



# Эффективность как инфраструктура роста

г. Москва, 08.09.2025 г.

# Какие риски несет отсутствие системы повышения операционной эффективности в компании ?

LEANCORE

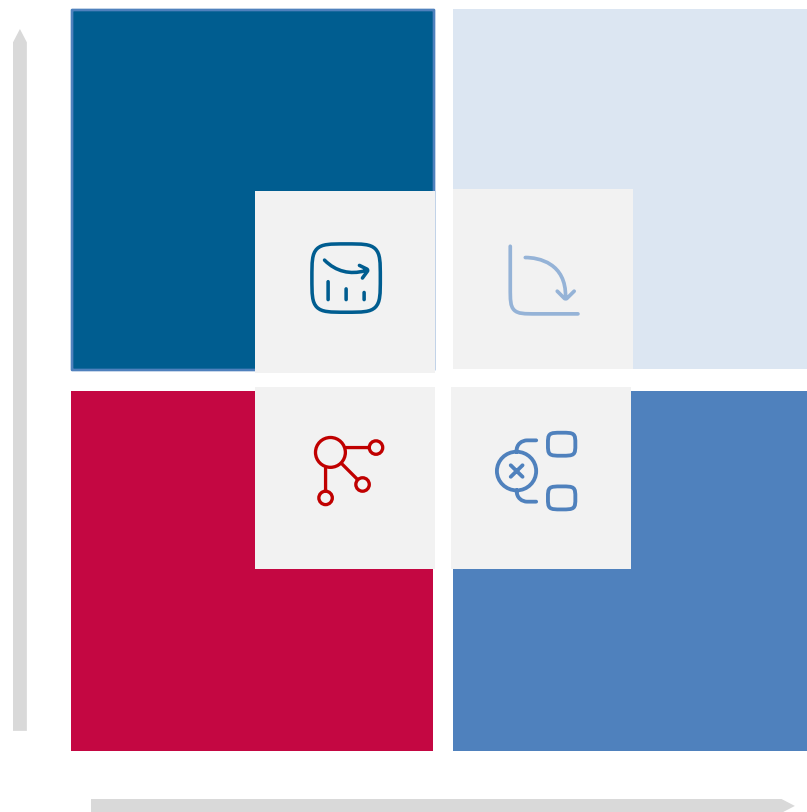


## Снижает маржинальность

Неэффективности в бизнес-процессах создают излишние неоправданные затраты, которые снижают маржинальность

## Не исключает системные проблемы из бизнес-процессов

Проблемы накапливаются и не решаются длительное время



## Замедляет рост компании

Бизнес-процессы не подготовлены для масштабирования. Возникает множество проблем в процессе роста

## Не позволяет управлять сквозным процессом через КПЭ

КПЭ не могут быть построены сквозным образом, существуют отдельные показатели эффективности, а не система



## О себе

### 15+ лет опыта

в сфере операционной эффективности и совершенствования бизнес-процессов

**7 лет** — руководитель направления повышения эффективности и качества в «Северсталь»

**Черный пояс  
Lean6Sigma**

Основатель **LeanCore** консалтинговой компании по повышению операционной эффективности в России и СНГ

Реализация **50+ стратегических и операционных проектов** для крупнейших компаний России

**10 лет консалтинга**  
(KPMG, БизПроКонсалт)

## Ключевые компетенции

Централизация, автоматизация и оптимизация корпоративных бизнес-процессов



Повышение операционной эффективности бизнес-процессов (Методика Lean6Sigma)



Создание Общих центров обслуживания (ОЦО)



# 5 ключевых «отклонений» для среднего бизнеса из практики



## Отклонения

## Рекомендуемое решение

У каждого бизнеса **множество своих процессных проблем**. Как организовать системную работу по их разрешению, чтобы это не происходило стихийно, **а системно** ?

**Низкий уровень автоматизации, недостаточность интеграций** оставляют разрывы в процессах. **«Зоопарк» систем** не позволяет настроить сквозные взаимосвязанные процессы

Нет четкой уверенности **эффективна ли себестоимость** и, как следствие, маржинальность ? На практике выявляется, что недостаточно эффективна, **существует значительный потенциал**

**При масштабировании** бизнеса, в период скорости и принятия быстрых управленческих решений **часто расходы раздуваются избыточно**

В крупных компаниях зачастую **выделяется роль директора** по операционной эффективности. Нанимать такую роль в средний бизнес **не всегда обосновано и экономически целесообразно**



Требуется описать процессы, выявить потери, спроектировать эффективные целевые процессы



Требуется спроектировать комплексное решение по автоматизации, приоритизировать реализацию по блокам



Требуется производить детальный анализ P&L и запустить постоянные процедуры по работе над повышением маржинальности



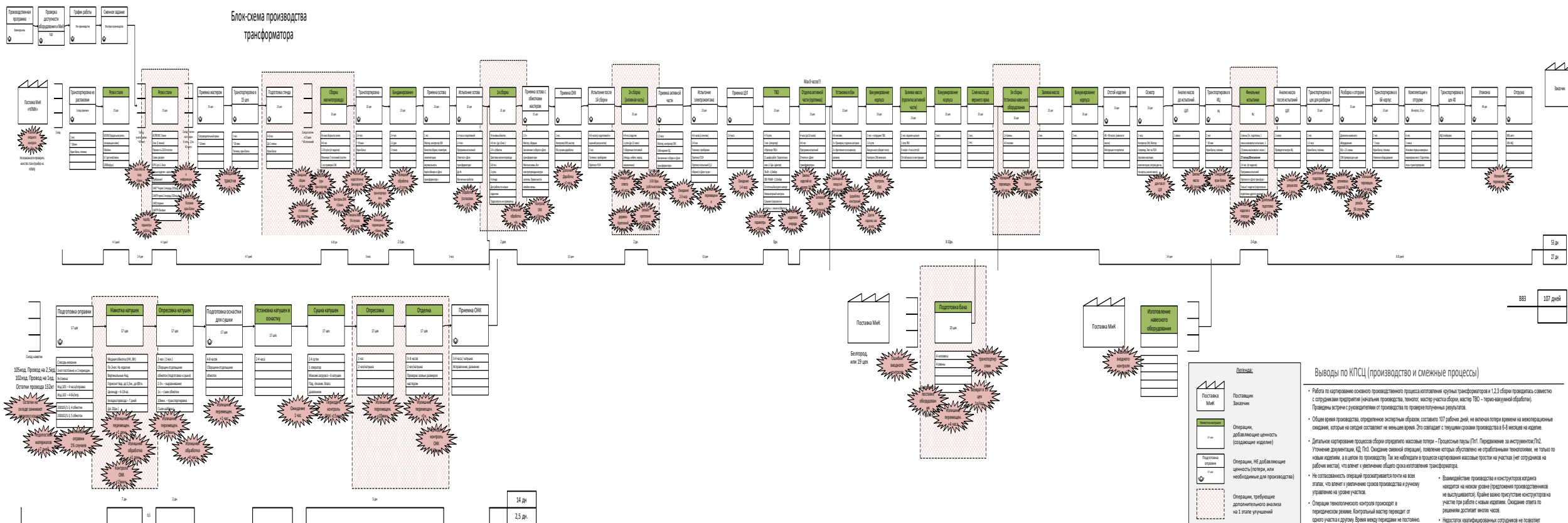
Требуется реализация процессного описания и документарной обвязки бизнес-процессов



Возможно привлечение аутсорсинговых услуг на такие задачи (консалтинг)



Блок-схема производства  
трансформатора



Карта общего процесса проверена  
руководителями от производства

Выводы по КПСЦ (производство и смежные процессы)

- [illegible]

# Оценка зрелости позволяет сформировать измеримые цели по улучшению процессов



\*Пример, цифры исправлены

# Ключевые причины, которые повышают расходы компаний

(Подборка произведена на базе практического опыта реализации более 50 проектов)

LEANCORE



## Расходы в компаниях возникают на каждом из 3-х ключевых направлений работы



### Производство

Наличие узких мест и потерь в производственных процессах:

- **Задержки и неритмичность** производства
- **Перерасход материалов** в производстве и их **неэффективные закупки**
- **Сниженная производительность** цикла производственной линии
- **Рассинхронизация переделов** на этапах производства продукции, **низкая скорость** подачи заказов
- **Неритмичность объема заказов** в разрезе номенклатур
- **Длительный производственный цикл**, который увеличивает себестоимость
- **Низкая производительности труда**
- **Низкая энергоэффективность**

Высокий уровень брака и возврата на переработку:

- **Высокий процент брака** продукции
- **Излишние затраты** на работы по гарантийным **возвратам**

И другие



### Логистика

Неэффективная организация процессов складской логистики:

- **Избыточный уровень** запасов, материалов и готовой продукции
- **Низкая эффективность** управления складской логистикой
- **Неоптимальная топология складской сети**, увеличивающая затраты и сроки доставки
- **Несоблюдение принципа FIFO** при отгрузках, **ожидание и простои** при погрузке и разгрузке
- **Высокий уровень** неликвидов

Неэффективная организация процессов транспортной логистики:

- **Низкий коэффициент** загрузки и оборачиваемости транспорта
- **Недостаточная надежность** поставок
- Наличие **простоев, неэффективного использования** техники
- **Низкая эффективность** проведения ремонтов техники

И другие



### Бэк-офис

Низкоэффективная организация процессов бэк-офиса:

- Наличие **дублирующих и неэффективных** функций и шагов
- **Низкая степень автоматизации и роботизации** процессов
- **Процессы проходят вне ИТ-систем**, отсутствуют интеграции между взаимосвязанными ИТ-системами
- **Низкая степень унификации**, различные формы и форматы документов
- **Длительные сроки** согласования документов и заявок
- **Избыточное количество** контрольных процедур

Высокий уровень внутренней бюрократии:






- **Неэффективное взаимодействие** между подразделениями
- **Неоптимальная, избыточная** оргструктура функций
- **Избыточное количество** бумажного документооборота

И другие

# Ключевые элементы системы повышения операционной эффективности в компании



**Система Lean6Sigma** - управленческая система повышения эффективности за счет развития потенциала сотрудников (знания, инструменты, поведение), снижения потерь и повышения качества

- 1  **Целеполагание**
  - Связь со стратегическими целями компании
  - Выбор КПЭ, постановка целей
  - Лучшее подразделение квартала за выполнение операционных КПЭ
- 2  **Реализация операционных улучшений**
  - Проекты улучшений (методика Lean6Sigma)
  - Фабрика идей
  - Методология оценки экономического эффекта
- 3  **Персонал**
  - Структура и размер команды
  - Развитие карьеры участников
- 4  **Система передачи знаний**
  - Обучение
  - Информационная поддержка
- 5  **Культура и лидерство**
  - Вовлеченность руководства и персонала
  - Мотивация
  - Система 5S
- 6  **Организационная инфраструктура**
  - Аудиты оценки зрелости
  - Процессная модель
  - Оценка готовности к изменениям
  - Коммуникации



# Пример структуры областей потерь в производстве, млн.руб в год

## Структура потерь



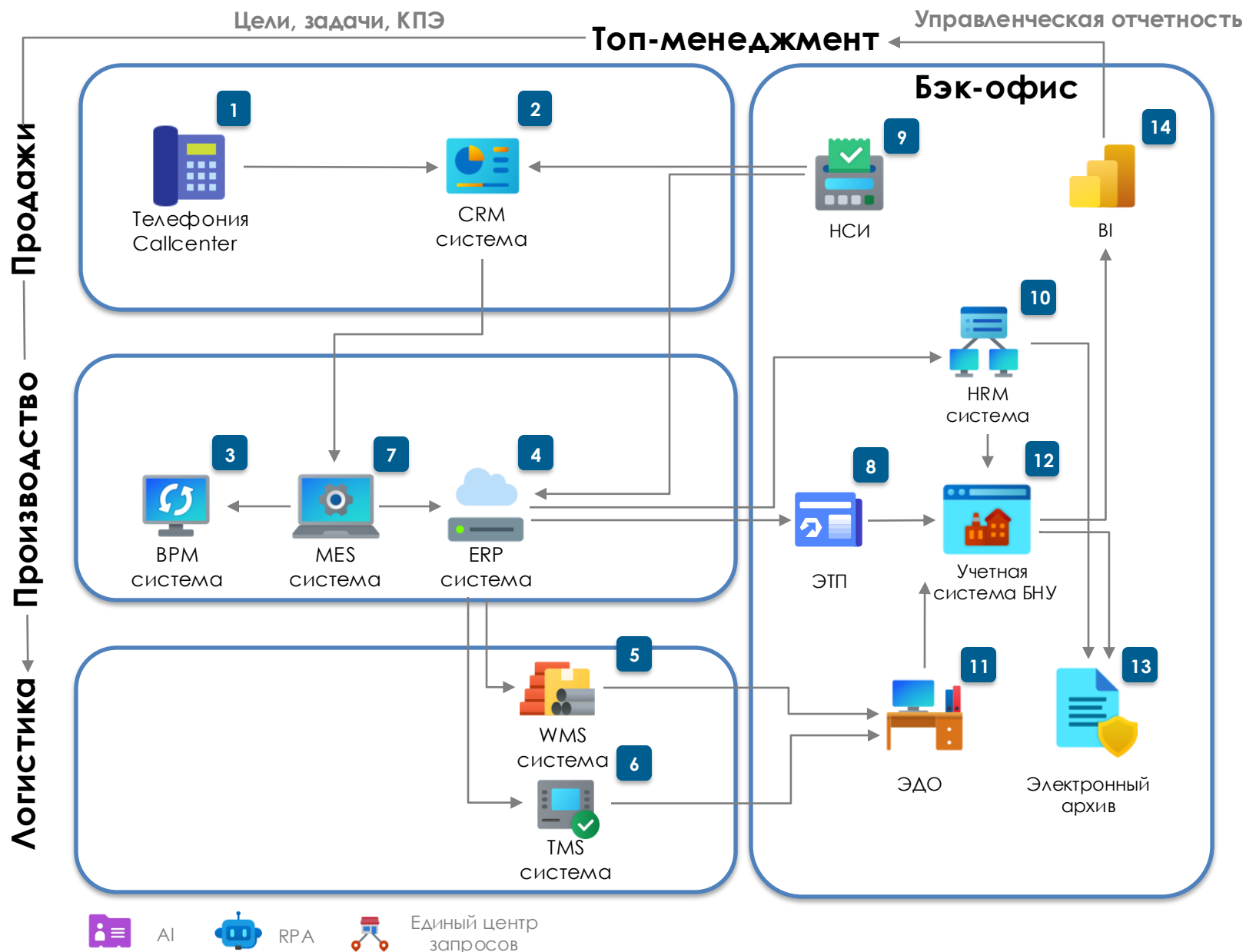
## Ключевые гипотезы причин потерь

- Пересодержание персонала вспом цехов, затраты на сверхурочные (разница в с\с по план факту крупных трансформаторов по ФОТ + страховые выплаты + 25 счет (12%) затрат на рук. цеха)
- Неэффективная процедура закупок, недостаточная проработка рынка, децентрализация закупок. Расчет и выводы на основании отчета аудиторов
- Несоответствие элементов при сборке, переделки, поиск решений на местах, недостаточная унификация (бенчмарк 2%)
- Проблема с оборудованием поперечной резки стали (65%)  
Нарушение тех процесса, человеческий фактор (30%)  
Ошибки в КД (5%)
- Отсутствие входящего контроля качества закупаемых материалов  
Ручной неэффективный контроль качества сборки
- Постоянные затраты в 1 день ~1,8 млн руб (прямой ФОТ и э/э), при сокращении цикла с/с изделий может быть существенно снижена (180 млн \* 40% консерв. оценка)
- В переговорах штрафы частично заменяются доп услугами. В оценке использованы только штрафы по вине производственной площадки
- Без оценки, в текущих условиях рынка может быть сложно реализовать

\*Пример, цифры исправлены

# Комплексный анализ ИТ-архитектуры позволяет оценить потенциал дополнительной автоматизации

LEANCORE



- 1 CallCenter - инструмент приёма и обработки входящих в контактный центр звонков
- 2 CRM - Управление взаимоотношениями с клиентами, воронка продаж, маркетинг
- 3 BPM – Система управления бизнес-процессами. Моделирование, контроль и оптимизация процессов компании.
- 4 ERP - Управление ресурсами предприятия: финансы, закупки, производство, БНУ, HR
- 5 WMS - Система управления складом. Приёмка, хранение, инвентаризация, отгрузка. Контроль запасов.
- 6 TMS - Система управления транспортом. Планирование маршрутов, загрузка транспорта, контроль доставки.
- 7 MES - Управление производством и операциями: отслеживание, контроль, оптимизация процессов
- 8 ЭТП - Электронная торговая площадка. Закупки и тендеры, автоматизация торгов, прозрачность сделок.
- 9 НСИ - Нормативно-справочная информация. Централизованное управление справочниками и классификаторами
- 10 HRM -Подбор, обучение, развитие и оценка персонала.
- 11 ЭДО - Электронный документооборот с контрагентами
- 12 Учётная система БНУ. Бухгалтерский и налоговый учёт, формирование отчётности.
- 13 Электронный архив. Хранение и поиск документов, контроль доступа
- 14 BI – Бизнес-аналитика. Дашборды, отчётность и прогнозы для управленческих решений

# Автоматизированный дашборд управления себестоимостью и качеством

LEANCORE



## Клиенты

Период 01.01.2023 – 30.06.2023

Мотивационные  
**CSI 86%**  
Уровень клиентской  
удовлетворенности  
Департамента

Мотивационные  
**SLA 88%**  
Уровень качества и  
своевременности  
Департамента

## Процессы

Мотивационные

**82%**

Соблюдение уровня  
производительности  
департамента

Небонусные

**74%**

Соблюдение  
продуктивного  
времени работы  
в системе

Небонусные

**8**

Количество  
поданных рац.  
предложений и идей

## Персонал

Мотивационные

**72%**

Мотивированное  
суждение  
руководителя ЦО

Небонусные

**7%**

Соблюдение уровня  
текучести персонала

Небонусные

**71%**

Соблюдение уровня  
вовлеченности  
персонала

### Своевременность

Выполнение нормативных сроков  
закрытия

93%

Соблюдение платежной дисциплины

92%

% документов, обработанных  
в срок согласно регламенту

78%

% запросов и поручений, обработанных  
в срок согласно регламенту

86%

% соблюдения сроков подписания  
входящих электронных документов

92%

### Производительность в разрезе отделов

Отдел по управлению  
ликвидностью и работе с  
финансовыми учреждениями

3678

Отдел бюджетирования

1394

Отдел управления платежами

5623

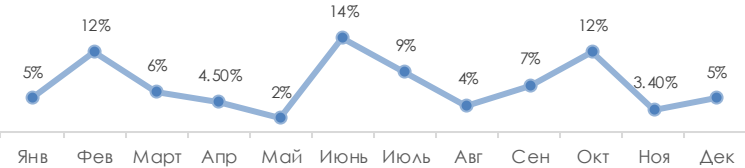
Отдел по работе с дочерними и  
зависимыми обществами

2174

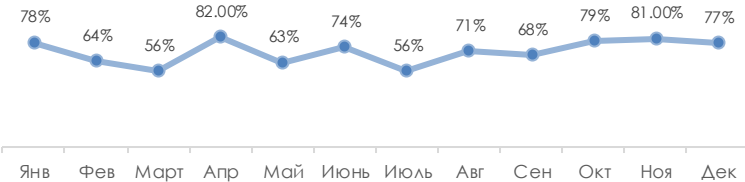
Отдел бюджетирования по работе  
с дочерними и зависимыми  
обществами

3789

### Уровень текучести персонала



### Уровень вовлеченности персонала



### Соблюдение платежной дисциплины

94%

96%

88%

94%

Q1-2023

Q2-2023

Q3-2023

Q4-2023

### Отдел управления платежами

5472

6084

6276

5494

Q1-2023

Q2-2023

Q3-2023

Q4-2023

### Динамика мотивированного суждения

78%

87%

88%

93%

Q1-2023

Q2-2023

Q3-2023

Q4-2023

\*Пример, цифры исправлены

# Опыт нашей команды в проектах повышения операционной эффективности

LEANCORE



Эффект от реализации проекта составляет от 5 до 30% роста операционной эффективности в зависимости от степени зрелости компании

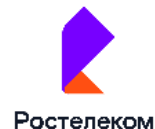
## 1 Добыча, переработка, производство, дистрибуция



## 2 Розничная торговля



## 3 Телеком и медиа



## 4 Транспорт и логистика



## 5 Строительство и финансы



## 6 Энергетика



# Перечень инструментов, которые дают эффект

LEANCORE



## Стратегия

Проведение стратегических сессий

Анализ текущих расходов (P&L), оценка потенциала оптимизации

Внедрение сервиса реализации улучшений сотрудниками (Фабрика идей)

Внедрение внутреннего проектного офиса

Внедрение культуры бережливости компании (Lean6Sigma)

Разработка дорожных карт повышения эффективности бизнеса

Организация референс-визитов для просмотра лучших практик в другие компании отрасли

## Бизнес - процессы

Анализ текущих сквозных процессов, поиск потерь, ошибок, дублей, оценка уровня зрелости

Структурирование процессной модели (каталог процессов, схемы процессов, Business Studio)

Централизация однотипных функций / операций, вывод процессов в более дешевые локации

Внедрение единых стандартных операций, разработка ЛНА (СОП, унификация процессов)

Разработка КПЭ, SLA, OLA, направленных на снижение затрат

Внедрение систем управления качеством (ISO 9001). Выстраивание контрольной среды

Проведение отраслевого бенчмаркинга (сравнение с рынком)

## Персонал

Обучение сотрудников / работников инструментам повышения операционной эффективности

Оценка производительности сотрудников / работников, проведение хронометражей

Анализ потенциала оптимизации организационной структуры компании

Внедрение организационного дизайна внутреннего подразделения эффективности (ДИ, регламент работы)

Поддержка подбора на позиции директор / менеджер по эффективности в компанию

Разработка системы нематериальной мотивации, направленной на эффективность (геймификация)

Разработка программ развития компании и сотрудников, направленных на повышение эффективности

## Технологии

Комплексная цифровизация сквозных бизнес-процессов

Разработка целевой ИТ-архитектуры (MES, ERP, ESM и другие). Разработка бизнес-функциональных требований к ИТ

Внедрение Цифрового документооборота (ЭДО, КЭДО, СЭД, оптическое распознавание)

Внедрение RPA (Роботизация)

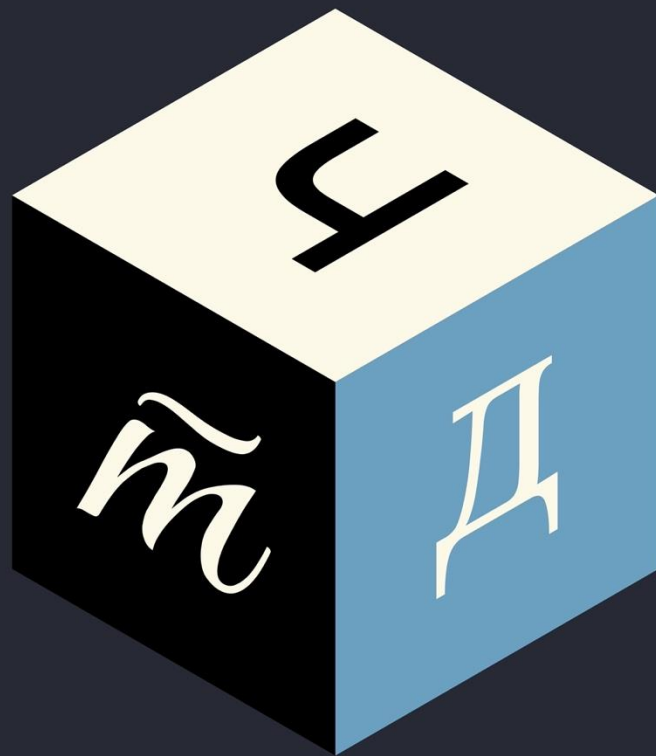
Внедрение AI (Искусственный интеллект)

Внедрение Process Mining (Процессная аналитика)

Внедрение Dashboarding (Процессная отчетность)

# Типовой подход реализации проекта: от диагностики к тиражированию решений





LEANCORE



# Что такое ЧТД

Группа компаний, предоставляющая комплексный подход к трансформации бизнеса. Каждый участник группы обладает своей профильной экспертизой.

# 1,18 млрд

Годовая выручка

# 410

Сотрудников






LEANCORE





## Константин Стецык

-  @ceo\_prs
-  konstantin.stecyk@pro-solutions.pro
-  +7 (915) 962-12-09

