вопросы задать, а потом обучить технических специалистов делать так же.

А.А.

— Выход на производство является очень важным моментом не только потому, что так гораздо эффективнее решать проблему, но и с точки зрения мотивации работников, которые находятся «внизу». Потому что рядовые сотрудники, которым, собственно говоря, и придется непосредственно иметь дело с этой оптимизацией, «надевать ее на себя», очень часто воспринимают грядущие перемены как вызов, как способ заставить их больше работать за те же деньги или же вообще сократить. Поэтому, когда мы начинаем трудиться бок о бок с ними, они видят, что мы на их стороне, что нам не безразличны их сомнения, и мы, мало того что знаем, как именно всё надо делать, но и на собственном примере показываем, как можно достаточно быстро что-то улучшить, что это несложно и действительно необходимо. Но взамен — производительность и качество действительно должны повыситься, а потери уменьшиться.

В настоящее время на наших предприятиях нет сотрудников, которые пришли бы «готовыми», обученными и сразу же начали работать в соответствии с требованиями. Есть люди, которые приходят «с улицы», вникают в суть дела при помощи досконально расписанных процессов и начинают нормально трудиться. Таким образом, наши методики помогают сделать компанию не только гораздо более эффективной, но и более независимой от «специалистов», которые вроде бы приходят работать, но под работой подразумевают нечто свое, не предполагающее создание добавленной ценности для компании. При этом уволить такого человека проблематично. Поэтому мы стараемся быть независимыми от подобных сотрудников. Мы — против бездельников. В данном случае наш «разбор полетов» очень хорошо помогает определить все тонкости, все узкие места управления персоналом.

По поводу специализации. Павел сказал, что мы не во все процессы «влезаем». Однако, по нашему опыту, мы можем «влезть» в 90% процессов. Исключение составляют те из них, которые требуют особого допуска, например, связанные с безопасностью, либо такие, как химический синтез или сварка, вследствие чего мы не можем дать адекватную консультацию. Но дело в том, что потери, как правило, не в них. По опыту, модернизация вспомогательных процессов способна принести компании до 20% прибыли только за счет того, что можно принципиально по-другому организовать работу каждого конкретного участка. И мы вполне можем дать оценку подготовительных и промежуточных операций.

— Верно ли в этой связи утверждение, что высокотехнологичный процесс гораздо в меньшей степени нуждается в оптимизации?

П.П.

— Отнюдь. Просто высокотехнологичный процесс следует разбивать на отдельные операции, часть которых действительно требует колоссальных специальных знаний и оптимизируется уже не специалистами по организации производства, а, скажем так, организаторами производства с техническим уклоном.

Книги, перевернувшие мир

(внутренний мир Андрея Алешина и Павла Пашкова)

1. **Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства**
   Сигео Синго
2. **Учитесь видеть бизнес-процессы**
   Майк Ротер, Джон Шук
3. **Практика дао Toyota. Руководство по применению принципов менеджмента Toyota**
   Джеффри Лайкер, Дэвид Майер
4. **Выход из кризиса**
   Эдвардс Деминг
5. **Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota**
   Дэвид Майер, Джеффри Лайкер
6. **Быстрая переналадка. Революционная технология оптимизации производства**
   Сигео Синго
7. **Пространство доктора Деминга**
   Генри Нив
8. **5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место**
   Хироюки Хирано
9. **Статистические методы повышения качества**
   Хитоси Куме
10. **Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов**
    Майк Ротер

Сигэо Синго, один из создателей производственной системы «Тойоты», считает, что в каждом процессе есть операции, непосредственно добавляющие ценность, в которые, тем не менее, вкрадывается множество потерь, и есть вспомогательные операции — хранения, перемещения, контроля. Большинство и тех, и других доступны пониманию буквально каждого. Возьмем, к примеру, научно-исследовательскую деятельность. Поверьте, проводить лабораторные анализы гораздо проще, чем водить штабелер в помещении сложной конфигурации. Спросите, почему? Да потому что, несмотря на сложные названия приборов и оборудования, они исключительно просты в использовании, поскольку для каждого разработан пошаговый алгоритм применения: сделай шаг А, затем шаг Б и т.д.

Кстати, когда мы создаем технологию оптимизации некоего процесса, то стараемся проверить ее на людях, в нем никак не задействованных. Потому что, если технология должным образом проработана, воспользоваться ею сможет любой человек, имеющий даже самую низкую квалификацию. Ведь оптимизация заключается не только в том, чтобы ликвидировать потери, но и в том, чтобы сделать процесс как можно более простым и понятным. Именно в этом и состоит одна из основных задач стандартизации.

А для этого, в свою очередь, необходимо правильно настроить процесс обучения. К примеру, мы с Андреем являемся апологетами метода производственных инструктажей, который объективно доказывает, что практически любой несложной операции можно обучить любого человека за 15, максимум 30 минут. Самое главное — понимать, что принятый на работу новый сотрудник — это фактически чистый лист, на котором можно написать, что хочешь. Поэтому нужно составить подробную инструкцию: первое действие, второе, третье… Затем каждому из этих действий присваивается сложность освоения, и мы с удивлением обнаруживаем, что в лучшем случае только одна из четырех операций требует некоторого времени на то, чтобы ею овладеть. Это означает, что начать результативное обучение сотрудника можно уже с первого дня его работы, и он сразу же начнет приносить компании добавленную ценность.

А.А.

— Приведу ряд примеров. Когда я работал на НПО им. С.А. Лавочкина — высокотехнологичном предприятии, выпускающем летательные аппараты, — меня всегда интересовал вопрос ценообразования. Причем надо понимать, что каждое изделие стоит несколько миллиардов рублей. И я решил отследить всю производственную цепочку, начиная с изготовления чертежей и опытных образцов. В результате выяснилось, что львиную долю времени и, соответственно, стоимости труда высококвалифицированных специалистов (а это около 40% расходов компании) занимает согласование различных документов. При этом собственно производство аппарата простаивает. Скажем, он простоял «без дела» неделю в дорогостоящем, специально оборудованном помещении, причем пришлось еще заплатить неустойку логистической компании за задержку транспортирования аппарата на космодром (также исключительно дорогой и сложной операции).

Позже, работая в Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), я участвовал в подготовке стандартов для выбора поставщиков по программе создания самолета МС-21. Мы подробно изучали опыт ведущих разработчиков, таких как Boeing, Airbus, Bombardier и др. Все они, выпуская высокотехнологичную продукцию, тем не менее, постоянно оптимизировали и производственные цепочки, и цепи поставок, включая деятельность своих поставщиков!

Ограничиваться внедрением улучшений в рамках одного предприятия — не что иное, как субоптимизация, а она неизменно связана с рисками: если подведут внешние контрагенты, то и внутри по цепочке, как из рога изобилия, посыплются потери. Поэтому нужно знать процессы не только свои, но и своих стейкхолдеров (как потребителей, так и поставщиков). К сожалению, по причине инертности или, возможно, в силу менталитета («а чего они от нас хотят *на самом деле?* как бы чего не вышло»…), не все компании готовы к подобной совместной работе.

Вообще, зачастую люди желают улучшений в *целом,* но не знают, за что хвататься в первую очередь. Поэтому первоначальный запал быстро угасает. Например, опасаясь, что поставщик может подвести, компания буквально затаривает все имеющиеся складские помещения, в итоге

замораживает свои оборотные средства и начинает метаться в поисках кредита. Но в данной ситуации нужен вовсе не кредит, нужно просто вывести хотя бы часть средств «из заморозки». Вопрос в том, как это сделать. И ответить на него смогут люди, которые в этом разбираются и знают, за что хвататься в первую очередь.

— Так с чего именно нужно начинать оптимизацию?

П.П.

— Подавляющее большинство обычно начинает с сокращения расходов на канцтовары и туалетную бумагу, причем контролем занимается непосредственно топ-менеджмент. Согласитесь, это полный абсурд: экономя 100 тысяч рублей, не обращают внимания на то, что десятки миллионов тратятся не глядя. Поэтому, безусловно, необходимо прежде всего выискивать критические места и узкие точки в процессах, задающих ритм всему производству, или генерирующих запасы, или создающих добавленную ценность.

Но ведь в сложных процессах и разбираться сложно, вот и идут руководители по пути наименьшего сопротивления. Все мы любим принимать очевидные решения. Согласен — наилучшее решение должно быть очевидным, но только добиваться этого следует путем разбивки процесса на составляющие и тщательного анализа каждой из них.

И тогда становится понятным, что механизация и автоматизация должны быть заключительным этапом любой оптимизации, когда все прочие потери уже устранены. Именно этому учит нас японский подход в менеджменте: очень легко автоматизировать неэффективные операции — они будут выполняться быстрее, однако впоследствии станут неотъемлемой частью процесса, потому что оптимизировать, то есть фактически переделать автоматизированную линию значительно сложнее.

— Вы оба говорили о том, что оптимизации поддаются не только производственные, но и вообще любые процессы. Однако многие патриархи лин считают, что, например, бережливое проектирование — это нонсенс, поскольку грамотный проект априори должен быть бережливым. А как вы считаете?

П.П.

— Чтобы ответить на этот вопрос, нужно непредвзято рассмотреть процесс проектирования и сопутствующие потери. В итоге окажется, что собственно проектирование составляет порядка 10% общего времени. Творческой деятельностью конструкторы занимаются в лучшем случае два часа из восьми, да и то не всегда. Остальное время — совещания, ожидания и чаепития. Конечно, ни один человек не может проектировать восемь часов подряд, и в остальное время его следует занять другой работой. Японский менеджмент в данной ситуации рекомендует просто сменить задание: проектировал крыло — теперь займись шасси. Таким образом, сотрудник не просто сохраняет продуктивность, но и видит общую картину. Этот подход эффективен не только для творческих, но и для рабочих специальностей. Он полезен еще и тем, что в компании не остается незаменимых людей. Это ведь огромная проблема — если уникальный специалист находит другую работу, фронт сразу оголяется.

Что еще является потерями в проектной деятельности? Этапы согласования и утверждения, а также связанные с ними процессы ожидания — фактически простоя. Да, они необходимы, но всё же это потери. А если вкралась ошибка, причем в типовой проект? Представляете, как она будет растиражирована?! Или, наоборот, недостаточная унификация приведет к тому, что под каждую нестандартную деталь нужно будет формировать собственный набор комплектующих. Как выстроить уже саму модель мышления таким образом, чтобы избегать подобных ошибок? Нужно задавать правильные вопросы. Кстати, книга «Тойота Ката» учит именно этому.

А.А.

— Когда я занимался анализом проектной деятельности на НПО им. С.А. Лавочкина, как раз процесс согласования вызывал больше всего вопросов, поскольку был исключительно длительным. Причем те, кто был виновен в затягивании сроков, никакой ответственности за это не несли. Тогда я поручил сотруднице обходить с пачкой документов подписантов, чтобы те ставили свою резолюцию. Если кто-то отказывался, сотрудница просила написать причину отказа.

Мораль: не надо оставлять вопросы без ответов. Если кто-то что-то не подписал, а потом этот документ завис где-то во

внутреннем микрокосмосе, страдают и все остальные процессы. Вообще эта идея — чтобы согласованием документов занимался специально выделенный человек — сэкономила впоследствии массу времени. Кстати, Стив Джобс никогда не нагружал сотрудников, занятых непосредственно разработкой новых продуктов, совещаниями, согласованиями, заседаниями. Наоборот, обеспечивал всем, что им требовалось для работы. Но зато у них были очень четкие сроки.

Еще один важный момент. Когда люди слышат такие выражения, как «бережливое проектирование» или «бережливый офис», почему-то у большинства возникает соблазн внедрить в офисе 5S. Скажите, зачем? Прежде чем начать что-то менять, нужно сначала понять, как вы делаете это сейчас и для чего вы это делаете, и только затем решать какие-либо оптимизационные задачи. Бережливость должна начинаться именно с этого.

Вообще у нас почему-то проектные службы представляют собой какое-то отдельное государство, с которым к тому же нет дипломатических отношений. В Японии всё совсем по другому: проектировщики до 60% времени проводят в цехах, ведь они должны четко представлять, как именно их разработки будут претворяться в жизнь, какие трудности могут возникнуть при производстве. К сожалению, большинство наших проектировщиков — вчерашние студенты без производственного опыта.

П.П.

— Создание технологии в целом занимает несколько часов, оформление ее на компьютере — еще час, а затем наступает этап согласования, который может длиться несколько месяцев. Вот потери в чистом виде. Так что они есть везде. Возьмем, к примеру, стандартизацию с точки зрения 5S. Спросите, при чем здесь 5S? А разве чрезмерный объем информации не является потерями, не требует сортировки?

Поэтому опять-таки нужно задать себе правильный вопрос: как уместить все необходимые сведения на одном-двух листах? При этом не следует забивать, скажем, мелкими картинками каждый квадратный дюйм — мы должны иметь максимальное количество информации при условии оптимального ее усвоения. Именно поэтому японцы любят применять инфографику, рисунки и фотографии — они гораздо информативнее. Попробуйте описать словами, каким должно быть состояние рабочей зоны — получится не менее трех страниц текста, который к тому же достаточно сложно понять и в итоге усвоить.

Внутренние корпоративные стандарты должны, прежде всего, обеспечивать воспроизводимость и темп выполняемых работ, фиксированную стоимость и тиражируемость при минимально необходимой квалификации персонала. Причем не только на производстве, но и при организации, например, научной или торговой деятельности. Кстати, очень актуальна сегодня бережливость в продажах.

— На недавно состоявшемся в Торгово-промышленной палате РФ круглом столе вы говорили, что зачастую люди считают, будто бережливое производство убивает мотивацию и что вообще любая оптимизация убивает мотивацию. Почему?

А.А.

— Потому что люди думают, что после того, как процессы будут оптимизированы, им либо урежут зарплату, либо заставят работать больше. На мой взгляд, одним из главных условий правильной мотивации является то, что сотрудникам с самого начала нужно объяснить, что и как они будут делать. Более того, зачастую они могут сами усовершенствовать стандарт или технологию. В итоге это помогает сделать процесс даже не столько более бережливым, сколько более управляемым. Что касается бережливости, то персонал начинает отчетливее понимать, как именно компания зарабатывает деньги, откуда берутся средства на их зарплату и премии, — и помогает больше сэкономить, рациональнее использовать ресурсы.

— Недавно я слушала выступление руководителя по внешним связям Французской ассоциации по стандартизации (AFNOR) Алистера Далримпла, который считает, что стандартизировать лин невозможно. Тем не менее, в нашей стране (по-моему, единственной в мире) разработаны и уже внедряются стандарты на бережливое производство. Что скажете?

А.А.

— Стандарты, в том числе на бережливое производство, — это не плохо и не хорошо, но они должны носить сугубо рекомендательно-методический характер. Ведь эффективность не возникает по щелчку пальцев, ее порождает не что

иное, как необходимость получения определенных результатов. Возьмем в качестве примера Ульяновский моторный завод, менеджменту которого была поставлена четкая задача: удерживать цену двигателя в течение определенного срока в конкретных пределах. Они были вынуждены проводить оптимизацию и использовали для этого инструменты лин, взяв за основу опыт компании «Тойота». Но очень качественно эти методы переработали и адаптировали к условиям и целям своего предприятия. Это настоящий живой опыт; ни одна книга такому не научит, всё нужно пропускать через себя. Поэтому всё возможно, и наша практика убедительно это доказывает.

П.П.

— Бережливое производство — это, прежде всего, идеология. А идеологию в стандарте не пропишешь. Невозможно стандартизировать процесс постоянных улучшений. Предположим, вы внедрили какой-то один инструмент, который помог вам ликвидировать один вид потерь, и на этом успокоились. Означает ли это, что вы исчерпали все возможности для совершенствования? Нет. Может быть, есть способ увеличить темп работы или снизить запасы на входе либо на выходе. Зачастую возникают противоречивые ситуации, разрешить которые не поможет никакой стандарт.

Просто нужно иметь самые разные инструменты для выявления различных несовершенств системы. Если не будет ошибок, не будет и возможностей для дальнейшего совершенствования. В этом, кстати, состоит одна из двух идеологических основ бережливого производства: мы должны постоянно искать потери с целью их устранения и улучшения системы. Вторая заключается в том, что нужно непрерывно совершенствовать профессиональный уровень сотрудников, чтобы они мыслили категориями бережливого производства и в итоге могли эти потери находить самостоятельно.

— Мы говорим о вашей деятельности, но кем именно вы себя ощущаете в большей степени — наставниками, консультантами? Какая роль вам ближе?

П.П.

— Наверное, мы все-таки ближе не к классическому консалтингу, а к практике наставничества. Мы не просто даем советы — наша работа включает сопровождение проекта, формирование идеологии бережливого производства. Но самое главное отличие заключается в том, что мы не стремимся заполучить клиента на всю жизнь, чтобы он обращался к нам снова и снова. У нас другая задача: наши заказчики должны продолжать внедрять бережливое производство самостоятельно, причем обязательно проникнувшись идеологией лин. Если мы не сумели этого добиться (а это длительный процесс, занимающий несколько лет), то считаем, что не смогли достичь цели. И в итоге компания клиента потихоньку откатывается к прежнему состоянию.

А.А.

— Еще мы можем позиционировать себя как люди, продвигающие идеи бережливого производства в предпринимательские массы и объясняющие, что всё это вполне реально, так что это можно и нужно делать. Фактически мы являемся провайдерами идеологии лин. Мы выбрали для себя определенный набор инструментов, эффективность применения которых доказали на собственном опыте, причем в нашей стране, в современной социально-экономической ситуации. И мы постараемся донести это знание до как можно большего числа предпринимателей.

Безусловно, не всем это нужно: кто-то привык работать с использованием так называемого административного ресурса, кто-то — за «откаты». Так было и будет всегда. Поэтому наша цель — создать прослойку эффективно работающих предприятий. Для них мы готовы стать наставниками, тренерами, коучами, сенсеями, даже консультантами…

А еще у нас есть мечта — построить небольшие образцово-показательные предприятия, чтобы можно было на их примере демонстрировать преимущества бережливого производства. В идеале — в области сельского хозяйства и деревообработки, потому что эти отрасли будут в нашей стране всегда и, возможно, всегда будут нуждаться в оптимизации. Теоретически мы способны это сделать, но это очень нелегко. Время покажет. Но всегда везет тем, кто везет.

Беседовала Татьяна Киселева, главный редактор журнала Business Excellence

СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

МОСКОВСКАЯ НЕДЕЛЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

25 | 26 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА

МАСТЕР-КЛАСС

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ — ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

АВТОР И ВЕДУЩИЙ —
Асхат Ахатович ЯГОФАРОВ

Руководитель Департамента развития производственной системы ОАО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» (группа «Черкизово»), эксперт по развитию производственных систем на промышленных предприятиях.

27 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА

ЭКСКУРСИЯ

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСКУРСИЯ НА ЛИН-ПРЕДПРИЯТИЕ

28 | 29 СЕНТЯБРЯ 2017 ГОДА

СЕМИНАР-ПРАКТИКУМ

РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ: ОТ СТАРТА — ДО НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

АВТОР И ВЕДУЩИЙ —
Константин Валерьевич НОВИКОВ

Директор ООО «Национальные системы менеджмента», один из разработчиков национальных стандартов систем менеджмента бережливых производственных систем, участник более 50 проектов РПС в крупнейших промышленных корпорациях РФ.

- Известные эксперты-практики расскажут о личном опыте построения систем бережливого производства на ведущих предприятиях страны.
- Вы сможете перенять алгоритмы, проверенные практикой успешных компаний, а также узнаете, какие проблемы могут возникнуть при реализации программы бережливого производства и как устранить или снизить их влияние.
- Прямой диалог с экспертами-практиками поможет найти наиболее рациональное решение вопросов развертывания программы бережливого производства на вашем предприятии.
- Экскурсия на лин-предприятие наглядно продемонстрирует, как работает бережливая производственная система.

Реклама

ЗАПИСАТЬСЯ НА ПРАКТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР И МАСТЕР-КЛАСС:

Тел.: **+7 (495) 771 6652**, доб. **142**. E-mail: **abc@mirq.ru**; **www.ria-stk.ru**

Главная тема
LEAN
НОВАЦИЯ

«12 ШАГОВ СТАНДАРТИЗАЦИИ ОПЕРАЦИЙ»

Павел ПАШКОВ,
Андрей АЛЕШИН,
управляющие партнеры компании Salutem Business Consulting

Стандартизация является одним из основных инструментов повышения эффективности деятельности предприятия. Описанию методик стандартизации посвящено множество книг и учебных курсов. Однако на практике компании часто сталкиваются со следующими трудностями: стандарты дают только общие описания процесса; они слишком громоздки; не могут быть положены в основу эффективного обучения и используются только для выявления виновных; не всегда содержат нормативы времени. Данный цикл из двух статей описывает авторскую методику Salutem Business Consulting «12 шагов стандартизации операций» (далее — «12 шагов»), используемую в консалтинговых проектах.

«12 шагов» разработаны на основе инструментов бережливого производства и успешно апробированы на малых, средних и крупных предприятиях различных отраслей промышленности, где показали одинаково высокую эффективность. Если предприятие ранее не использовало аналогичных инструментов описания и анализа операций, то велика вероятность кратного повышения производительности, снижения затрат, устранения основных проблем с качеством продукции (но только при условии правильного применения).

Отдельным преимуществом «12 шагов» является быстрое получение результатов. Обычно уже через два–три часа возможно получить описание несложной технологической операции и увидеть направления для совершенствования деятельности.

В рамках методики разрабатывается ряд документов, назначение которых приведено в табл. 1.

На рис. 1 приведена блок-схема методики «12 шагов стандартизации операций», а ниже подробно рассматривается каждый из шагов.

Для иллюстрации методики использованы настоящие документы, разработанные в рамках стандартизации процесса «Фасовка полиуретановых клеев» на одном из российских химических предприятий.

Шаг 1 ВЫБОР ПРОЦЕССА

Если целью работы является освоение методики «12 ша-

Рисунок 1. Блок-схема методики «12 шагов стандартизации операций»

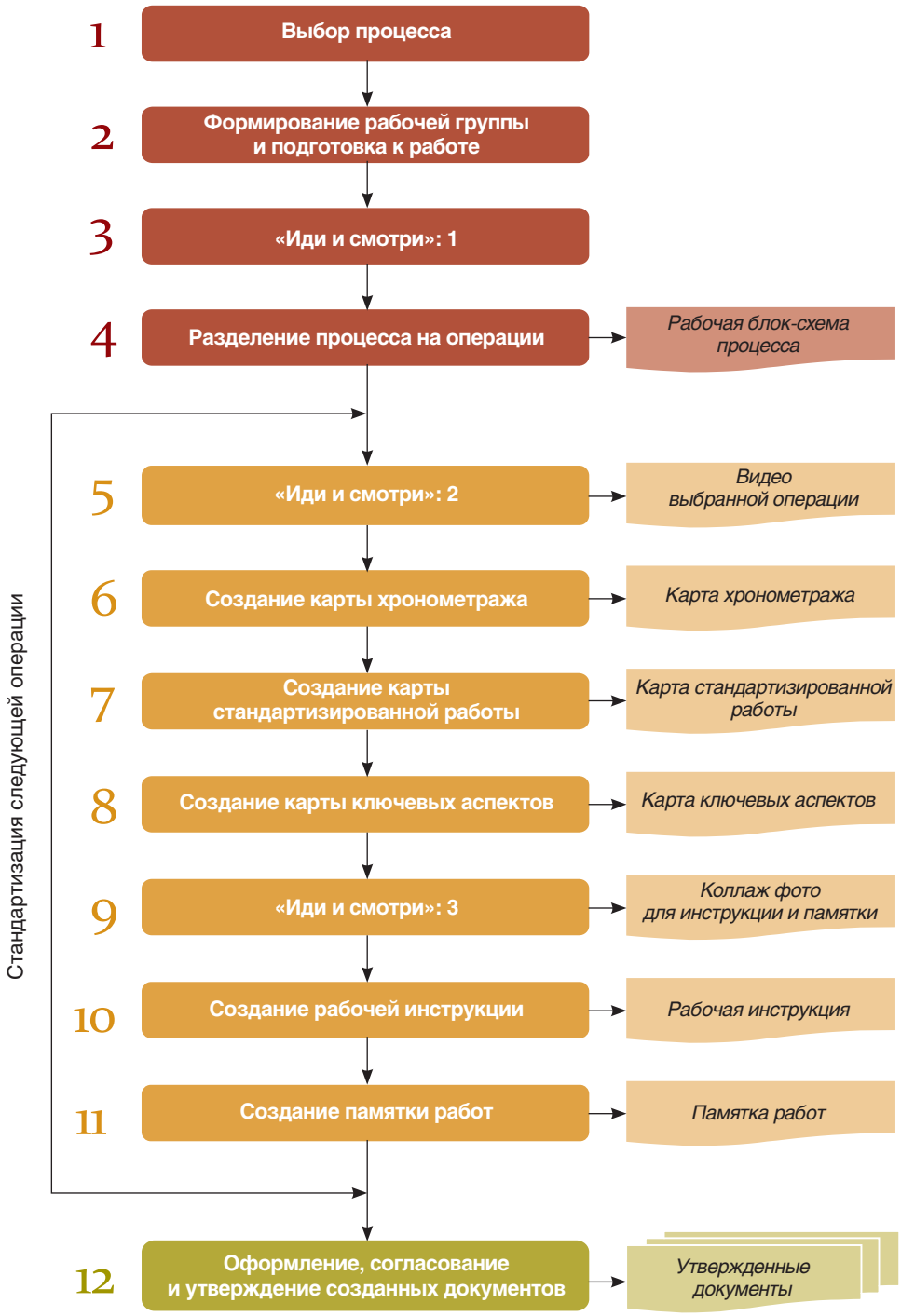


Таблица 1. Документы, разрабатываемые в рамках методики «12 шагов»

№	НАИМЕНОВАНИЕ	НАЗНАЧЕНИЕ	ПОЛЬЗОВАТЕЛЬ	ХАРАКТЕР	ОБЪЕМ
1.	**Блок-схема процесса**	*Определение последовательности стандартизации операций*	Рабочая группа	*Временный*	1 стр.
2.	**Видеозапись операции**	*Основа для составления карты хронометража*	Рабочая группа	*Временный*	—
3.	**Карта хронометража**	*Основа для составления карты стандартизированных работ и схемы ключевых аспектов*	Рабочая группа	*Временный*	1–3 стр.
4.	**Карта стандартизированных работ**	*Нормирование последовательности и времени выполнения операций*	Рабочая группа, технолог, аудитор, тренер	*Постоянный*	1 стр.
5.	**Схема ключевых аспектов**	*Выявление ключевых аспектов, критически влияющих на качество, производительность или затраты при выполнении операции*	Рабочая группа, тренер, обучаемый, технолог	*Постоянный*	1 стр.
6.	**Рабочая инструкция**	*Подробное описание операции*	Рабочая группа, тренер, обучаемый, аудитор, работник	*Постоянный*	1–5 стр.
7.	**Памятка**	*Краткое описание работ, вывешиваемое на рабочем месте*	Аудитор	*Постоянный*	1 стр.

гов», можно взять самый простой для описания процесс. Это особенно актуально для пилотных проектов, т.к. в ходе работы члены команды смогут освоить методику на уровне, достаточном для ее масштабирования, а также почувствовать вкус к улучшениям. В нашем примере процесс фасовки полиуретановых клеев выбран именно поэтому.

Если персонал уже знаком с методикой, то целью обычно является самый проблематичный процесс, улучшение которого позволит принести наибольшую пользу предприятию путем повышения качества выпускаемой продукции и производительности и/или снижения затрат.

Шаг 2
ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ И ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ

Методика может успешно применяться индивидуально, но коллективная работа позволяет исключить ошибки при описании процесса, выделить все ключевые аспекты и снизить индивидуальную трудоемкость задачи по описанию.

Поэтому вначале желательно сформировать рабочую группу из двух–пяти чел. В нее обязательно должен входить специалист, знакомый с техническими аспектами описываемого процесса.

В нашем примере в рабочую группу вошли:

- начальник участка полиуретановых клеев;
- начальник производства стирол-акриловых дисперсий;
- технолог;
- руководитель научно-исследовательского комплекса;
- специалист службы менеджмента качества.

Обратите внимание: ввиду того, что описание данной

> В ходе работы члены команды смогут освоить методику на уровне, достаточном для ее масштабирования, а также почувствовать вкус к улучшениям

Рисунок 2. Схема участка фасовки полиуретановых клеев

операции играло роль пилотного проекта, были привлечены специалисты сторонних подразделений.

Шаг 3
«ИДИ И СМОТРИ» 1: ПОЛУЧЕНИЕ ОБЩИХ СВЕДЕНИЙ О ПРОЦЕССЕ

Рабочая группа обязательно выходит на место осуществления стандартизируемого процесса и наблюдает за его выполнением. Принцип «иди и смотри» или «по месту — по факту» активно используется в бережливом производстве. Согласно данной методологии, удаленно нельзя понять проблему по-настоящему. Недопустимо полагаться на доклады подчиненных или считать что-то само собой разумеющимся.

Основной задачей данного этапа является понимание логики процесса для дальнейшей разбивки его на отдельные операции. Если процесс уже был описан ранее, целью становится проверка соответствия имеющегося в компании описания реально наблюдаемой картине.

На рис. 2 показана схема участка фасовки полиуретановых клеев.

Шаг 4
РАЗДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССА НА ОПЕРАЦИИ

После наблюдения за процессом рабочая группа должна составить перечень операций, которые можно разбить на следующие группы:

Операции по подготовке к работе (подготовка рабо-

Рисунок 3.

Рабочая блок-схема процесса «Фасовка полиуретановых клеев»

чего места, необходимой оснастки, сырья и материалов для осуществления процесса; включение и настройка оборудования).

Операции по выполнению действий, приносящих добавленную ценность (все основные, в большинстве случаев циклические действия, ради которых осуществляется процесс: например, переработка сырья в полуфабрикат или продукцию).

Операции по выполнению действий, не приносящих добавленную ценность, но необходимых (действия в случае отклонения процесса от нормы, периодическое обслуживание оборудования).

Операции по завершению работы (уборка рабочего места, выключение оборудования).

На основании перечня необходимо составить рабочую блок-схему процесса. Важно отметить, что блок-схема является временным документом и создается для того, чтобы определить последовательность описания операций процесса через инструменты стандартизированной работы. Ее даже необязательно оформлять на компьютере или утверждать у генерального директора.

Пример разработанной блок-схемы процесса приведен на рис. 3.

Описание в абсолютном большинстве случаев следует начинать с операций по осуществлению действий, приносящих добавленную ценность. В нашем примере такой операцией является фасовка клея.

> Отдельным преимуществом методики «12 шагов» является быстрое получение результатов

Шаг 5
«ИДИ И СМОТРИ» 2: НАБЛЮДЕНИЕ ЗА ОТДЕЛЬНОЙ ОПЕРАЦИЕЙ

На данном этапе рабочая команда должна понять, как шаг за шагом выполняется операция. Для этого проводится

Таблица 2.

Карта хронометража

ДЕЙСТВИЕ	Время начала	Время окончания	Длительность	Полезность действия	Уровень квалификации
РАБОЧИЙ 1					
Взять пустое ведро	0:00	0:01	1	V	1
Установить ведро	0:01	0:02	1	V	2
Нажать кнопку «Пуск»	0:02	0:03	1	+	2
Простой	0:03	0:45		–	–
Перемещение заполненного ведра на рольганг	0:45	0:46	1	V	1
Взять пустое ведро	0:46	0:48	2	V	1
Установить ведро	0:48	0:49	1	V	2
Нажать кнопку «Пуск»	0:50	0:51	1	+	2
Простой	0:51	2:18		–	–
Перемещение заполненного ведра на рольганг	2:18	2:19	1	V	1
Нажать красную кнопку *(создается давление в прессе)*	2:19	2:22	3	V	2
РАБОЧИЙ 2					
Простой	0:00	0:46	46	–	–
Перемещение заполненного ведра с рольганга на столик готовой продукции	0:46	0:48	2	V	1
Взять крышку	0:48	0:49	1	V	1
Протирка крышки	0:49	0:53	4	V	1
Закрыть ведро крышкой	0:53	1:01	8	+	2
Перемещение ведра на поддон	1:01	1:08	7	V	2
Простой	1:08	2:19	71	–	–
Перемещение заполненного ведра с рольганга на столик готовой продукции	2:19	2:21	2	V	1
Взять крышку	2:21	2:22	1	V	1
Закрыть ведро крышкой	2:22	2:28	6	+	2
Перемещение ведра на поддон	2:28	2:34	6	V	2
ОБОРУДОВАНИЕ					
Простой	0:00	0:03	3	–	–
Наполнение ведра *(автоматически)*	0:03	0:45	42	+	–
Простой	0:45	0:51	6	–	–
Наполнение ведра *(автоматически)*	0:48	2:18	87	+	–
Простой	2:18	2:22	4	–	–

многократное (не менее пяти итераций) наблюдение за ее осуществлением. Раньше также требовалось замерять время исполнения отдельных действий, однако сейчас намного эффективнее использовать для этих целей видеозаписывающее устройство. Мы предпочитаем планшет, многие наши клиенты останавливаются на мобильном телефоне. Регистрация действий с помощью видеозаписи позволяет провести хронометраж уже после наблюдения за процессом и не отвлекает на это силы рабочей группы. Кроме того, если возникают разногласия по приемам выполнения отдельных действий, это легко снимается с помощью просмотра видеозаписи.

По возможности членам рабочей группы желательно самостоятельно попробовать выполнить операцию. Это позволит не только лучше ее понять, но и упростить выявление ключевых аспектов и возможностей для оптимизации. Выполнение операций, требующих соответствующего допуска к работе, могут себе позволить только те участники группы, которые его имеют.

Шаг 6
СОЗДАНИЕ КАРТЫ ХРОНОМЕТРАЖА

На основании сделанной видеозаписи удобно составить карту хронометража операции. Важно создать отдельную карту для каждого участника рабочего процесса (включая оборудование). В нашем примере будет три карты хронометража: рабочего 1, рабочего 2 и линии фасовки с прессом. Для более эффективного управления требуется знать структуру рабочего времени каждого из участников.

В карте указываются зафиксированные на видео действия; время, затраченное на их проведение; полезность отдельных действий и необходимый уровень квалификации персонала для их выполнения.

Полезность действий рекомендуется оценивать по следующей шкале:

«+» — действия, приносящие добавленную ценность;

«v» — действия, не приносящие добавленную ценность, но необходимые для осуществления процесса;

«–» — действия, не приносящие добавленную ценность.

Уровень квалификации персонала разбивается на следующие уровни:

«1» — операции, которые могут выполняться любым работником без всякой подготовки;

«2» — операции, которые могут выполняться любым работником с базовой подготовкой (обычно в виде краткого инструктажа);

«3» — операции, которые могут быть выполнены только после длительного обучения;

«*» — операции, требующие уникальных навыков.

Карта хронометража является отличным инструментом для анализа и первоначальной оптимизации операции.

Первое, что следует сделать, — это полностью исключить из операции действия, не приносящие добавленную ценность.

Второе — проанализировать уровень квалификации персонала, необходимый для проведения операции. Скорее всего, операций, отмеченных «3» и «*», будет мало или не окажется вовсе. Это значит, что при наличии соответствующего описания и системы производственных инструктажей зависимость компании от «незаменимых людей» будет минимальна. По нашим наблюдениям, эта ситуация характерна для абсолютного большинства производственных операций.

Если же все-таки отдельные действия требуют квалификации «3» или «*», то специалисты, способные их осуществлять, должны только ими и заниматься. Это означает, что действия, отмеченные «1» или «2», выполняются работниками «на подхвате», а квалифицированным специалистам осуществлять их запрещено. В этом случае вы ощутимо снизите потребность в уникальных сотрудниках на производстве.

Примеры заполненных карт хронометража приведены в табл. 2.

Карты показывают, что простои занимают значительное время у рабочего 1 и рабочего 2. Кроме того, обратите внимание на то, что время наполнения у ведер разное. Эти факты позволили без труда повысить производительность процесса в два раза и снизить количество работников до одного человека. Но об этом — в следующей статье, где будут рассмотрены дальнейшие этапы методики «12 шагов стандартизации операций».

Окончание следует

1927 90 2017
СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

В отдел управления персоналом: включить в план обучения сотрудников!

КАЛЕНДАРЬ КАЧЕСТВА 2017

II ПОЛУГОДИЕ

25–29 сентября

НЕДЕЛЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

25–26 сентября

Практический семинар

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ. ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

27 сентября

Профессиональная экскурсия на лин-предприятие

28–29 сентября

Мастер-класс

РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ: ОТ СТАРТА — ДО НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

10–12 октября

ШКОЛА ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА

Авторский мастер-класс **Владимира Качалова**

ШКОЛА ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

16–19 октября

МОСКОВСКАЯ НЕДЕЛЯ КАЧЕСТВА

16–17 октября

Практический семинар для топ-менеджеров

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

18–19 октября

Практический семинар для топ-менеджеров

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ. НОВЫЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ISO 9001:2015

30 октября — 3 ноября

КАЧЕСТВО В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. Профессиональная экскурсия

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

15–17 ноября

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Семинар-практикум

МЕНЕДЖМЕНТ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТОВ ISO/IEC СЕРИИ 27000

6–8 декабря

ЛАБОРАТОРНАЯ ПРАКТИКА

Семинар и профессиональная экскурсия

ОСНОВНЫЕ ОТЛИЧИЯ НОВОЙ ВЕРСИИ СТАНДАРТА ISO/IEC 17025:2017 ОТ ПРЕДЫДУЩЕЙ, ПОРЯДОК ПЕРЕХОДА. СВЯЗЬ С КРИТЕРИЯМИ АККРЕДИТАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Подать заявку на участие:
тел.: +7 (495) 771 6652, доб. 142, e-mail: abc@mirq.ru

Реклама

WWW.RIA-STK.RU

Главная тема
LEAN
НОВАЦИЯ

ПО СЛЕДАМ УБЕГАЮЩИХ МИНУТ 2

Построение карты потока добавленной ценности для будущего состояния

Павел ПАШКОВ,
Андрей АЛЕШИН,
управляющие партнеры компании Salutem Business Consulting

В предыдущей статье мы рассмотрели, как построить карту потока создания ценности (далее — карта value stream mapping, VSM) для текущего состояния (№ 5/2017). Основной целью было выявление потерь, существующих в операционных процессах компании, а также оценка их влияния на скорость изготовления продукции и себестоимость. Сегодня мы расскажем, как построить карту VSM для будущего состояния, в котором скорость изготовления продукции существенно выше, а затраты на производство — ниже. Главное условие: оптимизация должна проводиться без капитальных затрат, нового оборудования и дополнительного персонала.

Бережливая компания стремится работать в соответствии со спросом на свою продукцию. Поэтому производственный поток должен быть максимально приближен к потоку единичных изделий: есть запрос — сделали изделие, нет запроса — не сделали. При такой организации производства межоперационные запасы становятся ненужными, а скорость изготовления должна быть максимальной: потребитель не может долго ждать.

Чтобы этого достичь, карта будущего состояния должна отражать цепочку производственных процессов, в которой каждый из них связан с процессом-потребителем либо непрерывным потоком (произвел и сразу передал), либо системой вытягивания (получил запрос — начал изготавливать).

В прошлой статье мы рассмотрели, почему производство нашего клиента не может выпускать изделия по одному: нестабильные и существенные запасы между операциями, различное время обработки изделий, планирование работы на участках вне зависимости от потребностей последующих процессов-потребителей. Наша задача — создать карту VSM, которая приблизит это производство к потоку единичных изделий.

РАСПУТЫВАЕМ ПАУТИНУ

Мы принципиально выстроили материальные и информационные потоки в карте текущего состояния и рассчитали основные показатели процессов. В дальнейшем эти дан-

ные будут использованы для построения карты будущего состояния.

Не нужно строить такую карту VSM, которая сделает ваше предприятие лучше, чем «Тойота»! Карта будущего состояния должна быть реально выполнима. После того как вы реализуете ее на практике, сможете построить новую, более совершенную карту.

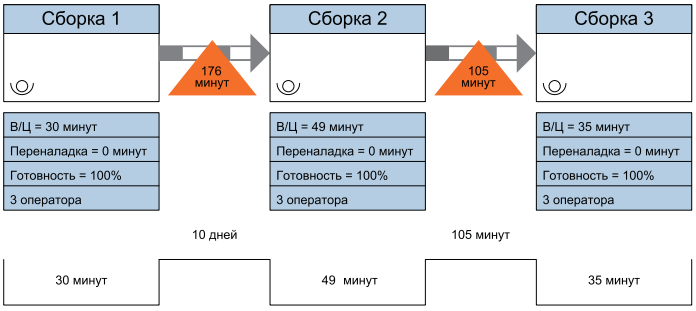
В первую очередь необходимо выделить те участки, которые можно физически объединить в поток, и на начальных этапах организовать их работу по принципу «первый пришел — первый ушел», или FIFO. Как правило, такие цепочки возможны в рамках одного цеха. Например, на нашей схеме это *Сборка 1 — Сборка 2 — Сборка 3* (рис. 1).

Не торопитесь объединять все процессы в единую цепь, может быть несколько отдельных цепочек! Мы также не рекомендуем сразу организовывать непрерывный поток единичных изделий — сначала должен быть небольшой промежуточный склад.

Что делать с остальными процессами, которые не объединены в непрерывную цепочку? Они должны поставлять продукцию на небольшие промежуточные склады, которые называются супермаркетами, и только по специальному сигналу, который называется канбан.

На новой карте у вас получится несколько участков с процессами, объединенными в единую цепь FIFO, а эти участки связаны между собой системой вытягивания (рис. 2). Ваша задача сейчас — нарисовать общую схему. Не торопитесь проводить расчеты промежуточных минискладов (супермаркетов) и разрабатывать карты канбан. Оставьте без изменений и параметры процессов, вы сразу увидите дисбаланс. Например, в нашей схеме время исполнения операций было от 12 мин до 117-ти! Вот откуда появляются запасы и выталкивание: одни спешат, другие не успевают.

Рисунок 1. Поток последовательных операций



УЧИМСЯ СЛЫШАТЬ МУЗЫКУ

Чтобы справиться с дисбалансом, в прошлой статье мы рассчитывали такт — средний интервал времени, через который конечный потребитель забирает готовую продукцию, произведенную предприятием. Напомним, что время такта составило 17,6 мин.

Но как такое время могло получиться, если некоторые процессы занимают до 117 мин и должны быть узким местом? Ответ прост: предприятие работает в две, а иногда в три смены и в выходные; часто сотрудники «включают» режим ускоренной работы. Мы предположили, что текущие возможности компании позволят изготавливать весь объем продукции в одну смену. Карта VSM будущего состояния построена, исходя из времени такта 17,6 мин.

Рисунок 2. Вытягивающая система

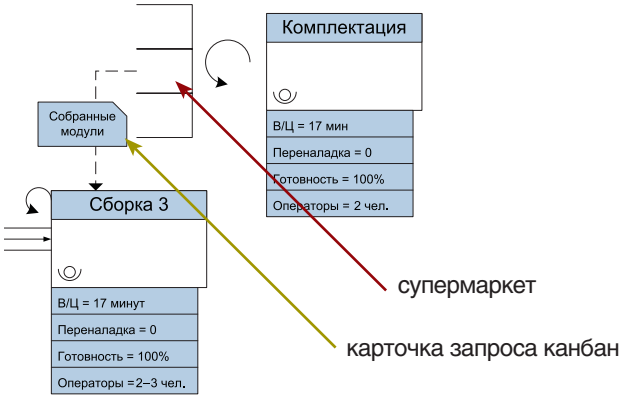
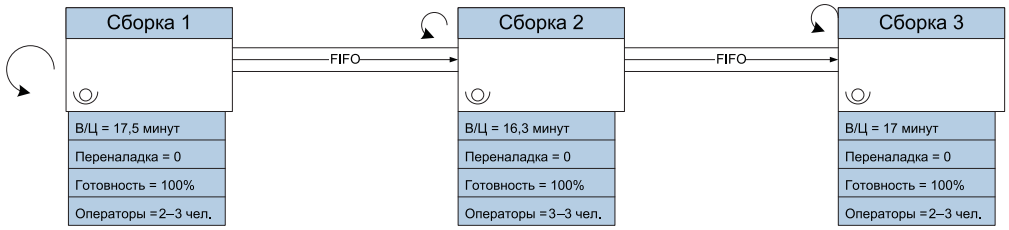


Рисунок 3. Приведение процессов ко времени такта



Сделать такое предположение нам помогли первоначальные наблюдения за процессами и оценка реальных возможностей уменьшения сроков работы. Прежде всего мы оценивали время, которое затрачивается на действия, не добавляющие ценности: хождение, поиски, ожидание (подобный подход рассмотрен в статье «SMED. Зачем российским компаниям быстро переналаживать оборудование» в № 10/2016). В среднем такие действия занимают около 40% времени операции.

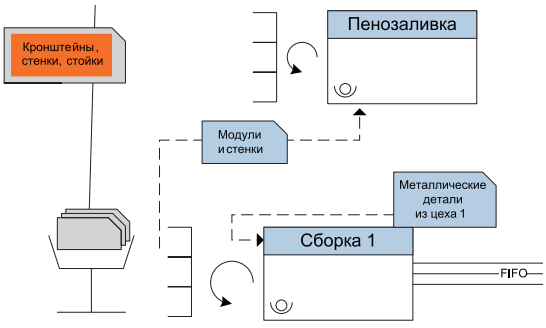
Но главное, практически все участки могли обеспечить наш четкий временной ориентир — такт (рис. 3). Например, у заказчика на участках сборки была выявлена возможность организации параллельной работы нескольких бригад за счет… уменьшения запасов между операциями. Мы просто избавили участок от «недособранных» изделий.

Дополнительные бригады сформировали из работников, работавших во вторую и третью смены. Выяснилось, что шесть человек могут высвободиться (на сборке 1 и сборке 3), чтобы взять на себя роль диспетчеров, освободить сборщиков от необходимости доставки комплектующих на участки и начать заполнять супермаркеты.

СУПЕРМАРКЕТ, НО НЕ МАГАЗИН

Не все процессы можно сразу оптимизировать под время такта, хотя к этому и нужно стремиться. Например, в данном случае операция пеноза-

Рисунок 4. Супермаркеты для внутренних поставок



ливки зависит от полимеризации, и ее ускорение невозможно без серьезных вложений или изменения технологии. Именно для организации процессов различной длительности, проходящих в разных цехах, а также для внешних поставок существует система вытягивания.

Суть ее достаточно проста: у процесса ниже по потоку (процесс-потребитель) есть небольшой склад с комплектующими изделиями. Склад должен обеспечивать бесперебойность процесса на протяжении нескольких циклов. Их количество может быть различно и зависит от многих факторов: надежности поставщика, партий поставок (не всегда их можно уменьшить), различных естественных обстоятельств. Для внутренних процессов запас рекомендуется составлять на одну–две рабочие смены и постепенно его уменьшать, добиваясь потока единичных изделий без запасов.

Внешние поставщики не всегда готовы уменьшать партии поставляемых изделий, поэтому совсем без складов обойтись будет сложно. Нужно доставлять такие комплектующие со склада в рабочие зоны с периодичностью, аналогичной внутренним поставкам. К счастью, в нашей практике есть положительные примеры,

Карта текущего состояния

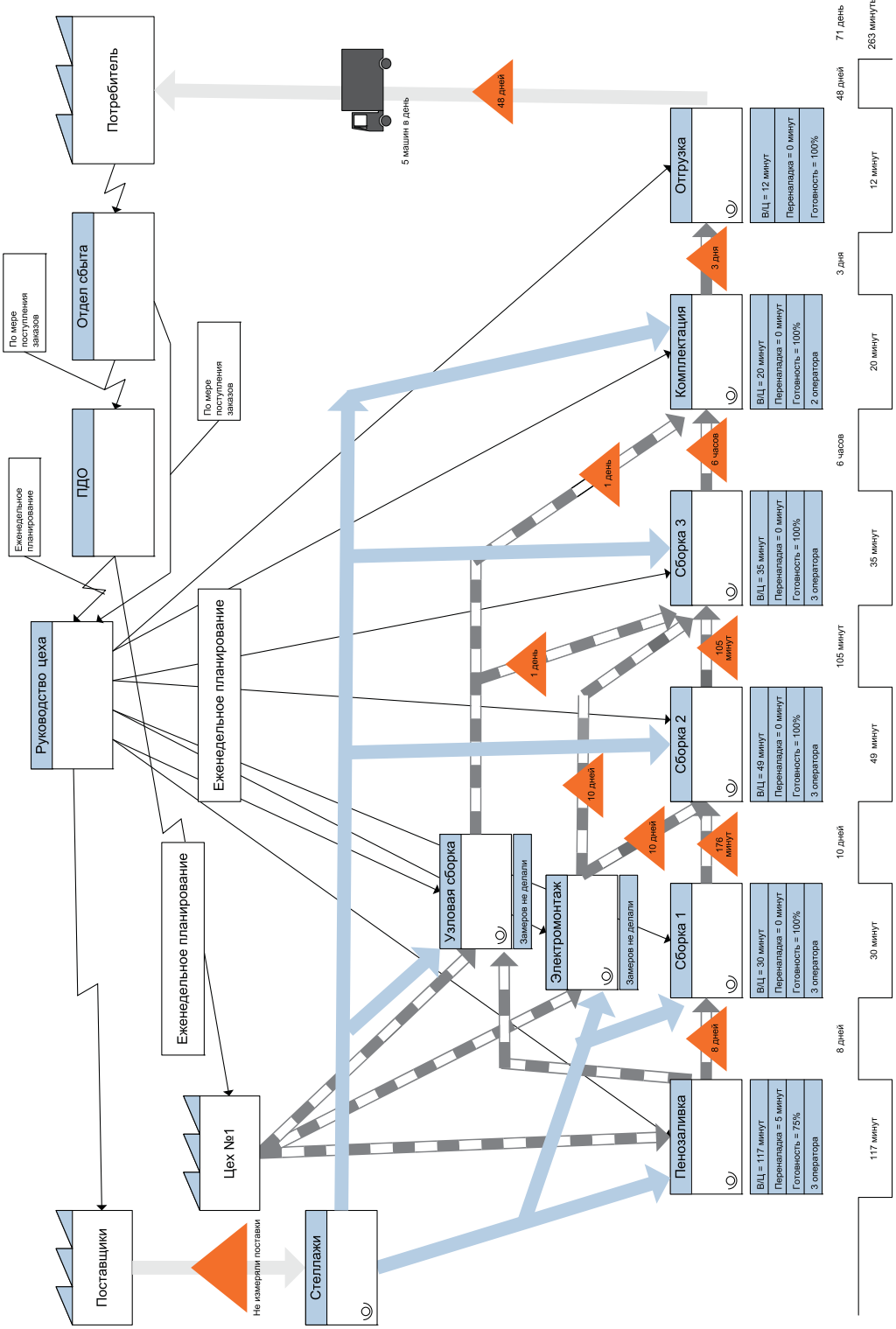


Рисунок 5.

Карта будущего состояния

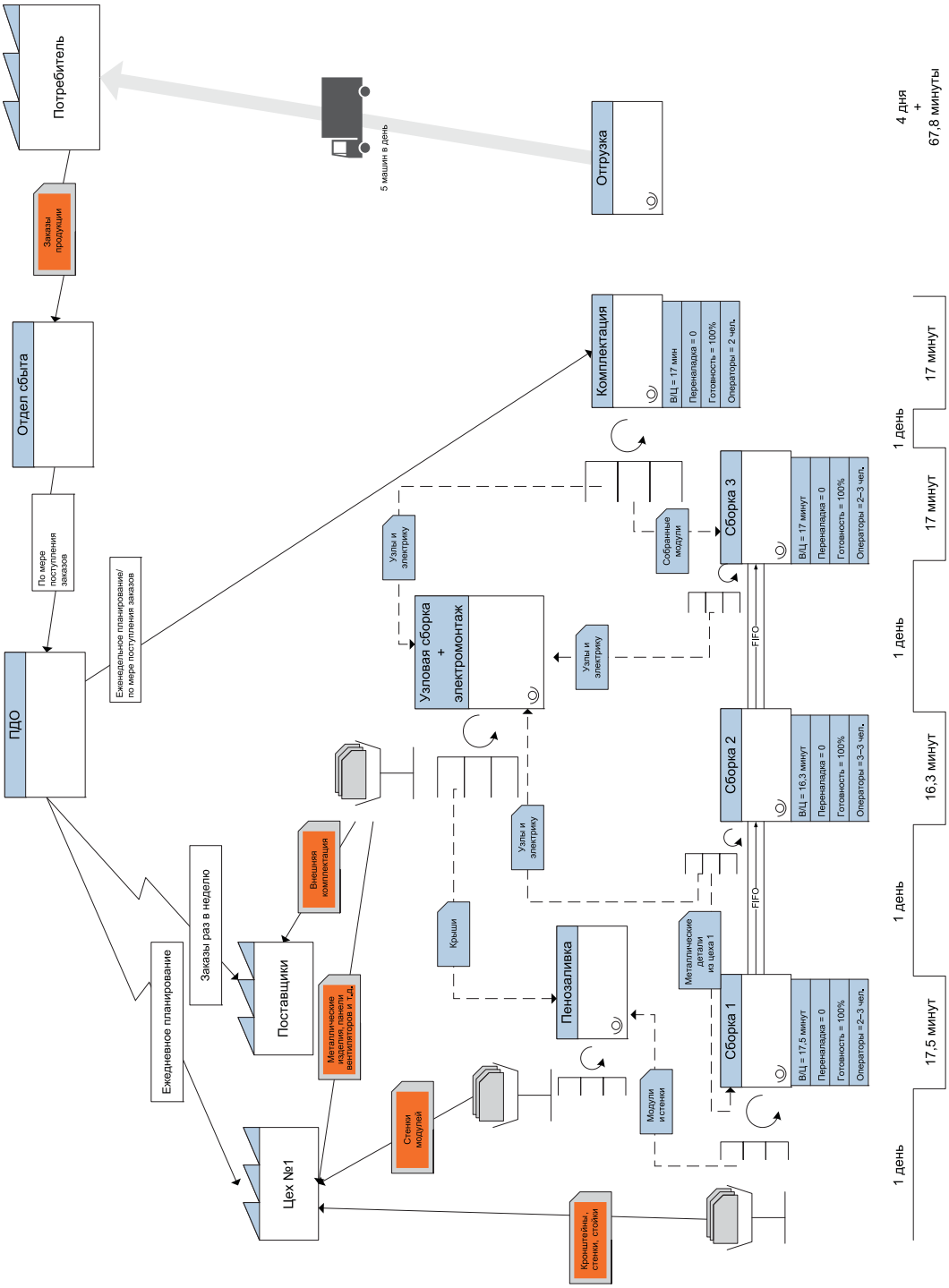


Рисунок 6.

когда поставщики уменьшали объем поставок до 22 раз без изменения цены и завозили продукцию сразу в цеховые супермаркеты.

В нашем примере пришлось создать много супермаркетов (рис. 4). Причина: мы не сможем сразу организовать поток, для начала нужно уменьшить квант поставок и научить персонал работать малыми и разнородными партиями.

Неочевидным на первый взгляд преимуществом потока единичных изделий и системы вытягивания является решение проблемы многономенклатурности производства. Принцип «что запросил, то и получил» снимает многие вопросы. Необходимо только решить задачу равномерности загрузки процессов, ведь не всегда детали обрабатываются за одно и то же время.

Мы рекомендуем сразу отражать на схеме те изделия, которые движутся от процесса к процессу, и сигналы (карточки канбан), которые «запрашивают» нужную продукцию. Если продуктов более 20-ти, то можно нарисовать основные изделия и карточки, которые встречаются чаще всего.

В качестве сигналов к производству могут служить различные карточки, но часто это бывают пустые емкости для комплектующих, зарезервированное место на полу или полке цеха и т.д. На схеме это можно не отражать.

ГЛОССАРИЙ

FIFO
(акроним First In, First Out — «первым пришёл — первым ушёл»)
Способ организации и манипулирования данными относительно времени и приоритетов. Описывает принцип технической обработки очереди или обслуживания конфликтных требований путем упорядочения процесса по принципу: «первым пришел — первым обслужен» (ППО). Тот, кто приходит первым, тот и обслуживается первым, пришедший следующим ждет, пока обслуживание первого не будет закончено, и т.д.

Канбан
(яп. — «рекламный щит, вывеска»)
Система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок». Разработана и впервые в мире реализована фирмой «Тойота», которая в 1962 г. запустила процесс перевода всего производства на этот принцип. Появление термина связано с перечислением стандартных операций: мастера участков записывали выполняемые работы на бумаге и вывешивали их на видном месте рядом с такими же списками мастеров других участков. Карточный канбан представляет собой карточку, имеющую:
- *цвет;*
- *адрес отправителя детали;*
- *наименование детали, номер детали, количество деталей или узлов, необходимое для поставки по адресу получателя;*
- *адрес получателя.*

Один из вариантов цветовой гаммы:
синий *— производственный канбан (между производственной линией и зоной выдачи);*
красный *— складской канбан (между складом и зоной выдачи);*
зеленый *— межцеховой канбан (между цехами, производствами, заводами).*

Квант поставки
(Quant, Transport Box Quantity)
Минимальное количество товара одной единицы ассортимента, которое поставщик может отгрузить розничному клиенту.

БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ ВОЗМОЖНО ЗАВТРА

Если сравнить карту текущего состояния (рис. 5) и карту будущего состояния (рис. 6), то первым делом бросается в глаза «опустошенность» новой схемы. Но мы обращаем ваше внимание на параметры производства: было 71 день 263 мин, а стало 4 дня 68 мин! Да, это идеальная картина, которой еще нужно достичь, но на карте будущего состояния видны финальные параметры процессов, а оптимизация каждого из них — задача других инструментов, за которые берутся, как правило, гораздо раньше, чем за VSM.

Главная тема
LEAN
НОВАЦИЯ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: УГРОЗЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ

Павел ПАШКОВ,
Андрей АЛЕШИН,
управляющие партнеры компании Salutem Business Consulting

Вредные советы менеджменту российских предприятий

Сегодня актуальность противодействия внедрению бережливого производства сложно переоценить. Многие менеджеры относятся к Lean Production как к очередной моде, которую несложно пережить, и допускают непоправимую ошибку. Последовательное внедрение этой методологии может поставить существующую систему управления предприятием с ног на голову и изменить сложившийся порядок вещей в худшую сторону. Рассмотрим основные угрозы, связанные с внедрением бережливого производства, и способы борьбы с ними.

Угроза №1
УМЕНЬШЕНИЕ ЗАПАСОВ СЫРЬЯ, ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ И ПОЛУФАБРИКАТОВ

В рамках идеологии бережливого производства запасы относятся к потерям и в ходе внедрения будут планомерно уменьшаться. А это означает, что отныне обеспечить бесперебойное снабжение будет существенно сложнее. Любое несвоевременное реагирование, любая ошибка немедленно скажутся на последующих процессах. Это, естественно, не позволит работать в прежнем расслабленном темпе.

Снижение количества запасов приведет к вопросам, как задействовать освободившиеся помещения и персонал. А зачем нам сокращать штаты и вверенную территорию? И наконец, малое количество запасов не позволит объяснять привычный уровень «усушки/утруски и неизбежных потерь», что, в свою очередь, повлияет уже на личное благосостояние сотрудников.

Способы борьбы

Проявляйте крайнюю обеспокоенность любым сбоем в поставках сырья или готовой продукции клиентам. Постоянно доказывайте невозможность поставок продукции малыми партиями, ссылайтесь на поставщиков и договорные обязательства. Привлеките на свою сторону бухгалтерию, объясните, что снижение уровня запасов приводит к снижению активов, а также шантажируйте высокими транспортными издержками в случае уменьшения размера партий поставок.

Идите от обратного: найдите приверженца бережливого производства и спровоцируйте его на необдуманное снижение уровня запасов до такой степени, чтобы сорвать поставки ключевым клиентам. Тогда на внедрении лин можно уверенно поставить крест. Но не забы-

вайте, что при этом вы и сами сможете пострадать, поэтому применяйте этот способ только в самом крайнем случае, когда ничто другое не помогает.

Выводы авторов

Серьезные сбои поставок при радикальном снижении уровня запасов действительно неизбежны. Поэтому к уменьшению количества закупаемого сырья или складского запаса готовой продукции надо подходить разумно. Несмотря на то, что одним из целевых состояний при внедрении бережливого производства является нулевой уровень запасов, на первых порах складские объемы неизбежны, часто от них нельзя окончательно избавиться.

Однако главное во внедрении бережливого производства — не где вы находитесь, а куда движетесь. Постепенно понижая уровень запасов и учась работать при всё меньших объемах сырья и готовой продукции, вы в конце концов вернете замороженные оборотные средства, избавитесь от залежалых товаров, высвободите производственные и складские площади, снизите потребность в складских работниках. Не бойтесь возникающих трудностей — это ваш потенциал для совершенствования процессов.

Возрастающие транспортные расходы на килограмм или единицу продукции зачастую ничтожны по сравнению с оборотными средствами, замороженными в сырье или готовых продуктах.

Невозможность договориться с поставщиками очень часто можно перевести как «я не хочу об этом с ними разговаривать». Хотя, конечно, партнеры могут и не пойти навстречу. Однако, по нашему опыту, часто снабженцы так уверены в провале этой затеи, что до разговора с поставщиками дело не доходит.

Угроза №2
ПРОИЗВОДСТВО МАЛЫМИ ПАРТИЯМИ И ПОТОК ЕДИНИЧНЫХ ИЗДЕЛИЙ

Методология бережливого производства требует снижать размер партий выпускаемой продукции и в идеале перейти к потоку единичных изделий. Связано это с тем, что перепроизводство считается одной из основных потерь. И следует выпускать, по возможности, только то, что хочет потребитель.

Однако большинство производственных компаний абсолютно оправданно предпочитает работать по схеме: на этой неделе мы изготавливаем изделие А, на следующей — изделие В, на третьей неделе — С. В зависимости от специфики производства этот интервал может быть уменьшен до дня, смены, времени до и после обеда. Данный подход позволяет снижать себестоимость выпуска готовой продукции, экономя на времени, потраченном на переналадки.

Кроме того, в перепроизводстве нет ничего дурного, ведь наличие лишней продукции позволит удовлетворить внезапно появившегося клиента. И с планированием также не возникает трудностей: что запланировали, то и произвели, пусть теперь это продавцы продают. И люди всегда с премией будут, поскольку в большинстве случаев она зависит от выработки.

Однако апологеты бережливого производства настаивают на снижении времени переналадки с нескольких часов до нескольких минут и применении принципа вытягивания при производстве продукции. Если идти у них на поводу, то придется распрощаться с кабинетом и пасьянсом на компьютере и постоянно пропадать в цеху.

Способы борьбы

Бороться с этой угрозой несложно, если ваше руководство обладает такими достоинствами, как техническая неграмотность и нежелание выходить в цех. Тогда относительно снижения времени переналадки рассказывайте, что линия у вас автоматическая и вмешательства в свое устройство не терпит. Предложите лучше увеличить производительность с помощью закупки дополнительных линий, а еще лучше построить дополнительный склад. Тогда точно удастся достигнуть пресловутого «принципа супермаркета», когда каждый клиент сможет сразу со склада купить готовую продукцию.

Не забывайте щедро сдобрить речь заковыристыми техническими терминами, пригласите знающего технического специалиста. Используйте финансистов, их расчеты о повышении себестоимости не повредят. Ваша основная задача на этом этапе — не до-

пустить сторонников бережливого производства до самого процесса переналадки. Вдруг у них получится!

Относительно принципа вытягивания — объясняйте невозможность его применения особенностями технологического процесса. Всегда оперируйте аргументом: может, это и работает для автомобильной отрасли или за рубежом, но у нас это точно работать не будет!

Хуже, если руководство технически подковано и твердо привержено идеям бережливого производства. Тогда придется апеллировать только к вашим прежним заслугам и долгому знакомству. Можно попробовать привлечь на свою сторону персонал рассказами о внедряемой «потогонной системе». Используйте подсознательное отторжение работниками любых изменений! Таким образом есть шанс загубить внедрение с помощью подпольного сопротивления.

Выводы авторов

Определенная логика аргумента о росте производственной себестоимости при увеличении количества переналадок, конечно, имеется. Но надо понимать, что часто время одной переналадки занимает несколько часов и более. А если снизить его до нескольких минут, то увеличение себестоимости окажется ничтожным.

Невозможность вмешиваться во внутреннее устройство оборудования не является помехой для снижения времени переналадки, ведь 80–90% эффекта возникает за счет оптимизации подготовительных мероприятий и модернизации оснастки. В целом быстрая переналадка (SMED) является одним из наиболее эффективных инструментов бережливого производства.

Проблема планирования при создании вытягивающего производства решается с помощью карточек канбан, которые в значительной степени заменяют существующие системы планирования производства и закупок (в том числе автоматические). Применяя этот инструмент, легко определить, что нужно потребителю и, соответственно, что нужно производить и покупать.

Важно отметить, что при успешном внедрении бережливого производства за счет уменьшения потерь на транспортировку и хранение в разы или даже десятки раз снизится время изготовления от сырья до готовой продукции, что позволит сократить или вовсе отказаться от запасов продукции для внезапно появляющихся клиентов, которым нужно «или завтра, или никогда».

ГЛОССАРИЙ

Быстрая переналадка
(Single-Minute Exchange of Dies (SMED)
Один из методов бережливого производства, представляющий собой способ сокращения издержек и потерь при переналадке и переоснастке оборудования. Представляет собой набор теоретических и практических методов, которые позволяют сократить время операций наладки и переналадки оборудования до 2–3-х мин. Может применяться ко всем типам процессов.

Мы рассказали только о двух угрозах от внедрения бережливого производства, но необходимо знать, что этих угроз существенно больше и рассмотрения требует каждая из них.

МОСКОВСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

ЕЖЕГОДНЫЙ ГОРОДСКОЙ КОНКУРС ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ «Московский предприниматель»

Ежегодный городской конкурс Правительства Москвы «Московский предприниматель» проводится с 1998 года. Он давно уже является признанной площадкой для продвижения ярких, интересных и инновационных проектов. Конкурс позволяет создать имиджевое сообщество лучших предприятий столицы, позиционировать их как производителей высококачественных товаров и услуг, и 2017 год не стал исключением.

Как это часто бывает, церемония награждения стала поводом для серьезного разговора о проблемах. Именно о них шла речь и на круглом столе по финансовым инструментам для бизнеса, который проходил в рамках деловой программы конкурса «Московский предприниматель».

По словам директора по общественным связям Фонда содействия кредитованию малого бизнеса **Татьяны Репиной**, *«одной из болевых точек малого и среднего предпринимательства остается финансирование. Банки по-прежнему рассматривают этот сегмент рынка как высокорисковый. Они охотнее кредитуют потребителей в магазинах, но не предприятия, создающие рабочие места. Государство не может в приказном порядке заставить банк стать лояльней и щедрее, поскольку риски — это дело каждой конкретной кредитной организации»*.

Репина рассказала о поддержке малому и среднему бизнесу со стороны Московского фонда промышленности и предпринимательства, которая осуществляется в форме предоставления долгосрочного финансирования по льготной ставке для компаний из обрабатывающей отрасли.

Гарантийный фонд помогает решить проблему получения займов: его поручительства покрывают 70% от требуемого обеспечения. Заемщик в московском фонде может рассчитывать на поручительство в объеме до 100 млн руб. по ставке 0,75% годовых, при необходимости большей суммы привлекаются согарантии Федеральной корпорации МСП. В текущем году при поддержке фонда московские компании смогли привлечь кредитов и гарантий на 4,8 млрд руб.

Начальник Управления партнерских программ МСБ ПАО «Промсвязьбанк» **Алёна Сокова** отметила, что в феврале 2013 г. банк совместно с общественной организацией «ОПОРА РОССИИ» запустил Венчурный фонд для поддержки малых и средних предпринимателей, работающих в сферах торговли и услуг. За 3,5 года проект дал положительные результаты. Фонд трансформируется в инвестиционный, планируется работа с производственными и франчайзинговыми проектами.

«Первый этап работы нового фонда будет завершен до конца 2017 года, но уже сегодня проекту дана положительная оценка. За три с половиной года было рассмотрено свыше пяти тысяч проектов, из них 25 проинвестировано на общую сумму около 100 млн рублей. Три проекта признаны неудачными, остальные компании развиваются по плану. Ожидается, что минимальная доходность по всему портфелю составит 25%», — рассказала Алёна Сокова.

При анализе компаний в производственной сфере было выявлено немало типичных проблем. Во-первых, это отсутствие сырьевой базы. Когда фонд рассматривает проекты и доходит до сырья, обнаруживается, что большинство компаний получает материалы из-за границы, поскольку в нашей стране аналогов или вообще нет, или они ненадлежащего качества. Это очень серьезный вызов, особенно с учетом нестабильности валютных курсов.

Во-вторых, ощущается недостаток отечественных заводов. По словам начальника Управления партнерских программ МСБ ПАО «Промсвязьбанк», *«чаще всего приходится иметь дело либо с зарубежными производителями, либо с осколками советских промышленных гигантов — теми, кому не удалось перестроиться на современные технологии»*.

Третья проблема — отсутствие специалистов, способных за непродолжительное время открыть новое предприятие. *«Как правило, у нас есть выходцы с советских заводов, которые знают технологии и готовы наладить производство, и есть менеджеры, которые умеют продавать, но не знакомые с производством изнутри. А успех любого проекта находится на пересечении этих компетенций»*, — пояснила Алёна Сокова.

Говоря о причинах отказа в выделении инвестиций, она отметила, что в половине случаев это финансовая неграмотность. Очень часто молодые соискатели не утруждают себя тщательными расчетами, не понимая, откуда придет первая выручка, кто является их покупателем и т.д.

Немало ошибок допускается при бизнес-планировании. Самая распространенная — это недооценка бюджета проекта. Здесь можно говорить либо об очень радужных ожиданиях по доходам, либо, наоборот, о заниженных цифрах расходов. В фонд поступали заявки, где предприниматели не учитывали даже налоги. Когда такая бизнес-модель корректировалась, становилось очевидно, что проект понесет убытки, и соискатель от него отказывался.

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА

«Производство товаров народного потребления»
ООО «КАРМЕЛЬСТИЛЬ»

«Производство продуктов питания»
ООО МЯСОКОМБИНАТ «ОЧАКОВО»

«Производство продукции промышленного назначения»
ООО «ХИММАШНЕФТЕКОМПЛЕКТ»

«Медицинские услуги»
ООО «МЕДИЦИНА 24/7»

«Производство продукции и оборудования медицинского назначения»
ООО «ПРОП МП «ОРТЕЗ»

«Строительство, архитектура»
ООО «ОФИС ТАЙМС»

«Полиграфия, производство наградной и сувенирной продукции»
ОАО «ЩЕРБИНСКАЯ ТИПОГРАФИЯ»

«СМИ, реклама, PR-технологии»
НКФ «ГАИ.РУ»

«Информационные технологии, связь»
ООО «МНОГОМЕРНАЯ АНАЛИТИКА»

«Конгрессная деятельность и организация мероприятий»
ООО «ТОКСКВЕР»

«Транспорт и транспортные услуги»
ООО ПМА «ШАР ИНК ЛТД»

«Услуги для бизнеса: правовое и юридическое сопровождение»
МОСКОВСКАЯ КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ «АЛЕКСАНДР ТОНКОНОГ и ПАРТНЕРЫ»

«Услуги для бизнеса: консалтинг и сопровождение бизнеса»
АНО «ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР «НЕЗАВИСИМАЯ ЭКСПЕРТИЗА»

«Услуги в сфере недвижимости: кадастровый учет»
ООО «МОСКОВИЯ»

«Общественное питание»
ООО «ДЖАСТФОЮ» (JUST FOR YOU)

«Услуги для населения, бытовые услуги»
ИП ПОДОЛЬСКАЯ-КОГАН М.С.

«Торговая деятельность»
ООО «МОСКОВИЯ-СВЕТ»

«Услуги в сфере образования»
АНО ДПО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ»

«Услуги в сфере спорта» — «Лучшая сеть фитнес-клубов Москвы»
ООО «ИКС-ФИТ СЕРВИС»

«Услуги в сфере культуры»
ООО «Творческое объединение «СОЮЗКИНО»

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА

«Туристические услуги: за инновации в туристической отрасли»
ООО «САММИТ»

«Лучший стартап»
ООО «СТУДИЯ ВКУСА»

«Инновационная деятельность»
ООО «ЭНХЕЛ»

«Лучший социальный проект»
ООО «ЛИГА ЗАЩИТЫ ПРАВ ПАЦИЕНТОВ»

«За вклад в создание условий для развития предпринимательства»
ООО «БИЗФАМ»

«Лучший бренд — национальный туристический продукт»
Бренд «ТУРФОН» (ООО «САММИТ)

«Лучший креативный проект и высокое качество обслуживания в сфере общественного питания»
ООО «КРАСНАЯ ВЫСОТКА»

«Лучшее предприятие по консалтингу и оценке для бизнеса»
ООО «РУСФИНИНВЕСТ»

«Лучшая компания по производству и торговле шоколадными изделиями»
ГРУППА КОМПАНИЙ «КОНФАЭЛЬ»

«Лучший банк по работе с предприятиями МСБ г. Москвы»
ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК»

«Высокое качество обслуживания в области технической безопасности»
ООО «ТЕРРА-СБ»

«Аптека безупречного качества»
ООО «ДОБРЫЙ АПТЕКАРЬ»

Специальные награды за вклад в развитие предпринимательства
ФОНД СОДЕЙСТВИЯ КРЕДИТОВАНИЮ МАЛОГО БИЗНЕСА МОСКВЫ и ООО «АГЕНТСТВО НЕЗАВИСИМОЙ ЖУРНАЛИСТИКИ»

Предприниматель, инвестор, владелец InvestBazar Fund и кросс-индустриальной площадки **Олег Иванов** отметил, что InvestBazar — это более 3,5 тыс. частных инвесторов, около 40 стран и более 300 проектов. На сегодня общая сумма привлеченных инвестиций составляет более миллиарда рубл. На конец 2016 г. InvestBazar сформировал активы, размещенные и действующие, в размере более 340 млн руб., а в 2017 г. планирует выйти за миллиард.

Тем, кто только собирается начать работу на российском инвестрынке, Олег Иванов советует тщательно оценивать свой проект, развивать навык привлечения инвестиций и внимательно подбирать команду. Очень важно правильно выбрать идею. Ту самую, ради которой можно не спать по ночам. «*Как только найдется такой проект, всё примет совершенно иное звучание, а инвесторы начнут обращать на вас внимание. Поверьте, инвесторы всегда находятся. Их намного больше, чем предпринимателей, которые способны делать с деньгами что-либо толковое*», — говорит Олег Иванов.

И лауреаты конкурса «Московский предприниматель» могут это подтвердить.

В этом году комиссия конкурса выделила 34 компании в различных областях бизнеса.

Исполнительный директор Фонда содействия кредитованию малого бизнеса Москвы **Антон Купринов** отметил, что фонд поддерживает идею конкурса и считает правильным отмечать тех, кто старается для города. «*Мы делаем кредиты для предпринимателей доступнее. Наши банки-партнеры с удовольствием принимают в качестве обеспечения поручительства фонда и порой готовы снизить ставку для заемщика. Сегодня на рынке кредитов МСБ в столице 3% от общего количества выдается под поручительства Московского гарантийного фонда. Мы будем и в дальнейшем расширять свою помощь*», — подчеркнул Купринов.

С помощью фонда московские компании только за первые пять месяцев 2017 г. смогли получить четыре млрд руб., среди клиентов фонда — около тысячи компаний. Теперь его главная задача — наращивание показателей.

excellence in tools

«Опасность не в том, что компьютер однажды начнет мыслить, как человек, а в том, что человек однажды начнет мыслить, как компьютер»

Сидни Дж. Харрис,
американский журналист середины XX в.

60

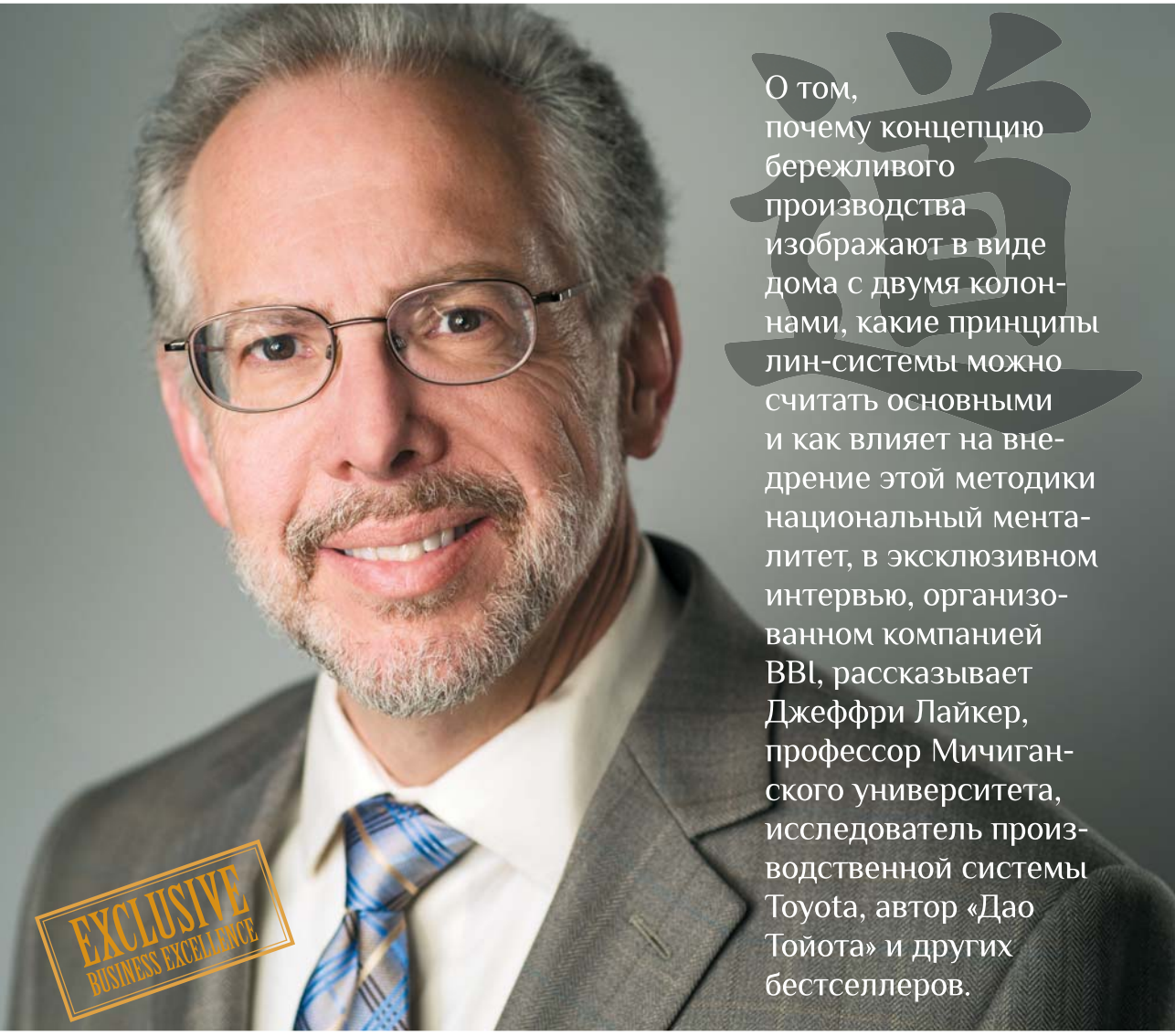
Сегодня рынок бизнес-консалтинга напоминает сетевой маркетинг. Проблема в том, что у 99% бизнес-консультантов нет самого главного — опыта ведения собственного бизнеса. Очень часто даже именитые гуру — просто «красивая обертка». Как понять, действительно ли эксперт, к которому вы планируете обратиться, может вам помочь?

80

Российская команда из национальной лиги «Битва роботов» завоевала бронзу на международном турнире боевых роботов в Китае. Легко ли нашим инженерам пробиваться на мировую арену и как сражения умных машин приводят к коммерческому успеху?

84

Недавно международное рекрутинговое агентство KGWI провело исследование на тему развития культуры сотрудничества в различных странах мира. Согласно его результатам, россияне вместо работы в межфункциональных командах предпочитают индивидуальную, но с четкой зоной ответственности. Публикуем результаты опросов.



О том, почему концепцию бережливого производства изображают в виде дома с двумя колоннами, какие принципы лин-системы можно считать основными и как влияет на внедрение этой методики национальный менталитет, в эксклюзивном интервью, организованном компанией BBI, рассказывает Джеффри Лайкер, профессор Мичиганского университета, исследователь производственной системы Toyota, автор «Дао Тойота» и других бестселлеров.

Джеффри Лайкер

КЛЮЧ К УСПЕХУ — ЭТО ЛЮДИ

— Джеффри, вы человек науки, имеете ученую степень по социологии. Как возникло решение совместить преподавательскую деятельность с изучением промышленного производства?

— Жизнь далеко не всегда идет по плану. Собственно, это основа моего восприятия бережливого производства, но об этом мы поговорим немного позже. В значительной степени

жизнь со мной «случилась» — от слова «случай». Всё началось с выбора промышленного инжиниринга как специализации в бакалавриате. Во время учебы я осознал, что на самом деле меня интересует развитие людей, и принял серьезное решение заняться социологией.

Когда я стал кандидатом наук в этой области, в моей жизни снова сыграл роль случай — в виде страшного экономического кризиса 1981-го года. Я не смог устроиться по специальности, и в тот момент работа, связанная с промышленным инжинирингом, начала выглядеть привлекательно. Университету штата Мичиган как раз был нужен научный сотрудник с образованием в технической сфере, а также какой-либо области социологии или науки о поведении. Так я стал преподавателем.

Тогда я ничего не знал о производстве и не интересовался им, и просто начал изучать эту отрасль. Меня пригласили присоединиться к крупному исследовательскому проекту по сравнению автомобилестроения в США и Японии, и я сказал: «Почему бы и нет?».

— В середине 1980-х годов, когда началась экспансия японского автопрома в США, среди его лидеров были такие гиганты, как Mazda и Nissan. Почему вы остановили свой выбор именно на корпорации Toyota?

— Когда я начал с изучения Mazda, Nissan и Toyota, все они казались одинаковыми. Toyota выделялась более продуманным и систематическим подходом ко многим вещам. По мере того как я больше узнавал о ее производственной системе, я начинал ясно видеть, что эта компания создает модель, которой следуют другие игроки автомобильного сектора.

— По вашим данным, более 90% компаний, решившихся на внедрение лин-программы, бросают проект через пару лет. В чем причина такого положения дел, и что является фундаментом успеха?

— Бросают — это чересчур сильно сказано. Большинство компаний поддерживают программу бережливого производства в течение многих лет, но так и не выходят из так называемой «инструментальной фазы», когда ключом к высокой производительности считают различные методы, используемые на Toyota.

Например, существует такой инструмент для создания потока единичных изделий, как производственные ячейки: оборудование должно быть расположено в соответствии с последовательностью операций, чтобы материал передавался с одного станка на другой с минимальными потерями и задержками, без создания запасов. И вот в компании внедряют множество производственных ячеек и получают немедленный эффект. Но при этом зачастую не понимают, что ключ к успеху — это люди. На Toyota прекрасно развивают лидеров групп и команд, которые занимаются непрерывным совершенствованием и адаптацией ячеек к меняющимся условиям. Без этого ячейки постепенно теряют эффективность. Компании, не понимающие этого, получат краткосрочное преимущество, а потом выйдут на «плато» или даже откатятся обратно — и начнут сомневаться, так ли уж важен для них лин-менеджмент.

— Какие принципы бережливого производства вы считаете основными?

— Я уже упоминал поток единичных изделий — согласно этому принципу, все ресурсы необходимо сосредоточить на создании ценности для заказчика. Предоставьте клиенту то, что он хочет, в нужном количестве и в нужное время. Это позволит направить всю деятельность по улучшениям к единой цели.

На Toyota эту систему в упрощенном виде представляют в виде дома с двумя колоннами — уважение к людям и непрерывное совершенствование (рис. 1). Это очень мощная модель. Причем уважение к людям не ограничивается хорошим к ним отношением. Toyota инвестирует в развитие сотрудников для постоянного улучшения их навыков. Непрерывное совершенствование означает, что все трудятся над достижением общей цели и адаптируются к изменениям в окружающем мире, чтобы сохранить конкурентоспособность компании.

Итак, колонны опираются на фундамент — людей, работающих над преодолением следующего вызова, встающего перед компанией, путем процесса систематических улучшений, т.е. кайдзен.

Принцип «генти генбуцу», предполагающий, что сотрудник должен отправиться на место событий и увидеть ситуацию своими глазами, подчеркивает, насколько на Toyota

ценят получение фактов из первых рук, путем непосредственного наблюдения. «Иди и смотри, чтобы учиться» — распространенная мантра в этой компании.

Также высоко ценится совместная работа в командах, позволяющая получить разные взгляды на проблему и варианты решений. В конечном итоге уважение — это отношение к людям как к членам команды и долгосрочные инвестиции в их развитие.

В совокупности эти характеристики составляют корпоративную культуру Toyota. В какой бы стране мира ни работала эта компания, она много и целенаправленно вкладывается в создание своей культуры.

— При использовании методов лин очень важен менталитет. Что вы можете сказать о российском бизнесе? Какие национальные особенности следует учитывать в первую очередь при внедрении программ бережливого производства в нашей стране?

— Русские, работающие на Toyota, отмечали, что психологически и духовно они во многом схожи с японцами. Конечно, Япония не переживала десятилетий коммунистической диктатуры, которая исказила российскую культуру. Тем не менее, некоторые ключевые характеристики, такие как долгосрочное мышление и работа в команде, соответствуют определенным аспектам российского менталитета.

Я считаю, что самой большой трудностью для вашей страны было разрушение предпринимательства и огосударствление экономики. Сейчас российский бизнес пытается найти свой путь, и передовые компании будут следовать принципам, сходным с Дао Тойота, но адаптированным под собственную культуру и корпоративные особенности. Отправной точкой всегда служит акцент на создании мощной системы непрерывного совершенствования и постоянное стремление понять, как создавать ценность для заказчиков.

— Бережливое производство — это система проб и ошибок, требующая непрерывной борьбы за качество и регулярных улучшений. Как сформировать у сотрудников стремление к инновациям, способность реагировать на возникающие проблемы нешаблонно?

> Предоставьте клиенту то, что он хочет, в нужном количестве и в нужное время

— Одна из трудностей заключается в том, что мы в первую очередь заботимся о том, как передать информацию. Нам кажется, что если достаточно часто и убедительно говорить правильные вещи, то образ мыслей и поведение работников изменятся. Однако люди меняются только благодаря личному опыту — а значит, лидеры должны быть эффективными коучами и давать команде возможность получить такой опыт.

Работая в компаниях, мои консультанты всегда вовлекают персонал. Люди должны увлечься новой идеей — хотя бы настолько, чтобы захотеть попробовать сделать что-либо по-новому. И тогда консультант шаг за шагом направляет их в решении реальной проблемы, в нужное время выдвигая полезные предложения: «А может, задокументировать текущий процесс? Вот форма, вдруг пригодится». Эта форма должна быть очень простой.

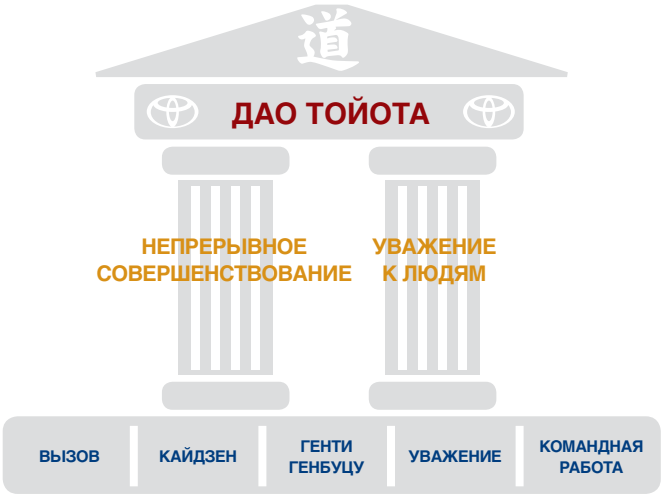
Сотрудники начинают глубже понимать бизнес-процессы, самостоятельно генерировать идеи и поочередно их испытывать. Что-то удается, что-то нет, но ситуация постепенно улучшается, и люди измеряют это улучшение. Для многих это становится одним из самых ярких впечатлений в жизни. Команда «оживает». Я еще ни разу не видел, чтобы персонал оставался невовлеченным, когда мы приступаем к систематической работе над реальной проблемой. Но если пытаться убеждать только на словах, это почти наверняка обернется неудачей. Люди придумают контраргументы и еще сильнее укрепятся в своих убеждениях.

— Один из основных постулатов системы лин: «Люди — главная ценность компании». Но при реализации любых нововведений мы, как правило, сталкиваемся с сопротивлением определенной части коллектива. Существуют ли эффективные методы, способные свести к минимуму негативное восприятие изменений?

— Сопротивляться переменам — совершенно естественная человеческая черта. Мало

кто считает, что большую часть жизни поступал неправильно. Когда мы говорим персоналу, что собираемся изменить способ выполнения работы, это звучит как критика. Люди выработали комфортные для себя привычки, а мы заявляем, что придется отказаться от них и создать новые. Это, в свою очередь, требует больших усилий и вызывает недовольство. В том числе поэтому людей лучше вовлекать, чтобы они постепенно осознали недостатки существующего способа и приняли участие в выработке более эффективного. Это вдохновляющий процесс, и если они в него втянутся, то уже сами захотят приложить усилия, чтобы приобрести новые привычки и обеспечить успешность изменений.

Рисунок 1. Основные принципы менеджмента Toyota



— Джеффри, вы утверждаете, что развитие лин-лидерства — фундамент бережливого производства, что без отлаженной системы наставничества другие инструменты просто не будут работать. С чего начинается лин-лидерство?

— В традиционной системе командования и контроля задача менеджера — держать сотрудников «в узде» по принципу «выполняйте правила, их не просто так придумали». Руководитель может даже не понимать смысла правил, но будет требовать их соблюдения.

В лин-менеджменте таким людям предлагается стать лидерами. Сначала они должны понять смысл новой системы — следует знать, как играть в игру, прежде чем учить других. Это значит, что лидерам придется первыми научиться совершенствовать процессы по принципам бережливого производства. Для этого нужны хорошие наставники, которые будут направлять их шаг за шагом. А обучившись сами, они смогут развивать других.

Это огромное изменение мировоззрения — от принципа «я требую соблюдения правил» к подходу «мы в команде непрерывно переделываем правила на основании следующей амбициозной задачи и систематического подхода к достижению цели».

— Одним из наиболее эффективных методов бережливого производства вы считаете применение принципа ката, взятого из восточных боевых искусств. Какова его роль в процессе обучения лидера?

— Привычки определяют наше поведение, и чтобы измениться, необходимо освоить другой набор привычек. Единственный способ этого добиться — целенаправленная практика. Здесь нужен коуч, который разобьет задачу на небольшие элементы, которые можно отрабатывать.

В боевых искусствах тренировочный набор последовательно выполняемых действий называется «ката». «Пожалуйста, встаньте так и попробуйте ударить вот так. Продолжайте, а я оценю вашу технику и скажу, что надо исправить». Накапливая каты, человек вырабатывает базовые навыки боя.

Известный лин-гуру Майк Ротер написал книгу «Тойота ката». Он увидел ограниченность инструментального подхода к лин-преобразованиям и осознал, что руководителям необходимо изучить систематический метод совершенствования. Обучение через действие — самый качественный способ выработать новые привычки, и ката нужна, чтобы отрабатывать их для развития основополагающих навыков.

Рисунок 2. Ката для совершенствования и коучинга

Ката совершенствования из четырех шагов предлагает модели поведения, способствующие развитию формы научного мышления. Шаги 1–3 посвящены планированию, а шаг 4 — стремительному циклическому обучению за счет экспериментирования. Ката коучинга представляет собой модели поведения для корректирующей обратной связи, чтобы направлять учащегося.

Источник: Майк Ротер

Сначала лидеры с помощью каты совершенствования должны освоить общую методику улучшений, чтобы она стала для них естественным образом мышления. Затем они смогут обучать других с помощью каты коучинга (рис. 2).

— Всегда ли существует необходимость приглашать стороннего коуча при внедрении системы лин в организации? Какова его роль?

— Мало в каких компаниях изначально есть люди с опытом и знаниями, которые необходимы лидерам преобразований. Иногда организации оплачивают дорогостоящие тренинги для развития своих сотрудников. Но я считаю, что настоящие навыки так не выработать. Люди возвращаются с этих курсов с кучей новой информации и огромным энтузиазмом, но без реального опыта практической работы. Потом они пытаются применить изученные инструменты, и небезуспешно, но при этом не владеют искусством, лежащим в их основе, — например, как вовлекать людей.

Роль стороннего коуча — развитие внутренних знаний и опыта путем пошаговой работы над реальными проблемами. Представьте себе спортивную команду. Сильным тренером невозможно стать, не изучив все тонкости игры, а короткого семинара для этого недостаточно. Сначала нужно поучиться у другого тренера.

Часто компании перекладывают ответственность за лин-программу на внешних консультантов, а это ошибка. Главная роль стороннего коуча — развитие внутренних лидеров. Даже если в организации существует должность руководителя отдела бережливого производства, его роль также заключается в обучении других. В конечном итоге все менеджеры должны стать коучами.

— Изначально система лин была разработана как концепция управления производственным предприятием, она наиболее эффективна там, где есть короткий повторяющийся цикл. Насколько целесообразно ее применение в других областях, например, в сфере услуг?

— Я только что написал новую книгу в соавторстве с Кэрин Росс — «Дао Тойота для совершенства услуг». Мне очень нравятся слова Эдвардса Деминга: «Если вы неспособны описать то, что делаете, как процесс — вы не знаете, что вы делаете». В отличие от производства, не все операции в сфере услуг являются физическими и видимыми, поэтому здесь так важна визуализация. Мы часто картируем процесс, чтобы понять его. Для этого нужно понаблюдать, как несколько разных сотрудников выполняют одну и ту же работу — например, помогают клиенту заполнять документы на получение страховой компенсации. Выяснится, что разные люди используют разные подходы с разной степенью успеха, и команда может выбрать наилучший способ.

Конечно, увидеть общую схему в рабочем процессе легче, если он состоит из коротких повторяющихся циклов. В любой организации из сферы услуг есть множество подобных действий: в больнице это будет, например, взятие крови на анализ, в страховой компании — обработка заявлений клиентов. Обычно рекомендуется начинать с относительно простых процессов, чтобы потом справиться с более сложными.

В нашей книге приведен пример компании Menlo Innovations, разрабатывающей программное обеспечение. Этот сложный процесс разбивается на более мелкие задачи с более коротким циклом, которые можно выполнять одну за другой. В результате креативность повышается, а удовлетворенность заказчиков достигает почти 100%.

— Как избежать эффекта энтропии при введении изменений?

— Избежать его невозможно — энтропия, то есть так называемая разница между идеальным и реальным процессами, есть всегда и везде. Законы Вселенной неизменно направлены на разрушение структур до базовых составляющих. Когда мы выстраиваем бережливую систему с очень малым объемом запасов и обещаем своевременную доставку и высокое качество, нам нужны дисциплина и структура. Их поддержание требует усилий, а Вселенная будет пытаться их разрушить.

Единственное противоядие от энтропии — наличие равной или превосходящей ее силы, приложенной в обратном направлении. Она исходит от команд сотрудников, занимающихся непрерывным совершенствованием.

> Если вы неспособны описать то, что делаете, как процесс — вы не знаете, что вы делаете
>
> Эдвардс Деминг

— Джеффри, вы возглавляете Optiprise, консультационную фирму, занимающуюся вопросами организации бережливых предприятий и управления цепочками поставок. А в вашей компании действует система лин?

— Это хороший вопрос. Ко мне в какой-то степени применимо выражение «сапожник без сапог». В данный момент в моей компании всего один штатный сотрудник, остальные привлекаются по субподряду по мере необходимости. Со временем я создал сеть высококвалифицированных лин-консультантов, которым доверяю, и они великолепно справляются со своей работой. У нас почти нет накладных расходов, все команды виртуальные — люди работают из дома. В этом смысле я следую принципу бережливого производства — партнерство с внешними подрядчиками на основе долгосрочных отношений.

— Каковы ваши планы на ближайшее будущее?

— В этом году я ухожу на пенсию. Для меня это не слишком большая перемена, поскольку последние десять лет я вел в университете всего один курс в год — по бережливому мышлению. Сейчас большую часть времени уделяю выступлениям и проведению коротких курсов. Работаю над следующей книгой в соавторстве со своим бывшим студентом, а теперь кандидатом наук Джимом Морганом. Общаюсь с внешними партнерами-консультантами. Планирую продолжать этим заниматься, пока это будет добавлять ценность нашим клиентам и приносить мне удовольствие.

Благодарим Алексея Федорова, генерального директора BBI, за предоставленную возможность беседы с Джеффри Лайкером

НЕНАСИЛЬСТВЕННОЕ «ОБЕЛЕНИЕ» ЭКОНОМИКИ

На заседании Бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей обсуждался налоговый раздел проекта Комплексного плана действий Правительства РФ на 2017–2025 годы, а также основные блоки налоговых предложений, по которым ведется дискуссия с участием бизнес-сообщества. Скорее всего, окончательное решение будет принято не ранее марта 2018 года.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ

На протяжении последних трех лет шла целенаправленная работа по адаптации отечественной экономики к изменившимся внешним условиям, среди которых — двукратное падение цен на нефть и его производные, ограничение доступа к капиталам на международных финансовых рынках. Если в 2013 г. средняя цена на нефть марки Urals была 107,9 долл. за баррель, то в 2016-м — всего лишь 41,7 долл. В такой ситуации особые усилия направлялись на обеспечение макроэкономической стабильности. Для поддержки ряда отраслей вводились специальные антикризисные меры, были запущены программы импортозамещения и содействия экспорту, цель которых — изменение сырьевой структуры экономики и развитие российской промышленности.

Не может не обнадеживать то, что сегодня темпы роста экономики возвращаются к своим положительным значениям. По данным Росстата, в январе 2017 г. промышленное производство выросло на 2,3%, а обрабатывающие отрасли — на 2%.

Выступая на съезде Российского союза промышленников и предпринимателей, президент России **Владимир Путин** отметил, что *«мы вышли на траекторию устойчивого снижения инфляции. По состоянию на 13 марта она составила 4,4% в годовом исчислении. Удалось сдержать на приемлемом уровне бюджетный дефицит, курс национальной валюты. Важно, что мы не просто сохранили, но и наращиваем золотовалютные резервы и резервы правительства. Например, на 1 января 2016 года они составляли 368 млрд долл., на 1 января 2017 года — уже 377 с лишним, а на 1 марта — 397,3 млрд».*

В период экономической нестабильности правительство не упускало из виду долгосрочные планы развития, которые сейчас становятся ключевыми.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Владимир Колычев,
заместитель министра финансов РФ:

«Налоговый маневр должен, во-первых, помочь переориентировать налоговую систему на то, чтобы она способствовала достижению целей экономической политики, например, более быстрому и устойчивому росту. Сейчас она, скорее, направлена на то, чтобы обеспечивать определенные социальные обязательства государства — например, пенсионные или медицинские, — особенно в части прямых налогов.

Вторая цель — создание равных конкурентных условий, ненасильственное «обеление» экономики. Опыт в других сегментах рынка показывает, что жесткие административные методы нередко приводят к существенным последствиям. Мы структурируем налоговый маневр так, чтобы косвенные негативные результаты минимизировать, а позитивные — максимально увеличить».

Завершается подготовка плана повышения темпов роста отечественной экономики, согласно которому на рубеже 2019–2020 гг. эти темпы должны опережать мировые.

В своем выступлении на съезде РСПП глава государства предложил особое внимание сосредоточить на совершенствовании налоговой системы, которая должна стать одним из основных инструментов стимулирования развития отечественной экономики, социальной сферы и регионов. Но для этого нужно сделать ее конкурентоспособной, понятной, максимально прозрачной и предсказуемой. Необходимо также *«провести серьезные структурные преобразования, существенно увеличить производительность труда и обеспечить промышленность квалифицированными кадрами, ускорить разработку и внедрение передовых технологий; с помощью настройки налоговой системы, качественного улучшения делового климата сформировать условия для привлечения инвестиций, для создания новых рабочих мест».*

МАНЕВР, УХОДЯЩИЙ В НЕБО

Комментируя ход подготовки налогового раздела проекта, президент РСПП **Александр Шохин** отметил, что дискуссия по налогам будет проведена по схеме, предложенной в Послании Федеральному собранию: в 2017 г. — обсуждение, в 2018-м — принятие решений, а с 1 января 2019 г. начнется их выполнение.

«Год назад мы сумели инкорпорировать свой подход к определению совокупной фискальной нагрузки на бизнес в Основные направления налоговой политики. Другое дело, что пока методология РСПП не используется при принятии решений в налоговой сфере, а также оценке их эффективности», — отметил Шохин.

Налоговый маневр «22/22», суть которого в снижении ставки страховых взносов с нынешних 30% и повышении ставки НДС с 18 до 22%, и который многие называют «маневром в пользу бедных», на заседании РСПП в этот раз не обсуждали. Сейчас, по мнению Александра Шохина, преждевременно вести такую дискуссию: *«Этот вопрос нас не то что не волнует, но, судя по тому, как затихло сейчас его обсуждение по сравнению, скажем, с январем–мартом, можно сделать вывод о том, что он вышел из сферы финансово-экономического блока и ушел в заоблачную компетенцию».*

Президент РСПП считает, что Союз промышленников и предпринимателей должен сосредоточиться на предложениях по донастройке налоговой системы, повышении эффективности мер, стимулирующих инвестиционную активность, и на ликвидации избыточной административной нагрузки на добросовестных налогоплательщиков. Шохин уверен, что перестройка налоговой системы России начнется только после президентских выборов: *«Я, честно говоря, не сильно верю в то, что до 18 марта 2018 года будет принято решение о такой донастройке, поскольку она создает неопределенность для бизнеса и граждан».*

Изменения в налоговую систему должны вступить в силу в 2019 г. При этом, по словам первого вице-премьера **Игоря Шувалова**, правительство может и вовсе от них отказаться.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТОВ

Экономисты Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара и Всероссийской академия внешней торговли Минэкономразвития России:

«Идея снижения страховых взносов при одновременном росте НДС не сможет оказать заметного влияния на повышение конкурентоспособности российской экономики. Благодаря такому налоговому маневру ВВП вырастет, при прочих равных условиях, лишь на 1% — на 0,7% в первый год действия и на 0,1% в каждый из последующих трех лет.

Нужно снижать не страховые взносы, а налог на прибыль. В таком случае эффект будет более устойчивым, результатом станет увеличение инвестиционных ресурсов у предприятий и усиление стимулов для их инвестирования. Наконец, появится возможность провести централизацию части налоговой ставки налога на прибыль, а сокращение налога провести за счет сугубо региональной компоненты. Прирост НДС можно будет распределять между регионами пропорционально числу жителей, чтобы избежать выпадающих доходов».

ПРОВЕРКА КАК ПОДАРОК

Сегодня уже очевидно, что бизнесу для развития нужны не только стабильные и понятные правила игры и честная конкуренция, но и сокращение государственного участия в экономике, а также дальнейшее реформирование контрольно-надзорной деятельности. Об этом шла речь на пленарном заседании в ходе «Фестиваля бизнеса», организованного Торгово-промышленной палатой РФ.

ОДИН С ПЛОШКОЙ, СЕМЕРО С ЛОЖКОЙ

Прежде всего рассматривалась программа «Реформа контрольной и надзорной деятельности», цель которой — кардинальные изменения всей системы контроля и надзора в России. Одним из основных показателей работы в этой сфере уже в недалеком будущем станет не количество проверок, а развитие бизнеса. В программе задействованы 12 контрольно-надзорных ведомств: МВД, МЧС, Федеральная налоговая служба, Федеральная антимонопольная служба, Роспотребнадзор, Россельхознадзор,

Росздравнадзор, Ространснадзор, Росприроднадзор, Ростехнадзор, Роструд и Федеральная таможенная служба.

Ключевыми целями программы являются снижение административной нагрузки на предпринимателей, повышение качества администрирования контрольно-надзорных функций и уменьшение числа смертельных случаев на производстве, заболеваний и отравлений, а также материального ущерба.

Министр по вопросам Открытого правительства **Михаил Абызов** считает, что «*действующая на сегодняшний день модель контрольно-надзорной деятельности неактуальна. Она обязывает контролеров с определенной периодичностью проводить сплошные проверки, а это нередко влечет за собой неэффективное расходование ресурсов. Недифференцированность подконтрольных объектов по риску, в свою очередь, приводит к тому, что там, где это больше всего нужно, ресурсы используются недостаточно. В итоге в России ежегодно проводится почти два миллиона проверок (!), а издержки предпринимателей, связанные с деятельностью контролеров, достигают 5% ВВП. Значит, что-то у нас происходит не так*».

Одной из целей реформы названо снижение к 2018 г. количества смертельных случаев по контролируемым видам рисков на 15% от уровня 2015 г., и в два раза — к концу 2025 г. Также вдвое к этому времени планируется сократить и административную нагрузку на бизнес. Методику определения и расчета данного показателя сформируют к середине этого года. Стоит отметить одну немаловажную деталь: программа не распространяется на контрольно-надзорную деятельность, связанную с вопросами борьбы с преступностью, национальной обороны или обеспечения общественной безопасности.

> Долгожданная для бизнес-сообщества реформа контроля и надзора началась

Итак, долгожданная для бизнес-сообщества реформа контроля и надзора началась. Прежде всего она коснулась распределения всех подконтрольных объектов по категориям риска. Поставлена цель отказаться от практики сплошных проверок в пользу предотвращения нарушений и сокращения ущерба. Актуализируются обязательные требования для пяти секторов — розничной торговли, общественного питания, производства пищевых продуктов, операций с недвижимым имуществом и пассажирских перевозок. Уже совсем скоро всех чиновников контрольно-надзорных органов и проверяющих инспекторов будут принимать на работу исключительно по результатам конкурса. Тех, кто уже работает, ожидают переобучение и переаттестация.

МНОГО — НЕ ВСЕГДА ХОРОШО

На сегодняшний день в России почти 60% экономической активности реализуется либо за счет государственных компаний, либо за счет госрегулирования. Развитие предпринимательства напрямую зависит от того, насколько государство сократит свое участие в его деятельности и даст возможность для формирования более свободной рыночной конкуренции. По мнению Михаила Абызова, «*в этой связи надо очень внимательно относиться к вопросу госзакупок, чтобы они были более прозрачными и доступными, давали долгосрочные перспективы для развития нового производства*».

Абызов пояснил, что современная система государственного регулирования устанавливает почти два миллиона обязательных требований, и об их полной отмене не может быть и речи. Но в течение ближайших нескольких лет пройдет аудит всех действующих требований госконтроля и надзора. Будет проведена проверка, насколько они актуальны, не дублируют ли друг друга, не избыточны ли они. На следующем этапе начнется работа по устранению противоречий. Такие задачи поставлены перед отраслевыми министерствами и контрольно-надзорным ведомством.

«*Разумеется, нам предстоит большой процесс межведомственного согласования. Уже сегодня мы нередко сталкиваемся с тем, что нормы, установленные в одних отраслях, противоречат другим, и предприниматель, соблюдая одни требования, не выполняет другие. Именно такие нестыковки необходимо убрать*», — отметил министр.

Одним из основных показателей контрольной и надзорной деятельности станет не количество проверок, а развитие бизнеса

Сегодня, например, развернута работа по актуализации трудового законодательства, в котором действует почти семь тыс. документов, принятых еще во времена СССР. Все эти нормы разбиты по группам, сформированы экспертные площадки. В случае с Рострудом и Минтрудом России имеет место полноценная кооперация, никакого сопротивления нет. «*И глава федерального агентства, и министр труда понимают, что нормативная база несовременна, что она формирует большие и необоснованные затраты для бизнеса, и что выполнять всё с точки зрения реальной охраны труда невозможно. Очевидно, необходим переход на новую систему регулирования. Количество действующих документов сложно администрировать, необходима оптимизация всей системы*», — сказал Михаил Абызов.

Но существуют примеры очень консервативных отраслевых сообществ, которые не желают изменений, порой имеет место откровенный саботаж. Вот тогда и приходится применять административную власть. Речь о гражданских ведомствах, поскольку силовые структуры в части контроля и надзора работают по своей, отдельной программе.

Что касается создания условий для свободного рынка, то, по словам министра, экспертный совет при правительстве РФ совместно с ФАС подготовили большой пакет документов по защите и развитию конкуренции, который прошел детальное обсуждение с предпринимательскими объединениями. Если его удастся в течение этого года принять, будет сделан радикальный шаг вперед.

РЕАЛЬНЫЕ СРОКИ ДЛЯ РЕАЛЬНЫХ ДЕЛ

Полный аудит законодательной документации возможно провести за два года, а актуализировать всю систему — к 2024 году. Соответствующая программа реализуется на площадке Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Куратором программы является Михаил Абызов. Предприниматели возлагают на нее большие надежды. Уже в текущем году на заседании комиссии по административной реформе были рассмотрены 58 функций государства с признаками избыточности и неактуальности, 17 из них решили ликвидировать.

«*Любая контрольно-надзорная деятельность основана на сотнях нормативно-правовых требований. Так что мы будем не только сокращать дублирующие функции, но и избавляться от устаревших норм*», — сказал Михаил Абызов.

Но есть и определенные препятствия. Так, министр считает настоящий момент неподходящим, например, для начала дискуссии о возможном изменении налоговой системы или о повышении НДФЛ. Причин тому несколько — например, инвестиционный климат в нашей стране оставляет желать лучшего.

«*Нам нужны институциональные реформы, ведь любые решения, говорящие о непоследовательности налоговой политики, смогут отпугнуть инвесторов. Это крайне опасно. Пока очевидно одно: до 2018 года налоговая система меняться не должна*», — говорит министр.

После создания реестров поднадзорных субъектов план федеральных проверок МЧС на 2017 г. сократился со 145 тыс. до 95 тыс., т.е. почти на 40%. В этом году на риск-ориентированный подход будут переведены все федеральные надзорные ведомства, а также разработана методика его применения для органов регионального и муниципального надзора.

Срок реализации Стратегической программы — с декабря 2016 г. по 2025 г. включительно. Предполагается, что в итоге количество смертельных случаев, заболеваний и отравлений, число пострадавших и травмированных по контролируемым видам рисков к концу 2025 г. снизится вдвое, а уровень материального ущерба уменьшится на 30%. Ожидается, что к концу 2025 г. вдвое снизится и административная нагрузка на предпринимателей.

К этому же времени будут актуализированы и систематизированы не только обязательные требования по самым массовым направлениям предпринимательской деятельности, но и по всем ви-

дам контроля и надзора. Уже в течение этого года планируется сокращение не менее 15% видов контроля, а к началу 2018 г. за счет внедрения риск-ориентированного подхода число плановых проверок должно уменьшиться на 30%. Не менее 90% этих мероприятий будет проходить на объектах, относящихся к высоким категориям риска.

ВОПРОСЫ К БИЗНЕСУ

В ходе пленарного заседания было проведено несколько опросов. Первый из них касался оценки нынешней экономической ситуации для бизнеса: 42% участников считает, что началось некоторое оздоровление, появились перспективы роста. Как неизменно позитивную нынешнюю ситуацию оценило почти 12%, а как неизменно негативную — 15%. Мнения, что ситуация ухудшается и бизнес придется сворачивать, придерживается более 30% участников опроса.

Второй опрос относился к мероприятиям контролирующих органов: 47% отвечавших считает, что количество проверок в текущем году еще не уменьшилось, и лишь 29% отметило их сокращение.

Контрольно-надзорные полномочия на сегодняшний день распределены между несколькими уровнями власти: федеральным, региональным и муниципальным. Кроме того, есть независимый прокурорский надзор. Михаил Абызов, комментируя итоги второго опроса, заявил о росте числа проверок именно на региональном и муниципальном уровнях. По словам министра, общее количество контрольных мероприятий федеральных органов сократилось примерно на 7% за прошлый год, но при этом общий объем проверок не уменьшился, поскольку радикально — на 20% — выросло их количество на муниципальном уровне. «*К сожалению,* — пояснил министр, — *мы видим, что муниципальный контроль используется, в том числе, с целью пополнения местного бюджета. Для того чтобы разрушить эту тенденцию, необходимо вводить изменения в законодательство. А чтобы уже сейчас делать какие-то шаги, мы и реализуем реформу контрольно-надзорной деятельности совместно с руководителями регионов*».

> Подготовлен большой пакет документов по защите и развитию конкуренции

Важнейшим направлением реформы станет профилактика нарушений среди предпринимателей, и принцип «проверка как подарок», по мнению Михаила Абызова, повысит квалификацию предпринимателя при выполнении им обязательных требований. «*До конца 2017 года по двенадцати надзорным органам будут подготовлены проверочные листы, которые помогут предпринимателям провести самоаудит*», — сообщил министр.

С первого квартала 2017 г. во всех российских регионах начали проходить открытые заседания балансовых комиссий, где предпринимателям представляются результаты проверок, проведенных надзорными ведомствами. Комиссии указывают на типовые нарушения, сообщают о предпринятых санкциях, дают рекомендации для предотвращения нарушений. За первые три месяца было проведено более 400 таких мероприятий, в которых приняли участие свыше шести тыс. предпринимателей, прошедших через проверки.

Не обошли стороной и тему коррупционных правонарушений со стороны инспекторов. К ним, например, можно отнести ситуации, когда чиновник настоятельно советует предпринимателю приобрести ту или иную услугу. «*С этими злоупотреблениями необходимо бороться*», — подчеркнул Михаил Абызов и предложил нормативно запретить инспекторам давать такого рода рекомендации.

БИЗНЕСУ НУЖНА ПЕРСПЕКТИВА

«*Бизнес должен видеть перспективу своей работы, а власть — оказывать ему поддержку*», — считает губернатор Московской области **Андрей Воробьев**. Он поделился опытом работы в этом направлении, отметив, что власти региона стараются сопровождать в муниципалитетах каждый проект.

«*Сегодня мы открываем индустриальные парки, промышленные площадки и надеемся, что там будут возникать новые предприятия. Для этого*

есть все необходимые ресурсы. Мы стараемся выделять максимум средств на инвестпроекты, поддерживать различные направления», — сказал губернатор.

Много ли власти могут сделать для бизнеса? Да, немало, если действительно уделять внимание данной сфере. Так, в Подмосковье и на региональном, и на муниципальном уровнях вручную сопровождается более тысячи проектов. Стратегическая задача, по мнению Воробьева, состоит в том, чтобы каждый инвестор четко понимал не только то, как создать необходимую инфраструктуру и построить предприятие, но и как запустить его. И в регионе оказывается поддержка по ряду направлений, начиная с налоговых льгот и заканчивая компенсацией капитальных затрат, упрощается система административных барьеров.

Губернатор Подмосковья считает, что *«любые надзорные функции должны преследовать созидательную цель. То есть, прежде всего, не наказывать, а эффективно указывать на недостатки и иметь возможность их на ранней стадии устранять»*.

В ходе пленарного заседания выступил временно исполняющий обязанности губернатора Рязанской области **Николай Любимов**, который подчеркнул, что в их регионе развитию предпринимательства уделяют серьезное внимание. Активность бизнес-сообщества оказывает существенное влияние на увеличение доходной части бюджета, способствует созданию дополнительных рабочих мест, повышению качества жизни людей и стимулирует развитие территории.

«Для поддержки предпринимательства разработана прогрессивная законодательная база, гибкая система льгот и преференций, обеспечен широкий доступ к получению услуг через МФЦ. В результате количество субъектов малого и среднего бизнеса по сравнению с 2015 годом увеличилось на 9,8%.

Треть валового регионального продукта формирует именно малое и среднее предпринимательство, в нем работает 30% трудоспособного населения. В области есть гарантийный фонд в 2,7 млрд руб., под поручительство которого малому бизнесу выдаются кредиты. Используются все возможные региональные льготы для развития предпринимательства. «Дно» кризисных трудностей последних лет достигнуто, началось движение вверх», — сообщил Любимов.

Теперь стоит задача по улучшению качества деловой среды, наполнению действующих институтов развития бизнеса современным содержанием, созданию базовых сервисов поддержки в соответствии с лучшими региональными практиками. В регионе совместно с общественными организациями, объединяющими представителей бизнеса, формируется новая инфраструктура в помощь предпринимательству. При этом особое внимание уделяется предприятиям реального сектора, выпускающим конкурентоспособную продукцию.

Вице-президент — руководитель дирекции GR Сбербанка России **Андрей Шаров** также заявил о росте экономики и привел следующие данные: *«За четыре месяца 2017 года малые и средние предприятия России взяли на 50% больше кредитов, чем годом ранее. Это 342 млрд руб. Но вызывает сожаление тот факт, что только 20% кредитов — инвестиционные»*.

Последним в ходе заседания был опрос о том, что в сложившейся экономической ситуации может помочь развитию бизнеса. Наибольшее число участников полагает, что это честная конкуренция и стабильность законодательства в сфере предпринимательства. Чуть более 13% считает, что их бизнесу уже ничего не поможет.

Президент Торгово-промышленной палаты РФ **Сергей Катырин**, подводя итоги, отметил, что *«дискуссия была полезной и плодотворной, многие поднятые вопросы не новы, но от этого их значение для развития бизнеса не уменьшилось. Главный вывод: малый и средний бизнес в нашей стране живет и намерен развиваться дальше, работать на благо себе и обществу»*.

Дискуссия подтвердила, что предприниматели — это люди дела, которые создают рабочие места и ведут свои коллективы вперед; они не боятся ответственности, героически переживают все тяготы экономических штормов и создают сильную Россию.

Ольга Тюшевская,
специальный корреспондент
Business Excellence

GARDENA®

В 1961 году двум приятелям-коммерсантам — Эберхарду Кастнеру и Вернеру Крессу из немецкого городка Ульма — пришла в голову идея заняться импортом садового инструмента. Так появился бренд GARDENA, чьи товары сразу же привлекли потребителей своим высоким качеством и низкой стоимостью. А в 1963 году фирма стала снабжать покупателей и собственной продукцией. Уже через несколько лет из небольшой компании GARDENA выросла до уровня всемирно известного производителя интеллектуальных систем по уходу за газоном и садом. Выбрав стилем своей работы «душевный подход к обслуживанию» тех, кто считает свой сад «райским уголком», воплощением благоденствия и радости, GARDENA смогла добиться значительных успехов на мировом рынке.

ИДЕЯ

ОТКРОВЕННО О РЫНКЕ КОНСАЛТИНГА

Сергей ЖАМКОВ,
генеральный директор компании EVENTmarket

Сегодня рынок бизнес-консалтинга напоминает сетевой маркетинг, когда куча ищущих легкого заработка людей бегает по городу, пытаясь «впаривать» какое-то сомнительное чудо. Нередки случаи, когда еще вчера уволенный нерадивый сотрудник сегодня прочитывает одну–две книги по менеджменту или продажам — и тут же становится консультантом. И ставит эксперименты над чужими бизнесами за их же счет. Проблема в том, что у 99% консультантов нет самого главного — опыта ведения собственного бизнеса. Причем это касается не только начинающих и неизвестных. Очень часто даже именитые гуру — это просто «красивая обертка» и не более. Как понять, действительно ли эксперт, к которому вы планируете обратиться, может вам помочь?

Давайте рассмотрим несколько критериев, на которые стоит обратить внимание, если вы решили заказать услуги консалтинга или коучинг.

ВНЕШНИЙ ВИД

Любой бизнес-консультант знает, насколько важен внешний вид. Поэтому человек данной профессии порой всё, что зарабатывает, тратит на то, чтобы хорошо выглядеть, и на атрибуты, демонстрирующие успех. При этом дорогой костюм, в который одет консультант, может быть единственным его состоянием. Наиболее продвинутые раскошеливаются на покупку престижного автомобиля, чтобы демонстрировать высокий статус. Поэтому, если вы видите, что на встречу с вами приехал человек на дорогом авто, отгоните от себя мысль «наверно, он действительно помогает, раз заработал на такую машину» и сконцентрируйтесь на более веских доказательствах экспертности.

Итог

Не стоит придавать значение данному фактору.

САЙТ

При выборе бизнес-консультанта (и не только) большин-

ство предпринимателей первым делом обращают внимание на сайт. Однако сегодня появилось огромное количество платформ для создания сайтов, где даже ваша бабушка сможет за час или два сделать себе эффектную страничку со всеми новомодными «фишками». И стоит это 300–500 руб. в месяц.

Итог

Не стоит придавать данному критерию большое значение.

РЕЗЮМЕ/БИОГРАФИЯ

Первое, о чем заботится бизнес-консультант, собирающийся «впарить» свой консалтинг/коучинг, — это создание «продающей биографии». Свой жизненный опыт он умело приукрашивает, порой до неузнаваемости.

Например, если такому консультанту удалось побывать на сцене, где когда-то выступал известный человек (даже если это сцена деревенской школы), то в его резюме появится строка «выступал на одной сцене с…» (далее — список звезд, глав государств и т.д.).

Также обязательно будет указано «обучался у…» (далее — список титулованных бизнес-тренеров, на первых местах — имена мирового уровня). Тут надо понимать, что это может подразумевать прочтение книги известного эксперта. Ведь это тоже можно считать обучением.

Часто в резюме бывает написано, что консультант является совладельцем какого-нибудь бизнеса. В реальности это компания, где ему платят процент от продаж, которые он сделает, так же как и любому другому менеджеру по продажам. А может оказаться, что такой компании и вовсе нет.

Поэтому, если вы хотите проверить эксперта, расспросите о его действующем бизнесе и узнайте, на самом ли деле он имеет к нему отношение. Позвоните сотрудникам этой компании.

Итог

Не стоит придавать этому критерию особое значение.

КЕЙСЫ/ОТЗЫВЫ

Примеры достижения высоких результатов часто просто придумываются. Мне знакомы ситуации, когда «специалист», чтобы придать больше значимости своей персоне, излагал клиентам идеи других консультантов, а также пересказывал кейсы, о которых читал или слышал на тренингах.

Поэтому просите своего консультанта предоставить контактные данные каждого владельца бизнеса, которому он помог, чтобы убедиться в правдоподобности кейсов. Если эти данные вам не дадут под предлогом, что это конфиденциальная информация, то все дифирамбы о выдающихся результатах ничего не стоят.

Если же контакты предоставили, не спешите на этом успокаиваться — обязательно проверьте: позвоните, поспрашивайте «довольного» клиента об опыте его сотрудничества с вашим экспертом.

Также часто бывает, что вам продают консалтинг по бизнесу, при этом демонстрируя отзывы людей, прошедших тренинг личностного роста. Это совершенно разные вещи! Просите показать профильные отзывы клиентов, чья бизнес-проблема была похожа на вашу. Такой кейс будет наиболее релевантным.

Итог

Не стоит придавать значение данному критерию.

СТАТЬИ/КНИГИ

Каждый бизнес-консультант имеет много публикаций. В его послужном списке обязательно будет строка «автор книги», однако в 99% случаев это неизданная книга, в которой, скорее всего, 20–30 страниц, из которых 29 — «вода», а еще одна — коммерческое предложение о покупке их консультации.

Здесь нужно иметь в виду, что написание статьи или книги — это совершенно не обязательно изложение фактического опыта в бизнесе. Это могут быть переписанные тексты других авторов, могут быть придуманные или приукрашенные истории.

Итог

Не стоит придавать значение данному фактору.

ВЫСТУПЛЕНИЯ НА КОНФЕРЕНЦИЯХ

Консультант непременно укажет, что выступает на каких-либо международных бизнес-конференциях. Как правило, это мероприятия низкого уровня, которые насчитывают не более ста участников. Также бывает, что аудитория составляет 30 чел., а консультант добавляет нули — и их становится три тысячи. Ведь вряд ли это кто-то проверит.

Итог

Данному критерию также не стоит придавать значение.

СОЦСЕТИ

В аккаунтах бизнес-консультанта часто выложены фото-

графии с различных мероприятий, выступлений, встреч, переговоров. См. пункт №1: все заработанные средства такой человек вкладывает в свой имидж, поэтому он обязательно пойдет в ресторан, даже если ему нечем платить за квартиру. Или купит билет на тренинг другого бизнес-консультанта, даже когда у его жены нет зимней обуви.

В соцсетях вам может писать множество помощников данного эксперта, демонстрируя масштаб его консалтингового бизнеса, однако в реальности, скорее всего, это будут «фейковые» сотрудники, которых нет на самом деле.

Итог

И этому фактору не нужно придавать особое значение.

Наверное, сейчас читатель думает: столько критериев, и ни одному не стоит доверять. На что же тогда обращать внимание? На следующие два критерия! Они как раз являются наиболее весомыми.

ОПЫТ В НИШЕ

Это действительно важный критерий. Если вы — владелец ресторана, а к вам пришел эксперт, у которого своего ресторана никогда не было или он не работал в этой сфере, то это однозначно не ваш консультант. Даже если в его послужном списке значатся клиенты — собственники организаций общественного питания.

Внимание: если у консультанта есть единичный положительный опыт работы с владельцем кафе, это не более чем удачный эксперимент. И то, что следующий будет удачным, совершенно не обязательно.

А вот если человек проработал 10 лет управляющим в разных ресторанах и досконально знает все нюансы бизнеса, все подводные камни, все типовые и специфические ситуации, о которых вы можете даже не подозревать, — это должно вызывать доверие. К такому специалисту стоит присмотреться.

Есть много консультантов, которые хватаются за всё подряд: вчера они работали с оптовой компанией, сегодня — с розничным магазином, завтра пойдут в ресторан, а через неделю — в салон красоты. И везде у них одна методика: провести аудит, выявить проблемы, упаковать их в коммерческое предложение — и убедить вас его купить. Распыление в проектах должно означать для вас лишь одно: такой бизнес-консультант просто хочет на вас заработать.

ОПЫТ В РЕШЕНИИ КОНКРЕТНОЙ ПРОБЛЕМЫ

Еще один критерий, на котором стоит заострить внимание, — это опыт в решении конкретно вашей проблемы. Например, у вас бутик одежды, а бизнес-консультант специализируется только на этой нише. Если ваша задача — увеличить продажи, поинтересуйтесь у этого эксперта, в какие бутики он уже помог обеспечить поток клиентов, и попросите их контактные данные. Если вам их предоставят, и отзывы будут действительно хорошими, будьте уверены: шансы на успех в вашем случае очень высоки. Это уже можно рассматривать не как эксперимент, а как возможность для развития бизнеса.

ВЫВОД

Прошло то время, когда бизнес-консультанты могли ставить эксперименты над чужими бизнесами. Настало время узкопрофильных специалистов, которые не хватаются за всё подряд, а решают конкретную задачу в конкретном направлении бизнеса.

Хороший формат такого узконишевого консалтинга — франчайзинг, т.е. покупка готового бизнеса по франшизе, где вам предоставят и готовую бизнес-модель, которая уже учитывает все специфические подводные камни, и оборудование, и бренд, и маркетинг, и структуру управления, и постоянную поддержку, и возможность постоянно общаться и советоваться с владельцами аналогичного бизнеса в других регионах.

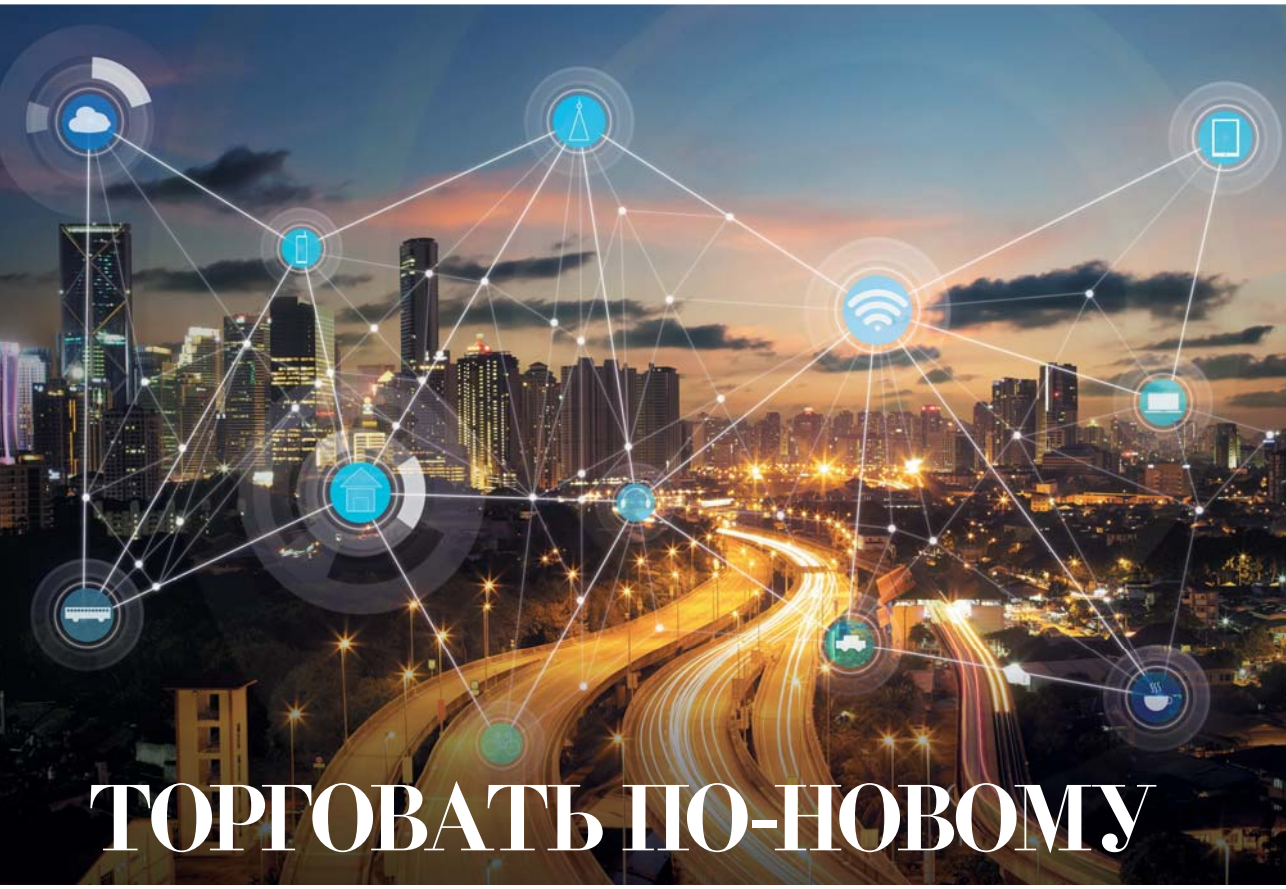
На мой взгляд, покупка франшизы в десятки раз лучше покупки услуг бизнес-консультанта. Вы будете иметь дело не с теоретиками, а с людьми, самостоятельно создавшими данный бизнес и продающими бизнес-модель, которая постоянно совершенствуется и развивается. Причем цена франшизы зачастую аналогична стоимости услуг бизнес-консультанта.

Если же в вашем сегменте рынка нет франчайзинговых предложений, тогда при выборе бизнес-консультанта обратите внимание на те моменты, которые мы проанализировали.

GARDENA®

В 1968 году GARDENA запустила в производство базовую интеллектуальную систему полива, что ознаменовало настоящий прорыв в развитии компании. Вскоре в перечне продукции появились насосы, инструменты по уходу за газоном, деревьями и кустарниками, прудами и почвой. Большое внимание уделяется дизайну, который остается неизменным уже несколько десятилетий. За это время инструменты GARDENA стали неотъемлемой частью жизни европейских домовладельцев. Своим секретом компания считает инновационный подход к производству оборудования, проработанную политику продаж и, как следствие, известность бренда.

ДЕЛО



ТОРГОВАТЬ ПО-НОВОМУ

Проникновение информационных технологий в повседневную жизнь способствует увеличению электронных продаж. Этот глобальный тренд отмечается и в России, где e-commerce имеет огромный потенциал. Доля, которую занимает онлайн-ритейл в объеме отечественной розничной торговли, пока не превышает нескольких процентов, но эта сфера стремительно растет. Значительные изменения происходят и в офлайн-индустрии.

УСПЕТЬ И НЕ ПРОИГРАТЬ

Обсуждение современного состояния и перспектив развития розничной торговли в России и странах ближнего и дальнего зарубежья, прошедшее на 4-м Международном ПЛАС-Форуме «Online & Offline Retail 2017», вызвало большой интерес у его участников.Многие вопросы касались изменений, внесенных в Федеральный закон № 54-ФЗ, вступающий в силу с 1 июля текущего года. Теперь все кассы должны работать через интернет, а информация о каждой покупке — отправляться в налоговую инспекцию сразу же после пробития чека.

По мнению специалистов, малому бизнесу нововведения принесут только плюсы. Например, предпринимателям станет легче регистрировать свои кассовые аппараты: уже не понадобится приносить их в налоговую, процедура реги-

страции будет проходить удаленно, благодаря чему сэкономятся и время, и деньги.

Новые технологии позволят отказаться от обязательного сопровождения работы кассовых аппаратов центрами технического обслуживания (ЦТО), а это также экономия средств. Уменьшению издержек будет способствовать и возможность менять фискальные накопители один раз в три года, а не ежегодно, как это было раньше с электронной контрольной лентой защищенной (ЭКЛЗ) — усовершенствованным аналогом фискальной памяти, применяемым для учета и хранения информации о проведенных кассовых операциях.

Теперь техника станет передавать данные онлайн, и эту информацию можно будет использовать для учета товаров и маркетинговых целей. Бизнесмены смогут наблюдать за работой своего склада в режиме реального времени и в любой момент точно знать, сколько продукции принято, сколько продано, а сколько осталось, отслеживать, когда и какой товар наиболее актуален, чтобы корректно делать заказы. Такая модель сводит к нулю преимущества недобросовестных продавцов, которые ранее выигрывали в конкуренции за счет неуплаты налогов.

Новая система уже прошла успешную апробацию в 2014–2015 гг. в Москве, Московской и Калужской областях и Татарстане. Преимущества, которые несут нововведения для бизнесменов, очевидны: например, новая технология позволяет просто по QR-коду проверить, поступили или нет данные о покупке в налоговую инспекцию. Также формируется новая и надежная система защиты прав потребителей: кроме бумажных, они могут получать электронные, более сохранные чеки, что упростит, например, процесс возвратат товара в магазин.

Директор оператора фискальных данных OFD.ru **Николай Жмуренко** пояснил, что факт печати кассового чека еще не подразумевает его успешную передачу в ОФД — организацию, созданную специально для приема, обработки, хранения и передачи фискальных данных в Федеральную налоговую службу. «*Даже малейшая ошибка при заполнении регистрационных документов способна привести к финансовым потерям при приобретении фискального накопителя. Поэтому следует тщательно выбирать производителя контрольно-кассовой техники (ККТ), а приоритет отдавать моделям с доступом к накопителю без вскрытия корпуса*», — советует он.

Советник председателя совета директоров компании «Такском» **Николай Соломин** рассказал участникам форума, что на днях завершилось тестирование нового сервиса «Такском-Касса», с помощью которого ритейлеры смогут в режиме онлайн зарегистрировать новые кассы в ФНС. «*Сервис позволит компании вести мониторинг оборота всех торговых точек сети по всей России, а также получать детальную финансовую аналитику не только по суммам продаж наличными и безналичными платежами, но и отдельно по каждому территориальному представительству*», — пояснил Соломин.

Заместитель председателя правления РФИ Банка **Заур Бесолов** отметил, что «54-ФЗ — *это лучшее, что могло случиться с бизнесом, и ритейлерам не стоит паниковать, ведь вся ответственность за онлайн-фискализацию возлагается на эквайеров. Единственной серьезной проблемой сегодня является недостаточное количе-*

ГЛОССАРИЙ

Эквайринг
(от англ. acquire — приобретать, получать)
Прием платежных карт в качестве средства оплаты товара, работ, услуг. Осуществляется уполномоченным банком-эквайером (англ. acquiring bank) путем установки в торговых или сервисных предприятиях платежных терминалов.

Банк-эквайер
Кредитная организация, осуществляющая расчеты с предприятиями торговли или услуг по операциям, совершаемым с использованием платежных карт, и/или выдающая наличные денежные средства держателям платежных карт, которые не являются клиентами банка-эквайера. Имеет право одновременно проводить эмиссию банковских карт, эквайринг платежных карт, а также их распространение.

ство фискальных накопителей, стоимость которых на черном рынке доходит до 15 тыс. руб.».

По мнению президента Группы QIWI **Андрея Романенко**, существует несколько трендов, определяющих жизнь малого и микробизнеса в ближайшие год-два. Первый из них — автоматизация. *«Тот, кто сегодня продолжает вести учет на бумажке, завтра непременно проиграет»*, — считает Романенко. Ничего удивительного: продвинутый бизнес всегда использует статистику, чтобы знать, сколько граждане покупают товаров, и каких именно. Что они берут вместе с пивом, а что — вместе с хлебом. Без этих данных невозможно спрогнозировать спрос, отладить логистику, провести рекламную кампанию. Вручную собрать такую статистику невозможно, и пока вы будете вести учет в блокноте, вас обгонят конкуренты.

Второй тренд — развитие безналичных расчетов. *«По данным Центробанка, сегодня на каждого россиянина приходится по две банковские карты. Причем статистика учитывает и младенцев, и стариков, которые ими не пользуются. Наши клиенты после подключения эквайринга увеличивают средний чек в среднем на 63%, а количество продаж — на 57%. Иными словами, если вы не сможете принимать платежи по карте, вы рискуете потерять прибыль»*, — говорит Андрей Романенко.

И наконец, третий тренд. Помимо автоматизации и приема банковских карт, существует электронная отчетность. *«Это требование рынка. Если вы будете тратить время на заполнение журналов учета, пересчет купюр и походы в налоговую инспекцию, то вы обречены на топтание на месте»*, — пояснил президент Группы QIWI.

ПЛАТИТЬ ПО ФАКТУ

QIWI, LeRee (дочерняя компания глобального технологического холдинга LeEco) и SPSR Express недавно провели анализ предпочтений россиян при совершении покупок в зарубежных интернет-магазинах в первом квартале 2017 г. Оказалось, что число тех, кто выбирает вариант оплаты заказов при их получении, выросло в 1,5 раза по сравнению результатами за ноябрь-декабрь прошлого года. Такая стремительная динамика была продемонстрирована в ходе первого в России эксперимента по предоставлению услуги «Оплата при получении заказа», стартовавшего 11 ноября 2016 г. на торговой платформе LeRee — Le.ru.

> Автоматизация, развитие безналичных расчетов и электронная отчетность — тренды, определяющие жизнь малого и микробизнеса на ближайшие год-два

Так, с января по март этой опцией воспользовалось 73% покупателей, и только 27% сделало предоплату заказа на сайте. В ноябре-декабре 2016 г. соотношение клиентов было почти равное (49,5% и 50,5% соответственно).

Чаще всего покупатели выбирали доставку курьером (89%), в остальных случаях — самовывоз из клиентских залов оператора экспресс-доставки SPSR Express. Остается высокой доля оплаты наличными при курьерской доставке, картой расплачиваются около 12% покупателей.

Возможность предварительно увидеть товар остается важным фактором, влияющим на принятие решения о покупке. Это подтверждает рост среднего чека. В первом квартале 2017 г., относительно четвертого квартала 2016-го, он вырос на 19% в регионах и на 28% в Москве.

По данным LeRee, наличие опции оплаты при доставке от QIWI помогает увеличить продажи (конверсию, количество заказов) более чем на 30%.

Согласно информации SPSR Express, наиболее часто такой вариант выбирают жители Москвы (53,8%), Санкт-Петербурга (17,4%), Екатеринбурга (4,5%), Казани (3,9%), Ростова-на-Дону (3,8%). Этот способ оплаты также набирает популярность у покупателей в Краснодаре, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Уфе и Челябинске.

Президент компании LeRee в России и Восточной Европе **Виктор Сюй** отметил: *«Запуская проект, мы были уверены, что эта услуга будет широко востребована. Наш фирменный интернет-магазин Le.ru первым в России из операторов трансграничной интернет-торговли предложил своим клиентам возможность опла-*

чивать покупки при получении. Сегодня я могу сказать, что эксперимент более чем удался».

Директор по развитию бизнеса SPSR Express **Алекс Борисов** считает, что в нашей стране *«онлайн-клиенты традиционно предпочитают оплачивать товары при их доставке. Если мы говорим о приобретении в зарубежных интернет-магазинах техники, в том числе смартфонов, то этот вариант оплаты способствует продажам и повышению среднего чека, а успешный покупательский опыт — совершению повторных покупок».*

Руководитель направления электронной коммерции QIWI **Станислав Савельев** убежден, что *«первые результаты действия опции «Оплата при доставке» превзошли все ожидания и показали, что модели онлайн-шопинга, характерные для России, эффективно применимы и в трансграничной торговле. Объединив усилия платежных сервисов, онлайн-ритейлеров и операторов доставки, возможно эффективно повышать лояльность клиентов и генерировать стабильный рост продаж без существенных рисков кассового разрыва».*

На заседании Правительства РФ рассмотрен законопроект «О товарных онлайн-агрегаторах», который, по сути, представляет собой поправки в закон «О защите прав потребителей». Этот документ уже одобрен Минпромторгом, Минэкономразвития, Минфином, Минкомсвязи, Государственно-правовым управлением президента и Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ. Новый законопроект вводит понятие товарного агрегатора — информационного посредника, вступающего с потребителями в возмездные отношения, не заключающего сделок купли-продажи, но позволяющего предварительно оплатить товар или услугу.

Законопроектом предусмотрена ответственность агрегатора за достоверность информации о товарах, а также снимаются ограничения его ответственности, которая ранее была обусловлена уровнем реального ущерба в пределах предоплаты. Глава аналитического отдела Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК) **Карен Казарян** считает, что такое условие ставит агрегаторов в зависимость от добросовестности продавца:

«Получается, что покупатель фактически будет иметь возможность дважды получить возмещение убытков — и с продавца, и с агрегатора. А взыскать их обратно с потребителя будет практически невозможно».

Президент Российского союза промышленников и предпринимателей **Александр Шохин** направил заместителю председателя Правительства РФ Ольге Голодец и депутатам Госдумы письма с поправками к данному законопроекту. Из документа предлагается исключить нормы, которые регулируют продажу услуг, пересмотреть положения об ответственности агрегаторов и уточнить нормы возврата денег покупателю. РСПП уверен, что *«чрезмерное регулирование» российских агрегаторов ослабит их перед иностранными конкурентами, фактически работающими в РФ, но находящимися на территории иностранных юрисдикций (прежде всего Китая и США)»*. На них требования и ограничения законопроекта не распространяются. В первую очередь, это китайский AliExpress и американские eBay и Amazon.

В комиссии РСПП считают, что на агрегаторов нельзя возлагать обязанность предоставления информации об изготовителе товара. Ответственность должна наступать только в случае, если агрегатор намеренно вводит покупателя в заблуждение относительно свойств и качества товара, изменяя информацию, указанную продавцом. При этом он должен возместить потребителю лишь реально причиненный ущерб.

ХОРОШО ЗАБЫТОЕ СТАРОЕ

Ритейлеры России могут вернуться к обязательному исполнению Кодекса добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров, который с 2012 г. регулирует такие взаимоотношения на добровольной основе. Об этом шла речь на 48-м заседании Межотраслевого экспертного совета по развитию потребительского рынка, в котором приняли участие представители ассоциаций компаний розничной торговли, а также производители и поставщики продовольственных товаров «Руспродсоюз», Национального союза производителей молока «Союзмолоко», «РусБренда» и др.

В конце прошлого года многие сети начали отказываться от исполнения кодекса, считая, что некоторые его положения вступают в противоречие с обновленным законом «О торговле», который вступил в силу с 1 января 2017 г.

Председатель президиума Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) **Илья Ломакин-Румянцев** отметил, что *«производители и ритейлеры получили необходимые разъяснения Федеральной антимонопольной службы и в первом квартале отработали в условиях нового регулирования. Ситуация постепенно стабилизируется»*. По его мнению, заставить соблюдать кодекс невозможно. Это решение сугубо добровольное, но и принуждать партнеров игнорировать его — неверно.

Сейчас следование нормам кодекса подтверждается только его подписанием, но после внесения изменений, которые будут касаться ответственности участников за нарушения и мер воздействия на нарушителей, ситуация изменится.

Прежний опыт работы в рамках кодекса показал, что торговые сети и производители, четко его соблюдавшие, сокращали свои издержки и имели возможность если не снижать, то хотя бы сдерживать рост цен. Это и есть главная мотивация к исполнению данного кодекса.

Выигрывают ли тут что-либо потребители? Результатом действия кодекса может стать наличие на полках магазинов качественных товаров по корректным ценам. Этот документ регламентирует механизм изменения цены поставки товара, основанный на комфортных сроках для поставщика, что позволяет исключать из нее всевозможные риски. Также детально прописан способ оформления заказов, который предусматривает постоянное наличие на полках оптимального количества товара, с тем чтобы свести к минимуму объем нереализованной продукции, а это выгодно и поставщикам, и сетям.

Бизнес, в свою очередь, получит прозрачные условия для всех игроков, что даст возможность исключить недобросовестные практики и будет способствовать росту здоровой конкуренции на рынке.

Ольга Владимирова, специальный корреспондент журнала Business Excellence

GARDENA®

РАЗВИТИЕ

Решения компании всегда **опережают** свое **время.**
Уже в **1973** году было представено **беспроводное оборудование**
и **аккумуляторные ножницы** для травы, а всего через пару лет
ассортимент пополнили **секаторы** и сучкорезы с **лазерной заточкой.**
Оптимизация и **расширение предложений** происходит по сей день.
GARDENA **предлагает** потребителям **инструменты** для самых
различных операций — начиная с **обработки кромок** газона
и заканчивая **стрижкой** кустарников. Особое **внимание** всегда
уделялось вопросу **потребления воды.** Полив сада, дренаж
и домашнее **водоснабжение** — всё это стало **доступным**
с лучшими **насосными установками** GARDENA.
Здесь непрерывно **стремятся** к **инновациям,**
а **срок гарантии** на всю продукцию
составляет **25 лет.**

Андрей СИЗОВ,
учредитель компании «Время не ждёт», автор тренинговых программ и системы продаж «Продавай.про»

«ГАДКИЕ УТЯТА» СРЕДИ ПРОДАВЦОВ

Есть правило успеха: любите то, что у вас есть, и будьте способны дать это кому-то другому. Точка зрения богатого: «Что у меня есть, и что я могу дать?». Точка зрения бедного: «Чего у меня нет, и у кого я могу это взять?». Богатый думает: «Я всегда что-то имею», а бедный: «У меня всегда чего-то нет». Реальное наличие денег или других материальных благ к этому никакого отношения не имеет.

Человек справедлив по своей природе, и закон «Сначала дать, потом получить» является для него естественным от рождения. Он плохо себя чувствует, если нарушает это правило.

Именно с этим связано явление «гадких утят» среди продавцов.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ УХОДЯТ ИЗ СФЕРЫ ПРОДАЖ?

Давайте взглянем на результаты опросов сотрудников в магазинах и торговых компаниях. Примерно 67% продавцов подтвердили, что испытывают беспокойство во время разговора с клиентом, особенно если видят, что тот не собирается ничего покупать. Более 50% признались, что им приходится уговаривать покупателей, и это не доставляет никакого удовольствия. И все опрошенные заявляют, что потом у них остаются ощущения ненужности, потери уважения к себе и нежелание работать. В таком состоянии сложно применять какие-либо техники продаж, даже если проходил по ним обучение. Более 70% людей, которые раньше работали продавцами, указали на эти же ситуации как на причины ухода.

Также было опрошено более 100 человек, которые желают увеличить свой доход и знают, что работа в сфере продаж может им в этом помочь. Вот самые распространенные ответы на вопрос «Почему вы не работаете продавцом?» в порядке убывания:

- не хочу унижаться, уговаривать, упрашивать;
- не хочу быть ненужным, не хочу навязываться;
- не хочу хитрить, обманывать и «втюхивать» товар.

Это то, что люди чувствуют, и то, что их расстраивает. Причем не только продавцов, которых заставляют сбывать плохую продукцию, но и тех, кто продает хорошие товары и услуги по соответствующим ценам. Им есть чем гордиться и что показать клиенту. Но если продавец не имеет той точки зрения и навыков, о которых сказано в начале этой статьи, то он проигрывает и теряет деньги. Это происходит, когда нарушается закон успеха «сначала дать, потом получить».

ПРИНЦИП «БОГАТОГО» ПРОДАВЦА

«Богатый» продавец уверен в себе и в своем товаре. Он всегда находит возможность говорить с клиентами о его преимуществах, сохраняя способность дать что-то нужное перед тем, как получить — внимание, деньги или сотрудничество от других людей.

ДЕЙСТВИЕ ЗАКОНА УСПЕХА В ПРОДАЖАХ

Человек всегда что-то отдает: слова, поступки, взгляды, эмоции, накопленный опыт. Есть инструменты, при помощи которых он это делает: песня или книга, слова или деньги. Деньги — это тоже инструмент, средство для общения и обмена.

Если человек накопил в себе много радости, добра и любви к людям, своему делу, гордости за свои достижения — это он и будет отдавать во внешний мир. Накопил злобу и страх — наружу пойдут злоба и страх. Многие, интуитивно это зная, начинают создавать видимость, прилагают усилия к тому, чтобы не *быть*, а *казаться* — счастливыми, богатыми, воспитанными. В сфере продаж это сразу можно обнаружить: едва клиент дает понять, что ничего покупать не собирается, как продавец делает вывод, что изображать вежливость больше нет смысла, становится самим собой — и посетитель видит, что отношение к нему резко меняется, и узнает о себе много нового.

Напряжение продавца создается усилием показать снаружи то, чего нет внутри. Это вызывает очень сильный внутренний дискомфорт, и долго так человек не протянет. Он перестанет много продавать или даже уйдет из компании, найдя для этого другие поводы и объяснения.

В продажах закон «дайте прежде чем взять» проявляется наиболее ярко и наиболее часто. При этом крайне важно, что продавец думает о себе, своей компании и товаре. Зачастую это выглядит так: «Я продаю паршивые товары, никому не нужные, да еще и по бешеным ценам. Они никого не интересуют, но мне нужно как-то уговорить этих покупателей, иначе мне нечего будет есть! Мне просто нужны деньги!». Такой продавец выглядит так, словно просит милостыню, стараясь при этом сохранить лицо. Напомню: сейчас мы го-

ворим о ситуации, когда человек, предлагающий качественный товар за адекватную цену, начинает ощущать себя так, словно ворует.

Это и есть феномен «гадкого утенка», когда сам продавец не считает хорошими ни себя, ни товар, ни компанию. И в этом случае он не способен продавать! Этот механизм разрушает способности человека и его уважение к себе. Давайте подробнее рассмотрим, как он действует.

Первый момент
НЕ БОЙТЕСЬ ОТКАЗОВ

Продавец часто слышит «нет» и в каждом новом клиенте начинает видеть того, кого нужно уговаривать. Исходной позицией становится «клиент не хочет покупать» — а это серьезная ошибка.

Способ справиться

Выработать навык не расстраиваться при получении отказа. В нашей системе обучения есть целая серия упражнений, направленных на отработку этого навыка.

Второй момент
СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА ПЛЮСАХ, А НЕ НА МИНУСАХ

Продажа — это обмен ценностями. А в нашем случае продавец берет деньги, но считает, что отдать взамен что-то ценное не может, думая, что у него этого нет. Потому продавцы, а иногда и владельцы прибегают к таким технологиям, как скрытое влияние, разным трюкам, как обойти клиента и «впарить» товар. Но это еще не самое главное. Главное то, что «гадкие утята» сами себя как продавцов не ценят и не любят.

Если вы слышите от клиента: «Дорого», то это нормально! Это такая профессия — быть покупателем и говорить, что дорого. Однако, наслушавшись подобных заявлений, продавец волей-неволей переключает внимание с плюсов своего товара на минусы, на доказательства обратного и на борьбу с посетителями. И это становится образом мышления!

Это подтверждают проведенные нами исследования и эксперименты. Мы наблюдали следующее: предметом разговора продавца и покупателя очень часто являются недостатки, а не достоинства товара или услуги. И если из 10-ти посетителей двое совершили покупку, а восемь — нет (что совершенно нормально!), причем с теми, кто не купил, обсуждались только отрицательные стороны, то в конце рабочего дня у продавца создается полная уверенность в том, что в его товаре минусов намного больше, чем плюсов.

Вспомним сказку Андерсена: феномен «гадкого утенка» в том, что тот на самом-то деле был лебедем! Это гуси и утки заставили его думать, что он хуже всех. «Они меня сейчас заклюют, ну и пусть…» Вот так и с продавцом, который не хочет верить в хорошее и находится в состоянии постоянной обороны от нападок. По опыту можно сказать, что так себя ведут далеко не самые слабые продавцы. И страдают от этого.

Способ справиться

Постоянное, системное ознакомление продавцов с пользами и выгодами товаров и успехами клиентов.

Пример позитивного диалога продавца и посетителя

Продавец: *Ну, что вы решили?*
Клиент: *Мы хотим посмотреть еще в другом месте.*
Продавец: *Хорошо, определяйтесь. Стоит рассмотреть все варианты. Спасибо, что заглянули к нам, рад был вам помочь. Скажите, а понравилось ли вам что-то в нашем магазине? Есть что-то, что вас заинтересовало? На что вы обратили внимание?*
Клиент: *Ну… Вот то-то и то-то.*
Продавец: *Да, вы знаете, это действительно наша отличительная черта. Это то, чем мы гордимся. Это только у нас. А вы заметили то-то и то-то?*
Клиент: *Да.*
Продавец: *Это особенно любят наши клиенты. По их отзывам, это очень влияет на…*
Клиент: *И мне понравилось, но… все-таки хотим посмотреть еще.*
Продавец: *Конечно. Спасибо, что зашли к нам, и хорошего вам выбора. Приходите еще, всегда вам рады.*

Результат

Продавец по-прежнему уверен, что его товар самый лучший и всегда найдутся те, кому он нужен. Не всем подходит, и это понятно.

Знайте это, богатые и гордые продавцы! Используйте и получайте результаты.

BE

GARDENA®

УСПЕХ

В 2007 году GARDENA вошла в группу Husqvarna и стала одним из ее основных глобальных брендов. В 2016 году компания представила новую систему по уходу за садом — GARDENA Smart System. Теперь потребитель в любом месте и в любое время может точно знать, что его сад находится в порядке, поскольку имеет возможность управлять поливом и стрижкой газона через мобильное приложение. Владельцы садового оборудования GARDENA могут подарить себе свободное время, занимаясь садоводством с применением высоких технологий. Бренд GARDENA — это признанный лидер среди европейских производителей садовых инструментов высокого качества.

Она представлена более чем в 120-ти странах мира, и список ее поклонников постоянно расширяется.

Автор проекта
Алексей Анискин

Елена САВЁЛОВА,
практик-организатор пресс/бизнес-туров, выставок, конференций в России и за рубежом

КАК ВЫЙТИ ИЗ КОНФЛИКТА С НАИМЕНЬШИМИ ПОТЕРЯМИ

Уравнение с неизвестными, категорический императив Канта и концепция равновесия Нэша в управлении проектной деятельностью в условиях конфликта интересов

Что-то грустно,
на сердце тоска,
Не ввести ль
куда-нибудь
войска?

В. Берестов.
«Мечта милитариста»

Попробуйте ответить на несколько вопросов:

1. *Какой фактор послужил причиной евангельских событий? С какой точки зрения вычислять KPI главного проекта спасения человечества? Какой результат считать итоговым?*
2. *Чем заканчивается трагедия Шекспира «Ромео и Джульетта»?*
3. *Какой фактор способствовал распространению фашизма?*
4. *Как повлияли на договороспособность Гитлера пакт 1939 года Молотова–Риббентропа о ненападении между СССР и Германией и поздравительные телеграммы Сталина по случаю захвата Вермахтом европейских государств?*

5. Какой фактор стал ключевым в победе во Второй мировой войне?
6. Сколько ресурсов было затрачено на гонку вооружений?
7. Почему никто не подобрал ключик к мятежной душе Усамы бен Ладена?
8. Почему современный гениальный коммуникатор Лавров не может договориться с Киевом?

В чем причина неудач? В неэффективном менеджменте и низкой способности исторических деятелей выстраивать общение?

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

В чем связь между трагедией Шекспира «Ромео и Джульетта», теорией игр Джона Нэша, Иммануилом Кантом и управлением проектной деятельностью?

Великий драматург смоделировал конфликтную ситуацию, которая привела к непоправимому исходу. Кто вспомнит, что трагедия Шекспира началась с перебранки в подворотне слуг двух знатных родов? Вырвавшаяся из-под контроля вражда, словно гигантская воронка, поглотила одного за другим представителей обоих семейств. В финале трагедии отцы признают ошибки над телами своих детей и заключают перемирие. Но какую цену они заплатили за этот урок?

Великий ученый и нобелевский лауреат 1994 г. предложил миру концепцию равновесия, математически обосновав зависимость конечного результата игры от способности участников соблюсти баланс интересов в условиях неопределенности.

Великий философ вывел формулу общечеловеческого нравственного закона, по сути, являющегося инструкцией по технике безопасности. Это основное условие, способное привести к принципу равновесия, при котором окажутся удовлетворены все стороны.

Шекспир, Нэш и Кант жили и работали в разное время, но размышляли над решением одной проблемы — как убедить людей не допускать конфликтов, которые не только сеют хаос и раздор, отвлекают внимание от выполнения основных задач, но и пожирают время, эмоциональные силы и средства.

Отцы семейств в шекспировской трагедии усвоили урок: война — игра хоть и азартная, но затратная, и обе стороны несут невосполнимые потери. Противника можно победить, только уничтожив все его ресурсы. А также и свои.

Таким образом, если основная цель проектной деятельности не война с врагом на поражение, следует научиться управлять конфликтами.

Обратимся к концепции равновесия Джона Нэша.

> Не на наш ли счет вы грызете ноготь, сэр?
>
> У. Шекспир. «Ромео и Джульетта»

ТЕОРИЯ ИГР. ЦИФРА 33,33

Теория игр Джона Нэша изучает принципы принятия решений в ситуациях, когда несколько участников взаимодействуют между собой.

«Игра» здесь — архетипическая ситуация, в которой есть взаимозависимость между участниками и некий призовой фонд. Спектакль, концерт, оркестр, война, выставка, фильм, семья — формы командной игры.

Решения, принимаемые одним участником, влияют на решения остальных партнеров и на результаты сотрудничества в целом. Взаимодействия такого типа называются стратегическими.

> Я надеюсь — мы победим. Больше: я уверен — мы победим. Потому что разум должен победить.
>
> Е. Замятин. «Мы»

Суть концепции теории игр в том, что в любой «игре» можно всегда найти по крайней мере одно равновесие, которое гарантированно приведет к успеху каждого участника и положительному исходу в целом. Это принцип стали называть равновесием Нэша.

Теория игр предлагает структуру принятия оптимальных решений и в условиях конфликта, и в условиях сотрудничества с учетом оценки выгоды каждого участника.

Общий результат зависит от выбора, сделанного каждым игроком, от того, какое распределение благ участники считают справедливым. Как правило, это компромисс, исходом которого удовлетворены все участники.

Пример

Рассчитаем результаты нескольких вариантов моделей стратегического взаимодействия в условиях неопределенности на примере «дилеммы заключенного».

Условия: за решетку попадают два преступника. Каждый находится в отдельной камере. Каждого спрашивают, виновен ли он. Перед подельниками стоит выбор: соблюсти партнерскую договоренность или предать соучастника и получить весь приз. Это дилемма между наибольшей личной выгодой и оптимальной стратегией, при которой каждый понесет наименьшие потери и получит свою долю.

Все стратегии имеют риски, связанные с неизвестностью в отношении выбора партнера.

1. ***Стратегия кооперации, сотрудничества*** *— самая оптимальная, т.к. удовлетворяет интересам всех, но она имеет нестабильный исход, поскольку у каждого игрока есть соблазн предать другого и получить приз самому. Выбрав данную стратегию, каждый участник игры выйдет на свободу с наименьшими возможными для себя потерями при условии соблюдения интересов партнера (если не предаст и не признается в преступлении). Приз поделят оба игрока.*
2. ***Некооперативная стратегия «так не достанься же ты никому»*** *также имеет нестабильный исход. Если каждый участник будет принимать решение, руководствуясь исключительно личной выгодой, и признается в преступлении, предав напарника, то оба получат максимальный срок, а приз не достанется никому.*
3. ***Некооперативная стратегия «всё или ничего»*** *тоже имеет нестабильный исход. Если один участник будет действовать без учета интересов партнера и предаст его (признается в преступлении и свалит вину на партнера), а второй не признается в преступлении и будет молчать, то выгоду получит тот, кто предаст — он выйдет на свободу за то, что помог определить настоящего виновного, а его напарник получит максимальный срок. Весь приз достанется предателю.*

Можно подытожить: у каждого развития событий — равные возможности, на долю каждого приходится 33,33%.

Загадочная цифра, отсылающая к возрасту Христа, которому к моменту свершения трагических евангельских событий исполнилось 33 года и три месяца с небольшим. Цифра наталкивает на мысль: чем по сути своей и по букве кооперативная стратегия отличается от заповедей Нагорной проповеди?

ГЛОССАРИЙ

Win-win

Самая распространенная классификация переговорных стратегий. Представлена специалистами Гарвардского переговорного проекта Роджером Фишером, Уильямом Юри и Брюсом Паттоном в книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения». Согласно данной классификации, существуют четыре основных стратегии: победа-поражение (win-lose), поражение-победа (lose-win), поражение-поражение (lose-lose) и победа-победа (win-win). Определение стратегии происходит исходя из двух параметров: важность отношений и важность результата.

Получается, что доля Иуды тоже больше на три сребреника с мелочью. И какая бы сумма в реальности ни стояла на кону, доля стратегии №3 всегда будет составлять 33,33.

И евангельская история, и теория игр — суть одного и того же послания человечеству, обе дают однозначный ответ на вопрос «как». Если продолжать следовать логике библейских событий — а конечный итог выбора для приверженца стратегии №3 всем известен, — то можно предположить, что далее вступают в работу другие фундаментальные законы, например, физики. Но это другая тема.

Справедливое (win-win) решение, соблюдение баланса интересов кооперативной стратегии №1 — единственное условие, при котором каждая сторона извлекает свою выгоду, понеся наименьшие потери. Игроки не получают всего, чего хотят, но договариваются о том, чтобы каждому досталось то, что наиболее для него важно, особенно если они хотят разных вещей. В этом случае все стороны получают желаемое. Это и есть беспроигрышные решения согласно концепции равновесия Джона Нэша.

Таким образом, теория игр позволяет говорить о математическом результате текущего выбора.

ПРАКТИКА ИГР. РАЗВЕДКА С НЕИЗВЕСТНЫМИ ВЕЛИЧИНАМИ

На практике при возникновении конфликтных ситуаций мы сталкиваемся с низкой способностью участников выстраивать коммуникации, приводящие к win-win-решениям и соблюдению принципа равновесия. Что мешает партнерам договориться?

Исходя из теории игр, человек, оказавшийся в непонятной ситуации, для управления своей судьбой имеет только свободу выбора. Теория демонстрирует, как просчитать текущие результаты возможных стратегий, но не отвечает на главный вопрос — какой вариант выберет партнер. Что же влияет на выбор?

Основные риски связаны с вступающей в игру иррациональной и не поддающейся исчислению величиной, несущей в себе ту самую функцию неопределенности, которая подводит итог конфликта.

Назовем эту величину «человеческий фактор». Складывается она из личной системы ценностей, знаний и опыта каждого участника событий. Именно данная величина может как привести к равенству всё уравнение игры, так и обнулить результаты, и более того —повлечь невосполнимые потери.

Участники не знают, какими ценностями и приоритетами руководствуется партнер в своем выборе, и будет ли он принимать во внимание не только свои желания, но и общечеловеческие правила, которые являются, согласно категорическому императиву Канта, безусловным нравственным требованием, состоящим в осознании человеком долга перед собой и другими людьми и представляющим базу отношений между социумом и человеком.

Обратимся к Канту: «*Поступать по правилам, которые имеют силу закона, как для него, так и для других; относиться к людям так, как хотите, чтобы относились к вам; не рассматривать другого человека как средство для извлечения выгоды*».

Будьте осторожнее в выборе своих битв. Иногда мир дороже, чем оказаться правым.

Риту Гатори

Итак, «дилемма заключенного» приобретает характер нравственного выбора между способностью оправдать доверие партнера и доверить ему свою собственную судьбу и личной выгодой.

Сухая математическая логика против непредсказуемой человеческой природы. Цифра результата против буквы нравственного закона.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. МОЙ «ФЮРЕР»

Фюрер: вождь, гид, командир, лидер.

Русско-немецкий словарь

Вызывает ли сомнение то, что Гитлер, Геббельс, Муссолини имели дар убеждения? Все они виртуозно использовали свой эмоциональный интеллект в управлении проектной деятельностью, с его помощью засевая зернами своих идей инертное поле массового сознания, вовлекая всё больше сторонников. Всё ли дело в харизме, лидерских качествах и эмоциональном интеллекте руководителей движения?

Какой фактор способствовал победоносному продвижению фашизма? Кто допустил, что проект «Вторая мировая война» состоялся?

Красивая обертка и яркая подача материала против идеи.

Не является ли Вторая мировая война грозным проектом-предупреждением самого Творца, предоставившего человечеству осознать свои ошибки и сделать окончательный выбор?

ПОЧЕМУ ОДНИ СПОСОБНЫ УПРАВЛЯТЬ ЭСКАДРОЙ, А ДРУГИЕ НЕСПОСОБНЫ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

Какова самая величайшая аскеза? Сотрудничать друг с другом!

Радханатха Свами

Проектную деятельность можно сравнить со сплавом в лодке по незнакомой реке, где участников на пути к намеченной цели ожидает неопределенное количество переменных в виде порогов, поворотов и подводных течений. Возможно ли учесть их все на берегу, до выхода на большую воду? И что делать, если лодка проекта всё же попала в зону «турбулентности»?

Важно быть к этому готовым, и на самом раннем этапе, пока ситуация не вышла из-под контроля:

1) выслушать все стороны конфликта;
2) проанализировать ситуацию, руководствуясь не мнениями, а фактами;
3) определить предмет противоречия;
4) если сам предмет в данный момент устранить невозможно, что, как правило, и вызывает непримиримость сторон, обратиться к кооперативной стратегии, равновесный вариант которой устроит всех и позволит успешно достичь цели, ради которой все пустились в путь;
5) апеллировать к той самой решающей иррациональной неизвестной, от которой зависит, сможет ли конфликтующий участник справиться со своим внутренним «фюрером», учитывая опыт референтных исторических проектов человечества.

Если рассматривать проектную деятельность в самом широком смысле, важнейший проект в жизни каждого человека — он сам. При этом конечный итог равен сумме сделанных выборов.

P.S. Знаменитый адмирал Нельсон, командующий британским флотом, всю жизнь жестоко страдал от морской болезни, но в то же время не мог жить без моря. На капитанском мостике рядом с ним всегда находился тазик — непременный спутник его побед.

Austrian
We fly for your smile.

130 направлений, одна цель — ваша улыбка.

Насладитесь австрийским гостеприимством, изысканной кухней и комфортом на борту самолетов Austrian Airlines на пути к 130 направлениям по всему миру.

A STAR ALLIANCE MEMBER

www.austrian.com

Накопите мили с Miles & More. Бронирование авиабилетов и информация по тел. 8 (495) 995 0 995, на сайте www.austrian.com и в Вашем туристическом агентстве.

Реклама

Кадр из фильма «Живая сталь»

«БИТВА РОБОТОВ»: ИСТОРИЯ ОДНОГО БИЗНЕС-ПРОЕКТА

Российская команда из национальной лиги «Битва роботов» завоевала бронзу на международном турнире боевых роботов в Китае. Читайте о том, легко ли нашим инженерам пробиваться на мировую арену и как сражения умных машин приводят к коммерческому успеху.

ОТ КАЛИНИНГРАДА ДО ВЛАДИВОСТОКА

«Битва роботов» — соревнование, в котором машины вступают в схватку на ринге. С помощью радиопультов ими управляют разработчики. Сражения проходят по системе *playoff* («проиграл-выбыл»), стандартному регламенту Международной ассоциации боев роботов. В боях принимают участие команды из России, Китая и стран СНГ.

Первая «Битва роботов» была организована Московским технологическим институтом (МТИ) и компанией Promobot. Шоу состоялось в 2015 г. в Перми. Тогда его посетило более двух тыс. чел., и еще 30 тыс. зрителей посмотрело онлайн-трансляцию. Победителями стали пермские разработчики, получившие главный приз — 300 тыс. руб.

По словам руководителя российской лиги «Битва роботов» **Дмитрия Чудакова**, главная цель чемпионата — объединить талантливых инженеров, чтобы развить мейкерское движение в России и создать условия для появления новых технологических стартапов.

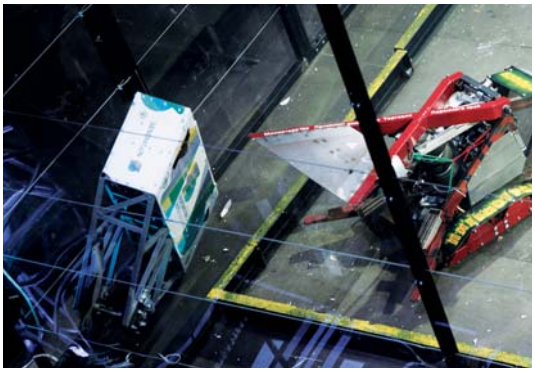
За два года география участников разрослась от Калининграда до Владивостока. Организаторы приняли от инженеров более 150 заявок. Соревнуются профессиональные инженеры и самоучки-энтузиасты, собравшие своих детищ в гаражах. Роботов выводят на ринг семейные команды и даже дети. Самым юным участником робосражений стал шестилетний Георгий Соколов. Организаторы проекта сразу же отметили талант ребенка и предрекли ему перспективное будущее.

«*Есть два варианта проведения турнира,* — отмечает Чудаков, — *это соревнования за денежный приз и показательные выступления. Пример первого варианта — московское первенство 2016 года, где на ринге сошлись 14 команд. Призовой фонд составил 100 тыс. рублей. Показательные бои — часть программы развлекательного мероприятия, фестиваля или выставки. Их цель — популяризовать высокие технологии. Например, в июле прошлого года в Москве прошло шоу в рамках фестиваля Nano-город, в котором участвовали команды «Битвы роботов», а в декабре нас пригласили в Астану (Казахстан), чтобы мы показали бои на первом республиканском чемпионате по гонкам на дронах Drone Racing Kazakhstan. На ринге сражались роботы команд «Большой брат», Solarbot, HAH, Energy*».

В этом году национальная лига «Битва роботов» вышла на мировой уровень. Команды Solarbot, «Деструктор» и Energy выступили в составе сборной России на международном турнире боевых роботов 2017 FMB Championship, прошедшего в Наньчане (Китай). Energy заняла в конкурсе третье место.

НЕ ЗАБАВЫ РАДИ, ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ

Зрелищное шоу, драйв, адреналин, выход на мировую арену «Битвы роботов» — это действительно красиво и эффектно. Но молодых инженеров привлекает не внешний лоск шоу, а стабильность и реальные перспективы.

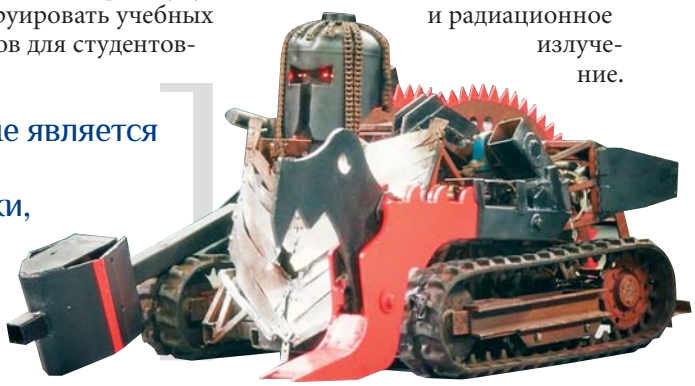


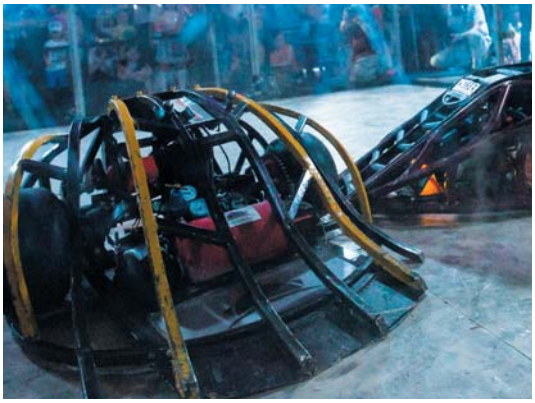
Участие в битве дает изобретателям возможность направить инженерную мысль в нужное русло. Команды, конструируя своих воинов, громко заявляют о себе, имея шанс получить поддержку от инвесторов. Обязательные гости турнира — представители венчурных фондов, которые могут предложить дальнейшее сотрудничество по разработке более продвинутых роботов и внедрению их в различные сферы. Многие инженерные решения, созданные специально для «Битвы роботов», можно применять в промышленности и на производстве.

Разработчики из команды «Атом» не скрывают надежд на дальнейшее использование своего робота не только в спортивных состязаниях, но и для реализации других задач. Так, с помощью соревнований они протестировали универсальную платформу, на базе которой будут конструировать учебных роботов для студентов-робототехников и машины для служб специального реагирования.

Максим Зенкин, капитан «Атома», мечтает вывести на рынок и другие изобретения. Уже практически готов прототип нового устройства — МЗПК (мобильный защищенный персональный компьютер). Это инженерное решение станет базой для разработки нового поколения машин, не подверженных влиянию внешней окружающей среды. Такие роботы могут применяться службами экстренного реагирования: МЧС, МВД, бригадами скорой медицинской помощи. Этим приборам не страшны дождь, снег, ливень и радиационное излучение.

> Робототехника уже давно не является чем-то фантастическим. Все инженерные разработки, представленные на ринге, вполне могут приносить доход





«Также мы хотим создать роботов для военно-промышленного комплекса, базовые платформы для программистов: колесные, гусеничные, антропоморфные, — поясняет Зенкин. — *Они помогут «вживую» тестировать проекты, связанные с искусственным интеллектом, аппаратным зрением и осязанием. Работа в «Атоме» помогла нам приблизиться к мечте, проверить на деле некоторые наработки и начать создавать первые механизмы».*

В московском отборочном этапе соревнований битвы робот Максима Зенкина принес «Атому» второе место. Сам инженер считает, что спонсорская поддержка помогла команде провести ряд красивых и зрелищных боев и «прокачать» машину для дальнейшей работы: «*Мы создавали свой проект в течение трех месяцев. Основной трудностью было отсутствие материальной базы. Но благодаря спонсорам и помощи Московского технологического института мы смогли воплотить нашу идею в жизнь*».

ИСТОЧНИКИ ДОХОДА

По словам Дмитрия Чудакова, пока рано говорить о чемпионате как о стабильном способе заработка. В России турнир только набирает обороты.

Инвесторам участие в шоу дает возможность развивать свой бизнес. Успешные предприниматели готовы рассматривать роботов на ринге как проект, приносящий деньги, поддержать стартаперов в их начинаниях или купить перспективную идею.

Еще один источник дохода — реклама. Поскольку мероприятие достаточно зрелищное и собирает тысячи зрителей, многие компании заинтересованы в продвижении своего бренда. Логотип или рекламный слоган могут быть нанесены на флаги команд, на самих роботов или на конструкции ринга.

> Такие роботы могут применяться службами экстренного реагирования: МЧС, МВД, бригадами скорой медицинской помощи

Организаторы «Битвы роботов» видят в шоу солидный образовательный и технологический потенциал. Робототехника уже давно не является чем-то фантастическим. Все инженерные разработки, представленные на ринге, вполне могут приносить доход и завоевывать на рынке свою нишу.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ УСПЕХА

Недавно международное рекрутинговое агентство Kelly Global Workforce Index (KGWI) провело исследование на тему развития культуры сотрудничества в различных странах мира. Согласно его результатам, россияне вместо работы в межфункциональных командах предпочитают индивидуальную, но с четкой зоной ответственности.

САМЫЕ БОЛЬШИЕ ИНДИВИДУАЛИСТЫ В МИРЕ

В исследовании принимали участие 164 тыс. респондентов из 28-ми стран, включая 12 760 россиян из Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Казани, Краснодара, Красноярска, Нижнего Новгорода, Новосибирска, Ростова-на-Дону, Самары, Тюмени и Уфы. Из них 45% — женщины и 55% — мужчины; поколение Y — 58%, поколение X — 38%, беби-бумеры — 5%. По степени занятости участники опроса распределились следующим образом: полная занятость — 79%, частичная/фриланс — 4%, временная занятость — 4%, без работы — 2%, в процессе трудоустройства — 10%.

По итогам исследования были сделаны выводы, что российские граждане больше, чем командную работу, ценят **индивидуальную деятельность с выделенной зоной ответственности и ограниченным кругом коллег**. Работу, которая предполагает сотрудничество и нахождение общего языка с сослуживцами, предпочитают в Италии (80%), Дании (70%), Норвегии (69%), Бельгии (68%) и Португалии (67%); более низкие показатели — в Польше (52%), Венгрии (44%) и Швеции (41%).

Россияне считают излишними внутрикомандные обсуждения и не готовы, по примеру бельгийцев или швейцарцев, со всеми договариваться по любому поводу. Около 30% отечественных респондентов предпочитают индивидуальную занятость. В то же самое время 57% утверждает, что структура их компаний **способствует развитию культуры сотрудничества**, и это всех вполне устраивает. Самые низкие позиции по этому показателю у Люксембурга (31%) и Нидерландов (28%) (рис. 1).

Интересно, что, несмотря на стремление к индивидуальной деятельности, наши работники показывают высокую степень вовлеченности. Например, половина россиян —участников исследования отмечала, что **работодатель непрерывно содействует развитию вовлеченности**

Рисунок 1. Поощрение корпоративной культуры на текущем или прошлом месте работы

(%, по странам)

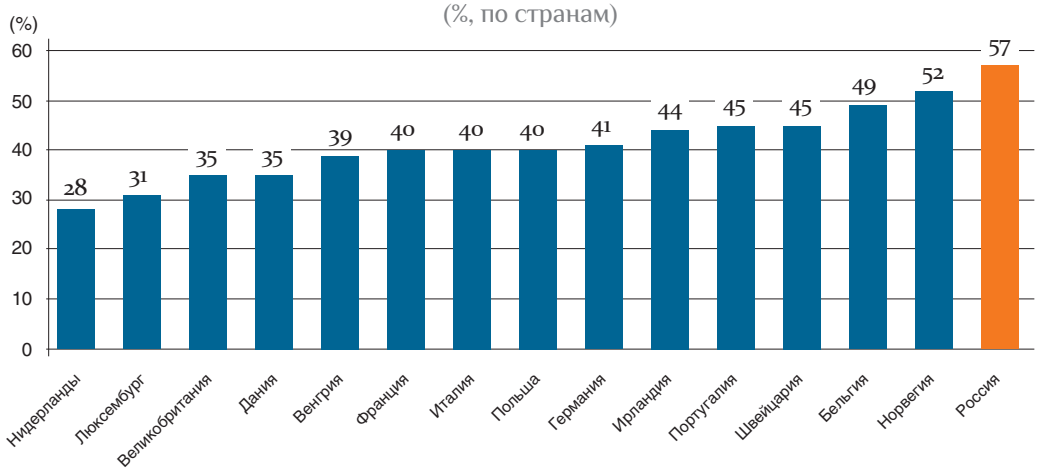
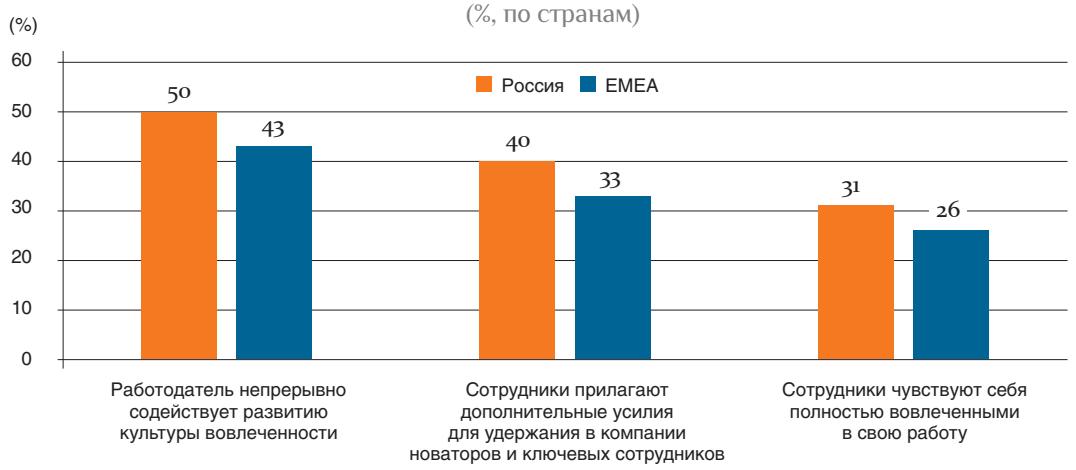


Рисунок 2.

Структуры, процессы, нововведения, способствующие развитию вовлеченности
(%, по странам)



(в странах Европы такая доля составляет 43%). А 40% соотечественников считают, что в их компании **прилагают дополнительные усилия с целью удержания сотрудников, обладающих ключевыми знаниями и навыками**, а также новаторов. В европейских странах такой показатель составляет 33%. Полностью вовлеченными в работу чувствуют себя 31% россиян и 26% европейцев (рис. 2).

Значительным фактором, побуждающим работодателей к развитию культуры сотрудничества, считают дефицит сотрудников поколения Y. Согласно результатам исследования, «игреки» выше, чем представители поколения X или беби-бумеры, ценят атмосферу сотрудничества и преимущества командной работы (рис. 3).

Организаторы исследования сделали следующие выводы: россияне готовы к сотрудничеству, но в команде самодостаточных специалистов, объединенных одной целью, а не в группе добродушных полупрофессионалов. Несмотря на опыт «коллективного труда» в прошлом, они привыкли нести персональную ответственность за свою работу, а необходимость договариваться считают пустой тратой времени.

ГЛОССАРИЙ

Индекс дистанции власти
(англ. Power Distance Index)
Характеристика общества, которая описывает жесткость существующей в нем социальной иерархии и степень принятия такой иерархии членами этого общества, а также ее влияние на взаимодействие между людьми и на функционирование социальных институтов. Термин введен в 1970-х гг. нидерландским социологом Гертом Хофстеде на основе масштабного кросс-культурного исследования, проведенного в более чем 70-ти странах мира. Исследование показало, что носители разных культур, даже находясь в рамках одних и тех же типов социальных иерархий (начальник — подчиненный, учитель — ученик, пожилой — молодой человек), демонстрируют разное поведение и разные паттерны взаимодействия, имеющие прямое влияние на эффективность работы организаций, производительность труда и даже общественную безопасность.

ПРОСТЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ

Российский экономист **Александр Аузан**, декан экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, член Экономического совета при Президенте РФ, говоря об индивидуализме соотечественников, отмечает, что по некоторым методикам он оценивается как средний, но иногда зашкаливает. Это подтверждают и результаты исследований, где

были опрошены россияне, работающие в инновационном секторе в Санкт-Петербурге, Германии и США. Вывод однозначен: русские являются радикальными, конфликтными индивидуалистами.

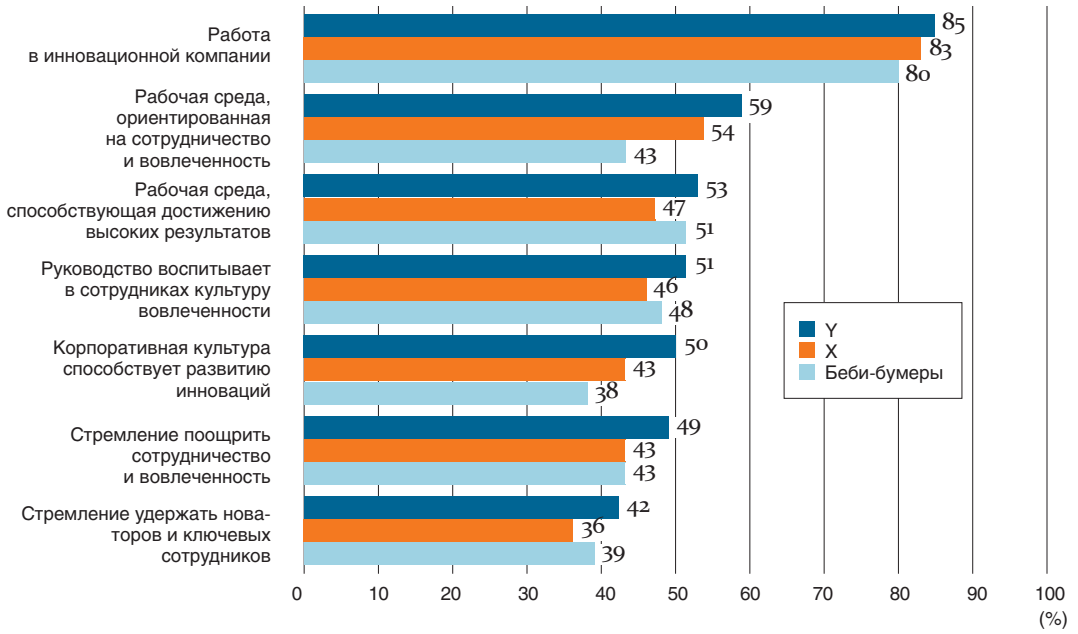
«Это выражается и в том, как мы решаем споры, насколько готовы принять чужое мнение. С такими результатами сложно сочетаются традиционные суждения о нашей соборности и коллективизме, — поясняет Александр Аузан. — *Если вы имеете дело с сообществом, где резко обозначены индивидуалистические установки, его необходимо уравновешивать различными идеологиями, чтобы, например, люди не подрались или не разбежались. Доказательством крайнего русского индивидуализма также является то, что ни в одной стране мира вы не найдете хорошо работающую русскую общину. Если наши соотечественники покидают родину, они, в отличие, например, от поляков или украинцев, не создают сильное лобби. Они разбегаются и стараются не кооперироваться».* Экономист Александр Аузан объясняет это давними антагонистическими отношениями граждан и государства, желанием скрыться от надзора и недоверием к другим.

> Россияне привыкли нести персональную ответственность за свою работу, а необходимость договариваться считают пустой тратой времени

Когда вместе с коллегами он пытался понять, в чем причины успеха модернизационных экономик XX в., то, рассматривая данные кросс-культурных исследований, проведенных в Южной Корее, Японии, Гонконге, Тайване, Сингапуре, понял, что позитивные изменения в этих государствах происходили по нескольким одинаковым параметрам. Причем одним из них был рост индивидуализма. Другим отличительным признаком модернизационных процессов стало повышение значения

Рисунок 3. Наиболее значимые для различных поколений сотрудников факторы, способствующие развитию культуры вовлеченности

(%)



рационально-секулярных ценностей по сравнению с традиционными. В этих странах снижалась дистанция власти, росло значение долгосрочной ориентации, увеличивалась ориентация на самовыражение, а не на самовыживание.

Здесь имели место два коэффициента: Инглхарта, говорящий о сдвиге в сторону рациональных ценностей и самовыражения, и Хофстеде, характеризующий политические установки, говорящие о том, что власть более не воспринимается как что-то независимое от человека, а сам человек начинает считать себя индивидуально значимым. Он становится уверен в необходимости долгосрочного планирования.

Но ведь для того, чтобы стать сильнее, необходимо объединиться! Можно ли назвать конфликтный индивидуализм залогом успешной модернизации? С одной стороны, он хорош для самовыражения и поворота к рациональным ценностям, но с другой, деятельность в экономике имеет коллективный характер, и индивидуумам необходимо учиться объединению.

ВЫБОР РАБОТОДАТЕЛЯ

Результаты исследования говорят о том, что современному работодателю для эффективной проектной деятельности необходимо учитывать личностные особенности сотрудников.

«Специалист межфункциональной проектной команды должен иметь личное пространство с четкой зоной ответственности», — говорит директор филиала «Санкт-Петербургский» Уральского банка реконструкции и развития **Александр Казанский**.

«Можно наиболее эффективно скомбинировать стремление к креативу и индивидуальности, если сформировать команду, в которой индивидуалист получит возможность динамично расти как профессионал, а его личные цели будут согласованы с командными», — подтверждает руководитель компании EnglishDom **Максим Сундалов**.

Самое плохое, что здесь может сделать работодатель, так это назначить фиксированный оклад с ограниченным числом обязанностей. При таких условиях эффективность труда значительно снижается. Руководители, где индивидуалисты вынужденно работают вместе, должны умело применять коллективные и комбинированные способы мотивации.

Нужно ли работодателю, чьи бизнес-процессы доказали свою эффективность, менять их из-за индивидуализма сотрудников? Конечно же, нет. Профессионалов, умеющих работать в коллективе, найти несложно, и лучше сразу нанимать тех, кому не нужно доказывать необходимость командной работы.

Многие собственники бизнеса в России сознательно поощряют конкуренцию между сотрудниками, полагая, что это поможет повысить эффективность организации. Операционный директор рекрутинговой компании Hays **Елена Новикова** убеждена, что управлять каждым работником по отдельности легче, чем руководить командой.

Между тем большинство работодателей уверяют, что у них приветствуется коллективный труд. Руководитель по обучению компании «3М Россия» **Алина Ермолаева** отмечает, что большинство проектов по оптимизации процессов и созданию инновационных продуктов в их фирме выполняется в команде, причем сотрудники считают такой навык важной компетенцией.

Многие компании пытаются поощрять коллективную работу опционами и бонусами в зависимости от показателей всего предприятия. ОТП Банк, например, год назад внедрил ИТ-систему, позволяющую персоналу раз в квартал начислять баллы своим коллегам в благодарность за сотрудничество. Чем выше должность сотрудника, тем больше баллов он может подарить другим. Двенадцать специалистов, набравших самое большое количество баллов, получают подарочные сертификаты салонов красоты, фитнес-центров и магазинов.

Что же делать руководителям российских предприятий? В нашей стране сегодня не хватает социального капитала, который имеет два вида: бондинговый — когда человек объединяется со своими, а всех остальных считает плохими, и бриджинговый — когда есть доверие к другим, в том числе незнакомым людям. Необходимо помнить, что в основе наиболее развитых экономик мира лежит бриджинговый социальный капитал, и действовать исходя из этого, но с учетом особенностей компании.

Ольга Тюшевская,
обозреватель журнала
Business Excellence

excellence in details

«Каждого человека обуревают эмоции. Именно поэтому он остаётся человеком»

Вуди Аллен,
американский режиссёр

90

Математика, физика, химия, медицина… Развитие каждой из этих отраслей оказало влияние на развитие менеджмента как науки об управлении организацией. Представляем наш новый проект о развитии инженерной мысли — «Исторический календарь инженерного менеджмента».

100

Что нужно для запуска успешного стартапа? Как выстроить работу команды? На какие методики управления стоит обратить внимание? Эксперты подкаст-проекта Русской Школы Управления «Книжная полка» советуют книги, которые помогут найти ответы на эти вопросы.

101

Представляем новинку издательства «Альпина Паблишер» — книгу «Homo Roboticus? Люди и машины в поисках взаимопонимания». Хотим мы этого или нет, но мы сосуществуем с автономными машинами. Кем станут роботы в будущем — нашими партнерами или монстрами Франкенштейна? Автор книги Джон Маркофф считает, что ответ зависит от нас самих.

Исторический календарь

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ

инженерного менеджмента

Успехи науки управления неразрывно связаны с достижениями в других областях знаний, в том числе с развитием техники и исследованиями человека и человеческих отношений. Математика, физика, химия, медицина…

Развитие каждой из этих отраслей оказало влияние на развитие менеджмента как науки об управлении организацией, которая приобрела междисциплинарный характер, а теоретики и практики управления получают всё больше информации о факторах, влияющих на успех организации.

Совместный проект журнала Business Excellence и факультета инженерного менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ призван показать развитие инженерной мысли, её влияние на развитие отраслей промышленности и науки управления.

Июль

185 лет назад

Изобретение первого в мире электромагнитного телеграфа

1832

В 1832 г. русский учёный Павел Шиллинг изобрёл первый в мире электромагнитный телеграф, при помощи которого осенью того же года была установлена связь между Зимним дворцом и зданием Министерства путей сообщения в Санкт-Петербурге. Телеграф предназначался для передачи цифр и букв русского алфавита. Станции соединили восемью проводами. Скорость передачи составляла 10 знаков в мин (13 бит в сек).

Сегодня телеграфная связь вышла из широкого употребления. Ей на смену пришли системы широкополосной передачи данных, в которых в качестве среды передачи используется всемирная сеть интернет. Так, например, роутер Zyxel Keenetic Ultra II обеспечивает подключение к интернету на скорости 1,8 Гбит в сек.

135 лет назад

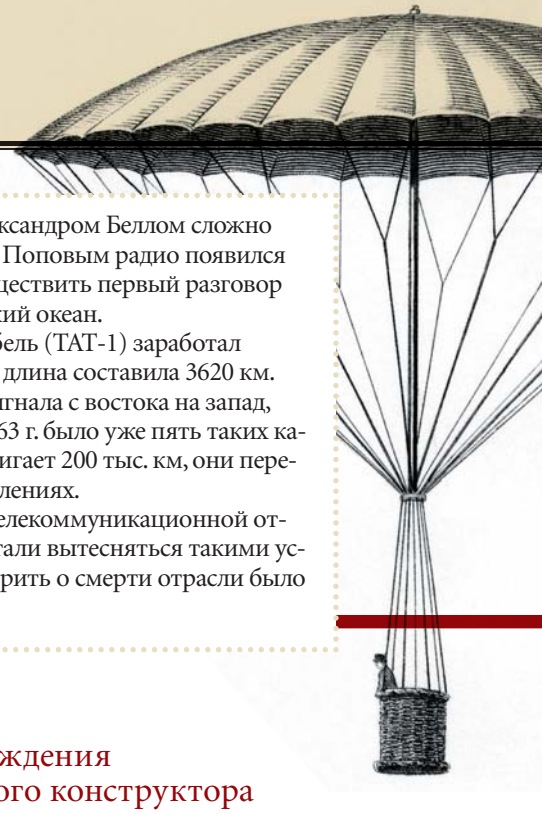
Открытие первой телефонной станции в Москве

1882

В этот день в Москве в доме купца Попова на Кузнецком Мосту открылась телефонная станция, и у 28-ми абонентов впервые зазвонил телефон. Станцию оборудовали однопроводными коммутаторами системы Гилеланда суммарной мощностью 800 номеров. На московских улицах появились столбы с телефонными проводами.

Первые абоненты телефонной сети использовали аппараты фирмы Белла, имевшие деревянный корпус. Вместо привычной телефонной трубки они были оснащены отдельным микрофоном Блэка и слуховой трубкой Белла. В экспозиции Политехнического музея Москвы сегодня можно увидеть такой экспонат.

Справедливости ради стоит отметить, что первая телефонная линия в России начала свою работу за год до этого события — 8 июня 1881 г. — в Нижнем Новгороде, и лишь потом началось строительство телефонных станций в Москве, Петербурге, Риге и Одессе, которые через год вступили в строй. В 1882 г. между Петербургом и Гатчиной была построена первая междугородная телефонная линия протяженностью в 52 км.



Значение изобретения телефонной связи Александром Беллом сложно переоценить. После изобретения Александром Поповым радио появился радиотелефон, который в 1927 г. позволил осуществить первый разговор между Европой и Америкой через Атлантический океан.

Первый трансатлантический телефонный кабель (ТАТ-1) заработал в 1956 г. В него были встроены 102 усилителя, а длина составила 3620 км. Половина усилителей работала при передаче сигнала с востока на запад, другая — в обратном направлении. К концу 1963 г. было уже пять таких кабелей. В настоящее время их общая длина достигает 200 тыс. км, они пересекают земной шар в самых различных направлениях.

С возникновением цифровых технологий в телекоммуникационной отрасли традиционные услуги голосовой связи стали вытесняться такими услугами, как интернет, мобильная связь, но говорить о смерти отрасли было бы неправильно.

125 лет назад

День рождения советского конструктора авиационных двигателей Владимира Климова

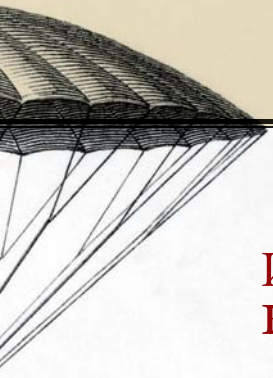
1892

Владимир Климов участвовал в разработке первых советских звездообразных авиадвигателей воздушного охлаждения, самых мощных в 1930-е гг. прошлого столетия. Он организовал производство 12-тицилиндрового двигателя М-100 и серийного двигателя М-103 для бомбардировщиков, а также ряда других двигателей. Под его руководством были созданы двигатели для реактивных самолётов.

В наше время двигатели, созданные на Санкт-Петербургском заводе АО «Климов», установлены на 95% отечественных вертолётов. Вертолёты с двигателями семейства ТВ3-117 (устанавливаются на все типы средних вертолётов Миля и Камова) эксплуатируются в 80-ти странах мира.

Модификация двигателя ТВ3-117 — двигатель ВК-2500 (год создания — 2000) — предназначен для установки на вертолёты «Чёрная акула», Ми-28Н, Ми-35, он развивает на чрезвычайных режимах мощность 2700 л.с.

Сегодня завод «Климов» — единственное в России предприятие, занимающееся разработкой вертолётных силовых установок во всём диапазоне требуемых мощностей.



Изобретение кондиционера

115 лет назад

1902

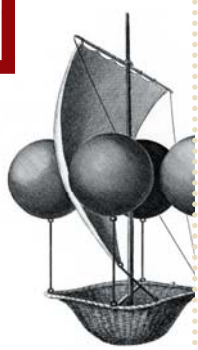
Идея кондиционирования воздуха известна с давних времен. Ещё в средние века существовала система подачи свежего воздуха в шахты, которая стала предтечей современных кондиционеров. Но до XX в. вопрос решить не удавалось.

В 1902 г. молодой инженер американской машиностроительной компании Buffalo Forge Company Уиллис Кэрриер получил задание решить проблему, возникшую в одной из типографий. Там при цветной печати, особенно крупноформатной, при избытке или недостатке влаги листы либо разбухали, либо ссыхались. Кэрриер должен был создать систему, позволяющую контролировать влажность в помещении.

Инженер уже имел опыт проектирования систем обогрева помещений с помощью пара и решил реверсировать этот процесс, пропустив воздух через радиатор, по которому текла холодная вода. Контролируя температуру воды, можно было контролировать и влажность.

Впоследствии изобретатель вносил в систему различные усовершенствования. Сначала холодная вода поступала в устройство из артезианского источника, но уже в 1903 г. она стала охлаждаться с помощью аммиачного холодильника. В 1906 г. Кэрриер получил патент на свою систему.

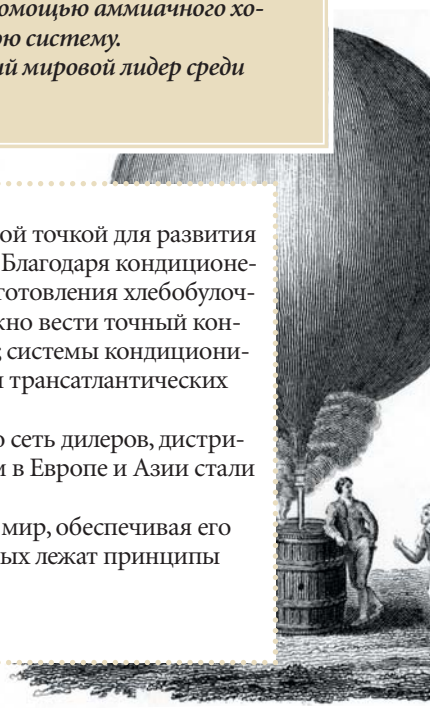
Сегодня компания Carrier Corporation — признанный мировой лидер среди производителей климатических систем.



Изобретение «отца кондиционеров» стало отправной точкой для развития многочисленных отраслей современной экономики. Благодаря кондиционерам теперь буквально во всех отраслях, начиная с изготовления хлебобулочных изделий и заканчивая военной продукцией, можно вести точный контроль температуры и соблюдать уровень влажности; системы кондиционирования стали применяться в торговых центрах, при трансатлантических перелетах, в работе компьютеров и серверов и т.д.

С самого начала Кэрриер развивал международную сеть дилеров, дистрибьюторов и клиентов. Успехи в установках его систем в Европе и Азии стали показателем универсальности кондиционеров.

Наследие Кэрриера продолжает формировать наш мир, обеспечивая его комфортом при помощи инноваций, в основе которых лежат принципы энергосбережения и стабильности.



90 лет назад

День рождения американского физика Теодора Гарольда Меймана

1927

Теодор Мейман в 1960 г. создал первый в мире рубиновый лазер, обойдя в своём изобретении ведущие компании мира. Кроме патента на создание рубинового лазера, он получил также патенты на некоторые другие типы мазеров, лазеров и на лазерные дисплеи.

История изобретения лазера началась с предположения. В 1916 г. Альберт Энштейн создал теорию взаимодействия излучения с веществом, из которой вытекала принципиальная возможность создания квантовых усилителей и генераторов электромагнитных волн.

В 1955 г. советские учёные Николай Басов и Александр Прохоров разработали квантовый генератор — усилитель микроволн с помощью индуцированного излучения, активной средой которого был аммиак.

В мае 1960 г. сотрудник исследовательского центра фирмы Hughes, американский физик Теодор Мейман, основываясь на работах Басова и Прохорова, сконструировал первый лазер на рубине с длиной волны в 0,69 мкм (1 мкм = 0,001 мм). В декабре того же года исследователями из Bell Laboratories был продемонстрирован первый в мире газовый лазер на смеси гелия и неона, повсеместно применяемый по сей день.

Вскоре физики всего мира включились в гонку по созданию различных лазеров, которая не прекращается и по сей день. В наше время их используют в медицине, оборонной промышленности и многих отраслях промышленности.

Наши дни

Компания Intel

В середине 2017 г. компания Intel приступает к массовому производству нового поколения микропроцессоров, выпущенных по 10-нм технологии. Предыдущее 14-нм поколение увидело свет в 2014 г.

По прогнозам экспертов, уже к 2020 г. уменьшение параметров транзисторов достигнет физической границы современных технологий.

Открытие первого в мире завода синтетического каучука

85 лет назад

1932

В Ярославле вступил в строй Ярославский завод синтетического каучука, где впервые в мире было запущено его производство в крупных промышленных масштабах, основанное на полимеризации бутадиона по способу, разработанному русским учёным Сергеем Лебедевым.

Исследованиями в области получения синтетического каучука на границе XIX-XX вв. занимались многие научные лаборатории мира. Этому способствовал бурный рост потребления натурального каучука, а также географические факторы, поскольку государства, удаленные от экваториальной зоны, где произрастали каучуконосные растения, попадали в зависимость от импорта.

Первые промышленные партии синтетического каучука — около трёх тыс. тонн диметилкаучука — были выпущены на основе разработок русского химика Ивана Кондакова в 1916 г. в Германии. Из этого сырья изготавливали аккумуляторные коробки для подводных лодок, но широкого распространения диметилкаучук не получил.

Когда правительство СССР объявило конкурс на разработку промышленного производства синтетического каучука, Лебедев и его сотрудники успешно разработали недорогой и эффективный метод его получения. В аграрном в то время Советском Союзе использование в качестве исходного продукта этанола, получаемого из растительного сырья, существенно удешевляло производство. Промышленное изготовление синтетического каучука дало возможность оснастить отечественную технику шинами собственного производства, что сыграло важную роль в победе над фашистской Германией.

С 1932 по 1990 г. СССР по объемам производства синтетического каучука занимал первое место в мире, да и сегодня Россия остается экспортером мирового значения. На внутреннем рынке страны остается примерно половина произведенной продукции.

Основными потребителями синтетического каучука являются шинные заводы, 40% сырья идет на производство более 50-ти тыс. видов резинотехнических изделий, среди которых — подошвы для обуви, ленточные транспортеры, трубы и шланги различных видов, электроизоляция, герметики, клеи, краски на латексной основе и т.д.

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ

журнала **BUSINESS EXCELLENCE**

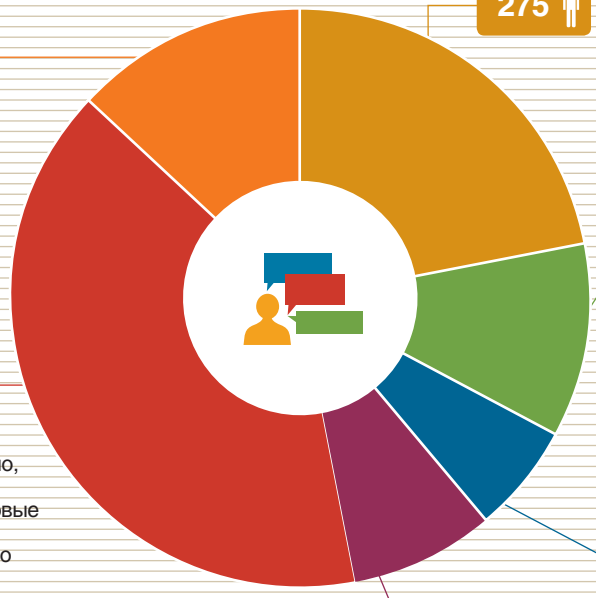
и деловой социальной сети **ПРОФЕССИОНАЛЫ.RU**

ВОПРОС

Как известно, философия компании «Тойота» базируется на трех ключевых составляющих: высочайшее качество для клиента на каждом этапе процесса, производство точно в срок и по минимальной стоимости плюс непрерывное совершенствование.

Как вы считаете, возможно ли сегодня применение этих принципов в России, и если да, то в какой именно сфере их целесообразнее всего применять?

1268 человек приняли участие в опросе



22% — 275

В принципе невозможно в силу российского менталитета и, соответственно, принципиально другого, чем у японцев, отношения к работе.

11% — 139

Возможно, но не всех принципов сразу, а только одного или двух.

6% — 81

Возможно, скорее в непроизводственной, чем в производственной сфере.

8% — 105

Возможно, скорее в производственной, чем в непроизводственной сфере.

40% — 509

Вполне возможно, причем в любой отрасли. Передовые российские компании именно так и делают.

13% — 159

Другое.

Представляем результаты опроса, проведенного в июне 2017 г. на портале деловой социальной сети Профессионалы.ru

КОММЕНТАРИИ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА

- В Японии это и бизнес-процесс, и философия. И всё это складывалось годами! Возможно ли сегодня применение этих принципов в России? На сегодняшний день, конечно, НЕТ! Лет через 10 — возможно ... Если поменяется отношение к бизнесу и появятся не чиновники-управленцы, а действительно образованные эффективные менеджеры.
- В условиях модели управления Россией применение принципов «Тойоты» возможно, если предприятием управляет грамотный менеджер, приверженный качеству и уважающий потребителей своей продукции и своих сотрудников, если у него есть совесть и чувство собственного достоинства порядочного человека.
- Проблема не в людях, а в системе. Японцы — роботы, а русские — творческие люди, и могли бы добиться намного большего. Попробуйте в России создать индустриальную автономию, независимую от всех: это невозможно — вам все будут гадить: власть, правительство, поставщики, конкуренты, налоговая инспекция, ФАС и огромная армия дармоедов-чиновников. В итоге вас посадят и «отожмут» бизнес, как у многих тысяч бизнесменов, которые сейчас в застенках. При нынешней системе власти бизнес уничтожается, поэтому реализовать ничего невозможно. Даже иностранным компаниям не дают продохнуть, но боятся трогать. А русским бизнесам в таких условиях — каторга.
- Россия, как и любое другое государство, может стать авангардом, лидером во всём, если для начала хотя бы один руководитель производства проведёт эксперимент с распределительным механизмом фонда заработной платы, равного 1/3 дохода предприятия. За этим механизмом и скрывается «свет в тоннеле» для всего человечества. А за установленный тариф в час всем на всё «хоть трава не расти, кроме «дай». Да ещё и с КТУ, да ещё и с батальоном ненужных профессий — учётчиков, живых и электронных надзирателей, ИТР, сидящих на шее рабочих… Тогда сработает принцип «Да гори оно всё вместе с хозяином».
- Капитализм (как и любая другая система, основанная на неравенстве, воспевающая его и культивирующая) — пусть примитивная, животная, но всё же справедливость. Когда сперва едят львы, затем шакалы со стервятниками, и только потом опарыши — это капитализм. Когда наоборот — абсурд. Или, если угодно, это — перевёрнутая пирамида, конструкция неустойчивая и нуждающаяся в подпорках.
- В Японии, должно быть, сохранился капитализм. В России это — абсурд (на Западе, кстати, тоже).
- Если организм больного человека не в состоянии выработать иммунитет, ему необходимо принимать антибиотики. В противном случае примитивные вредоносные одноклеточные его убьют. Смерть инфицированного человека — торжество одноклеточных ничтожеств над сложноорганизованным и разумным организмом. Сегодняшнее российское общество тяжко больно, инфицировано бактериями некомпетентных управленцев на всех уровнях. И ладно бы в государственных структурах (что в принципе объяснимо), но и в частно-предпринимательских тоже (что возможно объяснить только неэффективностью собственников). Профессионалы остались на уровне сантехников и электриков. Возможно, их бригадиров. Все, кто выше — бесполезные (в лучшем случае) паразиты. Собственность должна оказаться в руках тех, кто действительно имеет право ей владеть. Хотя бы по праву сильного. Больной организм можно пичкать обезболивающими и «лечить» советами, но чтобы действительно вылечиться, нужно принимать антибиотики.

Дайджест

Предлагаем вашему вниманию обзор наиболее актуальных материалов по тематике делового совершенства, опубликованных в зарубежных бизнес-изданиях

ENTREPRENEUR

Издатель: Entrepreneur
Периодичность: ежедневный
Профиль: предпринимательство, лидерство, эффективность
Сайт: www.entrepreneur.com

*Мы живем во времена, когда для сохранения персонала культура компании зачастую важнее, чем материальная компенсация. Кто захочет более трети своего времени проводить в организации, которая не обращает внимание на счастье и удовлетворенность своих членов? Вместо того, чтобы привлекать кандидатов и удерживать сотрудников высокими зарплатами, нынешние работодатели стремятся превратить офис в место, где трудятся с воодушевлением. В материале «**3 проверенных способа сделать сотрудников счастливыми**» **Джеймс Кларк**, специалист по контент-маркетингу DATIS HR Cloud, предлагает удивительно простые, но эффективные методы: поощрение социальных связей в офисе, создание у людей четкого представления о целях работы, проявление понимания. Кларк объясняет, как именно работает каждый из пунктов и какие конкретно меры нужно принять, чтобы достичь желаемого эффекта.*

TLNT

Издатель: Eremedia
Периодичность: ежедневный
Профиль: HR, управление талантами
Сайт: www.tlnt.com

*Долгие годы компании жаловались, что управление производительностью оставляет желать лучшего и нуждается в развитии. Согласно исследованиям, лишь 6% организаций считают, что этот процесс стоит затраченного на него времени. Неудивительно, что сегодня оценка эффективности меняется. В статье «**С чего начать непрерывное управление производительностью**» директор по управлению решениями SAP SuccessFactors **Лара Алберт** рассказывает о новом методе, когда внимание уделяется уже не оценке прошлого вклада сотрудников для распределения премий и повышения зарплаты, а воздействию на продуктивность в будущем: обсуждения производительности происходят в течение года, а регулярная обратная связь способствует развитию и росту персонала. Компаниям, которым интересно попробовать этот инструмент, автор предлагает пошаговое руководство.*

ПОЛЁТ В ЛОНДОН ПО ВЫСШЕМУ КЛАССУ

Самое роскошное путешествие из Москвы в Лондон в любом из 4-х новых классов обслуживания. Представляем полностью раскладывающиеся кровати в бизнес-классе Club World и первом классе First.

Бронируйте на ba.com
Теперь на русском языке.

Реклама

oneworld

BRITISH AIRWAYS

Библиотека

Что нужно для запуска успешного стартапа? Как выстроить работу команды? На какие методики управления стоит обратить внимание? Эксперты подкаст-проекта Русской Школы Управления «Книжная полка» советуют книги, которые помогут найти ответы на эти вопросы.

«БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК»

Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале

Авторы создали манифест мира нового бизнеса. Забыть все, что было раньше — в этом состоит будущее организаций и лидеров. Мы все обречены на свободу. Мы не можем делегировать начальникам понимание движущих сил завтрашнего общества. Фанки-будущее уже здесь, и теперь всё зависит только от тех, кто пытается освоить язык и рецепты новой экономики.

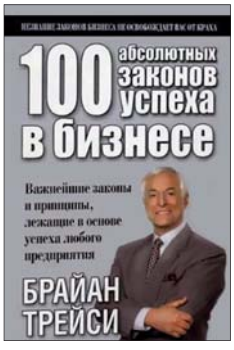
Вот что говорит о книге **Татьяна Тимко**, преподаватель Русской Школы Управления в сфере интернет-маркетинга, бизнес-тренер, руководитель веб-студии: «*Эффективность любой компании зачастую зависит от того, насколько адекватно руководитель сможет оценить и подобрать свой персонал. И вся эта книга как раз о вовлечении, горении и эффективности*».

«МЕТОД ТЫКВЫ»

Майк Микалович

Предпринимателю часто сложно понять, как расставить приоритеты, каких привлекать клиентов, как нанимать правильных сотрудников. В такой же ситуации оказался автор книги со своим первым бизнесом. Случайно узнав о фермере, из года в год выращивающим гигантские тыквы, он заинтересовался его методом и выяснил, что на самом деле есть много общего между тем, как вырастить урожай и как вырастить бизнес.

Алексей Покотилов, преподаватель Русской Школы Управления, консультант по менеджменту и управлению продажами, считает, что для запуска стартапа важны не только навыки и знания: «*Конечно, навыки и знания важны для любого руководителя. Однако сейчас эксперты в один голос говорят о том, что прорывные решения придут к тебе тогда, когда ты поменяешь мировоззрение. И эта книга мне понравилась тем, что она как раз очень сильно может повлиять на мировоззрение предпринимателя*».



«100 АБСОЛЮТНЫХ ЗАКОНОВ УСПЕХА В БИЗНЕСЕ»

Брайан Трейси

В своей книге автор представляет набор принципов, которые лежат в основе успеха деловых людей всего мира. Трейси предлагает 100 доступных для понимания и простых в применении законов, относящихся к важнейшим сферам труда и бизнеса. Он приводит примеры из реальной жизни, которые наглядно иллюстрируют, как работает каждый из законов, а также предлагает читателю упражнения по применению этих законов в работе и жизни.

Эта книга сыграла важную роль и в практике **Елизаветы Ефремовой**, преподавателя Русской Школы Управления, психолога, бизнес-тренера: «*Передо мной стояла задача найти книгу, которая будет прикладной, практичной, честной, и которую я смогу рекомендовать участникам моих семинаров. Такой книгой стало произведение Брайана Трейси. Именно его я считаю базовым учебным пособием по курсам, которые преподаю*».

HOMO ROBOTICUS?
ЛЮДИ И МАШИНЫ В ПОИСКАХ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Джон Маркофф

**Москва,
Издательство «Альпина Паблишер»,
2017.— 406 с.**

«Кем станут роботы в будущем — нашими партнерами или монстрами Франкенштейна? Вам обязательно нужно прочитать эту книгу. Маркофф считает, что ответ зависит от нас самих».

Уолтер Айзексон,
писатель и биограф, автор книг «Стив Джобс» и «Инноваторы»

Хотим мы этого или нет, но скоро нам придется сосуществовать с автономными машинами. Уже сейчас мы тратим заметную часть времени на взаимодействие с механическими подобиями людей в видеоиграх или в виртуальных системах. Кем они станут — нашими слугами, помощниками, коллегами или хозяевами?

Автор пытается найти ответ на философский вопрос о будущих взаимоотношениях людей и машин и представляет читателям группу компьютерщиков, программистов, робототехников и нейробиологов, считающих, что мы подходим к переломному моменту, когда искусственный интеллект превзойдет человеческий, и наш мир безвозвратно изменится. Однако место человека в этом новом мире специалисты видят по-разному, и автор знакомит нас со всем спектром мнений. Центральная тема книги — двойственность и парадоксальность, присущие деятельности разработчиков, которые то расширяют возможности человека, то заменяют людей с помощью создаваемых систем.

«Что произойдет, если наша рабочая сила больше не будет нужна? Что, если рабочие места складских рабочих, мусорщиков, врачей, адвокатов и журналистов займут роботы? Конечно, никто не знает, каким именно окажется будущее, но, на мой взгляд, общество увидит, что у людей внутренне заложено желание работать или иным образом производить что-то, имеющее ценность. Новая экономика создаст рабочие места, которые невозможно представить себе сегодня. Писатели-фантасты, впрочем, уже хорошо поработали в этой области. Почитайте «Мать штормов» Джона Барнса или «Аччелерандо» Чарли Стросса, чтобы представить, как может выглядеть экономика будущего. Простой ответ заключается в том, что творческий потенциал человека безграничен, и если о наших базовых потребностях будут заботиться роботы и искусственный интеллект, то мы найдем возможности развлекаться, учиться и заботиться друг о друге новыми способами. Кем будут эти взаимодействующие с нами и заботящиеся о нас интеллектуальные машины — нашими союзниками или поработителями?

В первой половине нынешнего столетия обществу придется принять трудные решения относительно умных машин, которые могут потенциально быть нашими слугами, партнерами или хозяевами. На заре компьютерной эры в середине прошлого столетия Норберт Винер предупреждал о потенциальных последствиях автоматизации. «Мы можем быть смиренными и спокойно жить в окружении машин-помощников, — писал он, — или проявить самонадеянность и погибнуть». Это предупреждение по-прежнему актуально».

Джон Маркофф,
автор книги, писатель, журналист, член группы репортеров Times, получивших в 2013 г. Пулитцеровскую премию в номинации «За мастерство».

Календарь

Хотите быть в курсе мировых тенденций делового совершенства? Хотите знать о достижениях российских и зарубежных коллег? Мы отобрали для вас самые перспективные конференции, семинары и выставки!

18 июля	18 июля	20 июля	24–26 июля
Бизнес-форум	Фестиваль	Семинар	Семинар
VII Бизнес-форум «Финансирование реального сектора экономики»	Первый фестиваль находок и озарений «Бизнес-интерактив»	«Подготовка и проведение совещаний. Результат под контролем»	«Планирование маркетингово-рекламных мероприятий и расчет их эффективности»
ООО «РегионИнвестЭкспо» Москва, AZIMUT Hotel Olympic Moscow	B2B basis Москва, Конгресс-отель «Измайлово Альфа»	Русская Школа Управления Москва	Moscow Business School Москва
www.bffp.ru	www.b2bbasis.ru	www.uprav.ru	www.mbschool.ru

31 июля	26–29 сентября	26–29 сентября	26–29 сентября
Семинар	Выставка	Выставка	Выставка
«Правила разработки управленческих документов»	19-я международная выставка «CJF–Детская мода-2017. Осень»	23-я международная выставка «Мир детства–2017»	25-я международная специализированная выставка «Реклама–2017»
Moscow Business School Москва	АО «Экспоцентр» Москва, ЦВК «Экспоцентр»	АО «Экспоцентр» Москва, ЦВК «Экспоцентр»	АО «Экспоцентр» Москва, ЦВК «Экспоцентр»
www.mbschool.ru	www.cjf-expo.ru	www.mirdetstva-expo.ru	www.reklama-expo.ru

ЛЮДИ И КОМПАНИИ НОМЕРА

ЛЮДИ

Абызов Михаил	55
Алешин Андрей	14, 24, 32, 38
Аузан Александр	86
Бесолов Заур	65
Борисов Алекс	67
Воробьев Андрей	57
Ефремова Елизавета	100
Жамков Сергей	60
Жмуренко Николай	65
Зенкин Максим	82
Иванов Олег	44
Иванченко Дмитрий	10
Казанский Александр	88
Казарян Карен	67
Катырин Сергей	58
Колычев Владимир	52
Куприков Антон	44
Лайкер Джеффри	46
Ломакин-Румянцев Илья	68
Любимов Николай	58
Новикова Елена	88
Орешкин Максим	12
Пашков Павел	14, 24, 32, 38
Покотилов Алексей	100
Путин Владимир	52
Репина Татьяна	42
Романенко Андрей	66
Савельев Станислав	67
Савелова Елена	74
Самиев Павел	12
Сизов Андрей	70
Синго Сигео	6
Сокова Алёна	42
Соломин Николай	65
Сырямкин Владимир	12
Сюй Виктор	66
Тимко Татьяна	100
Федоров Алексей	51
Фрадков Петр	10
Чудаков Дмитрий	80
Шаров Андрей	58
Шенк Фредерик	10
Шохин Александр	53, 76
Шувалов Игорь	53

КОМПАНИИ

BBI	46
KGWI	85
GARDENA	59, 63, 69, 73
Salutem Business Consulting	14, 24, 32, 38
SGS	10
Альпина Паблишер	101
Московский предприниматель, конкурс	42
Профессионалы.ru	96
РАНХиГС	90
Российский экспортный центр (РЭЦ)	10
Русская Школа Управления	100

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ ГАЗЕТА

QUALITY NEWS

Quality News

- Опыт предприятий — лидеров рынка
- Проблемы разработки технических регламентов, стандартизации и сертификации
- Комментарии опытных специалистов по аккредитации, аттестации и внедрению СМК
- Защита прав потребителей
- Безопасность продуктов питания (ХАССП)
- Деловой календарь
- Зарубежные новости
- Мнения экспертов и аналитиков
- Эксклюзивные материалы ВОК и РИА «Стандарты и качество»

ДЛЯ СПРАВОК: тел.: **(495) 771-6652 (доб. 123)**, e-mail: **editor_site@mirq.ru**

Если газета перестала Вам приходить, Вы можете бесплатно переподписаться по ссылке: **www.ria-stk.ru/electronprint/rassilka.php** или кликните по баннеру Quality News в правой части главной страницы сайта **www.ria-stk.ru**

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ

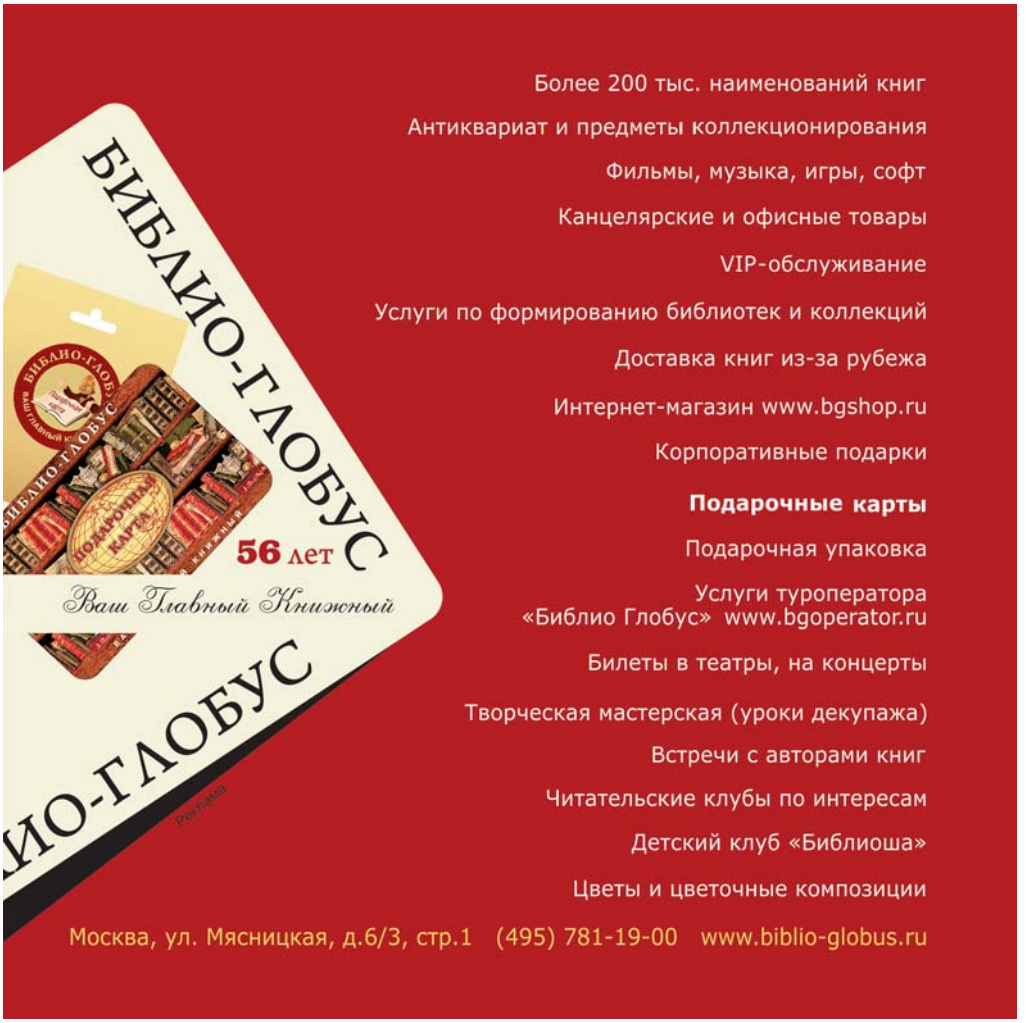
К ТЫСЯЧАМ СПЕЦИАЛИСТОВ, ЧИТАЮЩИХ QUALITY NEWS

Реклама

Анонс

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ:

- Три принципа создания творческой команды
- Шесть плохих привычек, которые необходимо разрушить для успеха
- Тайм-менеджмент. Сказки о потерянном времени



Услуги для промышленного сектора

Bureau Veritas — мировой лидер в области испытаний, инспекций и сертификации — предлагает широкий спектр услуг на каждом этапе жизненного цикла промышленных объектов:

- Сертификация оборудования по европейским директивам (PED, ATEX и др.)
- CE-маркировка
- Подготовка к сертификации по стандартам ASME, API
- Подтверждение соответствия ТР ТС и сертификация продукции
- Техническая поддержка при сертификации продукции
- Технический аудит поставщиков, инспекции оборудования
- Проверка проектной документации, сопровождение при получении разрешений и согласовании
- Входной контроль оборудования и материалов
- Строительный контроль (технический надзор) промышленных объектов, в т. ч. опасных производственных объектов
- Обеспечение целостности промышленных активов
- Анализ опасных факторов производства (HAZOP, HAZID)
- Инспекция методами неразрушающего контроля
- Техническое освидетельствование оборудования
- Аудит на соответствие требованиям ОТ, ПБ, ООС; тренинги
- Лабораторная оценка качества и количества сырья, аутсорсинг лабораторий

Тел. +7 (495) 228-78-48
www.bureau-veritas.ru

*Move Forward with Confidence**

BUREAU VERITAS 1828

BUREAU VERITAS

* Вперед с уверенностью

Реклама

СЕЙЧАС — САМОЕ ВРЕМЯ НАЧАТЬ!

Конкурентные преимущества

- Увеличение производительности на **30–100%***
- Снижение производственных затрат на **10–30%***
- Снижение уровня несоответствующей продукции на **30–85%***
- Снижение сроков исполнения заказов на **20–90%***
- Обучение авторским методикам, позволяющим достигать этих результатов самостоятельно

* *Ожидаемые результаты зависят от специфики и уровня развития компании*

Предоставляемые услуги

- **249** собственников и руководителей компаний уже применяют наши методики
- Стоимость наших услуг полностью окупается в среднем через **3 месяца**
- **60%** наших клиентов продолжают работать с нами после завершения первого проекта
- С результатами наших работ вы можете ознакомиться в №10/2016 и №1/2017 журнала Business Excellence

Контакты

Адрес: Москва, ул. Старая Басманная, д. 21/4, стр. 1, офис 108

Телефон: **+ 7 (495) 374 86 04**
Сайт: www.salutembc.ru
e-mail: info@salutem.cc

Реклама