**МЕНЕДЖМЕНТ**

Оглавление

[«Это не то, что мы хотели» 1](#_Toc32253801)

[Услышит ли мир экономистов 4](#_Toc32253802)

[«Для нас цифровая трансформация – это про повышение эффективности» 6](#_Toc32253803)

[Поменять процесс принятия решения и сделать его data-driven – это один из вызовов» 12](#_Toc32253804)

[Девять рисков, которые могут погубить все ваши проекты 18](#_Toc32253805)

[Научитесь разбираться в подрывных инновациях 21](#_Toc32253806)

[Зачем вам теория управления 31](#_Toc32253807)

[Как мозг решает, кому верить 41](#_Toc32253808)

[Загадочный русский менеджмент: пора меняться! 45](#_Toc32253809)

[История провала: почему IT-стартап проработал меньше полугода 53](#_Toc32253810)

[Почему провалился бизнес 55](#_Toc32253811)

[Как инвесторы украли мой бизнес: рейдерство по-ростовски 57](#_Toc32253812)

[«Инноватор должен быть нетерпеливым» 61](#_Toc32253813)

[Что делать, если основатели стартапов заходят слишком далеко 63](#_Toc32253814)

[Как внедрить Agile 69](#_Toc32253815)

[Почему не работает Agile 79](#_Toc32253816)

[Классический офис – недостаточно гибкое решение для успешных компаний 83](#_Toc32253817)

[В России неэффективность затыкают дополнительными часами в нерабочее время 89](#_Toc32253818)

[Офис как сервис 95](#_Toc32253819)

[Искусство маленьких улучшений: три кейса роста производительности 99](#_Toc32253820)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# «Это не то, что мы хотели»

**4 февраля 2020**|**Мария Григорьева**

Качество реализации проектов по трансформации во многом определяется способностью проектной команды управлять ожиданиями всех участников процесса. Проект считается неуспешным, если «поплыли сроки и финансы», а самое печальное — если решение технически работает, но никому (ни бизнесу ни заказчику-спонсору проектной трансформации) в таком виде не нужно. Возникает хаос, теряется доверие, ослабляется контроль за ходом проекта и, как итог, возрастают риски его невыполнения. Лучший способ поддерживать интерес заказчика в долгосрочной перспективе — качественно управлять ожиданиями всех задействованных участников на протяжении всего сотрудничества. Но как это сделать?

**Понимать—«выравнивать»—управлять**

Управление ожиданиями клиента подразумевает способность исполнителя соблюдать стандартные общепринятые правила и договоренности в рамках проектной работы. Они могут быть как писаные (сформулированные в должностных инструкциях, документах, договорах), так и неписаные (традиции и нормы).

Кроме того, необходимо понимание и учет личных интересов и мотивации людей, занятых на проекте. Важно «водить носом», чувствовать «настроения» всех, держать общую картину мира и понимать, чьи интересы пересекаются, кто на кого влияет, с кем надо действовать «напролом», а где возможно подойти только «через» кого-то. Этот процесс включает в себя не только рядовых участников проектной команды и ее руководителей, но и топ-менеджмент компании-заказчика, компаний-подрядчиков и партнеров (а некоторых проектах еще и государственные органы, и рынок в целом). Важно своевременное понимание изменений, информирование всех задействованных сторон и внесение необходимых поправок в работу участников.

На практике очень часто оказывается, что написанное в техзадании, проговоренное на встречах участников команды и ожидаемый руководством заказчика результат — «три большие разницы». Необходимо правильно понять интересы всех сторон, «выровнять» их между собой и возможным результатом, оценить бизнес-эффект и получаемые выгоды (не всегда денежные), управлять ожиданиями (контролировать, мониторить, адаптировать, изменять) по ходу проекта.

Для успешного управления ожиданиями нужно получить ответы на следующие вопросы:

— Кто и в какой роли участвует в проекте?

— Что заказчик хочет получить на выходе?

— Что мотивирует участников (проектную команду, задействованных бизнес-представителей, партнеров, клиентов, третьих сторон) идти к ожидаемому результату, или что им мешает и останавливает?

Для этого должны быть сформулированы цели, задачи, качество итогового решения, сроки, стоимость или ожидаемые экономические показатели, которые следует достичь по итогам проекта. Необходимо также определить ответственность сторон, уровень достаточного информирования в процессе выполнения работ, каналы такого информирования и периодичность коммуникаций.

**Как это сделать**

Грамотное управление ожиданиями в любом проекте начинается с понимания того, кто и как принимает решения или влияет на них.

**1. Вижу цель.**Четко определите, кто является спонсором проекта, источником политической воли для «проталкивания» новых идей и подкрепления их инвестициями. Осознайте интересы и полномочия спонсора — что важно для него, каковы приоритеты компании в целом: получение быстрой выгоды, формирование задела на будущее, решение задачи «выделиться на фоне отрасли» или же поиск новых рынков, перспективных продуктов и сервисов?

**2. Надо чаще встречаться.** Сделайте встречи в процессе работы над проектом регулярными. Заранее, до проведения общих обсуждений, встречайтесь с ключевыми людьми, влияющими на решение спонсора. Также, используйте возможности для встречи со спонсором «тет-а-тет»: многие люди в частном разговоре раскрываются лучше, чем в присутствии подчиненных и коллег. Такие встречи лучше проводить в частном неформальном порядке — ланч в ресторане, кофе в кабинете и т.д. Знайте, что происходит в индустрии, в мире, будьте в курсе новостей, которые влияют на бизнес заказчика и на ваш проект. Также будьте в курсе того, что интересует членов проектной команды вне работы, поймите, чем живут эти люди.

**3. Предупрежден значит вооружен.** Тщательно готовьтесь ко встречам. Перед началом всегда имейте 3-5 вопросов, получить ответы на которые — «обязательная программа». Не стесняйтесь задавать открытые вопросы: «Помогите мне понять…», «Как лучше поступить с …» и т.д. Нужно слушать ответы, не прерывая собеседника, но не стоит думать, что у спонсора есть ответ и решение на любой ваш вопрос. Записывайте и документируйте все, что обсудили, чтобы не забыть и не повторять в следующий раз. Обязательно спрашивайте в конце встречи, что еще от вас необходимо, чем вы можете быть полезным собеседнику в контексте задач проекта. Тут же определите дату следующей встречи и не забывайте давать обратную связь в промежутке между ними.

**4. Без труда не выловишь и рыбки из пруда.**Формируйте у вовлеченных сторон ожидания того, что цели проекта потребуют значимых усилий и инвестиций для своего достижения. Усилия не всегда смогут принести однозначно положительный результат в запланированные сроки. Нужно принять тот факт, что быстрое прототипирование разных вариантов дает возможность отбросить тупиковые варианты и понять границы применимости технологий.

**5. Будьте готовы к изменениям.**Подготовьте команду к быстрой смене стека используемых технологий, перемене условий развертывания проекта, необходимости оперативного принятия решений о продолжении или приостановке проекта. Всегда используйте возможность похвалить проектную команду, подчеркивайте избранные этапы или принятые решения как ключевые для конечного успеха.

**6. Правильные люди для правильных результатов.** Если вы как руководитель проекта или менеджер определенного направления не находите общий язык с кем-то из команды, не бойтесь подобрать другого участника со своей стороны, который наладит связь. Учитесь сочетать людей, характеры, учитывать их влияние друг на друга. Зачастую эффективное управление ожиданиями заключается в способности свести в рамках проектной команды людей, находящихся друг с другом «на одной волне».

Важно видеть и учитывать подобные «тонкие» факторы, которые влияют на проект. Если у вас есть желание бороться с хаосом и сделать мир лучше, достаточно стремиться делать то, что правильно и не делать то, что неправильно, и тогда ожидаемый результат станет неизбежно достижим.

**Об авторе. Мария Григорьева** — управляющий директор Accenture Technology в России.

# Услышит ли мир экономистов

**3 февраля 2020**|**Евгения Чернозатонская**

Главные проблемы современного мира — миграция, торговля, экономический рост, неравенство и экология, попав в сферу общественного обсуждения, трактуются предвзято и ненаучно. Взглянуть на вещи объективно мешают обострившиеся противоречия: между народом и правительством, между популистами и традиционными политическими партиями, между богатыми странами Севера и бедными странами Юга. В жестком противостоянии принадлежность к тому или иному лагерю заставляет нас принять бытующие в нем взгляды скопом, не задумываясь о каждом вопросе в отдельности.

Исследование показало, что позиция американских респондентов в вопросе о равенстве полов с большой точностью предсказывает их мнения о свободной торговле, миграции и налогах. Авторы книги «Good Economics for Hard Times» («Хорошая экономика для тяжелых времен») Абхиджит Банерджи и Эстер Дюфло пишут, что взгляды людей как будто собраны в гроздья: в одной грозди все виноградины красные, в другой — все белые. Достаточно увидеть одну ягоду, чтобы понять, какого цвета остальные. Идеологизированные взгляды сопровождаются этическими оценками. Одни говорят: «Я за свободу миграции, потому что я добрый и справедливый человек», а другие: «Я за ограничения миграции, потому что я защищаю сограждан от притока чужаков, которые отнимают у них рабочие места». Но идеология никогда не предлагает своим адептам разобраться с тем, что происходит в реальности. Между тем, пишут Банерджи и Дюфло, экономисты накопили много данных о том, как миграция влияет и на тех, кто переехал (их доходы сильно растут), на тех, кто оказался их соседями (их доходы нисколько не падают), и на тех, кто решил никуда не переезжать и остаться в своей деревне в бедной стране (их доходы тоже растут).

Чета Банерджи и Дюфло, получившая в 2019 году Нобелевскую премию по экономике (вместе с Майклом Кремером), написала книгу, которая суммирует то, что экономисты могли бы сказать главам государств и простым людям, если бы те их выслушали.

 Скажем сразу — слушают их мало. Отчасти потому, что уровень доверия общества к профессиональным познаниям экономистов довольно низок. В 2017 году сайт YouGov провел в Великобритании опрос «Доверяете ли вы специалистам <название профессии> в их профессиональной области?» Среди всех специальностей на первое место вышли медсестры — их знаниям и умениям доверяли почти 80% респондентов. На последнем месте вполне предсказуемо оказались политики — всего 5% доверия. Труд экономистов тоже ставили не слишком высоко: им доверяла примерно четверть респондентов. Одна из причин непопулярности — в том, что взгляды экономистов на важные проблемы зачастую резко отличаются от преобладающих в обществе. Школа бизнеса Бута Чикагского университета регулярно проводит опросы среди 50 признанных профессиональным сообществом экономистов по актуальным для США вопросам. Банерджи и Дюфло решили задать те же вопросы 10 тыс. произвольно выбранным американцам и сравнить их результаты с «панелью Бута». Оказалось, что оценки экономистов отклонялись от оценок обычных людей в среднем на 35 процентных пункта. Например, на вопрос о том, выиграет ли Америка от введения импортных пошлин на алюминий и сталь, все экономисты, проявив редкий консенсус, ответили «нет», в то время как две трети респондентов Банерджи и Дюфло считали, что вы­играет. Интересно, что когда людям заранее сообщали, что думают об этой проблеме выдающиеся экономисты, их мнение не менялось. Это и есть недоверие.

Другая причина игнорирования доказательств экономистов — в том, что их исследования и построения обычно довольно сложны, а ученые не берут на себя труд популярно объяснять свои выводы. «Экономисты редко пишут книги, понятные для обычного человека», — замечают Банерджи и Дюфло.

Нишу популяризации заполнили лжеэкономисты: выступая в СМИ, они дают прогнозы, от чего обычно воздерживаются профессионалы, знающие, что предсказать некоторые вещи —такие как курсы валют или цену нефти — теоретически невозможно.

Среди экономистов-телеперсон немало хардкорных либертарианцев. Они обещают публике, что «рынок все поставит на свои места». Но это невозможно — говорят Банерджи и Дюфло — хотя бы потому, что рынки обычно бывают «липучими», то есть весьма инерционными. На рынке капитала мы увидим, что банки продолжают выдавать кредиты крайне неэффективным фирмам — особенно в развивающихся странах. Из-за этого слабые компании долго не разоряются. Рынок труда — из числа особенно «липучих». В некоторых районах США безработица сильно выросла с 1991 по 2007 год из-за притока китайских товаров. Этого не произошло бы, если бы люди стали искать работу на предприятиях отраслей, которые, наоборот, переживали подъем, вызванный тем же увеличением импорта из Китая, причем большинству потерявших работу не пришлось бы даже никуда переезжать, говорит исследование. Увы, желающих что-либо изменить в своей жизни оказалось гораздо меньше, чем предсказывала теория эффективного рынка.

Если же торговые барьеры между США и Китаем поднимут выше, в США возникнут новые депрессивные районы и правительству надо будет думать, как оказать им помощь, предупреждают экономисты.

Инерция рынка труда характерна для самых разных стран — от США до Индии и Бангладеш. Потеряв работу, французы, живущие в небольших городах, не переезжают в Париж, а выходят на улицы в желтых жилетах. Англичане голосуют за «Брексит», а американцы из «красного пояса», равно как мексиканцы и бразильцы, — за популистские правительства. Инерцию взглядов и ценностей всегда надо принимать во внимание, иначе картина общества будет неполной. Нас ждут непростые времена, предупреждают авторы, потому что экономический рост стран Запада, скорее всего, замедлится или вовсе прекратится. Вдобавок уже начала спадать мощная волна роста ВВП Китая и ­объемов мировой торговли, на которой в последние десятилетия поднялись экономики многих стран Азии, Африки и Латинской Америки.

В период рецессии экономическая политика должна быть особенно выверенной. Экономисты могут подсказать многое, но не все. Поэтому к работе над социальными программами правительствам важно привлекать лучшие умы планеты. «Экономика слишком важна, чтобы полностью доверять ее экономистам», — заключают Банерджи и Дюфло.

**Об авторе. Евгения Чернозатонская** — старший редактор HBR Россия

# «Для нас цифровая трансформация – это про повышение эффективности»

27.01.2020Павел Грачев

Генеральный директор компании «Полюс»

***Одна из крупнейших в мире и крупнейшая в России по добыче золота компания «Полюс» уже не первый год демонстрирует высокие операционные и финансовые результаты своей деятельности. Какие инициативы позволяют золотодобывающему гиганту добиваться постоянного повышения эффективности и какова роль технологий в оптимизационных программах «Полюса» — об этом в интервью партнеру КПМГ Алексею Романенко рассказал генеральный директор компании Павел Грачев.***

**Павел, вы занимаете должность генерального директора «Полюса» уже пять лет. Какие задачи перед вами стояли и какие основные инициативы в области повышения операционной эффективности удалось реализовать за этот период?**

Поиск операционной эффективности — это непрекращающийся процесс. Думаю, что нет таких компаний в мире, которые достигли предела возможной эффективности и законсервировали этот состояние на долгие годы вперед. Повышение эффективности — это все-таки постоянная внутренняя работа.

Если в 2013 году компания добывала 1,6 млн унций, а маржинальность по EBITDA была около 40%, то в 2019 году она превысила 66%. Мы ожидаем, что по итогам года добыча будет почти вдвое больше, чем за 2013 год. Добиться таких результатов помогла, в том числе, непрерывная работа по повышению эффективности бизнеса.

Пять лет назад мы начали с введения так называемой системы тотальной оптимизации производства (ТОП). Ее суть заключается в том, чтобы стимулировать руководителей на местах, в бизнес-единицах, делиться своими идеями и проектами о том, как можно оптимизировать непосредственно их работу. Буквально за первые полгода мы собрали тысячи подобных предложений. Преимущественно это были некапиталоемкие, быстро окупаемые инициативы, которые позволяли добиться эффекта в очень короткие сроки без каких-то системных долгоиграющих мер. Благодаря этой программе, например, мы придумали и реализовали буквально «с колес» систему охлаждения моторов двигателей измельчающей мельницы на нашей Магаданской бизнес-единице (месторождение «Наталка»). Нововведение в считанные недели принесло дополнительную EBITDA на уровне 750 млн рублей в год.

Введение системы охлаждения моторов двигателей измельчающей мельницы на "Наталке" принесло дополнительную EBITDA на уровне

Дальше, после того как система оптимизации была отработана на руководителях, мы распространили ее на обычных работников бизнес-единиц, линейных менеджеров. И, надо признать, количество инициатив выросло за последние несколько лет буквально в разы. Всего за пять лет общее число подобных инициатив превысило 20 тысяч, а совокупный эффект на уровне дополнительной EBITDA — 20 млрд рублей. С 2017 года мы постепенно переключились с системы ТОП на создание производственной системы «Полюса». Что это такое и чем отличается?

Производственная система — это гораздо более сложная и комплексная работа, которая охватывает всю компанию, включая корпоративный центр, бизнес-единицы, поддерживающие компании. Нацелена она на выявление, анализ и реализацию тех потенциальных точек роста и оптимизацию на местах, которые могут быть тиражированы по всей компании. Как в системе ТОП, ключевым элементом производственной системы являются бизнес-единицы и люди на местах. Корпоративный центр — московский офис— выступает своеобразным координатором и модератором этого процесса, консультирует коллег по вопросам цифровой поддержки, бизнес-анализа, каких-то тонких технологических процессов, но ключевыми участниками и главными направляющими этого процесса остаются бизнес-единицы.

эффект от оптимизационных инициатив за 5 лет

Одним из первых проектов, который удалось реализовать благодаря производственной системе, стал процесс оптимизации и автоматизации горнотранспортного комплекса, включая грузовики, экскаваторы, буровзрывные машины, которые находятся в карьерах на всех наших месторождениях. Мы оптимизировали маршруты передвижения этой техники, оцифровали время процессов, вплоть до длительности простоя на время приема пищи водителей этих машин. Все это, конечно, дало существенный оптимизационный эффект —процесс банально стал дешевле для нас.

Ну и, как я уже сказал, эта деятельность в компании носит постоянный характер, и финальной целью является внедрение таких программ не только на верхний уровень руководителей, но и доведение до каждого работника, до каждого начальника смены, чтобы генерация инициатив не иссякала.

**Какую роль в этих программах и в общей стратегии оптимизации играют технологии? В одном из интервью вы говорили, что бюджет на цифровую трансформацию в компании** **«Полюс» составляет от 70 до 100 млн долларов. Это довольно существенные цифры. Вы также сказали, что работа с данными начинает приносить ощутимую пользу с точки зрения цифровой эффективности. Какое значение вы вкладываете в понятие «цифровая трансформация»? И какую практическую ценность это несет для компании?**

«Полюс» — представитель традиционной горнодобывающей промышленности. В этом смысле мы, безусловно, более консервативны по сравнению с такими динамичными и ориентированными на конечного потребителя бизнесами, как банки, ритейл или онлайн-торговля.

Для нас цифровая трансформация и ИT — точно не про смену бизнес-модели. Мы не перестанем искать, добывать, обогащать золотоносную руду. Однако это не значит, что мы не можем становиться эффективнее с помощью цифровых технологий и трансформировать свои процессы.

Взять, к примеру, обслуживание горнотранспортного и обогатительного оборудования. Системы технического мониторинга и анализа производственных данных позволяют собирать, обрабатывать и анализировать огромное количество информации о режимах работы и эффективности производственного оборудования. На основании данных об истории работы и обслуживания можно предсказывать возможные поломки, подсказывать необходимые или срочные меры ремонта, стратегию обслуживания оборудования. Еще 5–10 лет назад было трудно себе представить такого рода технологии, а сегодня они уже коренным образом изменили всю работу обогатительной фабрики.

Сегодня на крупнотоннажном самосвале установлено более 200 датчиков, которые измеряют всё, вплоть до температуры тормозных колодок.

То же самое можно сказать про карьер. Работа карьера и горнотранспортной техники сегодня сильно отличается от того, что мы видели еще пять лет назад. Сам внутренний дизайн крупнотоннажного самосвала больше похож на кабину космического корабля, нежели на привычную кабину грузовика. На приборной панели отображаются не только привычные каждому водителю скорость, температура двигателя, но и дополнительные данные о направлении работы, подсказки систем — ассистентов безопасности, предупреждающих водителя об опасных сближениях. На самой машине установлено более 200 различных датчиков, которые измеряют всё, вплоть до температуры тормозных колодок, и передают эту информацию в ремонтные и эксплуатационные службы.

Соответственно, компетенции и квалификации уже так называемых водителей, конечно, существенным образом изменились. Задача компании — обеспечить этих водителей, работников обогатительных фабрик необходимыми компетенциями, знаниями, управленческой и ИT-поддержкой, для того чтобы этот современный комплекс работал беспрерывно, а самое главное — безопасно.

Другой пример оптимизации работы уже существующего оборудования с помощью технологий — установка интеллектуальных датчиков на конвейер Вернинской золотоизвлекательной фабрики. Это сенсоры, которые снимают показания гранулометрического состава подаваемой руды на фабрику. Компьютерное зрение оптимизирует процесс загрузки фабрики, позволяя разводить по разным потокам руду разного минералогического состава, величины содержания и крепости. Эти процессы, их много по разным бизнес-единицам, отслеживаются, оцифровываются и в случае признания успешными тиражируются на других предприятиях группы.

Последние несколько лет «Полюс» ежегодно инвестирует до 70 млн долларов в трансформацию бизнес-процессов и развитие цифровой инфраструктуры. В 2020 году инвестиции на эти цели предполагаются на сопоставимом уровне.

«Полюс» ежегодно инвестирует до 70 млн долларов в трансформацию бизнес-процессов и развитие цифровой инфраструктуры. В 2020 году инвестиции на эти цели предполагаются на сопоставимом уровне.

**Павел, вы сказали, что персонал компании, даже линейный, вовлечен в операционное улучшение и активно участвует в разработке инициатив по операционной эффективности. Как обстоит дело с цифровыми инициативами, с цифровой трансформацией? Есть ли в «Полюсе» отдельный блок, который отвечает за цифровую трансформацию, или это распределено между активами?**

Совершенно верно, финальным заказчиком и субъектом, ответственным за результат, всегда являются бизнес-единицы. Именно они выступают контрагентами корпоративного центра в части инжиниринга или создания тех или иных цифровых продуктов. Московский офис выполняет роль внутреннего подрядчика: он координирует эту работу, предоставляет необходимые высококвалифицированные ресурсы, по необходимости привлекает профильных консультантов, тиражирует инициативы между предприятиями группы. Но все это в рамках обслуживания интересов бизнес-единиц.

Для координации этой работы в Москве создано отдельное подразделение — блок трансформации бизнеса. Им руководит человек с 15-летним опытом работы в таких компаниях, как «Сибур», ТНК-ВР и «Металлоинвест». Он является вице-президентом и подчиняется напрямую генеральному директору. В блоке сейчас работают около 20 человек — очень высококвалифицированные и, могу сказать, дефицитные на нынешнем рынке кадры, которые отвечают за отдельные участки этой большой и ответственной части нашего бизнеса. В компетенции этих сотрудников входят проработка и реализация проектов трансформации бизнеса, а также анализ информационных процессов до трансформации и после.

Блок трансформации бизнеса сам принимает решение, какую часть программных продуктов разрабатывать своими силами, какую часть делегировать или покупать на рынке. При этом работники блока всегда остаются в тесном контакте со своими внутренними клиентами: как в бизнес-единицах, так и в корпоративном центре. У нас также работает бизнес-совет по трансформации под моим руководством. Все основные решения, а также мониторинг выполнения ранее принятых решений проходят через него.

**Многие компании, которые заявили большие цифровые программы, начинают оценивать реальный эффект и сильно разочаровываются, потому что он не совпадает с изначально заявленным, с фактическим результатом. Как у вас обстоит дело: оценивали ли вы эффект по уже реализованным цифровым инициативам?**

Конечно, оценка экономического эффекта является обязательным элементом любого инвестпроекта. Цифровые инвестпроекты ничем не отличаются от других, с той лишь разницей, что помимо денежного эффекта мы принимаем во внимание потенциальные качественные изменения бизнес-процессов. Некоторые вещи сложно единомоментно измерить деньгами — они показывают результат по мере того, как со временем улучшается бизнес-процесс и заточенные на него смежные процессы.

Тем не менее, часть реализованных нами мер вполне себе счетная. Даже без учета качественных показателей мы в состоянии посчитать, как увеличивается производительность той или иной цепочки процесса. Например, внедрение автоматизации на ЗИФ-4 в Красноярском крае увеличило производительность перерабатывающей фабрики на 15%. Это очень материальные цифры. Внедрение автоматизированной системы управления горнотранспортным комплексом (АСУ ГТК) позволило оптимизировать его работу: техники — на 7%, а совокупный эффект достигал 10–12%. Подобные примеры можно приводить по каждому из участков этой работы.

Вы совершенно правы — нужно очень осторожно относиться к критериям оценки качественных изменений и не поддаваться так называемой «цифровой романтике», которая увела некоторые компании в большие расходы и, что еще важнее, отвлекла большое количество очень занятых людей на реализацию, как потом оказалось, не нужных или не столь нужных цифровых проектов.

К примеру, сейчас мы наблюдаем активное развитие технологий предиктивной аналитики на основе больших данных для управления рисками при работе оборудования. Подобных решений, которые позволяют, например, предсказать выход из строя оборудования, уже представлено на рынке достаточно много. Есть и решения, предлагаемые стартапапами, и решения от «зрелых» компаний. Мы сделали подробный анализ возможности использования такого типа продуктов у нас и решили пока отложить внедрение, так как окупаемость подобных решений нам неочевидна.

Поэтому предварительный анализ, оцифровка, оценка любого проекта цифровой трансформации — это очень важный элемент, равно как и последующий мониторинг достижения заданных параметров и их оценка. Также важно следить за так называемым синергетическим эффектом и выбирать те проекты, которые не только сами по себе создают экономию на отдельно взятом участке, но и позволяют упростить или удешевить смежные переделы.

**Расскажите, с какими основными трудностями вы сталкиваетесь при реализации ваших инициатив по цифровой трансформации?**

Первая и основная проблема, я думаю, — это кадры. Уровень сложности текущего бизнеса, а соответственно, и необходимая научная и технологическая подготовка людей, которые реализуют нашу стратегию цифровой трансформации, сильно отличаются от того, что было в компании еще пять лет назад. С учетом того, что мы не одни в этом движении, дефицит соответствующих профессионалов становится все более и более осязаем. Мы решаем эту проблему не только путем поиска людей на рынке и повышения зарплат, но и путем подготовки внутренних ресурсов — обучения людей внутри компании, а также активно работаем с научными институтами и университетами, чтобы максимально расширить возможности для обновления кадров.

Второй немаловажный ограничитель — это состояние инфраструктуры, в первую очередь на Дальнем Востоке, где расположена большая часть наших операционных активов. ИT-инфраструктура — это проблемная зона, и здесь нет другого выхода, кроме как инвестировать в строительство сети беспроводного широкополосного доступа в интернет и создавать другие элементы инфраструктуры для передачи данных. Для нас это обязательный проект, без которого внедрение тех или иных инициатив, о которых мы говорили, было бы просто невозможно.

Первая и основная проблема при реализации наших инициатив по цифровой трансформации – это кадры. Второй ограничитель – это состояние инфраструктуры.

**Давайте поговорим об еще одном направлении, которое в горной добыче является крайне важным элементом эффективности. Речь о точности данных о залегании рудного тела. К сожалению, те данные, которые у нас есть с советских времен, зачастую не отражают достаточно достоверно фактические данные о ресурсах и запасах. Что делает «Полюс» в этом направлении?**

С учетом того, какими методами велась геологоразведка и последующий анализ геологических данных до недавнего времени, неудивительно, что такая проблема возникла. В советский период и в начале 2000-х годов люди работали с бумажными носителями в отсутствие единой терминологии для обозначения тех или иных элементов добываемых образцов. Заносилось это все в базу вручную. Создание геологической модели занимало месяцы, иногда годы. Делалось это с огромными допущениями и неточностями, поскольку тысячи ручных операций на сотнях, если не тысячах страниц не могут не привести к ошибкам. Это просто человеческий фактор.

Сейчас «Полюс», как и другие горнодобывающие компании, автоматизирует этот процесс. Работающие сейчас на месторождениях геологии используют высокотехнологичное оборудование — это планшеты с программным обеспечением, которое позволяет в реальном времени классифицировать различные образцы добываемого керна. Программа позиционирует его по отдельным классам, и потом, по мере того, как обновляются вносимые данные, составляется оцифрованная геологическая модель. Де-факто это и есть конечный результат и цель нашей работы — получить трехмерную оцифрованную геологическую модель, которая на долгие годы станет источником для организации всей работы по отработке месторождения. Она отражает не только уровень содержания золота, но и его минералогический состав, крепость руды, наличие вредных или попутных элементов и так далее. Сроки на занесение и анализ этих данных сократились в неисчислимое количество раз, и, что самое главное, точность тоже увеличилась.

Сегодня геологи на месторожденияхиспользуют высокотехнологичное оборудование —  планшеты с программным обеспечением, которое позволяет в реальном времени классифицировать различные образцы добываемого керна.

Работа по постепенной цифровизации наших месторождений, которые мы унаследовали с прошлых времен, уже закончена. Сейчас мы занимаемся тем, что обновляем нашу модель месторождений информацией, которую получаем при добыче и опережающей разведке. Одновременно мы применяем современные методы разведки на новых месторождениях, на тех гринфилдах, которые будем отрабатывать в будущем.

На примере Сухого Лога, нашего главного гринфилда, мы имеем возможность сопоставить точность информации, которая имеется в нашем доступе на бумажных носителях, с тем, что было пробурено и проанализировано за последние несколько лет. Здесь надо отдать должное, что на этом конкретном примере есть, безусловно, какие-то неточности и отклонения, но в целом результаты сопоставимы, к нашему удовлетворению, и показывают тщательность той работы, которая проводилась нашими предшественниками. Мы бы ни за что не решились полагаться на эти исторические данные без необходимой проверки и подтверждения, но наличие такой исторической корреляции дает нам дополнительный комфорт.

Павел Грачев

Генеральный директор «Полюс»

Павел Грачев возглавил «Полюс» в 2013 году. Перед тем, как присоединиться к компании, он в 2010–2013 гг. возглавлял ОАО «Уралкалий», одного из лидеров рынка минеральных удобрений, и позднее — ОАО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона». Ранее с 1997 года Павел Грачев занимал управленческие позиции в ряде международных инвестиционных и юридических компаний.

В настоящее время является членом совета директоров ПАО «Полюс», а также независимым директором в советах директоров ПАО «ФСК ЕЭС» и ПАО «РусГидро». Ранее Павел Грачев также входил в советы директоров ОАО «Уралкалий», ОАО «Группа компаний ПИК» (в качестве председателя) и ОАО «Полиметалл».

Павел окончил Санкт-Петербургский государственный университет и Университет Триеста (Италия) по специальности «юриспруденция».

# Поменять процесс принятия решения и сделать его data-driven – это один из вызовов»

***Технологии сегодня серьезно меняют работу финансовых блоков. Перед* *CFO стоит задача формировать общую картину на базе постоянно растущего количества данных, давать акционерам все более детализированную информацию для принятия решений, быстро и гибко менять процессы под текущую конъюнктуру. О том, как эволюционируют корпоративные финансы в цифровом мире, о замене бухгалтеров роботами, а также об уроках сделки по объединению «М.Видео» и «Эльдорадо», в интервью партнеру КПМГ Роману Малюге рассказала финансовый директор и член правления ПАО «М.Видео» Екатерина Соколова.***

**Как для себя формулируете роль финансового директора в компании? Как эта роль трансформировалась за последние годы?**

Очень сильно. Можно начать даже не с сегодняшних дней, а еще с прошлого столетия. Есть такой интересный факт, что в 70-е годы на американском рынке позиция СFО существовала только в 10% компаний — остальные не видели потребности вводить в топ-менеджмент функцию, которая занимается финансами, а не бухгалтерским учетом. Уже в 2000-х годах СFО в Америке появились в 80% компаний — в ответ на усложнение сути бизнеса и среды, в которой он работает. Сегодня во всех крупных компаниях есть финансовый директор, и он занимается не только финансами. Фокус смещается в сторону управления эффективностью и работы с данными, работы с предиктивной аналитикой. Сейчас и бизнес, и генеральный директор стараются смотреть в будущее, и CFO, являясь правой рукой и бизнес-партнером для функциональных подразделений, пытается и должен фокусироваться на будущем.

Если говорить в общих чертах, у CFO две основные роли. Первая — навигационная, связующая. Генеральный директор —визионер, стратег, он выбирает маршрут, а финансовый директор помогает правильно выстроить навигацию. И вторая роль — балансирующая. С одной стороны, он должен быть оппонентом, отстаивать интересы акционеров и руководства компании, разумно оппонировать бизнесу и функциям, а с другой стороны — быть бизнес-партнером и помогать обогащать процесс принятия управленческих решений в компании необходимыми данными.

Сегодня во всех крупных компаниях есть финансовый директор, и он занимается не только финансами. Фокус смещается в сторону управления эффективностью и работы с данными, работы с предиктивной аналитикой.

**То есть можно говорить, что и ожидания от финансового директора и финансовой функции сегодня изменились?**

Конечно, мир меняется очень быстро, конкуренция усиливается, и бизнес требует от финансовой функции совершенно другой скорости предоставления информации и другого ее качества. Если раньше мы говорили о том, что можем предоставлять отчетность в разрезе каких-то ежемесячных форматов, то сейчас мы формируем дополнительную аналитику для наших подразделений на ежедневной основе.

В работе финансистов не только происходит смещение фокуса в сторону аналитики и бизнес-партнерства, но и новая среда диктует необходимость активного использования новых управленческих навыков.

Каким мы представляем для себя стандартный портрет финансиста? Финансист — это человек, который хорошо работает с цифрами, системами, скорее интровертивный, с хорошими аналитическими способностями. В новой реальности от финансиста ждут гибкости, умения адаптироваться, мотивированного мнения на тему потенциальных рисков и возможностей, поиска дополнительных источников создания стоимости компании. Важны коммуникация и работа в команде— без них эффективное выстраивание бизнес-партнерства просто невозможно.

Если раньше мы говорили о том, что можем предоставлять отчетность в разрезе ежемесячных форматов, то сейчас мы формируем дополнительную аналитику для наших подразделений на ежедневной основе.

**Вы упомянули о данных, об аналитике – она, очевидно, сегодня уходит в сторону большей детализации, большей частоты, сокращения периодов для анализа. Какие основные блоки данных для вас сейчас представляют наибольшую ценность, какие данные анализируете, какие технические инструменты используете для анализа?**

Начнем с процесса прогнозирования и бюджетирования. В традиционном подходе мы говорим о том, что в компании должен быть годовой бюджет. Сегодня часто уже идут по другому сценарию, который называется beyond budgeting, то есть когда компании отказываются от «жесткого» годового бюджета и переходят к циклу скользящего прогнозирования.

В нашей компании годовой бюджет есть, и он является некой рамкой, ориентиром, обязательством перед советом директоров, акционерами. Но при этом мы используем и все элементы скользящего прогнозирования. В рознице это особенно актуально, бюджет начинает формироваться в сентябре и уже через три месяца, когда год только начнется, может потерять свою актуальность, учитывая темпы и скорость изменений на рынке.

У нас все показатели отстраиваются от выручки: и маржа, и затраты.

Мы розничная компания, и основной показатель, на который мы смотрим ежедневно и во всех всевозможных разрезах, — это выручка. От выручки отстраиваются все остальные показатели: и маржа, и затраты. Выручка является и основным вызовом для нас. Почему? Продажи зависят от доверия и лояльности, отношения к нам миллионов людей, миллионов покупателей. Клиент, если он недоволен, если ему что-то не понравилось, скорее всего не вернется к нам. Бытовую технику и электронику люди редко покупают чаще двух-трех раз в год, поэтому мы должны обеспечить такой высокий уровень сервиса, чтобы им захотелось возвращаться снова и снова, и выстроить действительно долгосрочные отношения с клиентом. В этом смысле всё, что имеет отношение к клиенту, к работе с клиентом, — это те данные, которые для нас имеют колоссальную ценность.

**Beyond** **budgeting действительно сегодня на повестке. Многие компании постепенно отходят от классического бюджетирования, переходят на управление, планирование по целям, скользящие какие-то подходы. И здесь, конечно, есть дилемма, которая заключается, наверное, в том, чтобы, с одной стороны, как-то жестко залимитировать подразделения, контролировать достижение результата, а с другой** **— дать менеджменту определенную гибкость в достижении целей. Как вам удается сочетать эти два подхода?**

Да, мы по-прежнему тратим довольно много времени на формирование бюджета, хотя оптимизировали и автоматизировали все возможные этапы. Но основным рабочим ориентиром для нас является скользящее прогнозирование, от топ-лайн скользящего прогноза отстраивается мотивационная программа для розничного персонала. Ориентируясь на планы по выручке и эффективности бизнеса, мы в скользящем режиме гибко подходим к расходам в текущем периоде.

Что касается бюджета капитальных вложений, здесь у нас тоже есть определенные рамки, о которых мы договариваемся с акционерами, но у нас есть и система приоритизации проектов. Мне кажется, очень важно, чтобы в компании было достаточно гибкости в борьбе за ресурсы. У нас существует проектный офис, который консолидирует все проектные инициативы, и дальше они проходят через систему приоритизации, фильтрации на базе системы скоринга. У нас возможна релокация средств на более интересные проекты, если они возникают в течение года. Нельзя зафиксировать все в начале года и ничего не менять.

Мне кажется, очень важно, чтобы в компании было достаточно гибкости в борьбе за ресурсы. Нельзя зафиксировать все в начале года и ничего не менять.

**Вы не рассматриваете возможности как-то еще упростить процесс классического бюджетирования? Например, определенные 12 показателей как-то спланировать, спрогнозировать, вынести и утвердить на совете директоров, а дальше заниматься просто управлением.**

На самом деле формируется бюджет top-down очень быстро. В начале процесса уже более или менее понятно, на какие цели мы будем ориентироваться, потому что у нас есть стратегическая модель — она трехлетняя, и это и есть наш ориентир. Затем идет планирование bottom-up, когда все функции должны пройти процесс защиты своих бюджетов. И он больше нацелен не на то, чтобы добавить какой-то детализации, — это больше про вовлеченность, про разговор, про вызовы, про тренды. Очень важно, чтобы мы еще раз прошли путь принятия общих целей.

Мог бы финансовый директор сформировать финансовый бюджет самостоятельно и быстрее? Да, мог бы. Но мы уделяем время тому, чтобы обсудить с функциями бюджет, чтобы у них была возможность проговорить все те проблемы, с которыми они сталкивались в прошлом, опасения и риски, которые они потенциально видят в будущем.

**Давайте поговорим про технологические изменения. Есть ли какие-то успешные примеры технологических прорывов для финансовой функции, можете ли их привести?**

Да, я могу рассказать про последний проект, который позволил нам выстроить удобную и прозрачную систему выбора локации для открытия новых магазинов. Нам важно, чтобы каждый новый магазин был эффективен, но при этом не забирал покупателей у уже открытых точек, а привлекал своих, новых. Это как раз тот проект, где финансы, лидируя, помогли решить важную для бизнеса задачу.

Вместе с подразделением, отвечающим за развитие розницы, мы запустили геолокационную информационную систему на базе машинного обучения, которая позволяет учитывать разные виды трафиков: трафик в метро, пассажирский трафик, пешеходный трафик, трафик в разных торговых центрах, силу притяжения торгового центра. В конечном итоге система создает так называемые тепловые карты в разных городах, которые позволяют нам на уровне города, с детализацией по улицам, выявить те области, в которых имеет смысл открывать магазины с точностью 90–95%. Раньше нам приходилось делать этот анализ, можно сказать, вручную. Сегодня весь процесс абсолютно data-driven.

Нам важно, чтобы каждый новый магазин был эффективен, но при этом не забирал покупателей у уже открытых точек, а привлекал своих, новых.

**Сегодня на рынке много дискуссий о моделях прогнозирования: возможно ли в принципе спрогнозировать те или иные события. Я подозреваю, что в ритейле** **— это еще более нетривиальная задача. На ваш взгляд, насколько все алгоритмы прогнозирования действительно помогают финансистам в решении их задач?**

Пожалуй, публичный ритейл, который пережил все превратности российской экономики за последние 20–25 лет и остался прибыльным, как никто умеет прогнозировать. Прогнозирование — это часть нашей жизни. Мы имеем возможность, например, при прогнозировании HR-затрат, в зависимости от сезона привлекать дополнительное количество людей, а в низкий сезон не использовать эти ресурсы. То же самое касается и логистических затрат, и маркетинговых затрат, и всех остальных. Наши затраты полностью соответствуют и выстраиваются в зависимости от динамики выручки.

Публичный ритейл, который пережил все превратности российской экономики за последние 20–25 лет и остался прибыльным, как никто умеет прогнозировать.

**По мнению некоторых футурологов, которые размышляют о последствиях тотальной автоматизации и цифровизации, профессия бухгалтера** **— одна из первых в очереди на замену роботом. Что вы думаете по этому поводу?**

Да, тема роботизации транзакционных процессов, безусловно, актуальна. Конечно, в ситуации такой масштабной цифровизации и дополнительных возможностей мы стараемся нашу бухгалтерскую функцию выстраивать эффективно и все учетные процессы максимально автоматизировать или роботизировать. У нас на сегодняшний момент вся бухгалтерская функция объединена, бухгалтеров в регионах нет. Мы считаем, что очень правильно идти по пути безбумажного обмена операциями, у нас цель в этом году — 80% операций перевести на электронный документооборот. Но я осторожно отношусь к теме роботизации. Это не значит, что я ее не поддерживаю, просто все нужно делать с умом.

Многие компании гонятся и конкурируют в количестве процессов, которые у них роботизированы. Конечно, простые вещи нужно максимально автоматизировать и не использовать ручной труд. Но поставить робота, например, на какие-то нестандартные процессы, на те, которые не выстроены или которые постоянно меняются, — это фактически потратить деньги впустую. Роботизировать нужно именно то, что имеет под собой стандартный не изменяемый процесс. По этому пути мы идем.

**Но цифровые рабочие места в каких-то рутинных операциях в компании уже существуют?**

Да, у нас есть роботы, которые работают вместе с нами бок о бок. Конечно, прелесть робота в том, что он может работать 24 часа в сутки — это понятно. Мы дружим с нашими роботами, они нас пока не подводят.

**А проблемы какие-то при взаимодействии человека с новыми цифровыми системами вы видите?**

Думаю, что одна из ключевых ловушек в том, что во многих российских компаниях люди по-прежнему принимают некоторые решения на базе интуиции, на базе своих знаний, своего персонального опыта. Это неплохо. И в общем-то важно, чтобы профессиональная интуиция использовалась в процессе принятия решений. Но важно также опираться и на объективные данные. Со временем мы должны все больше и больше доверять данным и тратить меньше времени на перепроверку каких-то моделей, алгоритмов, потому что в общем-то алгоритмия и математика дают более качественный результат. Но это не значит, что нужно слепо верить машине, — должна быть какая-то правильная комбинация. Поменять процесс принятия решения и сделать его более data-driven — вот это один из вызовов, который, мне кажется,актуален, в том числе и для нас, и для многих компаний, которые проходят через цифровую трансформацию.

Простые вещи нужно максимально автоматизировать, но поставить робота, например, на какие-то нестандартные процессы, на те процессы, которые не выстроены или которые постоянно меняются, — это фактически потратить деньги впустую.

**Не могу не спросить про объединение бизнеса** **«М.Видео» и«Эльдорадо». Это была огромная сделка, и всегда интересно, как строилась работа финансового блока, какие вызовы, какие задачи перед вами стояли?**

Знаете, мне вообще на сделки везет. В моей профессиональной карьере мне посчастливилось поучаствовать в сделке объединения ТНК и ВР, потом ТНК-ВР и «Роснефти». И интеграция «М.Видео» и «Эльдорадо», безусловно, тоже была очень интересным опытом.

Мы сливали две компании, и нам нужно было принять ряд стратегических решений. Мы приняли решение, что оба мы бренда сохраняем. И та, и другая компании имеет больше 20 лет истории развития брендов, свою аудиторию и свои рыночные сегменты. Мы приняли решение, что все основные бэк-офисные функции мы объединяем. Мы перевели «Эльдорадо» на рельсы ERP-системы «М.Видео», перестроили многие бизнес-процессы, чтобы единый бэк-офис мог функционировать объединенно. Ну и, соответственно, все финансовые процессы тоже были поставлены на единые рельсы.

При слиянии «М.Видео» и «Эльдорадо» мы приняли решение, что сохраняем оба бренда и объединяем основные бэк-офисные функции.

Это было очень непростое упражнение, и финансистам нужно было объединиться одними из первых. Почему? Пришел новый бизнес, нам нужно было сравнить две компании, посмотреть, что в этих компаниях можно улучшить, какую практику можно из одной компании перенести в другую. Для этого просто элементарно нужны были цифры. За пару недель нам удалось начать формировать операционную отчетность, определенный набор ключевых показателей эффективности и вообще сопоставлять, рассуждать на тему, что хорошо и что плохо в одной компании и в другой.

Безусловно, мы занимались и вопросом консолидированной отчетности. Это было тоже нетривиальное упражнение, потому что мы покупали компанию в апреле, а полугодовую отчетность формировали уже в июне. У нас было не так много времени, чтобы синхронизировать все учетные политики. Кроме того, нужно было посмотреть на бюджеты, поставить правильные цели.

Мы ставили себе задачу по достижению синергии от объединения двух компаний. И нам удалось эти синергии получить в большем объеме и быстрее, чем мы планировали: уже к концу 2018 года мы реализовали весь объем плановых синергий, которые мы планировали реализовать к середине 2019 года.

Исходя из моей практики, в рамках интеграции и объединения двух компаний очень важно, чтобы было единое окно, через которое реализуется общая координация всех проектных инициатив. И, конечно, один из самых больших вызовов — это люди. Не стоит затягивать процесс определения организационных изменений в компании. Люди в таких ситуациях находятся в состоянии стресса, полной неопределенности, и им важно понять, кто в конечном итоге будет их руководителем. У меня сейчас сформирована комбинированная команда: в ней есть люди, которые исторически работали в «М.Видео», и люди, которые пришли из«Эльдорадо». И да, были определенные потери, да, с какими-то людьми нужно было расстаться, но я за то, чтобы принимать эти решения быстро.

Не стоит затягивать процесс определения организационных изменений в компании. Люди в таких ситуациях находятся в состоянии стресса, полной неопределенности, и им важно понять, кто в конечном итоге будет их руководителем.

**Какие сейчас вы для себя ставите задачи уже объединенной компании?**

Объединились два крупных игрока, два лидера отрасли, и что нам нужно менять — это, безусловно, трансформировать то наследие в плане процессов, которое не позволяет нам быстро реализовывать изменения. Многие компании сталкиваются со сложностями ИТ-архитектуры. Мы не исключение. И несмотря на то, что у нас используются современные ИТ-системы, мы начали путь создания так называемой микросервисной платформы, которая позволит нам быстрее реализовывать те изменения в ИТ, которые нам нужны для того, чтобы поддержать скорость изменений в бизнесе.

Если говорить про аналитику, она во многих компаниях выглядит таким образом: финансисты выгружают какие-то отчеты и чаще всего делают это для самих себя, не спросив бизнес, вообще нужно это ему или нет. А бизнес привык к тому, что эти отчеты выгружают финансисты. Все-таки нужно создавать такой интерфейс, использовать такие системы, которые бы позволили бизнесу самостоятельно формировать нужные отчеты из понятной удобной системы. Мы об этом думаем и сейчас ищем решения для того, чтобы это реализовать.

Екатерина Соколова

Финансовый директор «М.Видео»

Имеет 20-летний опыт работы в области финансов. Екатерина начала карьеру в компании Deloitte, где проработала 8 лет в различных подразделениях. В 2004 году перешла в компанию ТНК-BP в период слияния ТНК и BP, где возглавила финансовую службу розничного направления бизнеса. Через 6 лет заняла позицию руководителя финансовой функции блока переработки и торговли. В 2013 году в результате слияния ТНК-ВР с компанией «Роснефть» Екатерина заняла аналогичную позицию финансового руководителя блока переработки и торговли. В 2016 году присоединилась к компании «М.Видео» в роли финансового директора. Имеет степень MBA Калифорнийского государственного университета, профессиональную сертификацию ACCA (Ассоциация дипломированных сертифицированных бухгалтеров), а также сертификаты участия в программах INSEAD во Франции и Сингапуре и в Kellogg School of Management в США. В настоящее время является финансовым директором Группы «М.Видео-Эльдорадо».

# Девять рисков, которые могут погубить все ваши проекты

**31 января 2020**|**Павел Алферов**

На всех этапах реализации проекта существуют угрозы, которые могут привести к его провалу. Неприятности могут поджидать любой проект. Китайский философ Конфуций говорил: «Того, кто не задумывается о далеких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности». Это значит, что планирование, хоть оно и непопулярно сегодня на рынке, приносит свои результаты, а понимание моделей и типов риска, может сэкономить время и ресурсы бизнеса.

**Модель швейцарского сыра**

Для начала давайте рассмотрим так называемую модель швейцарского сыра. Еще ее называют моделью кумулятивного, то есть накопленного действия. В бизнес эта модель попала из авиации. Ее суть — ставить на пути вероятного происшествия как можно больше преград (ломтиков сыра). Если бы ломтики были сплошные и непроницаемые, то происшествия бы не происходили. Но в них есть дырки — отдельные упущения и ошибки в работе (швейцарский сыр как раз содержит много дырок, отсюда и название). Такие упущения существуют в любой системе и на любом уровне.

Для каждой новой преграды (ломтика сыра) такие упущения расположены в разных местах. Если проблема прошла через одну преграду, она будет остановлена следующей. Такая система преград защищает работу от масштабных происшествий, которые будет сложно или невозможно устранить. Происшествие станет возможным только в том случае, если все пробелы выстроятся в ряд. Чтобы этого не произошло, в авиации, например, задействуют много «листов сыра» — пред- и послеполетные проверки, замены агрегатов, обучения, тренировки и многое другое.

**Модель «галстук-бабочка»**

Это несколько измененная модель швейцарского сыра. В центре находится событие, которое компания хочет предотвратить. Она может предпринять предупреждающие меры и предусмотреть план уменьшения ущерба, если событие все-таки произойдет.

Модель галстук-бабочка широко распространена в России, даже используется в национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 31000.

Для проекта это выглядит так: с одной стороны — «дерево угроз», описывающее, что может пойти не так. С другой стороны, ограничения, которые существуют у проекта и фиксируются на его старте: сроки, бюджет, удовлетворенность заказчика, надежность и производительность системы. По соблюдению этих ограничений определяется успех: если во все ограничения уложились, то проект можно считать успешным.

Угроза может привести к некоторому происшествию, которое не позволит нам вписаться в ограничения проекта.

Например, один из наиболее распространенных рисков для всех ИТ проектов — задержка принятия ключевых решений (допустим, согласования технического задания на систему). Причиной может быть отпуск ключевых сотрудников, которые должны согласовать ТЗ.

Получается цепочка: ключевых сотрудников нет, техническое задание вовремя не согласовано, обязательства заказчика не выполнены, сроки увеличиваются. Когда после продолжительного времени техническое задание согласовано, компания начинает ускорять другие процессы в этой цепочке действий, чтобы все-таки успеть.

Но если мы в рамках выстраивания системы управления проектом введем обязательное требование согласовывать отпуск с проектным менеджером, возникнет преграда. Она вполне может быть и дырявой, ведь высоко стоящие в иерархии компании сотрудники могут просто проигнорировать правило.

Другая распространенная проблема с техническим заданием — перегрузка ключевых сотрудников, которые рассматривают и согласовывают проект с операционной работой. Риск этот настолько распространенный, что его нужно вводить в список обязательных к отработке везде, где участники проектной команды не располагают 100% времени на проект.

**Типовые риски**

Есть много реестров типовых рисков, но спустя 20 лет работы в этой области я позволю себе выделить девять основных ситуаций и угроз, которые губят проект. Они объединяются в три группы.

**1. Определение проекта**

Проект не продуман, не проработан, не согласован ключевыми участниками, не зафиксирован в ряде ответов на ключевые вопросы:

**Зачем нужен проект?**Нельзя понять цели проекта и эффекты от его реализации в компании.

**Как выполнять проект?** Любой проект можно выполнять множеством разных способов с использованием абсолютно разных подходов. Например, менять требования к качеству и охвату, выполнять какие-то работы быстрее или медленнее, что-то последовательно, что-то параллельно. А можно не тратить время на размышления, а переходить к активным действиям в спешке. К примеру, в апреле 2015 года в Москве решили, что ко дню города в сентябре нужно обустроить почти полсотни центральных улиц. На тщательное планирование, проработку деталей времени не оставалось. Проектирование шло параллельно со стройкой, что привело к мощному транспортному коллапсу, острому негативу жителей и большому количеству технических ошибок.

**Что будет результатом проекта?**Если ответа на этот вопрос нет, непонятно, как конкретно должен выглядеть финальный продукт, нет его единого продуманного, проработанного, зафиксированного образа. Если говорить о проектах организационных изменений в компании, непонимание финального продукта — обычное дело. «Давайте изменим корпоративную культуру на более гибкую и открытую?» Часто на это предложение отвечают: «Да, отличная идея!» Но как посчитать что культура изменилась, как измерить результат?

**2. Команда проекта**

**Кто и что должен сделать для получения результатов?** Риск неправильного ответа на этот вопрос часто может быть связан с предыдущей угрозой. Если непонятно, что нужно сделать, то сложно сказать, кто и что для этого должен сделать именно сегодня, именно здесь. Стратегия в этой ситуации у большинства сотрудников — «сидим и ждем пока кто-то скажет». Неактивность, неготовность брать на себя ответственность и идти вперед без команды — одна из больших проблем российских сотрудников.

**Еще один риск: члены команды не могут выполнить задачи проекта.** Исполнители не имеют достаточной компетенции, их поставили на проект без понимания возможностей. Эта проблема знакома многим, кто делал один из самых простых (на самом деле нет) проектов — ремонт в собственной квартире. «Чертовы бракоделы!» — один из самых мягких вариантов того, что звучит в таком случае.

**Или еще один вариант проблемы: члены команды не хотят выполнять задачи проекта.**Сотрудники компетентны, но они не понимают, почему им нужно заниматься задачами проекта, особенно если у них есть основная работа.

**3. Принятие решений**

**Руководство затягивает процесс принятия решений.**Это одно из самых распространенных явлений. Ясна проблема, ясно, что ее нужно решать, даже ясно, как ее решать, но решение не принимается.

**Принятие решений блокируется конфликтами между топ-менеджерами, подразделениями, членами команды.** Наша «византийская» система управления сама по себе порождает эти конфликты в большом количестве.

**Ключевые решения по проекту часто и неуправляемо меняются**. Изменения — это нормально. Ненормально, если они неуправляемые. К сожалению, это очень частое явление, особенно относительно рамок проекта. Есть даже специальный термин — scope creep, то есть неконтролируемое расползание границ проекта. Проблемы происходят не только когда меняются рамки проекта. Любые ключевые параметры должны меняться управляемо и организованно.

Что нужно делать с этими рисками? Могу сослаться на свою предыдущую статью в Harvard Business Review Россия **«**[**Победа над хаосом: как можно эффективно управлять проектами в России**](https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/802083)**»**. Нужно выстроить систему управления, отталкиваясь от тех угроз, которые видны для проекта, выбрав наиболее важные элементы системы управления проектом.

Разберем, например, четвертый риск — ситуацию, когда неясно, кто и что должен сделать для получения результатов. Выберем несколько ломтиков сыра — элементов системы управления проектом, которые помогут с ним бороться.

**Стартовое совещание по проекту.** Все участники проекта информируются о том, кто, что и когда должен сделать, какая у каждого из участников ответственность. После собрания уже никто из ключевых лиц не может сказать: «Что это за проект? Впервые о нем слышу! Не должен я ничего делать».

**Документ, запускающий проект** (устав, приказ о запуске проекта, запрос на проект). Он фиксирует основные параметры проекта и обязательства проектной команды. После его утверждения становится понятно, что нужно сделать в рамках проекта, кто этим будет заниматься.

**Дорожная карта или RoadMap** — это высокоуровневый план, включающий ключевые блоки работы и ключевые контрольные точки. У каждой контрольной точки должен быть ответственный.

**Регулярные встречи рабочей группы**. Если кто-то из членов проектной команды не понимает, что ему конкретно сейчас нужно делать для достижения целей проекта, то на встречах он должен будет об этом сказать. Формат таких встреч вполне определенный: каждый рассказывает, что он делал на прошлой неделе, что планирует делать на этой неделе, какие есть проблемы и барьеры, мешающие работе.

**Рабочий список задач проекта:** документ, который показывает, кто и что должен делать в ближайшее время для получения запланированных результатов.

**Матрица распределения ответственности:**фиксирует распределение ответственности за ключевые работы и результаты проекта между участниками. Матрица позволят просто и наглядно увидеть, кто и за что отвечает.

Этот список можно расширять. Подчеркну, что каждый из элементов по отдельности проблему не решит, но они вместе вполне могут стать непроницаемой стеной на пути рисков. Не швейцарским сыром, а нашим плотным пошехонским, в котором, как известно, дырки совсем маленькие.

Подумайте о своем проекте (насколько для него характеры девять перечисленных выше рисков?) и помните, что «с нами такого случиться не может» — самая популярная фраза, которую произносят перед очередным провалом.

**Об авторе. Павел Алферов** — профессор бизнес-практики Московской школы управления СКОЛКОВО, эксперт по проектному управлению, управлению знаниями и цифровой трансформации.

# Научитесь разбираться в подрывных инновациях

Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор, Рори Макдоналд

Теория подрывных инноваций, изложенная на страницах этого издания в 1995 году, давно зарекомендовала себя надежным подспорьем в деле осмысления инновационного роста. Многие руководители небольших предпринимательских фирм называют ее своей путеводной звездой; им вторят топ-менеджеры крупных, солидных организаций, в том числе Intel, Южного университета Нью-Гэмпшира и Salesforce.com.

К сожалению, теория подрыва рискует пасть жертвой собственного успеха. Она получила широкую известность, но многие неверно поняли ее основные идеи и зачастую неправильно применяют ее основные принципы. Более того, важные уточнения, внесенные в теорию за последние 20 лет, остались незамеченными — их затмили ставшие популярными первоначальные формулировки. Поэтому теорию иногда критикуют за уже устраненные недостатки.

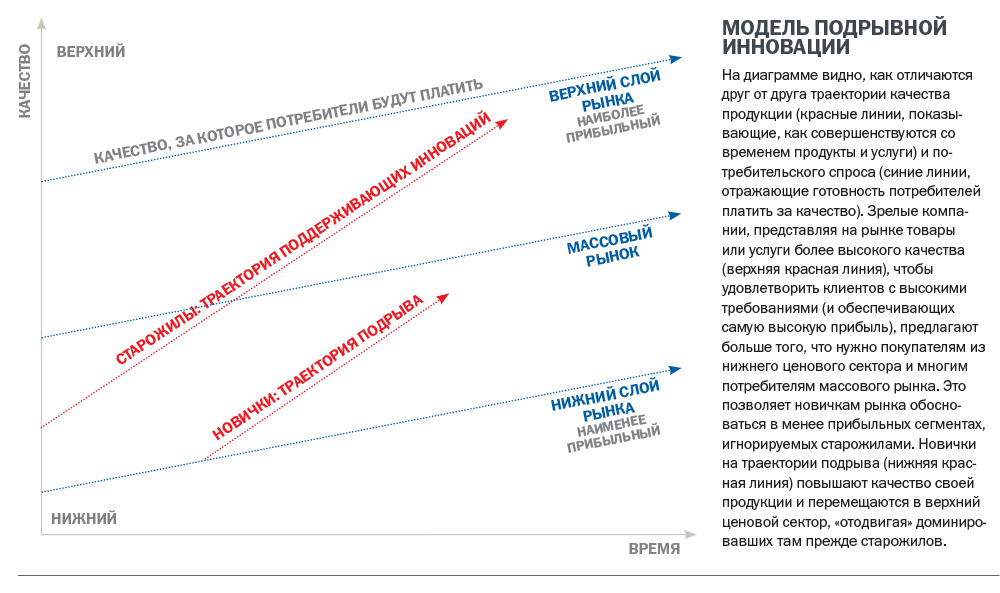
Есть еще одно тревожное обстоятельство: опыт наш показывает, что очень многие люди, рассуждающие о «подрыве», не читали ни одной серьезной книги или статьи по теме. Слишком часто термин употребляют в очень широком смысле, когда надо компетентно, ссылаясь на концепцию инноваций, обосновать свои планы. Многие исследователи, авторы, консультанты вообще называют «подрывной инновацией» любую ситуацию, когда отрасль переживает встряску и прогорают прежде преуспевавшие старожилы. Но это уж слишком вольная интерпретация.



Не стоит подгонять под термин «подрывная инновация» любой подрыв, изменяющий тип конкуренции в отрасли, поскольку разные виды инноваций требуют разных стратегических подходов. Иными словами, выводы, которые мы сделали, не могут пригодиться абсолютно любой компании на изменяющемся рынке. Если мы будем небрежно обращаться с терминологией и не включим в исходную теорию дальнейшие выводы и наработки, то в руках у менеджеров окажутся инструменты, не годящиеся для решения их конкретных задач, что, конечно, снизит шансы на успех. И постепенно польза этой теории сойдет на нет.

Мы хотим понять, как сейчас обстоят дела, и, изучая это, написали статью. Мы начинаем с основных принципов подрывной инновации и рассуждаем, применимы ли они к Uber. Затем мы говорим о типичных ошибках применения нашей теории: в чем их причина и почему важно их не допускать. Далее мы обозреваем эволюцию своих взглядов и проследим главные вехи на этом пути и доказываем, что последние корректировки позволяют нам точнее предсказывать, какие бизнесы будут расти.

Но сначала кратко напомним суть идеи. Термин «подрыв» описывает процесс, благодаря которому небольшая компания со скромными ресурсами начинает успешно конкурировать с солидными, давно обосновавшимися на рынке предприятиями. Если говорить конкретнее, то компании-старожилы, считающие главным своим делом совершенствование своей продукции и услуг для самых взыскательных клиентов, учитывают их разнообразные нужды и игнорируют потребности других. Новички, производящие подрыв, нацеливаются прежде всего на заброшенные сегменты и укрепляют свое положение, предоставляя им товары приемлемого качества за меньшие деньги. Старожилы гонятся за более высокой прибылью, которую им обеспечивают привередливые клиенты, и, как правило, в ответ ничего особенно не предпринимают. Тогда новички перемещаются в верхние эшелоны рынка, обеспечивая качество, которое как раз и нужно основным клиентам солидных компаний, и сохраняя при этом преимущество, способствовавшее их первым успехам. Если основные потребители начинают массово покупать продукцию компаний-новичков, значит, уже произошел подрыв (см. врезку «Модель подрывной инновации»).



**Uber — это подрывная инновация?**

Обратимся к примеру Uber, знаменитой транспортной компании. С помощью своего мобильного приложения она связывает клиентов, которым надо куда-нибудь ехать, с водителями, готовыми их туда отвезти. Созданная в 2009 году, компания росла с неимоверной скоростью (она работает в сотнях городов 60 стран и до сих пор расширяется). Отчеты Uber свидетельствуют о ее невероятных финансовых успехах (после нового раунда финансирования капитализация компании достигла примерно $50 млрд). У нее появилась масса подражателей — стартапов, которые пытаются воспроизвести ее «создающую рынок» бизнес-модель. Uber явно изменяет бизнес такси в США. Но подрывает ли она его?

Теория подрыва на этот вопрос отвечает отрицательно. Финансовые и стратегические достижения Uber не характеризуют компанию как действительно подрывную, хотя ее почти всегда описывают именно так. Такая оценка ошибочна по двум причинам.

**Инноваторы-подрывники сначала нацеливаются на клиентов, для которых низкая цена важнее качества, или на новый рынок.** Подрывные инновации становятся возможными потому, что начинаются на неохваченных старожилами рынках двух типов. Они обосновываются на рынке дешевой продукции потому, что солидные компании, как правило, стараются предлагать своим самым выгодным и требовательным покупателям все более совершенные товары и услуги и уделяют «бюджетному» сегменту куда меньше внимания. Обычно этой последней аудитории они предлагают качество, которое ей и не нужно. Это создает благоприятные условия для «подрывника», который (поначалу) хочет обеспечить неприхотливых клиентов «более или менее хорошей продукцией».

Можно начать и с нового рынка. В этом случае «подрывник» создает рынок, на котором он — один. Попросту говоря, он находит способ превратить не-потребителей в потребителей. Скажем, когда только появилась технология фотокопирования, Xerox нацеливалась на крупные корпорации и держала высокие цены, чтобы обеспечить необходимое им качество. Школьные библиотеки и другие мелкие потребители довольствовались копиркой или мимеографами. Потом, в конце 1970-х, новые конкуренты выпустили в продажу дешевые персональные копировальные устройства для частных лиц и мелких организаций и появился новый рынок. Начав с относительно скромной победы, эти производители постепенно заняли выгодные позиции на массовом рынке фотокопировальных устройств, которым дорожила Xerox.

Подрывная инновация, по определению, начинается по одному из этих двух сценариев. Но история Uber разворачивалась иначе. Нельзя сказать, что Uber нашла неохваченный «бюджетный» сегмент: это означало бы, что компании такси предоставляли услугу, превышавшую потребности значительного количества клиентов: что у них было слишком много слишком чистых и слишком простых в использовании такси.

И в начале своей деятельности Uber не нацеливалась на не-потребителей, то есть на людей, для которых имеющиеся варианты настолько дороги, что они предпочитают ездить на общественном транспорте или на собственных машинах. Uber была основана в Сан-Франциско (где такси предостаточно), и ее клиентами стали в основном люди, уже привыкшие ­пользоваться­ такси. Можно сказать, что Uber повышала общий спрос, — это бывает, если вы создаете более удачное и менее дорогое решение для многочисленных потребителей. Но инноваторы-«подрывники» начинают с сегмента нетребовательных к качеству или обойденных вниманием потребителей, а уж затем выходят на массовый рынок. Uber развивалась в прямо противоположном направлении: сначала она обосновалась на массовом рынке, а уж потом занялась сегментами, на которые зрелые компании никогда не обращали внимания.

**Инноваторы-«подрывники» не пользуются популярностью у массового потребителя до тех пор, пока качество их продукции или услуг недотягивает до его стандартов.**Теория подрыва разграничивает инновации подрывные и так называемые поддерживающие. За счет последних хорошие товары становятся еще лучше в глазах нынешних клиентов ­зрелых компаний (пятое лезвие в бритве, более четкая «картинка» в телевизоре, лучше прием сигнала у мобильного телефона). Эти усовершенствования бывают результатом постепенных доработок или значительных технических достижений, но благодаря им компании могут продавать больше своим самым выгодным потребителям.

С другой стороны, большинство клиентов солидных компаний поначалу смотрят на подрывные инновации как на нечто незначительное. Обычно потребители не рвутся переходить на новую продукцию только потому, что она дешевле. Они ждут, когда качество достигнет нужного им уровня. Тогда они признают новый продукт и радуются его более низкой цене (именно так «подрывники» сбивают цены на рынке).

Стратегия Uber по большей части состоит из поддерживающих инноваций. Качество услуг Uber пассажиры редко оценивали ниже услуг уже существовавших такси; многие даже говорили, что работает Uber лучше. Чтобы заказать поездку, достаточно несколько раз коснуться пальцем экрана смартфона. Удобная форма оплаты, безналичный расчет. Пассажиры могут выставлять баллы качеству обслуживания, что заставляет высоко держать планку. Более того, Uber работает пунктуально и надежно, а ее расценки сопоставимы с расценками зрелых компаний такси (или ниже). И, как обычно бывает, если старожилы рынка видят угрозу для себя в поддерживающей инновации, остальные операторы такси вынуждены подтягиваться. Они тоже осваивают новейшие технологии вроде приложений для вызова такси и оспаривают законность некоторых услуг Uber.

**Почему так важно все ­«разложить по полочкам»**

Возможно, читатели все еще думают: «Какая разница, какими словами характеризовать Uber?!». Компания вызвала смятение в отрасли. Разве это не подрыв? Нет. Теорию надо применять правильно, иначе не понять ее сути. Скажем, мелких конкурентов, которые кормятся на периферии вашего бизнеса, наверняка можно не учитывать, если только они не развиваются по подрывной траектории: в таком случае для вас они являют собой потенциально смертельную угрозу. И они принципиально отличаются от ваших соперников, уже обхаживающих ваших потребителей, благодаря которым вы зарабатываете себе на хлеб с маслом.

Как показывает пример Uber, выявлять истинные подрывные инновации не так-то просто. Но даже топ-менеджеры, хорошо знающие теорию подрыва, забывают некоторые ее детали, когда принимают решения. Мы насчитали четыре важных момента, упущенных из виду или неправильно понятых.

**1. Подрыв — это процесс.** Термин «подрывная инновация» сбивает с толку, если его ­употребляют, когда говорят о продукте или услуге, применительно к конкретному моменту, а не об их эволюции. Первые мини-компьютеры были подрывом не только потому, что в начале своей истории быстро завоевали успех в дешевом сегменте рынка, и не потому, что потом их на многих рынках признали более совершенными по сравнению с мейнфреймами; подрыв произошел потому, что они развивались по определенной траектории: от периферии рынка к массовому рынку.

Почти каждая инновация, подрывная или не подрывная, начинается как небольшой эксперимент. Обычно компании-«подрывники» стараются угадать не только с продуктом, но и с бизнес-моделью. Когда это им удается, по мере их продвижения от периферии (рынка дешевых товаров или нового рынка) к массовому рынку они прежде всего отнимают долю рынка зрелых компаний, а затем сводят на нет их рентабельность. Это происходит не сразу, и старожилы, активизировав творческую мысль, могут придумать, как защитить свои позиции. Например, прошло больше 50 лет после того, как открылся первый универмаг-дискаунтер, а ведущие розничные сети все еще работают в формате традиционных универмагов. Полная замена, если она вообще происходит, может растянуться на десятки лет, поскольку дополнительная прибыль от сохранения старой модели еще хотя бы год — сильный аргумент, который разбивает в пух и прах идею одним махом ликвидировать активы.

Поскольку подрыв требует времени, старожилы рынка часто не замечают ведущих подрыв компаний. Например, когда появилась Netflix (1997 год), она не заинтересовала большую часть клиентов сети видеопроката Blockbuster, которые могли брать видеокассеты (обычно новинки) тогда, когда им вздумается. Netflix работала только через интернет, ­ и  у нее был большой запас фильмов, но заказы отправлялись почтой, и клиенту приходилось несколько дней ждать. Услуга заинтересовала лишь несколько групп потребителей: киноманов, для которых новинки были не главным, первых пользователей DVD-плееров и интернет-пользователей. Если бы Netflix не начала в конце концов обслуживать более широкую аудиторию, решение Blockbuster игнорировать этого конкурента не было бы стратегическим просчетом: эти две сети удовлетворяли разные потребности своих (разных) клиентов.

Но вот новые технологии позволили Netflix перейти на потоковое видео, и тогда компания заинтересовала и основных клиентов Blockbuster, поскольку теперь она предлагала более широкий выбор контента и иные принципы обслуживания: широкий ассортимент, заказ, низкие цены, высокое качество, удобная доставка. И на массовый рынок она попала классическим путем подрыва. Если бы Netflix, подобно Uber, начала с услуги, предназначенной для целевой аудитории крупного конкурента, Blockbuster наверняка решительно и, возможно, успешно отбила бы атаку. Но она не разглядела, по какой опасной для нее траектории двигалась Netflix, не сумела вовремя принять сильных ответных мер — и канула в Лету.

**2. Обычно бизнес-модели «подрывников» очень отличаются от моделей зрелых компаний.** Вот пример из сектора здравоохранения. Обычно терапевты, ведущие прием в кабинетах, ставят диагноз и назначают лечение, полагаясь на свой профессиональный опыт и результаты анализов. Мы называем эту модель «магазином решений». Но многие «кабинеты врача шаговой доступности» — они работают в местах, где бывает много народу, например в аптеках или супермаркетах, и в них можно быстро получить консультацию специалиста по несложным случаям, — идут путем подрыва, опираясь на бизнес-модель «процесса», как мы ее называем. Они диагностируют и лечат ограниченный перечень заболеваний, следуя клиническим стандартам, постепенно расширяя, впрочем, свой «ассортимент».

Классический пример подрыва с помощью инновационной бизнес-модели — iPhone компании Apple. Продукт, который Apple впервые выпустила в 2007 году, был результатом поддерживающей инновации на рынке смартфонов: он предназначался для тех же потребителей, за которых боролись старожилы рынка, и был более совершенным, чем продукция конкурентов; в этом, видимо, и был залог его тогдашнего успеха. Дальнейший рост бизнеса iPhone лучше объяснять подрывом — но не других смартфонов, а ноутбуков как главного средства доступа в интернет. Эффект был достигнут благодаря не только совершенствованию самого продукта, но и переходу на новую бизнес-модель. Создав жизнеспособную сеть, связывающую разработчиков приложений с пользователями телефона, Apple изменила правила игры. iPhone сформировал новый рынок доступа в интернет — ­ и в конце концов вытеснил ноутбук с его прежних позиций: ноутбук перестал быть устройством, с помощью которого выходил в интернет массовый пользователь.

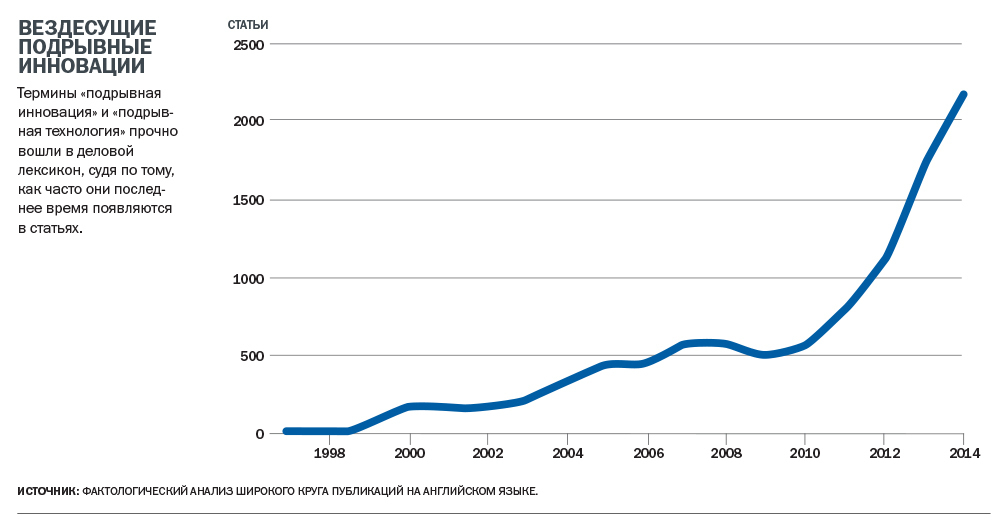
**3. Не все подрывные инновации удачны.** Третья типичная ошибка — видеть только достигнутые результаты и объявлять компанию подрывной только потому, что она преуспевает. Фактора успеха в формуле подрыва нет: не каждый подрыв увенчивается победой, и не каждый победивший новичок идет путем подрыва.

К примеру, в конце 1990-х годов этот путь выбрали многие интернет-магазины, но процветания добились единицы. Неудачи не свидетельствуют о несовершенстве теории подрыва; они просто указывают на границы ее применения. Теория почти ничего не говорит о том, как на первых порах закрепиться на рынке, разве что советует смотреть в оба и избегать открытой конкуренции со зрелыми компаниями.

Если каждый успех в бизнесе называть подрывом, то на компании, которые очень по-разному выбились в ряды лучших, будут смотреть как на воплощение общей стратегии успеха и источник ценной информации о такой стратегии. Это опасно: менеджеры начнут сочетать несочетаемое, и подобного рода попытки вряд ли дадут желаемый результат. Скажем, и Uber, и iPhone обязаны своим успехом модели единой платформы: Uber с помощью мобильного доступа в интернет связывает пассажиров с водителями, а iPhone — разработчиков приложений с пользователями телефонов. Но Uber, согласно природе поддерживающей инновации, сделала ставку на расширение собственной сети и функций, чтобы быть лучше обычных такси. А Apple пошла путем подрыва и создала свою экосистему разработчиков приложений, чтобы iPhone стал больше похож на персональный компьютер.

**4. Слоган «Подрывай или подорвут тебя» может сбить с толку.** Старожилам рынка надо реагировать на подрыв, если он происходит, но важно не горячиться и не закрывать все еще прибыльные предприятия. Вместо этого им нужно по-прежнему укреплять отношения со своими основными потребителями, финансируя поддерживающие инновации. Кроме того, можно создать новое подразделение, которое занималось бы только одним: искало бы многообещающие, с точки зрения роста, перспективы, которые открываются благодаря подрыву. Наши исследования показывают, что успех этого нового подразделения во многом обусловлен его независимостью от основного бизнеса. Это значит, что какое-то время зрелым компаниям придется управлять двумя совершенно разными предприятиями.

Возможно, отдельный подрывной бизнес будет, разрастаясь, уводить клиентов у основного. Но руководству не надо думать об этом заранее.



**Что можно увидеть сквозь п­ризму подрывных инноваций**

Технологии или продукты редко бывают по сути своей либо поддерживающими, либо подрывными. И если появляется подрывная технология, теория подрыва на этот случай не дает управленцам никаких инструкций — она помогает им сделать стратегический выбор: каким путем — поддерживающих или подрывных инноваций — им идти.

Теория подрыва предсказывает, что если новичок начнет в открытую конкурировать со зрелыми компаниями и предлагать потребителям более совершенные продукты или услуги, то старожилы, чтобы защитить свой бизнес, будут активнее заниматься инновациями. Они либо отразят атаку новичка, создав товары или услуги еще более высокого качества по сопоставимым ценам, либо кто-нибудь из них купит новичка. Данные подтверждают выводы теории о том, что новичков, предполагающих развивать поддерживающую стратегию на отдельно взятом предприятии, ничего хорошего не ждет. Проведенное Кристенсеном фундаментальное исследование отрасли дисководов показало, что успеха добиваются лишь 6% новичков.

В связи с этим высокие показатели Uber требуют объяснения. Согласно теории подрыва Uber — аномалия, и у нас нет универсальной трактовки столь необычных результатов. На наш взгляд, в случае Uber большую роль ­сыграла регулируемость бизнеса такси. Вход на рынок и цены жестко контролируются во многих административно-территориальных образованиях. Как следствие, компании такси редко изобретают что-нибудь новое. Отдельные водители тоже ничего особенного придумать не могут, разве что перебежать в Uber. Поэтому Uber занимает единственное в своем роде положение среди операторов такси: компания может предложить более высокое качество услуг, а конкурентам трудно тягаться с ней, и так будет, по крайней мере, в ближайшее время.

Пока мы рассуждали только о том, подрывает ли Uber бизнес такси. Лимузины или автомобили бизнес-класса — это другая история, и в ней Uber, похоже, играет подрывную роль. Есть опция UberSELECT для вызова машин повышенной комфортабельности, и эта услуга, как правило, дороже стандартной, но дешевле заказа лимузина в другой фирме. Более низкая цена объясняется некоторыми «изъянами». Пока услуга UberSELECT не предполагает одну функцию, обычную у основных игроков рынка: компания не принимает предварительных заказов. Соответственно, это предложение от Uber нацелено на нижний ценовой сегмент рынка аренды лимузинов: на потребителей, готовых ради экономии чуть-чуть пожертвовать удобством. Если Uber придумает, как догнать или перегнать старожилов рынка по уровню обслуживания, сохранив свою ценовую привлекательность, то у нее будут все шансы развернуться на массовом рынке аренды лимузинов и перейдет она туда классическим подрывным образом.

**Эволюция теории подрыва**

Изначально теория подрывной инновации сводилась лишь к утверждению корреляции. Эмпирические исследования показали, что зрелые компании побеждали новичков в поддерживающих инновациях, но проигрывали им в подрывных. Причину этой корреляции удалось выяснить не сразу, но мало-помалу все элементы теории сложились и проявилась целостная картина.

Стало ясно, что способность компании осуществлять изменения стратегической важности зависит прежде всего от интересов потребителей, обеспечивающих ее необходимыми для выживания ресурсами. Иными словами, старожилы рынка слушают (что весьма благоразумно) своих нынешних клиентов и потому сосредоточиваются на поддерживающих инновациях. Затем исследователи пришли к такому выводу: нацеленность зрелых компаний на своих нынешних потребителей формализуется во внутренних процессах, и, как следствие, даже топ-менеджерам трудно перебрасывать инвестиции на подрывные инновации. Как показали, в частности, опросы менеджеров зрелых компаний, производивших дисководы, при распределении ресурсов предпочтение отдается поддерживающим инновациям — высокорентабельным и предназначенным для больших рынков с хорошо известными потребителями, — тогда как подрывные инновации — ориентированные на маленькие рынки с мало изученными потребителями — само собой остаются без ресурсов.

Эти два вывода помогли объяснить, почему старожилы рынка так редко адекватно отвечают (если вообще отвечают) на появление подрывных инноваций, но они не объясняли, почему снова и снова новички в конце концов перемещались в верхние эшелоны рынка и начинали выживать оттуда старожилов. Оказывается, одни и те же силы заставляют старожилов игнорировать начинающийся подрыв, а «подрывников» — совершать подрыв.

Мы выяснили, что очень часто новые рынки или рынки дешевой продукции заселяются не одиночками из числа будущих «подрывников», а сразу несколькими более или менее схожими фирмами-новичками, которые выпускают товары более простые, удобные в эксплуатации или дешевые, чем у старожилов. Зрелые компании фактически раскрывают «зонтик цен», благодаря чему новички наращивают прибыль на исходном рынке. Но это временное явление: оставляя (осознанно, но ошибочно) исходный рынок, старожилы закрывают «ценовой зонтик», и среди новичков разворачивается ценовая борьба. Кто-то идет ко дну, но самые сообразительные, истинные «подрывники» совершенствуют свою продукцию и устремляются в верхние эшелоны рынка, на границе которых опять-таки начинают соперничать с солидными конкурентами, работающими с более высокими издержками. Эффект подрыва выталкивает любого конкурента — и новичка, и старожила — в верхние сегменты рынка.

Когда все это прояснилось, теория подрыва уже не могла ограничиваться только отслеживанием упомянутых корреляций — она стала выявлять причинно-следственные связи. Основные элементы этой теории были проверены и обоснованы исследованиями, которые проводились в разных отраслях: в розничной торговле, полиграфии, производстве компьютеров, мотоциклов, автомобилей, полупроводников, фотокамер и ПО для компьютерного дизайна, в кардиохирургии, финансах, связи, подготовке руководящих кадров и управленческом кон­салтинге.

**Аномалии тоже важны.** Далее, чтобы учесть некоторые отклонения или неожиданные сценарии, не объясненные поначалу теорией, в нее были внесены уточнения. Сначала, например, мы считали, что любая подрывная инновация появляется в самых дешевых сегментах зрелого рынка, но, похоже, иногда новички боролись за место под солнцем на абсолютно новых рынках. И мы стали рассматривать два варианта, о которых говорилось выше: освоение новых рынков и рынков дешевой продукции.

«Подрывники», которые начинают с дешевых рынков, например сталелитейные мини-заводы или розничные магазины низких цен, появившись там, встраиваются в сущест­вующую сеть создания стоимости, после чего перемещаются в более дорогие сегменты (с их большими заводами и традиционными розничными сетями) и завоевывают их. А «подрывники», берущие старт на новых рынках, вписываются в совершенно новую сеть создания стоимости и нацеливаются на потребителей, которые раньше обходились без их продуктов. Вот, например, карманный транзистор и персональный компьютер: производители, соответственно, настольных радиоприемников и мини-компьютеров их в целом игнорировали, поскольку они предназначались для еще не-потребителей. После того, как теория обогатилась положением о двух вариантах исходного рынка, она стала точнее и полезнее.

Еще одно интересное отклонение — отрасли, которые по крайней мере до недавнего времени сопротивлялись производящим подрыв силам. В США одна из них — высшее образование. За многие годы, собственно за 100 с лишним лет, были созданы новые типы учебных заведений с разными принципами устройства и целями, рассчитанные на разные слои населения, включая не-потребителей. Университеты, получающие от федерального правительства участки земли для организации практического сельскохозяйственного образования, пединституты, двухгодичные колледжи и т. д. поначалу предназначались для тех, кому традиционное четырехгодичное образование было не по карману или просто не нужно.

Многие новички постепенно совершенствовались, подстегиваемые если не стремлением к прибыли, то желанием расти, завоевать репутацию, приносить пользу. Поэтому они вкладывали деньги в исследования, в строительство общежития и спортзалов, в формирование преподавательского состава и т. д., равняясь на элитные учебные заведения. Благодаря этим мерам отчасти выросло качество их работы — они сумели предложить студентам более разнообразную учебную программу и более комфортные условия проживания. Но относительное положение вузов мало изменилось: за некоторыми ­исключениями двадцатка лучших по-прежнему остается двадцаткой лучших, а следующие 50 так и следуют за ними.

Поскольку и старожилы, и новички играют по одним правилам, вряд ли стоит удивляться, что старожилам удается удерживать свои позиции. Чего не было вплоть до последнего времени, так это экспериментов с новыми моделями, которые привлекли бы не-потребителей высшего образования.

Теперь вопрос: правда ли, что новички без высоких издержек, характерных для старожилов, перемещаются в верхние эшелоны рынка, то есть идут на подрыв благодаря новой технологии или бизнес-модели? Очевидно, на этот вопрос следует ответить «да», и эта передовая технология — широко доступное онлайн-обучение. Фактически стоимость обучения падает, а доступность и качество растут. Новаторы захватывают массовый рынок с невероятной скоростью.

Подорвет ли онлайн-обучение модель зрелых компаний? И если да, то когда? Иными словами, совпадет ли траектория развития онлайн-обучения с потребностями массового рынка? Мы пришли к выводу, что крутизна любой траектории подрыва зависит от того, насколько быстро совершенствуется новая технология. В сталелитейной промышленности технология непрерывного литья развивалась довольно медленно, и мини-заводу Nucor потребовалось 40 лет, чтобы по доходам догнать одного из крупнейших производителей стали. А цифровые технологии, благодаря которым персональные компьютеры подорвали мини-компьютеры, совершенствовались гораздо быстрее: у Compaq всего за 12 лет в десять с лишним раз выросли доходы и компания сравнялась с лидером отрасли DEC.

Понимать, чем определяется скорость подрыва, полезно для прогнозирования исхода, но способы управления подрывом от этого никак не меняются. Быстрый подрыв ничем по сути не отличается от любых остальных — ни иными причинными механизмами, ни принципиально другим развитием событий.

Точно так же неправильно думать, будто стратегии некоторых прославленных новичков представляют собой некий особый вид подрыва. Чаще всего такие компании ошибочно относят к категории подрывных. Яркий тому пример — Tesla Motors. Может, и велико искушение назвать ее подрывной, но она начала свое восхождение на дорогом сегменте рынка автомобилей (тут покупатели готовы платить за машину $70 тысяч и больше), и этот сегмент небезынтересен для старожилов. Поэтому вполне закономерно, что выход Tesla на рынок привлек внимание ее зрелых конкурентов и заставил их раскошелиться. Если теория подрыва правильна, в будущем Tesla будет либо поглощена какой-нибудь очень крупной зрелой компанией, либо ей предстоит долгая и упорная борьба за влияние на рынке.

**Нам еще многое предстоит выяснить.** Мы решительно настроены расширять и оттачивать теорию подрыва, и впереди у нас еще много работы. Например, универсальных, эффективных для всех ответов на угрозы подрыва у нас пока нет. Как нам сейчас кажется, компаниям нужно создавать отдельные подразделения, которые опекались бы руководством, изучать новую подрывную модель и учиться работать по ней. Иногда это получается, иногда нет. Бывает, неудачный ответ на угрозу подрыва нельзя объяснить непониманием, отсутствием должного внимания руководства или недостаточными инвестициями. Проблемы, порожденные двойственной ипостасью — старожила и новичка одновременно, еще до конца не выяснены, и надежные способы их решения пока не найдены.

Теория подрыва не объясняет — и не будет объяснять — ничего такого, что касается самих инноваций или успеха в бизнесе вообще. Слишком уж много действует других сил, и каждая заслуживает подробного изучения. Объединить их и создать исчерпывающую теорию успеха в бизнесе — слишком большая задача, и мы в обозримом будущем вряд ли за нее возьмемся.

Но не все потеряно: эмпирические тесты показывают, что теория подрыва измеримо и существенно повышает точность наших прог­нозов относительно того, какие из молодых предприятий добьются успеха. Растут ряды исследователей и практиков, которые объединяют теорию подрыва с другими концепциями, а посему есть все основания полагать, что мы еще ближе подойдем к истине и еще лучше поймем, что помогает бизнесу преуспевать на ниве инноваций.

**Об авторах**

**Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор Гарвардской школы бизнеса; его специальность — управление бизнесом. **Майкл Рейнор (Michael Raynor)** — директор Deloitte Consulting LLP. **Рори Макдоналд (Rory McDonald)**— доцент Гарвардской школы бизнеса.

# Зачем вам теория управления

Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор

Представьте себе, что вы заболели и пошли к врачу. Не дав вам и рта раскрыть, доктор выписывает рецепт: «Принимайте это по две штуки три раза в день и приходите на следующей неделе».

«Но я ведь не сказал вам, что меня беспокоит! — пытаетесь вы сопротивляться. — Вы уверены, что мне это поможет?»

«А почему бы и нет? — говорит вам врач. — Двум моим предыдущим пациентам это помогло».

Ни один квалифицированный врач так лечить не будет, а если бы и попытался, то ни один пациент — если он, конечно, в здравом уме — на такое не пойдет. Между тем известные бизнес-консультанты часто прописывают такие лекарства общего действия, а менеджеры столь же часто следуют их советам, руководствуясь нехитрым соображением: раз помогло другим, поможет и нам.

В конце 1990-х годов три крупных подразделения компании Lucent Technologies, производителя телекоммуникационного оборудования, были реорганизованы в 11 практически независимых предприятий. Руководcтво Lucent заявило, что это даст мощный толчок росту компании и ее прибыльности: право принятия решений будет передано на нижние ступени иерархической структуры, приближено к рынку, и это позволит быстрее и точнее осуществлять инновации. Такой подход тогда был весьма модным: децентрализация и автономия принесли пользу другим крупным компаниям. Да и новые предприятия, которые в тот период казались столь преуспевающими, были небольшими, автономными и близкими к своим рынкам. Сомнений не возникло: что хорошо для них, хорошо и для Lucent.

Но не тут-то было. Реорганизация сделала Lucent медлительнее и неповоротливее, лишила ее гибкости, которая прежде позволяла компании своевременно реагировать на потребности клиентов. Вместо ожидаемой экономии возник целый пласт новых расходов.

Как такое могло случиться? Почему рецепт, благодаря которому другие компании становились более компактными, быстрыми и гибкими, оказал на Lucent прямо противоположное воздействие?

Да потому, что руководители компании и их консультанты вели себя в точности как тот врач и пациент. Lucent использовала средство, помогающее компании стать более гибкой, — сформировала небольшие бизнес-единицы, ориентированные на создание определенного продукта и близкие к потребителю. Средство это и в самом деле работает, но лишь в том случае, когда бизнес-единицы продают модульный, самодостаточный товар. Между тем главными клиентами компании Lucent были операторы мощных телефонных сетей. Им требовались не отдельные готовые продукты, а сложные системные решения, компоненты которых нуждались в тонкой настройке и взаимной подгонке. Такие системы лучше проектировать, продавать и обслуживать в команде, участники которой свободно взаимодействуют между собой. А разделение на независимые производственные единицы, безусловно, этому препятствует. Руководители Lucent применили теорию, не подходящую к их ситуации, — неудивительно, что последствия оказались самыми плачевными.

Менеджеры часто встречают управленческую теорию в штыки: она ассоциируется у них с чем-то далеким от практики. Однако такие ассоциации неправомерны. Теория предсказывает результаты, к которым приводят те или иные действия, и объясняет, почему так происходит. Любые стратегии, которые реализуют менеджеры, любые планы, которые они разрабатывают, опираются на некую теорию, лежащую в глубинах их сознания. Именно она позволяет предвидеть, что определенные действия приведут к нужному результату. Но, подобно тому, как господин Журден из «Мещанина во дворянстве» Мольера не знал, что всю жизнь говорит прозой, многие менеджеры не осознают, что постоянно руководствуются какими-то теориями.

Теории ценны по меньшей мере по двум причинам. Во-первых, они позволяют делать прогнозы. Скажем, гравитация — понятие теоретическое. Исходя из теории причинно-следственной связи, мы можем утверждать, что, шагнув с обрыва, упадем вниз, и нам не требуется совершать этот поступок, чтобы узнать, что произойдет. Поскольку достоверные данные можно получить только из прошлого, единственный инструмент, позволяющий менеджеру заглянуть в будущее с некоторой степенью уверенности, — надежная теория причинности. Во-вторых, полноценные теории помогают интерпретировать настоящее, понимать, что и почему происходит. Теории помогают отделить сигналы, предвещающие важные изменения, от шума, не имеющего стратегического значения.

В этой статье мы предполагаем решить три задачи. Мы собираемся продемонстрировать, что теории играют важнейшую роль в принятии управленческих решений. Мы также покажем, как разрабатываются хорошие теории и как они постепенно совершенствуются. И наконец, нам хотелось бы научить менеджеров отличать теории, которым можно доверять, от тех, на которые полагаться нельзя. А еще у нас есть сверхзадача — помочь менеджерам стать грамотными потребителями управленческой теории, чтобы лучшие наработки университетской науки и консалтинговых фирм успешно применялись, а менее продуманные, менее выверенные — отсеивались.

**Откуда берется теория**

Создание теории происходит в три этапа. Все начинается с описания явления, которое мы хотим понять. В физике это может быть поведение частиц высоких энергий, в бизнесе — нововведения, имевшие успех или потерпевшие неудачу на рынке. Этот этап — основа всего: невозможно построить хорошую теорию, не проведя тщательных наблюдений и не описав явление во всей его полноте и сложности. Бывает, что нетерпеливые исследователи, понаблюдав за несколькими успешными компаниями и отметив у них ряд вроде бы сходных особенностей, решают, что знают уже достаточно для того, чтобы написать книгу, которая поможет преуспеть любой компании. Это прямой путь к созданию негодной теории. В сочинениях такого рода встречаются, например, следующие утверждения.

• Раз европейская беспроводная телефония достигла столь больших успехов после перехода на единый стандарт GSM, то и в США беспроводная телефония добилась бы более широкого охвата пользователей, если бы с самого начала было принято соглашение о едином стандарте.

• Если вы возьмете на вооружение набор наилучших методов взаимодействия с ведущими поставщиками отрасли, ваша компания преуспеет так же, как они.

Такие исследования опасны именно тем, что пытаются заставить нас верить, будто какое-то лекарство поможет всем компаниям, раз оно уже помогло нескольким.

Чтобы глубже понять рассматриваемое явление, исследователям необходимо перейти к следующему этапу — классификации аспектов этого явления. В медицине, например, различают диабет у взрослых и диабет у детей; в менеджменте стратегии диверсификации подразделяют на вертикальные и горизонтальные. Эти разграничения позволяют исследователям представить сложные и запутанные явления так, чтобы высветить их наиболее значимые различия. Теперь можно переходить к третьему этапу — построению гипотезы о причинах данного явления. Так строится теория.

Далее предварительную теорию необходимо уточнять, и делается это, как показано на схеме, методом последовательных приближений. Исследователь использует теорию для предсказания характеристик объектов всех категорий, выделенных им на втором этапе. Если теоретические прогнозы совпадают с наблюдаемыми фактами, значит, эта теория заслуживает доверия и может быть распространена на класс аналогичных ситуаций (Карл Поппер утверждал, что при достижении этапа, когда теория точно предсказывает наблюдаемые ситуации, исследователь может констатировать только то, что эксперименту «не удалось опровергнуть» теорию. См. The Logic of Scientific Discovery (Harper & Row, 1968).

Однако в ходе дальнейших наблюдений исследователь постоянно сталкивается с феноменами, которые теория не в состоянии ни объяснить, ни предсказать, а также обнаруживает исключения, свидетельствующие о том, что какие-то факторы не были учтены. Тогда приходится возвращаться на этап выделения категорий: добавить или изъять какие-то категории, а иногда даже полностью переосмыслить всю их систему. На базе новой системы категорий строится улучшенная теория, которая способна объяснить не только первоначальные наблюдения, но и выявленные исключения. Другими словами, теория теперь точнее предсказывает поведение рассматриваемого феномена в более широком спектре ситуаций.

Рассмотрим, как совершенствовалась теория, на примере развития наших представлений о международной торговле. Долгое время считалось, что страны, обладающие дешевыми и изобильными ресурсами, получают конкурентное преимущество в отраслях, где эти ресурсы используются как важные составляющие производственного процесса. Страны, где дешевая электроэнергия, имеют сравнительное преимущество при производстве товаров по энергоемким технологиям. Страны, где дешев труд, преуспевают в производстве с трудоемкими технологиями и т. д. Эта теория господствовала до тех пор, пока Майкл Портер не обнаружил явления, в нее не укладывавшиеся. Япония, у которой нет месторождений железной руды и очень невелики запасы угля, стала успешным производителем стали. Италия сделалась мировым лидером в производстве керамической плитки, хотя электроэнергия обходится ей дорого, а большую часть сырья приходится импортировать.

Пытаясь найти объяснение этим аномалиям, Портер создал теорию конкурентных кластеров. Кластеры, по его утверждению, ведут к острой конкуренции, заставляющей компании оптимизировать все процессы: исследования, производство, обучение и логистику. Однако открытие Портера не означало, что прежние представления о преимуществах, основанных на дешевых ресурсах, ошибочны, оно всего лишь ограничивало сферу применения теории. Например, мощное развитие целлюлозно-бумажной промышленности в Канаде можно объяснить большими запасами древесины, а размах программирования в индийском Бангалоре — изобилием дешевой квалифицированной рабочей силы. Но конкурентное преимущество некоторых отраслей Японии, Италии и ряда других стран получает объяснение только с привлечением понятия промышленных кластеров. Согласно усовершенствованной теории Портера страна, обладающая значительными ресурсами, которых нет у конкурентов, может и должна воспользоваться этим преимуществом

для достижения успеха. В других случаях, когда таких ресурсов нет, можно осуществлять специальную политику развития кластеров и получения на этой основе конкурентных преимуществ. Применив теорию Портера, правительства Сингапура и Ирландии проводили политику, которая способствовала созданию кластеров, и таким образом обеспечила этим странам экономическое процветание. Рассмотрим подробнее три стадии процесса разработки теории: поиск причинно-следственных закономерностей (вместо описания свойств, эмпирически связанных с наблюдаемым результатом); процесс выделения категорий, позволяющих создателю теории перейти от приблизительного понимания к надежному прогнозу; исследование не объясняемых теорией феноменов для построения адекватной теории.

**В поисках причин**

Приступив к созданию теории, исследователь прежде всего замечает самые очевидные свойства рассматриваемого явления, которые представляются ему связанными с определенным результатом. С учетом этих свойств он и выделяет категории. Это необходимый, но всего лишь начальный этап процесса построения теории. На разработку категорий, обеспечивающих глубокое понимание причин, порождающих некоторый результат, требуется определенное время.

Рассмотрим простой пример. Мечта о полете сопровождает человечество на протяжении всей истории его существования. В древние времена исследователи были убеждены, что способность летать обязательно связана с наличием перьев и крыльев. Они, разумеется, пытались следовать «лучшим образцам», копируя самых успешных летунов, однако, шагнув с обрыва, безвестные Икары хотя и махали привязанными к рукам крыльями, но в воздух не взлетали. Все эти попытки были обречены: мечтатели установили существующую корреляцию и воспроизводили ее, но не понимали фундаментального механизма полета. Когда древние исследователи классифицировали явления своего мира на основании очевидных признаков (крылатые/бескрылые; с перьями/без перьев), они всего лишь констатировали связь между способностью живых существ летать и наличием данных свойств.

Самое большее, что может сделать исследователь на данной стадии, — это сформулировать свои открытия в вероятностных терминах: «Поскольку так много существ с крыльями и перьями могут летать, когда машут крыльями (хотя, между прочим, страусам, курам и киви это не удается), весьма вероятно, что и мне удастся полететь, если я смастерю крылья из перьев, прикреплю к рукам и, шагнув с обрыва, начну махать ими что есть мочи». Тех, кто использует исследование, находящееся на этой стадии разработки, как руководство к действию, не ждет ничего хорошего: они не отличают корреляцию между свойствами и результатами от лежащего в ее основе механизма причинности. И поэтому, делая все, по их мнению, необходимое для достижения успеха, они терпят неудачу.

Поразительно, как много существует статей и книг по менеджменту, где аналогичным образом перепутаны корреляция между свойствами и результатами и механизм причинности. Вспомните, не встречались ли вам исследования, где, к примеру:

• противопоставляется успешность компаний, финансируемых венчурным капиталом, и компаний, финансируемых корпоративным капиталом (при этом подразумевается, что источник финансирования является прямым залогом успешности, а не просто свойством компании, которой удалось преуспеть по какой-то пока неизвестной причине);

• делается заявление, что компании, которыми руководят обычные, ничем не примечательные люди, приносят акционерам более высокий доход, чем компании, возглавляемые харизматическими личностями (подразумевается, что какие-то личностные качества руководителей первого типа обеспечивают улучшение деятельности компании);

• утверждается, что компании, которые диверсифицируют свою деятельность, вкладывая средства в отрасли,

далекие от основного направления бизнеса, приносят акционерам меньший доход, чем фирмы, придерживающиеся основного направления (это подталкивает к выводу, будто свойства диверсификации или централизации определяют доход акционеров);

• делается вывод, что 78% женщин-домовладелиц в возрасте от 25 до 35 лет предпочитают некоторый товар какому-то другому (подразумевается, что такие свойства, как наличие в собственности дома, возраст и пол, каким-то образом определяют предпочтения человека в отношении тех или иных товаров).

Ни в одном из этих исследований нет понятия причины. Везде отмечено лишь наличие корреляции между свойствами и результатами, и это, как правило, максимум, на который можно рассчитывать, если не понимаешь, какие причины обеспечивают данный результат. В первом случае, например, исследование показало, что 20% новых предприятий, финансируемых за счет венчурного капитала, преуспевают, 50% — с трудом выживают, а остальные терпят крах. Другие исследования показали, что среди новых предприятий, созданных за счет корпоративного капитала, успешных значительно меньше. Но на основании подобных исследований нельзя делать вывод, что ваше предприятие будет успешным, если его финансировать за счет венчурного капитала. Необходимо прежде всего понять, почему венчурный капитал способствует успеху нового предприятия.

В исследованиях по менеджменту многие ученые и консультанты-практики совершенно сознательно, что весьма печально, ограничивают свои теории уровнем установления корреляций. Они пребывают в заблуждении, полагая, будто обработка гигантских массивов данных на суперкомпьютерах и применение регрессионного анализа, обеспечивающего все более высокую степень статистической значимости корреляций, способны повысить надежность их теорий. Менеджеру, который руководствуется такими исследованиями, остается одно — надеяться на везение. Набрав как можно больше свойств, которые обычно ассоциируются с успешными компаниями, он будет сидеть и ждать — вдруг и его бизнес обласкает фортуна.

Принципиальный прорыв — переход с уровня категоризации на уровень установления фундаментальных причинных связей — происходит обычно не за счет обработки все больших массивов данных, а в ходе скрупулезного изучения реальных ситуаций на материале деятельности компаний. Только это и позволяет установить истинные причинно-следственные зависимости между звеньями производственного процесса.

Посмотрим, например, как шло изучение производственных методов компании Toyota. Когда было замечено, что японские компании развиваются успешнее, чем их конкуренты в США, исследователи попытались соотнести этот феномен с некоторыми очевидными свойствами — объяснить все особенностями японской культурной традиции. Первые исследователи, посетившие заводы Toyota в Японии для ознакомления с производственными методами (так называемое «бережливое производство»), увидели более существенные особенности этой системы: складские запасы поддерживались на минимальном уровне, синхронизация производственного процесса осуществлялась с использованием канбан-карточек, а не компьютеров и пр. К сожалению, от изучения свойств они быстро перешли к формулированию выводов и бросились писать книги, в которых уверяли менеджеров, что, создав у себя производственную систему с такими же свойствами, как у компании Toyota, можно достичь таких же успехов в экономии, качестве и темпах роста. Немало производителей попытались внедрить у себя «бережливое производство», и хотя многим удалось добиться тех или иных результатов, никто так и не сумел повторить успех Toyota.

Исследования Стивена Спира и Кента Боуена перевели теорию с этапа фиксации корреляций на этап установления фундаментальных причин, объясняющих, каким образом компании Toyota удается постоянно улучшать качество продукции, увеличивать скорость производства и снижать уровень затрат. Поработав некоторое время на сборочных линиях Toyota, Спир начал понимать образ мыслей разработчиков отдельных процессов: процесса обучения работников, установки кресел в салонах, обслуживания оборудования и т. д. Проанализировав весь этот тщательно собранный материал, Спир и Боуен пришли к выводу: производственный процесс в компании Toyota подчиняется четырем правилам, обеспечивающим обратную связь, что позволяет контролировать эффективность каждого нового вида деятельности и в итоге совершенствовать весь процесс (подробнее о теории Спира и Боуена см. статью Decoding the DNA of the Toyota Production System (HBR, сентябрь — октябрь, 1999). Используя этот механизм, самые разные организации — от больниц до алюминиевых комбинатов и производителей полупроводников — стали получать результаты, по масштабу сопоставимые с успехами компании Toyota, хотя их процессы зачастую не имели заметного сходства со свойствами ее системы.

**На пути к предсказуемости**

Полеты человека стали возможны, когда исследования Даниеля Бернулли в области гидродинамики позволили понять механизм, создающий подъемную силу. Но из этого не следует предсказуемость полета человека. Требовалось определить условия, при которых этот механизм работает, а для этого нужны были новые исследования.

Когда на основе открытия Бернулли начали строить самолеты с особым профилем крыла, некоторые из них все-таки разбивались. Перед создателями летательных аппаратов встала задача выяснить, почему это происходит. Они больше не спрашивали: «Какие свойства присущи успеху?» — их интересовал совсем другой вопрос: «При каких обстоятельствах использование этой теории приводит к неудаче?» Например, выяснилось, что при слишком крутом подъеме развивается недостаточная подъемная сила. Кроме того, при определенных типах турбулентности под крылом формируются «карманы» с относительно низкой плотностью воздуха, и машина может внезапно сорваться в штопор. В результате выявления всех этих обстоятельств и изобретения специальных технологий и методов пилотирования полет человека стал не только возможен, но и предсказуем.

Что касается исследований в области управления, то и тут для достижения предсказуемости недостаточно выявить причинно-следственный механизм, связывающий действия с их результатами. Следует двигаться дальше и изучать обстоятельства, при которых этот механизм приводит или не приводит к успеху. Для этого надо установить, как именно меняют свое поведение менеджеры в зависимости от тех или иных обстоятельств. Другими словами, хорошие теории являются контекстно-зависимыми: они не только определяют, что и почему следует из того-то и того-то, но и показывают, что в разных обстоятельствах механизм причинности приводит к разным результатам.

Вот пример. Две группы исследователей независимо друг от друга изучали, почему компаниям так трудно обеспечивать своим акционерам наивысший доход на протяжении длительного времени. Они тщательно проработали проблему и опубликовали полученные результаты. Их выводы при этом оказались прямо противоположными. В книге Profit from the Core («Доходы от основного бизнеса») отмечено, что лучших и наиболее устойчивых результатов достигают, как правило, компании, которые развиваются в русле основного направления своего бизнеса. Авторы призывают своих читателей следовать их примеру. В книге Creative Destruction («Творческое разрушение»), напротив, утверждается, что менеджерам необходимо проявлять предпринимательскую активность и развивать свои компании, создавая новые ведущие направления, потому что даже самые заманчивые виды бизнеса в конечном счете теряют привлекательность.

Из этих исследований становится абсолютно ясно: их авторам удалось сформулировать тот самый вопрос, который в цикле построения теории выводит нас на стадию предсказуемости: «При каких обстоятельствах развитие в рамках основного бизнеса помогает сохранять высокие прибыли, а когда важно дать волю силам творческого разрушения?» Исследователи определили круг ситуаций, в которых встает этот вопрос, и сформулировали контекстно-зависимую теорию, благодаря чему менеджеры получили возможность пользоваться их рекомендациями не вслепую.

Контекстно-зависимые теории дают менеджерам возможность оценить, какие именно особенности текущей ситуации обеспечили успех их стратегии и тактики. Они позволяют руководителю зафиксировать момент, когда изменяются ключевые факторы конкурентной среды и наступает пора перейти в режим «ручного управления», чтобы развивать успех в новой обстановке. Теории, доведенные до этой стадии, способствуют тому, что успех становится не только возможным и предсказуемым, но и устойчивым. Едва ли найдется теория, которую нельзя усовершенствовать, и процессу такого совершенствования нет конца. К примеру, хотя теория кластеров Портера прекрасно зарекомендовала себя, исследователю сегодня представляется отличная возможность улучшить ее, попробовав ответить на вопрос: в каких случаях и почему могут разделиться на составные части столь прочные, казалось бы, кластеры? И тот, кто решит эту задачу, создаст еще более мощную теорию конкурентного преимущества в международном бизнесе.

**О пользе неудач**

Для исследователей, предположивших существование механизма причинности, чрезвычайно важно понять, при каких обстоятельствах компании терпят неудачу, хотя и действуют в точном соответствии с предписаниями теории. К сожалению, многие исследователи поглощены изучением успехов компаний и практически не рассматривают их неудачи. Сосредоточенность на успешности и «лучших образцах» — главная причина того, что в менеджменте с завидной регулярностью возникают тривиальные утверждения и фантастические предположения, а значительная доля управленческих наработок так и остается невостребованной. Руководители следуют совету, потому что он звучит привлекательно, чтобы отказаться от него, столкнувшись с обстоятельствами, когда рекомендации не приводят к обещанному результату. Их вывод чаще всего таков: «Это не работает».

Вопрос «Когда это не работает?» — магический ключ, позволяющий сформулировать причинную связь в терминах контекстной зависимости. По причинам, не вполне пока понятным, исследователи боятся воспользоваться этим ключом. В итоге многие перспективные разработки оказались невостребованными, а их репутация — погубленной только потому, что сторонники этих теорий беззаботно утверждали, будто они применимы в любых условиях. При этом даже не пытались выяснить, когда теория работает, когда — нет и почему так происходит.

В случае доверительных отношений между врачом и пациентом врач, как правило, в состоянии обследовать пациента, поставить диагноз и назначить лечение. Иначе обстоят дела в области менеджмента: управленцы-практики и исследователи в области менеджмента довольно далеки друг от друга. Чтобы от исследований была польза, их результаты следует представлять так, чтобы читатель мог самостоятельно диагностировать свою ситуацию. Когда менеджеры задают вопрос: «Это относится к моей отрасли?» или «Применимо ли это в сфере услуг в той же мере, что и в производстве?» — то на самом деле они пытаются узнать, в каких условиях теория работает, а в каких — нет. Большинство из них уже имеют печальный опыт применения неподходящих теорий. Чтобы определить, какова ситуация, в которой находится компания, менеджеру необходимо понимать, какой эта ситуация не является. Вот почему для создания адекватной теории столь важно правильно задать контекстно-зависимые категории.

Судя по нашему опыту, категории, выделенные по отраслевому принципу или базирующиеся на противопоставлении «производство — сфера услуг», едва ли могут служить основой для построения надежной теории, поскольку обстоятельства, обусловливающие ее применимость, лежат в совсем иной плоскости. В «Дилемме инноватора» автором рассмотрена ситуация, когда один и тот же механизм позволяет компаниям-новичкам обогнать производителей-зубров. При этом не важно, в какой сфере они работают — выпускают компьютеры и комплектующие или экскаваторы, сталь, мотоциклы, бухгалтерское программное обеспечение. Обстоятельства, значимые для данной теории, никак не связаны с отраслью, в которой действует компания, — они принадлежат сфере, где есть понятия типа «финансовая привлекательность или непривлекательность инновации для бизнес-модели компании». Упомянутый механизм — процесс распределения ресурсов — обеспечивает признанным лидерам преимущество в конкурентной борьбе, если инновации финансово привлекательны для их модели бизнеса. Но тот же самый механизм предает их, когда в наступление идут пробивные новаторы, чей товар, механизм получения прибыли и клиенты непривлекательны для бизнес-модели лидера.

Теории можно доверять только в том случае, если она, как в рассмотренном примере, дает рекомендации, что следует предпринять при изменении обстоятельств, в которых находится компания. Менеджерам-новаторам приходится существовать в мире, полном случайностей: неадекватный отбор категорий способствует появлению слишком общих, на все случаи жизни, рекомендаций, следование которым часто не доводит до добра. И пока не будут разработаны теории, которые руководители смогут применять, понимая, в каких условиях они работают, понятие «предсказуемый успех» останется неведомым миру менеджмента.

Однако вернемся к компании Lucent. Сейчас она пребывает в стадии выздоровления: доля рынка по основным товарным группам стабилизировалась, клиенты возвращают компании свое расположение, котировки ее акций растут. По иронии судьбы эти перемены к лучшему произошли не только благодаря отказу от принципов, положенных в основу реорганизации 90-х годов, но и в результате еще большей централизации компании. Нынешняя управленческая команда, отчетливо осознав, какой ущерб нанесен Lucent децентрализацией, работает над восстановлением эффективной структуры компании.

Мораль этой истории заключается в том, что в бизнесе, как и в медицине, панацеи быть не может. В 90-е годы менеджеры Lucent чувствовали настоятельную необходимость роста. На тот момент в компании существовали централизованная система принятия решений и развитая бюрократия. Поскольку большинство быстрорастущих компаний в области высоких технологий не были обременены подобными структурами, руководство решило взять с них пример, тем более что такой подход не только одобряли, но и весьма настойчиво продвигали многие исследователи в сфере менеджмента. При этом все упустили из виду (это и привело к плачевным последствиям), что Lucent пыталась имитировать особенности небольших быстрорастущих компаний, между тем как находилась в принципиально иных условиях. Менеджменту нужна была теория, позволяющая создать организационную структуру, оптимальную для обстоятельств, в которых находилась Lucent.

**Как стать грамотным потребителем теорий**

Главное желание менеджера, которому предстоит решать некоторую проблему, — получить ответы на несколько вопросов. Какая теория может помочь? Как отличить хорошую теорию от плохой? Иными словами, как же определить, что теория достаточно хорошо разработана, что принятые в ней

категории отражают не случайные совпадения, а причинные связи между обстоятельствами, действиями и результатами? Вот несколько соображений, которые позволят определить, применима ли данная теория в вашей ситуации.

• Даже простое описание ситуации, которое встретилось в какой-то статье, может помочь выделить категории и найти причины интересующего вас явления. Например, в ранней работе Ананта Рамана и его коллег, посвященной цепочкам поставок, появилось потрясшее всех сообщение о том, что даже у компаний, имеющих самые хитроумные системы считывания кодов, оказался никуда не годным учет товарных запасов. Эти наблюдения подвели исследователей к следующему этапу, где была предложена классификация типов ошибок, возникающих в системах считывания. Тогда Раман и его команда занялись исследованием бизнес-процессов на складах, чтобы уяснить, как именно возникают такие ошибки. На этой основе может быть построена теория, объясняющая, как и при каких обстоятельствах работают эти системы.

• Остерегайтесь работ, призывающих к революционным изменениям всего и вся. Совершает ошибку тот, кто хочет перепрыгнуть от описания прямо к теории. Если авторы подразумевают, что их открытия применимы ко всем компаниям в любых ситуациях, не доверяйте им. Вещи обычно таковы, каковы они есть, и на то существуют вполне законные причины. Необходимо понимать не только что, где, когда

и почему должно измениться, — не менее важно знать, что должно остаться неизмененным. По большей части новая схема категорий не отменяет сложившуюся к данному моменту систему представлений. Скорее она открывает новую перспективу, позволяющую анализировать реальные обстоятельства и действовать с учетом этих обстоятельств. Работа Портера о международной конкуренции, к примеру, не зачеркивала существовавшую до того теорию, а определяла обстоятельства, при которых конкурентное преимущество достигалось за счет другого механизма.

• Если категории в описываемом явлении выделены всего лишь на основе чисто поверхностных свойств, следует считать, что исследователи пока находятся в начале пути, ведущем к надежной теории. На этой стадии в лучшем случае можно узнать, что существует некоторая связь между характеристиками изучаемой компании и получаемыми ею результатами. Здесь можно говорить об общестатистических закономерностях (20% всех компаний, финансируемых за счет венчурного капитала, успешны; среди компаний, финансируемых корпоративным капиталом, доля успешных меньше). Но если принять это за руководство к действию в условиях вашей конкретной компании, результат может оказаться самым плачевным.

• Корреляции, которые выглядят как причинные связи, часто выступают в форме прилагательных: скромный руководитель приносит акционерам наибольшие деньги или, например, венчурное финансирование способствует успеху новых предприятий. Настоящая теория должна включать механизм — описание того, как все это работает. Теория, объясняющая, почему источник финансирования способствует успеху нового предприятия, могла бы содержать предположение, что все дело в характере выплат: деньги выдаются небольшими частями, чтобы помочь компании найти собственный путь к построению жизнеспособной стратегии. Благодаря такому способу финансирования предприятия предпочтут поскорее отказаться от бесперспективного варианта, чтобы заняться поиском новых подходов. Корпоративный капитал зачастую оказывается менее эффективным: новичку с самого начала дают кучу денег, что позволяет ему довольно долго продвигаться в неверном направлении. Затем кран перекрывают, не давая попробовать другие варианты. Но во время бума интернет-бизнеса, когда венчурные капиталисты наводнили новые предприятия деньгами, тот факт, что это были именно венчурные деньги, никого не спас от краха.

• Помните, что достижения исследователей почти никогда нельзя считать истиной в последней инстанции. Выявить обстоятельства, при которых теория не помогает точно предсказать результат, — это триумф, а не провал. Уточнив теорию, так чтобы она объясняла прежде необъяснимое, мы делаем очередной шаг вперед. Так что, отказываясь от изучения неудач, мы тем самым отказываемся от дальнейшего развития теории менеджмента.

**Когда недостаточно фразы caveat emptor**

В деловых журналах публикуются разные точки зрения по важным вопросам менеджмента — читателю, таким образом, предоставляется право самому выбрать, какой теорией ему лучше руководствоваться.

На рынке идей caveat emptor — призыв покупателей к бдительности — перекладывает бремя ответственности. Менеджер, как правило, не может себе позволить тестирование новой идеи — ставки слишком высоки. Вся надежда на то, что, поняв, как должна быть устроена хорошая теория, исследователи будут больше заботиться о выявлении механизмов причинности, чем об измерении статистической значимости корреляции между свойствами и результатами. Надеемся, что они почувствуют ценность вопроса «Когда это не срабатывает?» и сформулируют причинно-следственные закономерности с учетом всех этих обстоятельств.

Как мы надеемся, редактор, понимая, что делает теорию полезной, сможет более эффективно выбирать исследования для публикации, а менеджеры — статьи для чтения и применения, поскольку у них появится более надежная и крепкая опора, чем просто заверения автора или его былые заслуги. Надеемся также, что менеджеры используют возможность более объективной оценки теорий, чтобы увереннее совершать «покупки» на рынке идей.

**Об авторах**

**Клейтон Кристенсен (Clayton M. Christensen)** — профессор делового администрирования по программе Роберта и Джейн Сайзик в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). **Майкл Рейнор (Michael E. Raynor)** — руководитель Deloitte Research и профессор бизнес-школы Ричарда Айви (Лондон, Онтарио, Канада). Кристенсен и Рейнор — авторы книги «Дилемма инноватора: как из-за новых теорий погибают сильные компании».

# Как мозг решает, кому верить

**30 декабря 2019**|**Пол Зак**

На доверии держится весь бизнес мира: без него были бы невозможны никакие сделки. Кроме того, доверие — визитная карточка самых эффективных организаций. Сотрудники компаний, пользующихся доверием, более продуктивны, довольны работой, старательны, менее склонны искать другую работу — и даже болеют реже, чем те, чьим фирмам мало кто доверяет. Если клиенты верят компании, они ­остаются преданными ей и обеспечивают высокие продажи. А самые выгодные сделки заключают переговорщики, умеющие внушать доверие другим.

Несмотря на значимость доверия в деловом мире, нейробиологическая подоплека этого чувства до недавнего времени оставалась неизученной. Но за последние 20 лет ученым удалось разобраться, почему мы доверяем ­незнакомцам, какое поведение руководителей подрывает доверие к ним и как можно использовать выводы нейробиологов, чтобы наладить доверительные отношения в коллективе и увеличить прибыль компании.

**БИОЛОГИЯ ДОВЕРИЯ**

Человеческий мозг обладает двумя особенностями, которые позволяют нам доверять людям за пределами нашего ближайшего окружения и сотрудничать с ними (ни одно другое животное на это не способно). Первая особенность — это очень развитая кора головного мозга, отвечающая за интуицию, планирование и абстрактное мышление. Определенные участки коры позволяют нам совершать удивительный трюк: ставить себя на место других. Психологи называют это явление моделью психического состояния. По сути это способность рассуждать: «Если бы я был этим человеком, я бы сделал то-то». Она позволяет нам предсказывать действия других людей и согласовывать с ними собственное поведение.

Вторая особенность — способность к эмпатии, или сопереживанию эмоциям других людей. Многочисленные исследования, проведенные в нашей лаборатории и воспроизведенные другими учеными, показали: эмпатия усиливается, когда мозг вырабатывает гормон окситоцин. В лобной доле коры у человека сосредоточено огромное количество окситоциновых рецепторов (больше, чем у всех прочих животных). Таким образом, наша «социальность» предписана нам анатомией. Мы бессознательно впитываем социальную информацию и понимаем мотивы окружающих.

Окситоцин выполняет и другие важные функции. Во-первых, он снижает естественное беспокойство, ­вызываемое присутствием других людей. Во-вторых, он побуждает нас сотрудничать с окружающими и помогать друг другу. Дело в том, что окситоцин также влияет на уровень дофамина — важного вещества в системе вознаграждения мозга. Именно благодаря дофамину нам так приятно сотрудничать и общаться: совместная работа приносит нам удовольствие на биологическом уровне.

Прежде чем мы доверимся постороннему человеку, особенно незнакомцу, мозг оценивает, как тот себя поведет и почему. Иными словами, при совместной деятельности мы всякий раз задействуем и модель психического состояния, и эмпатию. Одновременно другой человек интуитивно применяет те же инструменты по отношению к нам. Таким образом, люди непрерывно вовлечены в двустороннюю игру: «Можно ли тебе доверять?», «Доверяешь ли ты мне?».

На работе эта игра дополняется важным условием — примером, который подают нам руководители. Как социальные животные мы склонны следовать за лидером и подражать ему. Обладая таким влиянием, начальник может легко разрушить доверие между нами, если будет насаждать страх и злоупотреблять властью.

**СТРАХ И ТИРАНИЯ**

Страх отлично мотивирует в короткие промежутки времени, но не работает в долгосрочной перспективе. Если босс изредка торопит вас, чтобы не сорвать дедлайны, это может заставить вас работать быстрее. Но если вы заранее знаете, что начальство будет вас отчитывать, запугивать и наказывать без повода, то никакие угрозы не повысят вашу продуктивность. В таких условиях сотрудники приобретают выученную беспомощность: не имея возможности контролировать или предсказывать нападки руководства, они привыкают всячески избегать его и выполнять лишь минимальный объем работы, чтобы не привлекать к себе внимания.

Доминантное поведение лидера, в свою очередь, в буквальном смысле травмирует людей, попадающих под прицел. Если руководитель давит на подчиненных и унижает их, это демотивирует их надолго. Нейробиологи доказали: в ситуации социального отторжения у человека активизируются структуры мозга, отвечающие за восприятие боли, причем такая «социальная» боль длится дольше физической (как, например, от удара под дых). Из-за доминантного поведения лидера люди испытывают стресс — а стресс снижает выработку окситоцина, мешает сотрудничеству и осо­знанной работе на благо компании.

Агрессивное поведение легко списать на тяжелый характер босса, однако ученые считают, что во всем виноват тестостерон, уровень которого резко повышается и у мужчин, и у женщин, когда они оказываются в центре внимания. Это происходит даже в относительно спокойных ситуациях интеллектуального превосходства (например, при выигрыше шахматной партии). Легко представить, как подскакивает уровень этого гормона после закрытия многомиллионной сделки! Чтобы изучить этот эффект, сотрудники моей лаборатории вводили синтетический тестостерон участникам эксперимента, превращая их в «альфа-самцов». После этого те начинали больше требовать от других и меньше уступать им (в сравнении с ситуациями, когда они принимали плацебо). Участники сильно преувеличивали свои возможности и моментально наказывали обидчиков.

Почему? Дело в том, что высокий уровень тестостерона дает человеку сигнал: «Ты всем нужен, с тобой все считаются». Уровень окситоцина при этом снижается, эмпатия и готовность сотрудничать — тоже. Кроме того, тестостероновая агрессия заразна: окситоцина (а с ним и доверия) становится меньше у всех в коллективе. Доминантное поведение особенно характерно для мужчин, ведь у них от природы в 5—10 раз больше тестостерона, но проявляется и у лидеров-­женщин. Это не значит, что естественный всплеск тестостерона у лидеров следует гасить (или что в процессы развития лидерства надо включить анализ крови), но важно помнить: этот гормон может спровоцировать недопустимое поведение. Как же быть? Избегать импульсивных поступков, делая глубокий вдох и стараясь представить себе их последствия.

**СИЛА ПРИВЫЧЕК**

Мы разобрались в том, как разрушается доверие. Но как же укрепить его в организации? Для начала стоит оценить его текущий уровень.

Задайте сотрудникам вопрос: «Как бы вы оценили свое удовольствие от работы по шкале от 1 до 7?» Это позволит определить уровень окситоцина и дофамина, делающих приятной работу в атмосфере доверия. Если среди ответов преобладают 5 и 6, ваша культура эффективна. Если 2 и 3 — пора что-то менять.

Чтобы составить более четкое представление об уровне доверия в организации, используйте наш бесплатный опросник ([ofactor.com](https://ofactor.com/)). Он поможет оценить восемь типов поведения, лежащих в основе организационного доверия.

Получив полную картину того, как обстоят дела с доверием в ­компании, можно начать работу по его укреплению. Один из самых эффективных инструментов мозга, позволяющих это сделать, — привычки. Привычные модели поведения, связанные с активизацией сложившихся путей нервной системы, помогают мозгу экономить энергию. Мой подход к укреплению доверия задействует потребность в использовании готовых сетей нейронов. На формирование нужной привычки уходит минимум 90 дней, но затем она становится «реакцией по умолчанию». Выстраивая доверительные отношения с коллегами, вы вместе с тем обретаете привычки, позволяющие быстро завоевать доверие клиентов. Эти привычки сделают вашу команду производительнее и убедят клиентов в вашей надежности.

Недавно я консультировал ритейлера, у которого было отстающее подразделение. Дисциплина в нем хромала, эффективность была низкой, а текучесть кадров — высокой. Менеджеры понимали, что культура в подразделении слишком слаба и не позволяет решить проблему.

Мы предположили, что важным фактором была нехватка доверия, и руководство решило оценить ситуацию с помощью моего опросника. В анкетировании приняли участие 65 сотрудников. Результаты подтвердили: уровень доверия в компании был низким. Самыми низкими оказались оценки естественности поведения: люди не могли открыться и боялись быть самими собой. По этому показателю сотрудники фирмы оказались в 62-м процентиле, тогда как средний показатель для США — 70-й процентиль.

Совместно с тренинговой компанией я разработал специальную программу, призванную повысить этот показатель за 90 дней. В первые 10 дней сотрудникам рассылали серию коротких видео, в которых разъяснялась теория естественного поведения и предлагалось совершать действия, способствующие такому поведению. В частности, людей просили собраться и обсудить ошибки, совершенные за последний месяц, или проводить один день в месяц на позиции передней линии. После просмотра 10 видео сотрудники стали каждый понедельник получать просьбу оценить естественность поведения коллег (насколько они следуют рекомендациям из видео). Эти просьбы, поступавшие на протяжении двух с половиной месяцев, напоминали людям, что все подразделение старается сформировать новые привычки естественного поведения.

Спустя два месяца после завершения программы мы проверили, закрепились ли эти привычки. Нам все удалось: сотрудники с высоким уровнем естественности переместились из 62-го в 81-й процентиль. Кроме того, между доверием внутри организации и удержанием персонала обнаружилась значительная позитивная корреляция, которой не наблюдалось до начала программы.

**В СУХОМ ОСТАТКЕ**

Доверие — важнейшее условие эффективного управления и командной работы, качественного обслуживания клиентов и удовлетворенности сотрудников. С укреплением доверия  растут и выручка, и прибыль.

Недавнее исследование, проведенное нашей лабораторией, показало, что продажи напрямую зависят от уровня доверия. Мы получили разрешение надеть датчики на сотрудников двух калифорнийских магазинов одежды класса люкс, чтобы оценить физиологические ­последствия ­выработки в мозге окситоцина. Ученые уже доказали, что выброс окситоцина может быть обоюдным (если при общении у одного из собеседников вырабатывается окситоцин, то же самое обычно происходит и с другим), поэтому мы предположили, что повышение уровня окситоцина у продавца будет свидетельствовать о росте доверия у покупателя. (Клиентов мы не снабжали датчиками, чтобы не вмешиваться в процесс покупки.) Уровень доверия предположительно должен был коррелировать с суммой, потраченной на покупки.

Метрики для оценки внимания и уровня окситоцина (или глубины «погружения») позволили с точностью 69% предсказать, кто из клиентов уйдет с покупкой. Когда мы учли время, проведенное в магазине, точность возросла до 84%. Важно, что потраченные суммы линейно росли вслед за глубиной погружения. Наша гипотеза подтвердилась: доверие передается от человека к человеку и напрямую влияет на наши траты.

20 лет исследований позволяют заключить: зная, почему подчиненные доверяют или не доверяют друг другу, лидеры могут повысить эффективность их работы. Доверие к окружающим свойственно нам по природе. Оно активизирует в мозге системы, подталкивающие нас к командной работе и в идеале превращающие труд в приятную игру.

**Об авторе. Пол Зак (Paul Zak)** — основатель и директор Центра нейроэкономических исследований, профессор экономики, психологии и менеджмента в Университете Клермонта, гендиректор Immersion Neuroscience, автор книги «Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies».

# Загадочный русский менеджмент: пора меняться!

**30 января 2019**|**Манфред Кетс де Врис**

Пару лет назад я консультировал одну российскую компанию. Чтобы разговорить команду топ-менеджеров, я предложил каждому рассказать о себе нечто необычное, известное ему одному. Я часто использую это упражнение: оно отлично помогает растопить лед в отношениях. Но на этот раз все пошло не так: лишь несколько человек нехотя что-то бормотали, пытаясь вспомнить случаи из своей жизни. В другой раз я попросил этих же руководителей сформулировать идеи о том, как должна развиваться их организация. И вновь ничего не вышло: люди боялись открыть рот. Они считали, что не вправе высказываться без главного акционера, и твердили: «Надо понять, чего хочет он». Никто не был готов проявить инициативу и взять на себя ­ответственность.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**  
Российские лидерские практики зачастую отличаются от западных. Топ-менеджеры предпочитают не высказываться без одобрения высшего руководства, но в то же время стремятся контролировать каждый шаг своих подчиненных.  
   
**Причины**  
Управленческая специфика тесно связана с особенностями национального характера. Те, в свою очередь, определяются богатой, но непростой историей и культурой России.  
   
**Решение**  
Российским менеджерам нужно отказаться от авторитарного стиля руководства и сделать ставку на авторитет. Чтобы подход к управлению изменился навсегда, необходимы реформы в политике, экономике и образовании.

Эти и другие случаи убедили меня в том, что лидерские практики в России зачастую существенно отличаются от западных. Чтобы лучше понять, в чем состоят отличия и как они влияют на работу менеджеров и отношения в организациях, я проанализировал свой опыт сотрудничества с российскими компаниями и провел интервью с сотнями топ-менеджеров. А чтобы проследить истоки российской управленческой специфики и — шире — картины мира всей нации, обратился к истории и культуре страны. Проведенный анализ подвел меня к мысли о том, что топ-менеджерам, чтобы добиться успеха, в том числе на международной арене, необходимо усвоить новые модели лидерства. Сделать это, не выходя за рамки одной ­узкой области — управленческой, невозможно. Такая трансформация потребует пересмотра многих аспектов жизни общества — политического, экономического, социального, культурного и т. д. В чем, на мой взгляд, должны состоять основные перемены, я расскажу в этой статье.

**Культурно-исторический контекст**

Даже в пределах одной страны все менеджеры разные, и любое обобщение некорректно. Однако, пытаясь уловить общие тенденции, я бы условно разделил российских руководителей на два типа: почвенники и космополиты. Если цели и устремления почвенников связаны с родиной, то космополиты ориентированы на мир, часто имеют западное образование и опыт работы с иностранными компаниями. Почвенников, в свою очередь, можно разбить на две категории: традиционалисты (старшее поколение, укорененное в коммунистическом прошлом) и модернисты (молодежь, устремленная в будущее). Хотя российские топ-менеджеры принадлежат к разным группам, их воззрения и поведение во многом определяются культурными, историческими и даже географическими особенностями страны. Перечислю ключевые факторы, повлиявшие, с моей точки зрения, на формирование национального характера.

1. **Суровый климат** наделил людей жизненной силой, придал им стойкость, выносливость и выдержку.
2. **Многочисленные исторические потрясения**, часто возникавшая необходимость противостоять захватчикам и одновременно поддерживать порядок в государстве научили жить в ожидании нападения и не доверять миру.
3. **Череда деспотичных правителей** приучила людей отказываться от власти и свобод в пользу лидера — в обмен на защиту и стабильность. И сегодня автократическое управление зачастую считается лекарством от кризисов.
4. **Воспитанная веками сельской жизни привычка полагаться на взаимную поддержку** при решении проблем заставила людей воспринимать себя как членов коллектива, ставить общественные интересы выше собственных и поддерживать друг с другом тесные связи. Акцент на личных отношениях усилился недоверием к институтам: в тяжелые времена надежнее опираться на знакомых.
5. **Неудовлетворительное качество жизни** — плохое состояние дорог, медицины, образования в ряде регионов, загрязнение окружающей среды, высокий уровень преступности — вызывает депрессивные настроения. Это, в свою очередь, настраивает на философский лад и помогает видеть в жизни сакральные смыслы.
6. **Православная церковь** с ее образами мытарств, страстей и мученичества, со взглядом на страдание как на способ стяжать милость Господа повлияла на сознание россиян: в их жизни большую роль играет самопожертвование.
7. **Крушение коммунистического строя** и разочарование в системе привели к усилению материалистских настроений. Страну захлестнуло демонстративное потребление. Приобретение материальных благ не ради удовлетворения потребностей, а из желания подчеркнуть свой статус стало способом повысить самооценку.
8. **Привыкнув к бюрократии**, которая достигла апогея в конце советского периода, люди не представляют себе жизни без запутанной системы правил и норм. Общения с чиновниками ждут с ужасом: бюрократы всех мастей могут усложнить существование тем, кто приходит к ним за поддержкой. Это вызывает ощущение беспомощности и отсутствия контроля над собственной жизнью.
9. **В стране, где все регулируют инструкции, ценится умение находить в них лазейки.** Понимая, что лобовая атака на систему ни к чему не приведет, россияне научились избегать прямой конфронтации и предпочитают уступить, переждать, зайти с тыла. Чтобы добиться чего-то, часто приходится задействовать связи и платить «услугой за услугу». Это создает богатую почву для коррупции.

Живя в такой культуре, люди стараются избегать рисков, не высовываться: «как бы чего не вышло». На любые перемены смотрят с опаской и дурными предчувствиями, не забывая о том, что лучшее — враг хорошего. Россияне высоко ценят стабильность, отстаивают традиционные ценности, боятся раскачивать лодку. Не чувствуя в себе сил повлиять на происходящие события, они живут сегодняшним днем, решают проблемы по мере поступления, а проверенные решения предпочитают новым и неизведанным.

Некоторые из перечисленных особенностей помогают людям не только выживать, но и добиваться целей и двигать страну (или компанию) вперед — например, коллективизм нередко становился мощнейшей сплачивающей и мотивирующей силой, побуждающей идти на исключительные жертвы ради общего дела. Другие же черты — среди них тоска по стабильности и страх перемен — оказываются существенным препятствием на пути модернизации.

**Принятие решений**

Вернемся к примеру, который я привел вначале. Причина того, что топ-менеджеры не хотели высказываться без одобрения акционера, — прежде всего, в отношении к власти.

Подход к принятию решений во многих организациях определяется так называемым демократическим централизмом — аналогичный принцип еще уклончиво называют «управляемой демократией». Негласное правило этого принципа — представители нижних уровней иерархии не должны проявлять инициативу: они делегируют власть вышестоящим, наделяя их широкими полномочиями.

Дистанция власти в большинстве российских организаций крайне высока. Руководители даже тех многочисленных компаний, где провозглашена демократия, указывают на значимость статуса: они стремятся отдалиться от простых смертных, пользуются привилегиями и считают себя достойными их, любят громкие титулы и символы успеха.

Придавая большое значение иерархии, люди на нижних ступенях уклоняются от принятия решений. Они испытывают трепет перед начальством и, даже если появляется возможность высказаться, предпочитают молчать или формально участвовать в обсуждении. Во многих компаниях без согласования с руководством не делается буквально ничего.

Опасливая безынициативность ведет к прокрастинации. Дистанция власти побуждает избегать сложных вопросов, споров на важные темы и конфликтов. Если что-то идет не так, россияне ищут виноватых и редко признают винов­ными себя. О том, что причина может крыться в искаженном отношении к ответственности, не думает почти никто.

**Авторитаризм vs авторитет**

Нынешнему поколению российских менеджеров пора признать, что для долгосрочного успеха необходимо пересмотреть взгляд на лидерство. Авторитарный стиль управления верой и правдой служил России на протяжении веков — но, увы, он не совершенен. В современном сетевом обществе не слишком эффективны жесткий контроль и сильная рука. Топ-менеджеры должны научиться различать авторитарность и авторитет, а также осознать: концентрировать слишком много информации и власти на верхней ступени иерархии непродуктивно. Это приводит к тому, что большинство сотрудников не имеют права голоса — и даже мысли. В организациях, возглавляемых лидерами-автократами, люди зашорены, во всем виноват стрелочник, а творческое и новаторское начала задавлены в корне.

Сегодня всем важно понять: миллениалы предпочитают трудиться в компаниях с плоской, сетевой организационной структурой: только она позволяет действовать гибко. Им нравится служить под началом лидеров, которые дают четкое направление в работе, наделяют ее смыслом, поощряют открытость, верят в коллективный труд, не ­боятся ­делегировать власть, вселяют в подчиненных чувство защищенности, стимулируют инновации — и не скованы статусом. Подобные руководители знают, как важно управлять знаниями, и помогают сотрудникам действовать независимо и осмысленно. Они вовлекают в принятие решений всех и хотят, чтобы каждый брал на себя ответственность.

Российским компаниям лидеры-авторитеты нужны как воздух. Именно они способны внушить сотрудникам доверие, нейтрализовать страх перед вышестоящими и выстроить культуру наставничества. Чем больше будет таких руководителей, тем реже мы будем наблюдать панику и бессистемность в менеджменте.

**Новая образовательная парадигма**

Молодое поколение российских управленцев — из тех, кто вписывается в категорию космополитов, — кажется более подготовленным к новым стилям лидерства. Оно не боится экспериментировать с инновационными организационными структурами. Однако у одних не хватает для этого умений, а другие не понимают, как преуспеть в сетевых организациях, зачастую управляемых виртуальными и неоднородными командами. Привить менеджерам — будущим и действующим — необходимые навыки и научить их работать в новых условиях призвано образование, в том числе профессиональное. В России, по моим наблюдениям, сильная традиция управленческого образования пока не сформировалась: над ее созданием придется потрудиться. Качественные бизнес-школы должны давать не только нужные знания, но и возможность обмениваться наработками, узнавать об опыте успешных компаний — как российских, так и зарубежных. Большое внимание эти школы должны уделять развитию эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков: научиться межличностному общению непросто, особенно тем, кто традиционно в нем не силен.

Не менее важно школьное образование. В этой области России тоже есть к чему стремиться. Нынешняя образовательная система отравлена инерцией, консерватизмом, стагнацией и сопротивляется любым переменам — все это следствие многолетнего небрежения со стороны властей. Большой урон ей нанесло падение престижа профессии педагога. Лучшие умы страны уже не хотят идти в учителя, ведь эта работа не предлагает им нужных условий, в том числе для развития. Ситуацию нужно срочно менять.

Любая образовательная программа ­призвана прививать учащимся практические навыки. ­­Однако передовое образование должно ставить своей целью и личностный рост и давать знания в области психологии, этики, социальных наук и т. д. Современное общество немыслимо без понятия о морали, поэтому преподавателям следует знакомить школьников с моральными аспектами принятия решений. Можно надеяться, что, получив знания о гражданских качествах, люди станут больше задумываться о нуждах общества.

Чтобы научиться широко смотреть на мир, молодому поколению нужно понять, что в жизни все взаимосвязано: личные, локальные, региональные проблемы неотделимы от глобальных. Люди должны быть готовы брать на себя ответственность за планету — то есть ставить перед собой задачу улучшить жизнь на ней ради счастья всего человечества. Расширив горизонты учащихся, новое образование покажет юным гражданам сложные этические дилеммы и поможет им обращать больше внимания на духовные ценности, общественные нормы и моральные принципы.

Преподаватели должны указывать школьникам на важнейшие аспекты ответственной гражданской позиции: независимость, творческое отношение к делу, любопытство, критическое мышление, эмпатию, честность, хозяйский подход, сотрудничество, доверие, непредвзятость, щедрость, смелость, свободу, справедливость, равенство, научный скептицизм — и даже умеренность. Новая программа будет рассказывать о ценностях, связанных с уважением к себе и другим, принципиальностью и умением владеть собой — все это в контексте гражданственности.

К элементам программы, нацеленным на развитие характера, относятся гражданский (законность, государство и граждане), социальный (социальные роли и ответственность), культурный (история и культура) и моральный (контекст для функционирования всех остальных элементов). Если говорить о законности, например, то учащимся нужно рассказывать о незаметном разрушительном воздействии коррупции, корысти и излишнего материализма. Это поможет в том числе ослабить страх перед внешним врагом и подозрительность, свойственную многим россиянам.

В новаторское педагогическое путешествие стоит пуститься учителям, верящим в то, что ни один ребенок не должен быть обделен вниманием. Им предстоит разработать новые образовательные схемы, гарантирующие каждому школьнику доступ к маленьким победам на разных этапах учебы. Ради успеха начинания привычную зубрежку придется заменить вовлекающим подходом, включающим в себя обсуждение и коллективное принятие решений.

Обучение будет эффективным, если соединить «инструктаж» с эмпирической деятельностью, ролевым моделированием, групповой динамикой, ­психодинамической и системной рефлексией, подкреплением поведения и разнообразными стратегиями построения сообществ (встречами, социальными проектами, групповым обучением, межкультурным обменом, отработкой социальных навыков, межличностной поддержкой). Учебному процессу пойдет на пользу, если молодые люди будут принимать участие в междисциплинарных проектах, посвященных сложным проблемам гражданского общества, в том числе волонтерских. Образовательные приемы будут способст­вовать развитию моральных ценностей, самосознания и качеств, необходимых мыслящему человеку для принятия ответственных решений. Школа научит новое поколение россиян думать как гражданин, самостоятельно справляться с проблемами и делать выбор в реалиях XXI века.

Новую образовательную парадигму не внедрить за день: перемены встретят сопротивление. Но если цель — создать лучшее общество для всех, то это сопротивление стоит преодолеть. К счастью, Россия всегда отличалась прекрасной интеллектуальной базой, она дает миру выдающихся ученых и инженеров, писателей и музыкантов. Здесь есть на что и на кого опереться, привнося в общество нечто новое.

**Путь прогресса**

Обновленная система образования, хоть и сыграет существенную роль в перестройке управленческих моделей, не может быть единственным двигателем перемен. Модернизация должна коснуться всех сторон жизни общества — и в первую очередь политической и экономической.

Уинстон Черчилль как-то сказал, что «демократия — наихудшая форма правления, за исключением всех остальных, которые пробовались время от времени». Это наблюдение применимо к России. Учитывая цену, которую страна заплатила за «все остальные» формы правления, ей стоит попробовать обратиться к демократии. Русские отлично знают темную сторону авторитарного, деспотического лидерства; им известно, что централизация власти портит людей. Как продемонстрировало правление Сталина, абсолютная власть развращает абсолютно. Она поглощает ярчайших представителей поколения и способствует моральному разложению и психологическому банкротству общества. Перед лицом неограниченной власти люди становятся одинокими, бессильными и инертными.

В стране необходимо создать настоящее гражданское общество, заботящееся о каждом человеке. Люди должны чувствовать: у них всегда есть выбор, — и при этом понимать: подлинная свобода неотделима от личной ответственности. Свободу нужно вписать в социальные и моральные рамки, а для этого требуются работающие институты. Надо перезаключить с государством общественный и моральный договор на более надежных условиях. В противном случае неограниченная свобода приведет к потере моральных ограничителей и создаст общество поглощенных собой нарциссов. Заботясь только о собственных нуждах, люди утрачивают нравственные ориентиры, а социальные связи и гражданские ценности теряют смысл. Вдохновить народ на свершения может культура, основанная на прозрачной коммуникации, стремлении к консенсусу, партисипативных практиках и разнообразии.

Экономическим драйвером перемен должен стать новый подход к предпринимательству. Сегодня экономику России нельзя назвать по-настоящему современной: государство слишком ориентировано на поставки сырья. Это ­ложный путь, он делает страну зависимой. Россия до сих пор не создает брендов мирового значения. Необходимо начать производить инновационные продукты и услуги — а это требует масштабного предпринимательства и сотрудничества творчески мыслящих людей. Широкие возможности откроются, если имеющийся капитал в области науки и технологий направить в нужное русло.

Предпринимательство в российском обществе существовало всегда, но не всегда встречало понимание: в стране, традиционная культура которой осуждала накопление капитала, предприимчивость считалась сомнительным качеством. Отношение к деньгам и людям, которые их делают, варьировалось от недоверчивого до резко негативного, а в советскую эпоху прослыть «барыгой» было просто опасно. Предпринимателей считали хапугами, которым лишь бы «срубить денег», — и приватизация только усилила этот стереотип. Времена изменились, однако над отношением общества к бизнесу предстоит еще много работать.

Предприниматели двигают вперед инновации в конкурентных условиях мировой экономики, так что без них Россию будущего не построить. Поэтому важнейшей частью любого курса по менеджменту должно стать обучение ведению бизнеса. Дух предпринимательства, который так долго подавлялся, должен наконец вырваться на свободу и придать обществу жизненные силы.

Я призываю к переменам, глядя на молодых россиян, на которых уже не давит прошлое. Они не считают богатство предосудительным, они хотят самоопределения и независимости. Вкусив свободы, которая была недоступна их родителям, они ухватились за нее как за надежду на лучшую жизнь. И нет таких трудностей, которые не могла бы преодолеть надежда.

**Об авторе. Манфред Кетс де Врис (Manfred Kets de Vries)** — психоаналитик, бизнес-коуч, профессор школы бизнеса INSEAD.

Автор затронул актуальную тему для стран СНГ. Действительно в болшинстве случаев можно встретить авторитарный стиль менеджмента. Бизнес-модель заимствована у Западных стран, это безусловно, и это работало при растущем рынке.   
Причина в психологии формирования общества, в следствие имеем начальников с истерическим или нарцистическим типом личности. В понимании многих начальник должен быть таким, что бы его все боялись. У таких начальников начинается процесс ради процесса, который выражается в нерациональном использовании времени и человеческих ресурсов. Например: при спаде продаж, зачастую менеджеров засыпают дополнительным планированием и отчетностью по товарно и в разрезе клиентов. Можно потратить много времени, но это не даст результат. Нужно действие, вместо планирования дополнительно сделать предложение 10 клиентам. В своей практике встречал случай, когда начальник подразделения звонил подчиненному и читал ему лекцию, что он должен зарабатывать ему деньги, в противном случае он вычтет у него из зарплаты свои потери или уволит. Одну информацию давали циклично на протяжении 40 минут. Самое главное квалифицированные подчиненные с опытом не выдерживали такого давления и уходили, была текучка, но на собраниях перед руководством преподносилась информация, как отсутствие профессионалов и никто не хочет работать. Акционер даже не видел, что причина в его топ менеджере, так как информация искажается или не доходит вообще.   
Считаю, сейчас время для модели "Бизнес-семья", где демократический подход, руководитель выступает в роли лидера и ведет всех за собой, происходит живой процесс, каждый принимает участие в жизни фирмы, и самое главное, что он не один!! Бревно несут все вместе. Работник любого звена - это прежде всего человек!!! Самое главное-это желание. Мы все должны идти на работу с желанием!!!! Л  
Автор и хотел показать, что на первый план должен выйти человек, личность, авторитет, лидер.

ИМХО. Автор однобоко рассматривает ситуацию. С позиции, в чём бы мне их поменять (что бы продать). При этом не учитывает/ не использует при анализе России глубоко разработанную базу западного управления - тему источника общественного благосостояния. У нас это - сконцентрированные в трех точках незаселённого пространства ресурсы. Которые должны быть доведены до конечного платежеспособного потребителя, и по пути быть защищены от разворовывания. И источником зарплаты высшего менеджмента является не труд (и вовсе не управленческая деятельность), а перераспределяемая главным акционером рента.  
  
Из доводов автора разберу только один, хоть сколько-то относящийся к заявленной теме (конкретно - психологии менеджеров).   
"Воспитанная веками сельской жизни привычка полагаться на взаимную поддержку" на деле породила двойную жизнь россиян и лицемерие. В этой концепции принято в лучшем случае отказываться (в худшем принимать с деланым удовольствием) от подарков и помощи, потому что ни не нужны - всё растёт в овраге на заднем дворе. И существует грязный фасад (для колхоза) и попытка выжить - за ним.  
Об этом между строк читаю, например, в путешествии Олеария.  
  
Кроме того, автор пользуется не определённым им и весьма отличным от принятого в отечественной науке определением термина "свобода" (который обозначает всего лишь возможность двигаться в каком-либо направлении, как в [https://slovar.cc/enc/bse/2039459.html](https://www.hypercomments.com/api/go?url=https%3A%2F%2Fslovar.cc%2Fenc%2Fbse%2F2039459.html)), либо сознательно манипулирует им, адресуясь к молодежи. Надежда в контексте статьи представляется мне отсутствием избирательности и выбором лёгкого варианта - либо продолжение текущих традиций (здесь есть возможности - свобода), либо ориентация на Запад и эмиграция - для избранных). В этом смысле первые пособия Сороса по экономике были честнее - демонстрировали жесткий дарвиновский капиталистический механизм, с четкими определениями и ссылками на источники.

Откровенно слабая статья: непонятно зачем автор за нее взялся, тема явно им не проработана, непонятно зачем журнал ее напечатал. Во время чтения полное ощущение "день сурка" и ты снова в начале 90-х: прокапиталистические лозунги для "бизнес-превоклашек" из России.

Спасибо за интересный материал! Каким бы замечательным ты ни был, умение понимать ДРУГИХ людей - это навык, требующий регулярного упражнения.   
Да и не работой единой - дома с подрастающими детьми решаются те же самые вопросы.

С подобной ситуацией сталкивалась я многократно и она была следующей. Когда я в первый раз встречалась с новой группой студентов - я им объявляла, что сейчас в момент продемонстрирую им, что они "никто, ничто и и звать вас никак в учебном процессе".   
Итак, я объявляла, у меня масса, почти 200, студентов и вы и я заинтересованы в том, чтобы побыстрее познакомиться, чтобы я могла различать персоны, и имен мне ваших недостаточно, мне их не запомнить. Чтобы я вас могла быстро запомнить - вы должны сказать что-то о себе. Я их предупреждала: " Только не говорите, что вы студент Высшей школы экономики, что вы из СПб филиала, что вы на третьем курсе, что ваше дисциплина "психология в экономике", что вы года три назад окончили школу - все это я знаю-знаю-знаю. Мне нужно, чтобы вы сказали что-нибудь о себе, чтобы я могла вас запомнить, ну, сказать какую-нибудь фишку о себе...   
Тут в глазах многих студентов появлялся испуг, типа "ответа не помню". И далее была дикая тягомотина, потому что они ничего про себя не знали и мямлили что-то невнятное - так что в итоге у меня ничего из их идентификаций не запомнилось. Запомнилась только "ЮЛЯ", которая жестко заявила ЮЛЯ (и все! ).   
Это было странно, что психологи, которые готовятся к тому , чтобы раскрывать души и сердца других - и для этого учат теорию, готовятся к семинарам, участвуют в тренингах... не выработали какую-то идентификацию самих себя, ничего не знают о себе.   
Вторая моя фишка была следующей. Я им объявляла, что мы так долго с ними не виделись - фактически безумное количество лет (а точнее сегодня видимся первый раз). Так что я уверена, что в вашей жизни были разные кейсы, в которых вы с чем-то столкнулись и что-то для себя с удивлением открыли - так что подумайте и вспомните что-то из ваших недавних "открытий". Опять безумие в глазах - опять "ответа не помню". Ну в конце концов стали излагать свои кейсы. Тут я запомнила несколько: "А вот у нас кошка родила", "А вот моя подруга вышла замуж", "А вот мама мне рассказывала, что когда мне было четыре года..." ... и там не было самого открытия, называлась только ситуация. "Не круто, однако" - говорила я. и действительно ничего, чтобы что-то задело, вызвало сопереживание, не было.  
Мораль - студенты (хотя они и психологи) возят себя на лекции, механически присутствуют - выступают единицами, наполняющим аудиторию, и являются своего рода "инструментом" по записыванию лекций. Потом я поняла - такое невосприятие самого себя в социальном пространстве создается многие годы системой обучения, ведь учащийся - не субъект учебного

Худшая статья на hbr, которую я читал. Повторяет избитые штампы Запада о нас, нашей культуре и родовых пятнах нашей психологии. Типа наших представлений о пунктуальных немцах, ловеласах французах, тупых американцах... Науки ноль. И также ни слова о менеджменте. Почему вы пропускаете такие статьи в печать?

# История провала: почему IT-стартап проработал меньше полугода

16 апреля 2019 2657

По статистике 90% современных стартапов закрываются на предпосевной стадии, еще 5% – в течение года после запуска. Но не каждый бизнесмен готов рассказать о допущенных ошибках. Владимир Мисковец запустил уникальный на отечественном рынке IT-проект, благодаря которому можно было превратить свою жизнь на просторах социальных сетей в книгу, но менее чем через полгода закрыл его.

Почему так случилось, и как можно было избежать такого исхода, Владимир подробно рассказал в статье.

Владимир Мисковец, 30 лет, учредитель ООО «Майсбук», индивидуальный предприниматель. Окончил факультет экономики и управления Камчатского ГТУ. В 2016 году запустил онлайн-сервис My’s Book – автоматизированное создание фотокниг на базе публикаций из популярных социальных сетей. Проект прекратил свое существование в 2017 году.

**Предыстория и идея стартапа**

Я нахожусь всю жизнь в движении, постоянно развиваюсь. Еще до My’s Book занимался как социальными, так и коммерческими проектами. В 2012 году у меня появилась идея о создании уникального в русскоязычном интернете сервиса по «сохранению воспоминаний» на базе постов в социальных сетях.

С 14 лет я фанат музыкальной группы «Сегодня ночью», всегда мечтал увидеть их в родных краях. И вот 2011 году мечта исполнилась – я организовал приезд этой группы в Петропавловск-Камчатский на фестиваль TOP ROCK. Это было круто! Множество фотографий с концерта, заметок и воспоминаний осели в социальных сетях. С участниками «Сегодня ночью» после концерта общение продолжилось

В 2012 году у группы выходил новый альбом, и я предложил им сделать его обложку через мое event-агентство. Удивительно, но они согласились. Задача была выполнена на высоте – им понравилось. В качестве благодарности ребята мне прислали этот альбом с автографами. Я был безумно счастлив и поделился своими впечатлениями в социальных сетях.

В тот момент я и задумался о том, сколько радостных и дорогих сердцу моментов мы оставляем в соцсетях, которые через год или 10 лет невозможно будет найти (исчезают из ленты, люди уходят из соцсетей, удаляют на «нервах»). Так появилась идея создания книги воспоминаний, где будет вся история человека. Суть задумки – создать сервис, позволяющий сохранять опубликованные фотоматериалы, посты, заметки – и делать из них реальные биографические книги.

Название проекта родилось в то же время – My’s Book (от фразы my story book). Мое агентство располагало свободными деньгами, и я решил реализовать эту идею.

**Тяжелое начало**

Я заинтересовал своей бизнес-идеей одного программиста, и мы начали ее реализовывать. Изначально планировали написать программу за 2 месяца, однако все затянулось на полгода из-за постоянной трансформации идеи конечного продукта. Первый запуск оказался крайне неудачным. Продукт был несовершенен, да и способ его реализаций неудобен. Мы планировали, что клиент будет оставлять заявку на фотокнигу, после чего удаленно студенты в регионах за вознаграждение будут через программу обрабатывать заказ, потом передавать готовый результат в печать и отправлять заявителю.

Но человек не знал, что он покупает – и это была главная ошибка. Я понял, что нужен не программный продукт, а онлайн-сервис.

Это уже серьезные вложения Вложения на старте – порядка 500-600 тыс. рублей по следующим статьям расходов: работа программиста; создание фирменного стиля фрилансерами; оплата интернета (10 000 рублей в месяц – на Камчатке тогда были только лимитированные пакеты по высокой цене). Мы решили отправиться в Москву на поиски инвестора и создать совершенно новый My’s Book. На первых порах проекту помогал «Фонд развития интернет-инициатив», который дал хорошую базу знаний по запуску стартапов.

Найти инвестора в Москве оказалось несложно – уже через 1,5 месяца мы встретили человека, заинтересовавшегося нашим проектом. В июне 2015 года мы открыли совместную компанию. Но и второй блин оказался комом. Результат не оправдал ожидания как инвестора, так и мои. По бизнес-плану на запуск проекта мы отводили 1-2 месяца – нужно было сделать онлайн-версию программы. На окупаемость мы планировали выйти уже через 3 месяца. Отработав первый месяц, стало понятно, что нужно полностью переделать программу. Это еще большие вложения и перенос запуска на неопределенное время. Сроки окупаемости из конкретных цифр превратились в неизвестные.

Контакт и взаимопонимание с инвестором я утратил, и проект заморозил до лучших времен. Вкладывать свои средства я уже не мог – их попросту не было. Я занялся тем, что умею – открыл маркетинговую студию.

**Попытка номер три**

В апреле 2016 года в Москве я встретился со знакомым предпринимателем-земляком, который заинтересовался моим сервисом. Так у меня появился в одном лице и партнер, и инвестор. My’s Book получил новую жизнь В июне совместно с ним мы открыли новую организацию, сняли офис, наняли персонал. Больше я решил не сотрудничать с фрилансерами – они работают не на результат. Должна быть команда, которая живет проектом. В октябре этого же года мы запустили сервис. Сделали подарок Степану Меньщикову Запуск сервиса рекламировали в социальных сетях («Вконтакте», Facebook, «Одноклассники») и создали промостраницу со счетчиком времени до старта проекта. Вложения на переформатирование программы в онлайн-версию и на первую рекламную кампанию составили порядка 1 млн рублей. Выход на окупаемость по плану – 6 месяцев.

**Первые результаты**

Вначале за репост пользователи могли заказать электронную версию книги бесплатно. Вся промокомпания сгенерировала за месяц более 400 000 трафика. Конверсия 15-20% от общего трафика, то есть репост сделали порядка 60 тыс. человек. К My’s Book подключились 27 000 пользователей, которые создали электронные варианты своих «книг-биографий».

Для команды это стало мощным движком вперед. Мы шлифовали программу, улучшали алгоритмы. В итоге у нас получился высококачественный продукт с уникальным умным алгоритмом – он не выбирал репосты человека и ненужную информацию, только самые значимые события (свадьбы, именины, путешествия) Стоимость книг (в рублях): 24 страницы с мягкой обложкой – 1 724; 28 страниц с твердой обложкой – 2 804; 46 страниц с обложкой из экокожи – 3 908. Целевая аудитория – молодые активные пользователи социальных сетей от 18 до 35 лет со средними доходами.

Параллельно старались выйти на новую аудиторию. Планы рухнули – инвестор ушел Конверсия продаж была ниже запланированного уровня. Из 27 000 пользователей, которые создали электронные версии книг, только около 100 человек сделали заказ печатного экземпляра. В бизнес-плане было заложено 400 продаж.

Но все же на рынок мы вышли. По новым планам проект должен был начать окупаться только через 2 года, но без вливания финансов этого не произошло бы. Не впечатленный итогом запуска, инвестор отказался участвовать во втором раунде инвестиций и решил покинуть проект полностью Итог – вышли на рынок, но без средств к существованию.

Инвестор выставил мне требование – вернуть вложения. Тогда я еще мечтал о развитии проекта, ведь за 5 лет у меня получился реально рабочий продукт. Выкупить долю у партнера я был не в состоянии по финансовым причинам – деньги нужно сначала заработать. За пару месяцев работы сервиса без инвестиций я провел пару акций и продал несколько десятков книг.

После февральских праздников я для себя решил, что больше этим проектом заниматься не хочу.

# Почему провалился бизнес

Анализируя все, я пришел к нескольким выводам по провалу проекта: Проект запустили не за три месяца, как планировалось, а за пять. Все дело в разработке софта – дорабатывали алгоритм, исправляли ошибки в коде. В итоге не получилось эффективно отработать предновогодний сезон.

Реклама не сразу принесла свои плоды. Инвестора убедить не получилось, хотя ситуация, в принципе, была рабочая. Он решил не рисковать. Возможно, я бы переубедил инвестора, но коммуникация происходила через его сына, у которого, на мой взгляд, отсутствовал интерес к проекту.

Команда, работающая над My’s Book, не сложилась – не чувствовалось полной отдачи от них. Устал от этой идеи – я реализовывал ее около 5 лет.

**Чем я занимаюсь после закрытия проекта**

У меня есть небольшая команда единомышленников. Весь 2017 год мы посвятили криптовалютам и ICO – оказывали помощь по развитию стартапов в этой сфере, занимались поиском инвестиций в них. Сейчас я занимаюсь маркетинговым консультированием, проектной работой. Уже реализую или планирую запуск нескольких стартапов по маркетингу отношений.

Для успеха любого стартапа у всех работающих в нем должны гореть глаза. Самый важный урок, который я получил за время проекта, – что-то развивать, создавать и запускать нужно только в команде единомышленников

**Работа над ошибками, или что бы я изменил**

Планирование в стартапе должно быть максимально гибким. Отношения с инвесторами могут испортиться из-за того, что изначально ему презентуют одни показатели и сроки, а на выходе получается иная картина. Качественный IT-продукт не сразу получается крутым. Программная разработка – эта та сфера, где крайне сложно ставить четкие цели на несколько месяцев и получать идеальный результат. Всегда будут доработки, шлифовка. Поэтому рекомендую применять в таких случаях гибкие методики управления – Scrum, Agile и подобные им.

**Разрабатывать технологический проект лучше со своей командой.**

Настроить и контролировать фрилансеров довольно сложный процесс. Из-за их недостаточной коммуникации и инициативы разработка затягивается на долгий срок.

Создавать изначально нужно минимально жизнеспособный продукт (MVP). Не следует тратить время на создание идеального продукта без его проверки и обратной связи от потребителя. То есть нужно создать продукт, который уже обладает минимальным набором функций для удовлетворения клиента. Потребитель должен его протестировать, транслируя разработчику свое мнение о нем. И уже от полученных положительных и отрицательных оценок и пожеланий нужно отталкивать для дальнейшего развития.

После запуска нашего алгоритма, в нем осталось лишь половина того, что было в техзадании. Тщательно выбирать инвестора/партнера. Дважды я привлек деньги инвесторов в проект, но они были не из области программного обеспечения или сферы услуг – просто желали куда-то пристроить свои деньги. В итоге – много недопонимания, плохая коммуникация через посредников, внутренняя борьба, убеждения и негатив. Все это забирает много сил и времени, из-за чего пропадает всякое желание двигаться дальше.

Партнер или инвестор должен быть в равной степени заинтересован в проекте, иметь схожее видение продукта, ценить работу каждого человека из команды и быть готовым ко всему.

Создать эффективную команду. Команда – это двигатель любого стартапа, а если какой-то элемент механизма сломан, он стоит на месте или катится назад. Уделять следует особое внимание своим сотрудникам – они должны работать на результат, понимать, что от них требуется, «жить» проектом и получать от работы удовольствие.

Источник: <https://www.business.ru/article/1806-istoriya-provala-pochemu-it-startap-prorabotal-menshe-polugoda?utm_medium=letter&utm_source=letternews&utm_campaign=letter_Business_ru_News_2020_01_03&btx=6213894&mailsys=ss&token=1853593f-bcaa-11a0-bf72-2d015791e60c&ttl=7776000&ustp=F>

# Как инвесторы украли мой бизнес: рейдерство по-ростовски

31 июля 2019 3887

Развивать компанию в одиночку довольно сложно, поэтому бизнесмены прибегают к помощи партнеров, которые оказывают не только финансовую поддержку, но и принимают непосредственное участие в бизнес-процессах, выполняют оговоренный круг обязанностей. Но на деле «друг» может оказаться волком в овечьей шкуре, способным на предательство, обман и мошенничество.

В этой статье история Станислава Смирнова, который доверил свои идеи и, как оказалось, деньги, не тем людям.

Станислав Смирнов, 29 лет, Ростов-на-Дону. В 2013 году закончил Южный Федеральный университет, факультет «Архитектуры и искусств». В 2014 году основал кофейню Setter’s. Бывшие партнеры присвоили бизнес себе.

В 2015 открыл кофейню Setters cafe.

**От стойки в магазине до кофейни**

В 2013 году я закончил университет магистром архитектуры, поработал в цеху, и решил больше никогда не заниматься архитектурой как деятельностью, которая будет меня кормить. Всегда хотел открыть свое дело, некое место, которое культивирует городской образ жизни, формирует сообщество. Так появился проект Setter’s.

В 2014 году это была самодельная стойка в магазине одежды, даже без кофемашины. Через полгода создал летнюю площадку, где постоянно проводили время молодые ребята. Setter’s cтал местом притяжения людей. Как и всякий успешный проект, он требовал дальнейшего развития. Я стал искать варианты. Идея объединить миры чая и кофе

В конце 2014 года стало тесно, и мы расширились на два места: стойки в культурном молодежном пространстве и в коворкинге.

Там я познакомился с Антоном, it-предпринимателем, который рассказал мне о чайной культуре. Стало интересно, почему нет мест в мире, где хорош и чай и кофе, почему эти два мира не дружат. Антон познакомил меня со своими друзьями, которые практикуют ушу, занимаются «духовностью». Меня это увлекло, давно хотел заняться чем-то для здоровья и спокойствия. **Партнеры в сборе**

Один из будущих партнеров – Тимур Сепетов – вел занятия по ушу. После духовных практик за чаем обычно начинались разговоры о бизнесе. Тимур занимался строительством частных домов. Рассказывал об особенностях организации стройки, общении с подрядчиками и исполнителями, о своих каналах по доставке редких видов дерева, также об учителях духовности и китайской философии. Складывался образ образованного практичного человека, который ведя бизнес, не забывает о развитии и внутреннем мире.

Мнение кардинально изменилось, когда Сепетов стал моим бизнес-партнером. Частью тусовки, а впоследствии и вторым партнером, был Владислав Ренжиглов. Влад заказывал в Китае чай и продавал его в России по цене в три раза дороже закупки.

**Распределение обязанностей и ролей внутри будущего проекта**

На тот момент я чувствовал в себе силы и уверенность сделать полноценную кофейню. Тогда же подвернулся интересный вариант помещения. Постоянный заказчик Антона расставался с арендодателями, и мне предложили рассмотреть его помещение: отличная локация, сто квадратов, из минусов – жилой дом, сложность устройства вентиляции, лестница. Я «забронировал» это место, мол, денег нет, но уверенность есть, найду единомышленников... и нашел.

Я предложил Тимуру Сепетову и Владиславу Ренжиглову выступить инвесторами в проекте, вложить 2 и 1 млн за доли в 40 и 30%, координировать ремонт и впоследствии заниматься чайным направлением.

Я планировал делать все остальное – собрать команду, заняться продвижением, операционкой, разработать дизайн-проект, запустить технологическую линию. Перевез часть оборудования, остальное искал по привлекательным ценам, денег тоже закидывал. Вот так вот условно мы пожали руки и с середины декабря начали демонтаж, проект, обмеры, поиски и так далее.

Параллельно пытались общаться по поводу юридических вопросов. Я предложил работать через меня как ИП, заключить соглашения, договоры, займы, но ребят это не устраивало. Потом предложил организовать ООО. И тут не захотели, надо было еще тогда задуматься хорошенько, но отвлекали ремонт, подборы, поиск, постоянная беготня. Станиславу пришлось полностью курировать строительство, вентиляцию, пожарную и охранную системы Дизайнер выдавал чертежи, а строительная бригада по неизвестным причинам не могла их понять. Я был посредником между ними.

Вначале все договоры заключали на меня. Потом, под влиянием Сепетова, договор переоформили на Ренжиглова.

**Попытки открыть кофейню при постоянных разногласиях партнеров**

Открываться мы планировали в начале марта 2015 года, все было готово. Но не пришли к общему пониманию юридической части проекта. Я подумал «черт с ним». Я умею хорошо управлять командой, продвигать, пусть Сепетов, коль скоро стройка закончилась, занимается бумагами, бухгалтерией, уголок потребителя хотя бы сделает, раз уж взаимодействием с арендодателем и органами. А Ренжиглов пусть хотя бы рецептуру чая напишет и поставляет его.

В начале февраля 2015 года я с командой поехал на чемпионат по кофе в Краснодар, где взяли 2 и 4 место по Югу России, что послужило заявкой на национальный этап чемпионата бариста. В начале марта поехали на Россию, я поручил партнерам выполнять разные доделки, выдал весь комплект чертежей.

По возвращению с чемпионата партнеры инициировали встречу, на которой уведомили меня, что они решили пересмотреть условия соглашения. В результате моя доля уменьшается до 5% до тех пор, пока из предприятия они не выведут 3,3 млн рублей, а потом, если все будет хорошо, доли станут 40%/30%/30%.

**Привлечение псевдоаудиторов для решения юридических вопросов**

Решили собраться через неделю с аудитором, обсудить все на свежую голову. Сепетов позвал аудитора – свою сестру, которая в конце встречи выкатила договор, по которому имеет 5% доли проекта за займ в сотню тысяч. Тогда стало совсем очевидно, что есть даже не конфронтация, а конфликт, где по одну сторону я, а по другую - команда Сепетого.

Вторая сторона настаивала, что открытие заведения, подбор персонала, надзор за строителями и все остальные мероприятия, которые я выполнил, не могут расцениваться как вклад в дело, и являются обычными обязанностями управляющего заведением общепита. А доли должны быть перераспределены в сторону Сепетого и Ренжиглова за счет моей доли до получения прибыли в размере более 3,3 млн рублей. Если я не согласен, то должен выплачивать Сепетому издержку в размере 5 тысяч рублей ежедневно, а также передать документы на свой автомобиль.

Я откладывал открытие из-за нарастающего конфликта, наш бухгалтер организовал встречу с одним аудитором. Сепетов и Ренжиглов представили схему распределения долей, при которой моя доля составляет 10%, а финансовые потоки контролирует Сепетов, и моя доля возрастет в дальнейшем по результатам оценки моей работы Сепетым и Ренжигловым.

Так они смягчили условия. Аудитор сказал, что в этом вопросе верно все, на что вы договорились. Я в свою очередь настаивал на изначальной договоренности распределения долей, и был категорически против одностороннего изменения наших партнерских соглашений.

**Распределение первой прибыли**

Для открытия кофейни все уже было готово с точки зрения организационных процессов. С юридической стороны не было готово ничего, даже уголок потребителя ребята заполнить не могли. Но, тем не менее, мы открылись в марте 2015 года.

Чистой прибыли за апрель было — 600-650 тысяч, за май – еще больше. Правда, денег я не увидел. Пытался настоять на продолжении выяснения юридических вопросов и правовой организации, а пока всю прибыль вкладывать в развитие.

Но ребята первый месяц «попилили кассу», мне хотели дать 15 тысяч. Из них 5 – премия, что сразу, с первого месяца в плюс, а 10 – это те 5%.

**Движение денег через учредителей**

Деньги я не взял, потому что мы не договорились, а значит брать нечестно, но так думал только я. Влад после получки поехал отдыхать в Мексику, передав право говорить от своего имени Тимуру. Было несколько встреч, крик, ор, ругань, команда работала в стрессе, деньги каждый вечер Тимур забирал, все шло своим чередом.

Потом приехал Влад из отпуска, такой одухотворенный, с шаманами общался. Через несколько дней партнеры просто сменили замки на дверях. Утром, приехав в кафе, я и бариста стояли в недоумении. Разбирательства, обращение в прокуратуру и нападение Началось самое интересное – разбирательства. Партнеры приехали в кофейню, тут же сняли диск с ресивера видеонаблюдения, забрали кассовую книгу, и спросили: «что делает твое оборудование в нашем помещении и кто ты вообще такой? Забирай, мол, свою кофемолку, холодильники, и уходи». Требовали расписку в получении денег на какие-то совершенно невероятные суммы. Договорились встретиться со своими юристами на нейтральной территории. Часть переписки Станислава с партнерами У меня потребовали документы на оборудование, которое я «считал своим», я собрал все накладные, отправил их адвокату на почту, и все, тишина. С документами я обратился в полицию, предоставил платежки с банка, накладные, договоры, акты на сумму около 700 тысяч рублей, все заверенное.

Но все затихло. Несколько раз писал жалобу в прокуратуру. В результате под камерами прямо на улице на меня со спины налетел Тимур Сепетов, пытался применять силу и обвинял меня в том, что я безосновательно обратился в полицию. Нападение остановил полицейский из ближайшего участкового пункта. Вызвали полицию, приехали, я написал все как было, приложил видеозапись, снял побои, настаивал на прикреплении к основному делу, но этого не произошло.

Через какое-то время мне позвонил другой правоохранитель, сказал, что он новый участковый и проверяющий по моему делу, просил принести оригиналы всех документов. Несколько позже в прокуратуре я сфотографировал материалы дела. На сотню страниц моих документов представлено объяснение Сепетого и Ренжиглова, что они все сделали сами, а я навязался консультантом. Все оборудование разом купили у человека из Новороссийска (по ОГРН он занимается автолизингом).

**Отказы в возбуждении уголовного дела**

Нашли это оборудование мои бывшие партнеры партнеры за сутки, и задним числом оформили договор. Договор без печатей, реквизитов счетов, с явными ошибками. История закончилась тем, что мои бывшие партнеры по бизнесу открыли кофейню и присвоили мой товарный знак, который не был зарегистрирован ранее. Сделали ребрендинг, повесили вывеску Samovarhorse и открылись буквально на пару месяцев. Потом сдали бизнес в аренду, но тоже неудачно.

Где мое оборудование, неизвестно. Тимур и Влад продолжают вещать о духовности и познании вечности через восточную мудрость и чай, а я тем временем открыл в удачном месте кафе Setter’s, где успешно уже работаю полтора года.

**Работа над ошибками**

Я вынес для себя из этого убыточного и местами опасного бизнес-проекта следующие уроки: Какими бы опытными, просвещенными, красноречивыми не казались потенциальные партнеры по бизнесу или инвесторы, их нужно обязательно проверить. Проанализировать документы, провести переговоры или обратиться в организацию, которая проведет аудит. Если бы я собрал такую информацию о Сепетове и Ренжиглове, то, скорее всего, партнерами мы бы не стали.

Юридические вопросы нужно решать в первую очередь, до начала запуска проекта. Мои попытки заключить договоры, оформить ИП или ООО не принесли результата, потому что меня отвлекали строительными делами и организационными вопросами. Функциональные обязанности каждого партнера должны прописываться в документе. Там должно быть указано, кто и чем занимается, за какой участок работы несет ответственность. Также нужно согласовать наказание за невыполнение этих обязанностей. Я этот момент упустил и занимался всем и всеми, а два моих партнера почти не принимали участия в подготовке кофейни к открытию.

Бизнес-партнеры вступили в конфликт сразу же после получения первой прибыли. Сепетов и Ренжиглов считали, что имеют право получить на руки заработанные средства, я настаивал, что всю прибыль следует реинвестировать в развитие еще неокрепшего бизнеса. Теперь особое внимание буду уделять механизму и условиям распределения прибыли в бизнесе.

Если полиция не защищает граждан, нужно самому изучать юридическую сторону бизнеса и обращаться к профессиональным юристам и адвокатам.

Источник: <https://www.business.ru/article/2091-kak-investory-ukrali-moy-biznes-reyderstvo-po-rostovski>

# «Инноватор должен быть нетерпеливым»

**7 февраля 2019**|**Тимур Батыров**

Журналист и писатель Малкольм Гладуэлл видит интересные закономерности и идеи там, где другие их не замечают. На страницах The New Yorker, в книгах, распроданных миллионными тиражами, в своем популярном подкасте он обсуждает разные необычные темы (как зависимость от гольфа рушит жизни CEO? Почему лучшие хоккеисты рождаются с января по март?). ­

В интервью HBR Россия Гладуэлл рассказал, как он находит оригинальные идеи, почему ему нравится роль аутсайдера и ­чем инноваторы отличаются от других людей.

**HBR — Россия: С чем связан ваш интерес к новым идеям?**

**Гладуэлл:** Я любознательный человек и хочу узнать о мире как можно больше. Лучше всего для этого подходит профессия журналиста — она позволяет преобразовать любознательность в текст, видео и другие форматы. ­Правда, когда-то я думал пойти по стопам родителей и заниматься наукой, но после Университета Торонто неожиданно для самого себя нашел работу в журнале — и решил остаться в этой профессии. Впрочем, если бы я стал ученым, то тоже был бы счастлив. На­ука мне до сих пор близка и интересна.

**И поэтому в своих статьях и книгах вы часто ссылаетесь на академические источники?**

Да, я все еще увлечен наукой, это источник вдохновения и историй, которыми я делюсь со своими читателями. Но я никогда не притворяюсь интеллектуалом или авторитетным мыслителем, не делаю вид, что являюсь кем-то, кроме журналиста. Я просто довожу интересные идеи до широкой аудитории.

**Как вы находите идеи, которыми делитесь с читателями?**

Это мой бизнес, поэтому я в вечном поиске идей, всегда «вынюхиваю» увлекательные истории. У меня нет продуманной системы, это скорее образ мышления, а не процесс. Читая книги, изучая научную литературу, общаясь с людьми, я всегда начеку. И готов к тому, что за интересным фактом, о котором я узнал, скрывается заслуживающая внимания история. Не нужно бояться углубиться в новую сферу — даже если я не найду того, что искал, то смогу зацепиться за что-то еще.

**Расскажите про ваши читательские привычки.**

Я покупаю огромное количество книг на самые разные темы и читаю их в произвольном порядке, надеясь найти то, что натолкнет меня на какие-то мысли. Предпочитаю биографическую литературу, но мне интересно не жизнеописание исторических личностей, а их окружение, странные события, источники, из которых эти люди черпали свои идеи.

**Вы часто возвращаетесь к уже прочитанным книгам?**

Я воспринимаю их как продолжение моего сознания, поэтому не держу в голове то, что из них узнал. Зачем? Факты, имена и идеи хранятся в книгах, и я возвращаюсь к ним как к воспоминаниям — это уголки сознания, в которых лежит то, что мне нужно для работы. Если в процессе чтения у меня рождаются идеи, я делаю пометки на полях. Иногда я перечитываю книгу, чтобы восстановить идеи в памяти, и это дает мне новую пищу для размышлений. Все прочитанные книги я держу при себе и редко отправляюсь в поездки без литературы.

**Как вам удается избегать информационного шума и сохранять интерес к новым знаниям?**

Я тоже жертва информационного шума, от него невозможно отгородиться. Но я всегда задаю себе вопрос: «Что я делаю не так, как остальные?» Мне довольно комфорт­но находиться в позиции аутсайдера — если я делаю что-то иначе, то я на правильном пути. А если повторяю за остальными, значит, свернул не туда.

**Чем же вы отличаетесь от всех остальных?**

Одно из главных качеств человека, который придумывает и реализует идеи, — способность смотреть на привычные вещи с необычной точки зрения. Без этого не было бы большинства успешных инноваций. Например, если бы вы спросили кого-нибудь в начале 1920-х, что такое радио, вам бы сказали, что это большой короб, который стоит огромных денег и транслирует музыку и новости. Но в то время людям не нужен был такой дорогостоящий способ узнавать новости — их можно было прочитать в газетах. Все изменилось, когда один из руководителей Radio Corporation of America Давид Сарнов решил организовать радиотрансляцию боксерского матча за звание чемпиона мира. Первая трансляция спортивного события такого масштаба собрала многотысячную аудиторию и показала, что радио — это устройство, способное перенести весь мир в вашу гостиную. После этого все стали скупать радиоприемники. Так что нестандартное мышление меняет целые отрасли.

**Изучая подобные истории, вы руководствуетесь собственными интересами или предпочтениями ваших читателей?**

Люди тратят слишком мало времени на идеи и слишком много — на то, чтобы их продать. Если вы постоянно думаете о своей аудитории, вы в беде. Я никогда не пытался понять, какой у моего читателя возраст, пол или национальность. Моя аудитория — такие же любознательные люди, как и я, вот и все. Занимайтесь тем, что важно для вас, и люди откликнутся. И не стремитесь к безоговорочной поддержке широкой аудитории, не ориентируйтесь на тех, у кого ваши идеи не находят отклика. У успешных новаторов и предпринимателей нет потребности в одобрении. Они не зависят от окружающих, а продвигают идеи, которые на первый взгляд кажутся нереалистичными или бессмысленными.

**Нередко новаторские идеи не получают должного внимания публики из-за того, что опережают свое время.**

Да, удивительно, насколько медленно инновационные идеи проникают в повседневную жизнь. Первый телефонный разговор произошел в Бостоне в 1876 году, но люди начали пользоваться телефоном не раньше 1920-х. Это была одна из самых революционных технологий современности, а ей потребовалось больше 40 лет, чтобы стать частью нашей жизни.

**Можно ли просто подождать, пока идея займет свое место в общественном сознании? Ведь рано или поздно это происходит.**

Ожидание — непозволительная роскошь. Инноватор должен быть нетерпеливым. Когда в конце 1970-х Стив Джобс возглавлял небольшой и терявший деньги стартап, продававший компьютеры, в лаборатории Xerox PARC создавалось будущее компьютерных технологий. Из ее стен вышли инновации, которыми мы теперь пользуемся ежедневно, и главная из них — графический интерфейс пользователя: окна, иконки и курсор. Новый интерфейс был в разы удобнее и быстрее командной строки. Почему же Xerox не стала главной технологической компанией? Потому что лучшие ученые и дизайнеры, работавшие в ней, были намного медлительнее Стива Джобса. Попав на экскурсию по инновационной лаборатории и увидев разработанный в ней графический интерфейс, он понял, что это — будущее. В тот же день Джобс сказал своей команде, что такую технологию нужно предложить пользователям как можно скорее и за разумные деньги. Так появился Apple Macintosh, изменивший наше представление о компьютерах.

Я убежден, что если вы нетерпеливы, у вас развитое воображение и нестандартное мышление, то вы сможете создавать инновации, встраивать их в существующие реалии и опережать конкурентов.

# Что делать, если основатели стартапов заходят слишком далеко

В июне 2017 года основатель и гендиректор Uber Трэвис Каланик покинул свой пост под давлением совета директоров. Этот шаг давно назревал, но, как ни парадоксально, он стал довольно неожиданным. В течение нескольких месяцев Каланик и компания были вовлечены в череду скандалов. Женщина-инженер написала пост о процветающих в Uber харрасменте и «пацанской культуре». Компанию поймали на том, что она делала и отменяла заказы у Lyft, переманивала их водителей и тайно следила за клиентами. Годами твердя о законности своих услуг, Uber, как выяснилось, маскировала местоположение автомобилей и предъявляла городским властям фальшивую версию приложения. Сам Каланик был запечатлен на видео, где свысока отчитывал водителя, сетовавшего на снижение тарифов.

Но несмотря на скандалы, которые привели к бойкотам и учащению требований уволить Каланика, 40-летний основатель компании казался неприкосновенным. Даже когда бывший генпрокурор США Эрик Холдер, расследовавший проблемы Uber по заданию совета директоров, выпустил разгромный отчет о корпоративной культуре компании, Каланик и другие топ-менеджеры решили, что для защиты будет достаточно обещаний провести тренинги, нанять операционного директора и отправить главу компании в символический «отпуск». Все изменилось, когда взбунтовались ключевые инвесторы.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**   
Основатели, которых ранее в период роста стартапа «выбрасывали за борт» венчурные инвесторы, ныне обрели слишком большую власть в совете директоров.   
**Причина**   
Из-за спада популярности IPO утратили значение управленческие навыки и необходимость «контроля со стороны старших»; венчурные инвесторы стали более уважительно относиться к способности основателей поддерживать динамичную культуру, ориентированную на инновации.   
**Решение**   
Инвесторы должны настаивать на том, чтобы основатель работал в паре с опытным операционным директором, и нанимать директоров с опытом в публичных компаниях. Инвесторам также стоит сократить вложения в компании, учредители которых имеют возможность единолично принимать решения.

Но почему глава Uber пользовался такой поддержкой совета? Дело в том, что Каланик владеет большей частью голосующих акций и до недавнего времени контролировал большинство мест в совете. Он принадлежит к поколению основателей компаний, остававшихся у руля даже после наступления эпохи венчурных инвесторов, предпочитавших «профессиональных» гендиректоров. Проблемы, которые пришлось решать Uber, не уникальны. С недостойным поведением основателей сталкивались Zenefts, Hampton Creek, Tanium, Lending Club и Theranos (некоторыми компаниями основатели управляют до сих пор). История Uber вскрывает те любопытные и малопонятные механизмы, которые позволяли основателям доминировать в совете директоров по мере роста стартапа. Я называю такое поведение «реваншем основателей».

В этой статье я объясню, что позволило основателям получить такую власть. Эта ситуация привела к дисбалансу сил, который негативно сказывается на сотрудниках, клиентах и инвесторах. Я предлагаю несколько советов, как справиться с этой проблемой и создать справедливую и надежную систему корпоративного управления.

Чтобы понять, почему к XXI веку основатели компаний обрели такое могущество, вспомним, как когда-то венчурные инвесторы оказались выше людей, создавших величайшие стартапы.

**Когда правила диктовали инвесторы**

В 1980—1990-е годы высокотехнологичные компании и их инвесторы обычно получали деньги за счет IPO. В ту пору IPO было конечной целью почти для каждого стартапа. Прев­ра­щение неликвидных акций частной компании в деньги путем их продажи требовало привлечения крупного инвестиционного банка. Как правило, банки отказывали в размещении, если компания не демонстрировала непрерывного роста доходов в течение пяти кварталов. Чтобы добиться такого роста, нужно было научиться продавать — а не просто привлекать пользователей, которые не тратят деньги, или запускать условно-бесплатные приложения. Лишь создание надежного продукта и подбор квалифицированных специалистов по продажам могли привлечь деньги клиентов.

Многие основатели были креативны, но им не хватало дисциплины или навыков для обеспечения прибыльного роста компании. Они также не обладали достаточным опытом и авторитетом, чтобы управлять крупной организацией. А кредит доверия был важен для инвестбанков, ­которые решали, допускать ли компанию до IPO. Частью этого процесса были выездные встречи с потенциальными инвесторами, которые меньше всего хотели видеть в роли гендиректора неопытного основателя. Венчурные капиталисты, как правило, контролировавшие основную долю в стартапе и места в совете, видели в «зеленых» учредителях проблему, которую надо было решить, чтобы получить средства от IPO.

Поэтому, когда продукт закреплялся на рынке, инвесторы обычно избавлялись от глав-основателей и заменяли их опытными директорами — для повышения продаж, создания «настоящей» организации (с отделом кадров, который мог бы предотвратить проблемы, подобные возникшим в Uber) и проведения IPO.

Самый известный пример этого — Apple. Во время IPO в 1980 году, когда компании было 4,5 года, Стив Джобс еще занимал посты вице-президента и вице-председателя совета директоров — во многом из-за харизмы и своего видения эволюции ЭВМ. Но Джобс и Возняк уже провели несколько раундов венчурного финансирования, вместе владели всего 23% капитала Apple и имели мало союзников в совете, состоявшем из шести человек. Увольнение Джобса в 1985 году и приход на его место президента PepsiCo Джона Скалли были для Кремниевой долины настоящей шекспировской трагедией — но никого не удивили. Удивительным было то, что Джобс продержался на своем месте так долго.

Привычной схеме «уволить основателя» следовали не все. Хьюлетт и Паккард основали свою компанию в 1939 году, за много лет до появления современного венчурного капитала, и десятилетиями сохраняли контроль над НР. Microsoft, основанная в 1975 году, так быстро стала прибыльной, что ей не потребовалось крупное венчурное финансирование; в 1986 году, когда она вышла на IPO, Билл Гейтс, Пол Аллен и Стив Балмер владели 85% компании, а единственный венчурный инвестор — лишь 4,4%. Джефф Безос к моменту выхода на IPO в 1997 году контролировал 48,3% капитала Amazon, и даже сегодня ему ­принадлежит втрое больше акций, чем крупнейшему институциональному акционеру компании. Но в целом до недавнего времени смещение основателя было обычным шагом на пути к IPO.

Эта традиция имеет под собой основания. Инвесторы стремятся снизить агентские издержки и риск, связанный с тем, что учредитель знает о происходящем в компании больше, чем совет. Поскольку инвесторы берут на себя основные риски в случае провала, привилегированные акционеры (прежде всего венчурные капиталисты) принимают меры предосторожности (как, например, право запретить продажу компании) и получают большинство мест в совете. Если стартапу требуется несколько раундов венчурного финансирования, его основатели видят, как тает их доля в компании — а вместе с ней и ­контроль. В Кремниевой долине немало людей, некогда основавших известные фирмы, а ныне рассказывающих грустные истории о том, как инвесторы украли их компанию. Самые удачливые из них сохранили номинальную должность — например, технического директора.

Почти 30 лет, с середины 1970-х до начала ­2000-х, правила игры заключались в том, что перед выходом на IPO компания должна была стать прибыльной и нанять профессионального гендиректора. В то время хороших компаний, нуждающихся в деньгах, было больше, чем венчурных инвесторов, готовых их профинансировать. В условиях богатого предложения и низкого спроса инвесторы могли диктовать условия. Однако эта динамика довольно быстро изменилась.

**Падение «проводников IPO»**

Сдвиг начался в 1995 году. Netscape, компания-разработчик веб-браузера, провела IPO, когда ей было чуть больше года и она не приносила прибыли. Соучредители фирмы Марк Андриссен и Джим Кларк наняли опытного гендиректора Джеймса Барксдейла, но фирма не демонстрировала постоянного роста прибыли. Успешное IPO Netscape вызвало бум доткомов и стало началом новой эры: отныне ИТ-компании оценивали не по тому, что они сделали, а по тому, что они могут сделать.

Падение преград на пути к IPO означало, что стартапы уже не должны долго расти, чтобы приносить прибыль. Теперь они могли сразу стать публичными,  и основатель сохранял пост. С 1980 по

1998 год средний возраст публичной венчурно профинансированной компании составлял семь лет; в 1999—2000 гг. он сократился до 4,5 года.

Учредителям по-прежнему не хватало навыков и опыта для масштабирования компании, но теперь у них появился доступ к информации. В ХХ веке не было блогов о стартапах и книг о развитии компаний, а бизнес-школы учили в основном написанию бизнес-планов. (Нынешние основатели стартапов признают, что ни один бизнес-план не выживает после первого контакта с клиентами.) Знания можно было получить разве что в других стартапах — а это требовало времени и сил.

Основателям компаний XXI века учиться гораздо проще. Все нужные сведения можно найти в интернете. В инкубаторах и акселераторах, таких как Y Combinator, учат выводить продукт на рынок, выстраивать стратегию, применять гибкие методы и общаться с инвесторами. Нет дефицита и в опытных наставниках.

Два фактора позволили основателям и дальше контролировать компании. Первый — появление вторичных рынков, где можно было сбыть некоторые акции еще до IPO, чтобы компания дольше оставалась частной. Ранее у основателей был стимул стремиться к IPO и выполнять требования инвестбанкиров, поскольку не было других способов монетизации и диверсификации капитала. Снизив влияние «проводников IPO», вторичные рынки усилили власть учредителей.

Второй фактор — рост числа поглощений. По данным CB Insights, в 2016 году прошло 3260 поглощений ИТ-компаний и лишь 98 IPO. Если это так, то шансы стартапа быть приобретенным примерно в 30 раз выше, чем шансы стать публичной компанией. Когда крупная фирма намеревается приобрести другую, меньшую, сохранение должности за основателем последней повышает привлекательность сделки. Инвесторы знают об этом и все чаще оставляют учредителей у руля.

**Появление инвесторов, «дружественных к основателям»**

В какой-то момент изменились и установки венчурных капиталистов: они стали видеть в основателях не проблему, а ценный актив. Это было связано с изменением бэкграунда инвесторов. В ХХ веке они, как правило, имели степень МВА или опыт в финансовой сфере. Некоторые успели поработать в крупных компаниях — как Джон Доерр из Kleiner Perkins и Дон Валентайн из Sequoia. И очень немногие сами были предпринимателями. В XXI веке венчурные фирмы стали нанимать учредителей в качестве партнеров и более высоко оценивать лидерские качества других основателей.

В июле 2009 года Марк Андриссен и Бен Хоровиц основали венчурную фирму Andreessen Horowitz, главным отличием которой провозглашалось «дружественное отношение к учредителям». «Мы ищем ярких и целеустремленных предпринимателей, — писал Андриссен. — Мы высоко ценим людей с техническим опытом… И всецело поддержим учредителя, который захочет быть главой компании. Мы не обещаем, что он станет отличным лидером, но готовы помочь ему развить навыки и реализовать потенциал».

Такое позиционирование дает преимущество в бизнесе, где успех во многом зависит от способности договориться с учредителем. И вскоре у Андриссена появилось немало подражателей.

Перемена отношения к учредителям отчасти была вызвана обстоятельствами. Компании ХХ века, конкурировавшие на малоподвижных рынках оборудования и ПО, могли долго процветать за счет одного продукта. Профессиональный директор, пришедший на смену основателю, мог сделать компанию лидером, не создавая ничего нового. Но XXI век требует постоянных инноваций, а с этой задачей лучше справляются именно учредители, чья творческая энергия, умение рисковать и действовать в условиях неопределенности особенно ценны, когда компании важно сохранить культуру стартапа (даже если она стала больше). Венчурные капиталисты любят, когда профессиональные менеджеры наводят порядок в хаотичной среде, но сегодня они признают: излишняя дисциплина может убить культуру, которая сделала стартап инновационным.

Тенденция к сохранению основателей также обусловлена спросом и предложением. Если раньше множество стартапов охотилось за ограниченным капиталом горстки инвесторов, то сегодня денег стало, пожалуй, слишком много, а хороших стартапов — мало. «Ангельские» и «посевные» фонды заняли нишу серии А венчурных инвестиций. Хедж-фонды и ПИФы вкладывают в крупные и зрелые частные компании. Между этими стадиями — около 200 венчурных фондов с капиталом более $200 млн. Для них доля в стартапе-«единороге» (с рыночной капитализацией выше $1 млрд) очень важна: фонду такого размера трудно получить солидную прибыль от небольших вложений.

Эта тенденция дает основателям стартапов серьезные рычаги влияния. Чтобы захватить власть, они проводят изменения в составе совета директоров и часто используют новые виды акций для доминирования в совете.

**Контроль над советом директоров**

В 2008 году в статье «Дилемма основателя» Ноам Вассерман рассказал, почему предприниматель, создавший успешную компанию, должен решить, что ему нужно: богатство или власть. Чтобы разбогатеть, учредители продают акции, делегируя власть. Чтобы сохранить ее, они оставляют за собой долю в компании и контроль над советом, но их богатство остается неликвидным. Взлет «единорогов» изменил расклад: теперь основатели используют свое влияние, чтобы совершать сделки, позволяющие им сохранять и власть, и богатство.

Еще 10 лет назад в совет директоров стартапа обычно входили пять человек: два учредителя, два венчурных инвестора и независимый директор. Независимый директор, как правило, принимал сторону инвесторов, и именно поэтому многие основатели были смещены с должностей.

Устав Uber предусматривает 11 мест в совете, но до ухода Каланика заняты были лишь семь. Три принадлежали самому Каланику, его коллеге-сооснователю Гаррету Кэмпу и одному из первых сотрудников Райану Грейвсу. Только два контролировали внешние инвесторы. Независимый директор, Арианна Хаффингтон, была союзницей Каланика. Оставив четыре кресла пустыми, Каланик усилил свое влияние: даже если бы внешние директора бросили ему вызов, он мог бы уладить дело с помощью союзников.

Учредители заходят и еще дальше. Обычно, когда стартап берет деньги у венчурных инвесторов, те получают привилегированные акции, а основатели и сотрудники — обыкновенные. Привилегированные акции, как правило, дают инвесторам контроль над продажей компании, временем выхода на IPO, числом мест в совете и правом найма и увольнения гендиректора.

В эпоху «единорогов» особые полномочия перешли к учредителям. Сегодня многие стартапы используют двухклассовую структуру владения акциями, при которой обыкновенные акции учредителей дают им в 10 раз больше голосов, чем другим акционерам. Ранее так поступали семейные компании, чтобы получить преимущества ликвидности от выхода на IPO и сохранить контроль. Компания Ford, став публичной в 1956 году, выпустила специальные акции, дававшие членам семьи Форд 40% голосов при 4-процентной доле в фирме. Среди прочих ­примеров — Berkshire Hathaway, Nike и The New York Times Company. В 2004 году Google стала первой ИТ-компанией, прибегнувшей к такой структуре. Позднее то же сделали Facebook, Zynga, Snap и многие другие. Эта схема распределения акций и голосов давала компаниям свободу действий: так они не опасались давления хедж-фондов.

В последние пять лет основатели ИТ-компаний стали применять двухклассовую структуру еще до выхода на IPO. Это позволяет им «пере­играть» владеющих привилегированными акциями инвесторов и сохранить абсолютную власть. Так, основательница Theranos Элизабет Холмс получила $686 млн венчурного финансирования, но при этом владеет 98,3% голосующих акций.

Власть совета ограничивают не только формальные правила. Сегодня многие венчурные капиталисты входят в 5—10 советов, где номинально контролируют работу крупных компаний. Вот почему многие из них не справляются с обязанностями. Директора частных фирм признаются, что узнают о проблемах компании из прессы или соцсетей раньше, чем от гендиректора или совета. В условиях кризиса директора от венчурных фирм, привыкшие действовать мудро и авторитетно, стараются вести себя кротко: «единороги» долго остаются частными фирмами и требуют дополнительных раундов финансирования, а венчурные капиталисты хотят оставаться на хорошем счету у основателя, чтобы получить привилегированный доступ к следующим раундам. Вот почему они не задают неудобные вопросы и не сдерживают основателя, когда тот выходит за рамки приличий.

Учитывая небывалый дисбаланс сил, неудивительно, что главы-основатели часто ведут себя недостойно. Странно, что многие из них еще держат себя в руках.

**Как починить систему**

Что же делать? Первый шаг — увидеть и сформулировать проблему. Я не утверждаю, что основатель не должен или не может стать хорошим гендиректором; есть немало положительных примеров (вспомним Джеффа Безоса). Проблема скорее в чрезмерной власти и недостатке контроля над ней. Многие фирмы, такие как Uber, растут без выхода на IPO, но, оставаясь частными, обходят требования, обязательные для публичных компаний.

Глава Комиссии по ценным бумагам и биржам США Мэри Джо Уайт подняла проблему в своей речи в Стэнфорде в 2016 году: «Стартапы зреют, приносят доход, но остаются частными — и важно оценить, насколько их структуры управления и внутреннего контроля соответствуют их размеру и месту на рынке». Она предложила задавать компаниям ряд вопросов: «Расширяется ли совет директоров? Входят ли в него внешние управленцы с большим опытом (в идеале — в публичной компании)? Входят ли в совет эксперты по правовым и финансовым вопросам, чтобы гарантировать принятие решений от имени всех инвесторов? Способен ли совет выслушивать разные точки зрения и выявлять критические моменты? Проще говоря — управляется ли компания в интересах всех инвесторов?».

Добавлю еще несколько предложений. Во-первых, даже если венчурный фонд оставляет основателя на руководящей должности, нужно настаивать на совместной работе такого лидера с опытным операционным директором — и это нужно сделать до того, как случится непоправимое. Facebook наняла Шерил Сэндберг на должность операционного директора всего через четыре года после основания и за четыре года до IPO, и ее партнерство с молодым учредителем было образцовым. Подобная практика должна стать обычным шагом на пути к масштабированию компании — и обязательным условием для дальнейших раундов финансирования.

Во-вторых, руководители венчурных компаний должны обсуждать со своими вкладчиками вопросы, касающиеся этических проблем, повышенного агентского риска, ожидаемой доходности и объема полномочий учредителя. Хотят ли вкладчики, чтобы фирмы инвестировали в «единорогов», несмотря на некорректное обращение с сотрудниками или проблемы с законом? Могут ли венчурные капиталисты отказаться от финансирования компании из-за подобных проблем, даже если считают ее перспективной? Инвесторы также должны задуматься о политике инвестиций в компании, где учредитель имеет право решающего голоса. Если авторитетные инвесторы решат не вкладываться в фирмы с двухклассовой структурой, со временем эта практика может исчезнуть. Инвесторам лучше действовать через Национальную ассоциацию венчурного капитала или другую отраслевую группу: коалиционный подход позволит избежать ситуации, когда какая-то фирма окажется в невыгодном положении из-за того, что первой применит новые правила.

В-третьих, стоит прочесть рекомендации Эрика Холдера совету директоров Uber. Холдер предложил Uber увеличить число независимых директоров; назначить независимого председателя совета; расширить размер и полномочия комитета по аудиту; создать надзорный совет. Эти меры тоже должны быть нормой для растущей компании, а не ответом на кризисную ситуацию.

Наконец, все должны усвоить уроки Uber. Несмотря на влияние Каланика, венчурная фирма Benchmark убедила других инвесторов Uber подписать ультиматум с требованием его отставки. В случае отказа они возложили бы ответственность на его союзников. Через несколько недель после ухода Каланика Benchmark подала иск, обвинив его в мошенничестве, неисполнении условий контракта и нарушении фидуциарной ответственности.

Увольнение Каланика служит напоминанием: акционеры всегда могут победить, если будут действовать решительно и сплоченно.

**Стив Бланк (Steve Blank)** — преподаватель Стэнфордского университета, старший научный сотрудник Колумбийского университета и лектор Калифорнийского университета в Беркли. Автор книги «Четыре шага к озарению», сооснователь или один из первых сотрудников восьми высокотехнологичных стартапов.

# Как внедрить Agile

Сегодня у большинства бизнес-лидеров есть опыт работы с эджайл-командами. Эти небольшие активные группы поддерживают контакт с клиентами и оперативно адаптируются к условиям рынка. При правильном подходе они обеспечивают максимум дисциплины и производительности и быстрый выход на рынок при минимуме рисков.

Конечно, у руководителей, уже работавших с эджайл-командами или знающих об их преимуществах, возникают вопросы. Что, если крупной компании нужны десятки, сотни или даже тысячи таких команд? Можно ли сделать гибкими целые подразделения? Могут ли адаптивные методы улучшить корпоративную производительность так же заметно, как индивидуальную?

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Цель**   
Перейти от пары инновационных эджайл-команд в рамках одного отдела, например разработки ПО, к множеству (порой сотням) таких команд по всей компании, сделав гибкие методы основополагающими принципами работы.   
  
**Проблема**   
Трудно определить, с чего начать, какой масштаб и темп выбрать, какие отделы можно и нужно преобразовать в эджайл-команды, а какие не стоит и как не дать бюрократии помешать работе новых коллективов.   
  
**Решение**   
Лидеры должны прежде всего внедрить адаптивные методы в собственную работу, а также создать таксономию возможностей, чтобы расставить приоритеты и разбить прогресс на небольшие шаги. Потоки заданий нужно сделать модульными, обеспечив их полную интеграцию. Отделы, не прошедшие эджайл-реорганизацию, тоже должны принять ценности гибкого подхода. На ежегодный процесс выделения бюджета важно научиться смотреть с позиции венчурного капиталиста.

Непредсказуемость современных рынков, где зрелые компании вынуждены сражаться со стартапами и другими возмутителями спокойствия, делает возможность стать гибче очень привлекательной. Но воспользоваться ею непросто. Далеко не всегда понятно, какие отделы реорганизовать в гибкие многопрофильные команды, а какие нет. Порой создаются сотни команд, которым мешает работать лишняя бюрократия.

Мы изучили масштабирование гибких методов в сотнях компаний. Среди них были небольшие фирмы, полностью перешедшие на эти методы; более крупные, которые, как Spotify и Netflix, изначально были адаптивными и повышали гибкость по мере развития; а также корпорации вроде Amazon и USAA (поставщик финансовых услуг для военных), переходящие от традиционных иерархических моделей к более маневренным. Помимо историй успеха, мы узнали и о нескольких неудачах. Например, одна известная промышленная компания вот уже пять лет пытается работать как экономичный стартап — но это не дает финансовых результатов, нужных ­инвесторам-активистам и совету директоров, что уже привело к уходу нескольких топ-менеджеров.

Наши данные показывают, что масштабировать гибкий подход можно — и это весьма выгодно для компании. Однако лидеры должны мыслить трезво. Не каждый отдел стоит переводить на новые рельсы: к ряду процессов гибкие методы просто неприменимы. С другой стороны, внедряя десятки или сотни эджайл-команд в одних отделах, нельзя оставлять другие без изменений. Если вновь созданным группам мешает бюрократия или раскоординация производства и разработки, в компании неизбежны трения, сбои и падение эффективности. Нужно менять процессы, чтобы перешедшие и не перешедшие на гибкие методы специалисты успешно поддерживали друг друга.

**Учить гибкости на своем примере**

Если вдруг вы не знакомы с понятием гибкого (адаптивного) предприятия, скажем о нем пару слов. Гибкие команды прежде всего ориентированы на инновации — то есть на продуктивный творческий подход к улучшению продуктов, услуг, процессов и бизнес-моделей. Обычно они невелики и объединяют специалистов разных отделов. Для решения крупной и многоплановой проблемы команда разбивает ее на модули, разрабатывает для каждого модуля решение, быстро создавая прототип и реагируя на обратную связь, а затем увязывает все решения в единое ­целое. При таком подходе адаптация к изменениям важнее следования плану, и команды отвечают не за производственный результат (код или продукт), а за долгосрочные последствия для компании (рост, прибыльность, лояльность клиентов).

Переход к эджайл-командам оправдан, если перед коллективом стоят сложные задачи, которые непросто решить сразу и целиком; если условия и требования могут меняться; если при этом вы способны поддерживать тесный контакт с конечными пользователями; и если творческие группы в этих условиях будут более эффективны, чем контролируемые и управляемые. Текущие задачи (обслуживание предприятия, закупки, бухгалтерия) — менее благодатная почва для внедрения гибких методов. Адаптивный подход изначально возник в ИТ-отделах и до сих пор наиболее популярен в сфере разработки ПО. Постепенно он проникает в такие области, как создание новых продуктов, маркетинг и даже управление персоналом (см. [«Новый рецепт инноваций: модель agile»](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17966), «HBR — Россия», август 2016 года; [«Кадровики идут в agile»](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a26311), «HBR — Россия», апрель 2018 года).

Эджайл-команды работают иначе, чем традиционные иерархические коллективы. Они в основном самоуправляемы: топ-менеджеры сообщают им, где нужны инновации, но не указывают, какие именно. Такие команды активно взаимодействуют с пользователями — и внешними, и внутренними. В идеале ответственность за инновации несут те, кто работает в более тесном контакте с клиентами. При этом сокращается число уровней контроля и одобрения, что ускоряет работу и повышает мотивацию. А менеджеры тратят сэкономленное время на то, что могут сделать только они: формулируют и транслируют долгосрочные задачи, расставляют стратегические приоритеты, а также обеспечивают организацию ресурсами для достижения целей.

Лидеры, не успевшие понять и принять гибкий подход, зачастую пытаются масштабировать новые методы старым способом: спуская сверху планы и указания. Но намного лучше превратить руководство в еще одну эджайл-команду. «Клиентами» этой команды станут разные части организации — люди и группы, потребности которых ранее не всегда учитывались и которые по мере внедрения адаптивного подхода смогут успешно развиваться. Эджайл-команда топ-менеджеров расставляет приоритеты и реализует возможности так, чтобы сделать работу ­«клиентов» комфортнее и эффективнее. Лидеры не сваливают решение проблем и устранение препятствий на подчиненных, а с готовностью включаются в работу сами. В гибкую команду руководства, как и в любую другую эджайл-команду, входят «владелец инициативы», ответственный за общий результат, и фасилитатор, заботящийся о вовлеченности всех участников.

Подобный подход применила, например, Bosch — ведущий мировой поставщик технологий и услуг со штатом более 400 тыс. человек в 60 с лишним странах. Поняв, что традиционный иерархичный менеджмент неэффективен в условиях быстрых изменений и глобализации, руководство обратилось к тогда еще не столь популярным гибким методам. Однако у разных направлений бизнеса были разные потребности, и первым шагом к трансформации Bosch стала попытка превратиться в «двойную» организацию (оставить традиционные функции как есть и перевести перспективные новые проекты на гибкие методы). В 2015 году совет директоров во главе с гендиректором Фолькмаром Деннером решил привести эджайл-команды к общему знаменателю. Оргкомитет в лице совета назначил руководителем этой инициативы Феликса Хиероними — инженера-программиста, отлично разбиравшегося в эджайл-приемах.

Сначала Хиероними решил управлять процессом примерно так же, как в Bosch управляли большинством проектов: определить цель, сроки и регулярно отчитываться совету о ходе работы. Но это шло вразрез с принципами гибкости, к тому же подразделения не обрадовались еще одной централизованной программе. Пришлось сменить тактику. «Оргкомитет превратился в рабочий комитет, — вспоминает Феликс. — Дискуссии стали намного оживленнее». Команда подготовила и упорядочила список приоритетов компании, который постоянно обновлялся, и стала последовательно устранять помехи на пути к гибкости. Члены команды привлекали к диалогу руководителей отделов. «Годичный проект перерос в непрерывный процесс, — продолжает Хиероними. — Руководство разделилось на эджайл-команды, которые стали тестировать разные подходы к решению сложных рабочих проблем по основным направлениям, порой назначая “владельца продукта” и “эджайл-мастера”. Например, одна из команд выработала 10 принципов лидерства, которые были опубликованы в 2016 году. Топ-менеджеры ­чувствовали, как ­растут скорость и эффективность работы. Это надо ощутить самому — из книг такое не вынесешь». Сегодня в Bosch успешно работают и эджайл-команды, и традиционные подразделения. При этом ценности нового подхода приняли почти все отделы — это помогло им эффективнее взаимодействовать и быстрее адаптироваться к быстро меняющемуся рынку.

**Сдвинуться с мертвой точки**

Bosch и другие эджайл-компании ставят себе высокую планку. Но невозможно предвидеть все сложности, возникающие на пути к гибкому производству. Лидеры осознают: нельзя сразу понять, сколько команд придется создать, как быстро будет расти их число и как преодолеть бюрократические препоны, не ввергнув организацию в хаос. Поэтому сначала они формируют лишь несколько эджайл-команд, оценивают их эффективность и выявляют помехи, а затем решают, когда и как (и стоит ли вообще) делать следующий шаг. Это позволяет сопоставить преимущества от гибкости (в плане финансовых результатов, выгод для клиентов и производительности сотрудников) с затратами на ее достижение (как денежными вливаниями, так и организационными изменениями). Если плюсы перевешивают, лидеры масштабируют адаптивный подход: создают еще несколько команд, устраняют узкие места в менее гибких частях организации и повторяют цикл. Если минусов окажется больше, можно взять паузу, изучить рынок и подумать, как увеличить отдачу от имеющихся эджайл-команд (например, иначе расставив приоритеты или улучшив возможности прототипирования) и снизить затраты на перемены (сообщив коллективу об успехах нового подхода или наняв опытных сторонников гибких методов).

Для запуска цикла обучения на ошибках обычно используется два основных инструмента: таксономия (систематизированный список) будущих команд и пошаговый план, отражающий приоритеты компании. Рассмотрим возможности применения этих инструментов, а затем выясним, что еще нужно для широкого внедрения масштабных и долгосрочных эджайл-инициатив.

**Таксономия команд.** Если эджайл-команды обычно составляют список запланированных работ, то компании, масштабирующие эджайл-технологии, начинают с полного списка возможных команд. Гибкий модульный подход предполагает деление команд на три типа: ­команды ­клиентского опыта, команды бизнес-процессов и команды технологических систем — и последующую их интеграцию. Команды первого типа занимаются всеми деталями взаимодействия компании с клиентом (внешним или внутренним), которые могут существенно повлиять на его решения, поведение и удовлетворенность. Можно насчитать около 10 видов таких деталей (например, для клиента розничного магазина важна процедура покупки и оплаты продукта), которые, в свою очередь, состоят из множества более мелких моментов (выбор способа оплаты, использование купона на скидку, начисление бонусных баллов, завершение покупки и получение чека). Команды второго типа анализируют взаимосвязи между клиентским опытом и бизнес-процессами (например, если ускорить процедуру оплаты, люди будут меньше стоять в очередях) с целью избежать дублирования задач и наладить взаимодействие с командами клиентского опыта. Наконец, команды третьего типа разрабатывают технологические системы (к примеру, удобные приложения для мобильной оплаты). Системы призваны улучшать процессы, а процессы — клиентский опыт.

Таксономия компании стоимостью $10 млрд может включать от 350 до 1000 и более команд. Многих топ-менеджеров такие цифры пугают («Может, лучше создать две-три команды и посмотреть, что будет?»). Но таксономия ценна тем, что подталкивает компанию идти по пути трансформации, разбивая этот путь на небольшие отрезки и оставляя возможность в любой момент остановиться, свернуть или притормозить. С ее помощью удобно выявлять сложные моменты. Например, составив список команд и необходимых качеств их участников, нужно задуматься, есть ли у вас такие люди. Таксономия покажет, кого не хватает компании и кого предстоит нанять или переучить. С ее помощью также можно оценить роль каждой потенциальной команды в деле улучшения клиентского опыта.

В USAA уже работает более 500 эджайл-команд, а до конца 2018 года появится еще 100. Таксономия полностью прозрачна для всех сотрудников. «Если не продумать ее как следует, неизбежны пересечения и дублирование, — поясняет операционный директор Карл Либерт. — Я хочу, чтобы на вопрос “Кто отвечает за клиентский опыт, связанный со сменой адреса?” соответствующая команда дала мне четкий ответ и чтобы не было путаницы, кто занимается звонками, сайтом или приложением. Никакого перевода стрелок, никакого “Видите ли, тут все сложно…”».

В таксономии USAA деятельность эджайл-команд привязана к людям, ответственным за функции и продуктовые линейки. Менеджеры, отвечающие за конкретные участки создания ценности, должны понимать, как именно межфункциональные команды повлияют на общий результат. Топ-менеджеры возглавляют свои направления и отвечают за их показатели. Но большую часть работы они делегируют межфункциональным командам, сфокусированным на интересах клиента. Компания также во многом зависит от тех технологических и цифровых ресурсов, которые есть в распоряжении ответственных за клиентский опыт. Бизнес-лидеры должны заботиться об обеспечении команд всем необходимым для достижения результата. Расписав таксономию, можно понять, как без накладок привлечь нужных сотрудников к важным задачам. Выстраивание тесных взаимосвязей особенно важно там, где иерархичная структура не позволяет эффективно реагировать на запросы клиентов. Например, во многих компаниях онлайн- и офлайн-операциями занимаются разные отделы — хотя клиенту нужен идеально интегрированный омниканальный сервис. Решить эту проблему поможет продуманная таксономия команд и ее реализация.

**Пошаговый план.** Вооружившись таксономией, лидеры могут расставить приоритеты и прописать последовательность реализации инициатив. Здесь необходимо учесть множество факторов, среди которых стратегическая важность, бюджетные ограничения, доступность тех или иных кадров, окупаемость инвестиций, стоимость простоев, уровни риска и взаимосвязи между командами. Самые важные (и часто остающиеся без внимания) болевые точки касаются одновременно как клиентов и сотрудников, так и ресурсов и ограничений компании. Именно они определяют баланс между скоростью развертывания команд и готовностью организации управлять все бóльшим их количеством.

Некоторые компании в короткие сроки переводили на гибкие методы целые отделы, столкнувшись с серьезными стратегическими ­угрозами и ощутив необходимость в радикальных переменах. Так, в 2015 году ING Netherlands спрогнозировала резкий рост спроса на цифровые решения и конкуренцию со стороны финансово-технологических стартапов. Руководство решилось на активные меры и упразднило прежнюю организационную структуру самых инновационных отделов компании (ИТ-разработки, управления продуктами и каналами сбыта, маркетинга), по сути уничтожив существовавшие должности. Взамен были созданы небольшие эджайл-«отряды», и за 2500 обновленных должностей пришлось конкурировать 3500 высвободившимся работникам. Примерно 40% сотрудников, получивших работу, пришлось переучиваться — и 100% пришлось принять новый стиль мышления (см. «Банкинг становится гибче», «HBR — Россия», апрель 2018 года).

Однако столь радикальные перемены даются нелегко. Они требуют самоотверженности лидеров, восприимчивой культуры, достаточного количества опытных эджайл-практиков для комплектования сотен команд без ущерба другим сторонам жизни компании, а также исчерпывающих инструкций для координации работы всех сотрудников. Компания, решившаяся на такие изменения, должна быть готова к рискам и иметь план действий на случай сбоев. ING до сих пор отлаживает систему, одновременно внедряя гибкие методы по всей организации.

Компаниям с ограниченными ресурсами лучше масштабировать новый подход постепенно и последовательно, соизмеряя потребности с возможностями. На первом этапе реализации эджайл-инициативы компания 3M Health Information Systems создавала в рамках направления новейших технологий по 8—10 команд за месяц или два. За два года появилось более 90 команд. Корпоративная лаборатория исследовательских систем 3М была запущена позже, но за первые три месяца ввела в строй 20 команд.

Какие бы темпы и масштабы вы ни выбрали, результаты не заставят себя ждать. Финансовая отдача может появиться не сразу (Джефф Безос уверен, что бóльшая часть инициатив Amazon начнет приносить плоды через пять-семь лет), но положительные сдвиги в поведении клиентов и коллективном решении проблем вы заметите довольно скоро. «Внедрение гибких методов позволило ускорить доставку продуктов и выпустить бета-приложение на полгода раньше плана», — говорит Тэмми Спэрроу, старший менеджер программ 3M Health Information Systems.

Руководители отделов могут выстраивать ход работ так же, как это делается в эджайл-командах. Начать стоит с инициатив с максимальным потенциалом, в том числе для обучения. SAP, компания-разработчик корпоративного ПО, еще 10 лет назад одной из первых начала внедрять гибкий подход. Изначально он применялся в разработке ПО — на наиболее клиентоцентричном направлении, где было удобно тестировать и отлаживать методы. Небольшая группа консультантов помогала обучать сотрудников новым процессам. Появился и инструмент отслеживания результатов, позволявший всем видеть достижения команд. «Видя примеры серьезного роста производительности в эджайл-командах, коллеги все больше интересовались новым подходом», — рассказывает Себастьян Вагнер, в то время директор по консалтингу. За следующие два года компания развернула гибкие методы в более чем 80% отделов разработки, создав свыше 2 тыс. команд. Продажники и маркетологи оценили выгоду нововведений и последовали примеру коллег. Вслед за фронт-офисом на новые рельсы решил перейти и бэк-офис, и SAP внедрила адаптивные методы в подразделениях, занимающихся внутренними ИТ-системами.

Многие компании совершают ошибки в погоне за легкими победами. Они помещают эджайл-команды в некий инкубатор, ограждая их от системных проблем. Такая забота, конечно, помогает командам процветать, но при этом в компании не создается обучающая среда и не происходят изменения, необходимые для масштабирования гибкого подхода. На самом деле первым эджайл-командам в компании должно быть труднее всех: ведь их, как и любой прототип, нужно тестировать в самых разных ситуациях. Успешные компании идут по пути SAP: прежде всего бросают команды на самые сложные проблемы с клиентским опытом, касающиеся разных функций организации.

При этом важно не запускать эджайл-команды, пока они не подготовятся к новым формам работы. (Это не подразумевает подробного плана и гарантии успеха.) Готовая команда должна:

* сосредоточиться на крупной и перспективной бизнес-возможности;
* отвечать за конкретные результаты;
* работать автономно (при четком распределении прав принятия решений, наличии ресурсов и междисциплинарной группы экспертов);
* серьезно относиться к ценностям, принципам и практикам адаптивного подхода;
* обладать доступом к работе с клиентами;
* уметь быстро создавать прототипы и реагировать на обратную связь;
* пользоваться поддержкой руководства, которое будет устранять помехи и стимулировать реализацию идей команды.

Этот список поможет вам выстроить последовательность шагов, чтобы добиться максимальной отдачи и для клиентов, и для организации.

**Реализация масштабных эджайл-проектов.**Многие лидеры с трудом верят, что небольшие команды могут справиться с крупными и долгосрочными проектами. Но количество команд и масштабы реализуемых ими инициатив потенциально бесконечны. Из групп, работающих над связанными проектами, можно сделать «команду команд». Например, в авиастроительное направление Saab входит более сотни эджайл-команд, работающих с ПО и аппаратным обеспечением, а также фюзеляжем истребителя Gripen (этот самолет стоимостью $43 млн — один из самых сложных аппаратов в мире). «Команда команд» ежедневно проводит стоячие совещания для координации работ. С 7:30 утра каждая команда, работающая с клиентами, 15 минут обсуждает возникшие проблемы и выясняет, какие из них ей одной не решить. В 7:45 список проблем, требующих внешнего участия, передается «команде команд», лидеры которой решают, с чем можно справиться на их уровне, а что требует дальнейшей эскалации. В 8:45 список ключевых проблем, мешающих продвижению работ, попадает на стол высшему руководству. Координировать работу команд также помогают единая система трехнедельных спринтов, постоянно корректируемый проектный мастер-план и сближение разрозненных частей организации (например, в состав команды разработки включаются пилоты-тестировщики и операторы авиасимулятора). Результаты впечатляют: издательство IHS Jane’s уже назвало Gripen самым экономичным военно-воздушным судном в мире.

**Наращивать гибкость во всей компании**

Увеличение числа эджайл-команд — важный шаг навстречу гибкости бизнеса. Но не менее важно то, как эти команды взаимодействуют с другими частями организации. Даже самые продвинутые эджайл-компании — Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games, Tesla, SpaceX — представляют собой комбинации эджайл-команд и традиционных структур. Чтобы не дать «бюрократическим» отделам замедлить работу гибких команд или помешать внедрению и коммерциализации их разработок, эти компании, среди прочего, постоянно работают над четырьмя важными аспектами.

**Ценности и принципы.** Традиционная иерархичная компания может включать в себя несколько разрозненных эджайл-команд. При этом конфликты между ними и другими специалистами улаживаются в ручном режиме. Но если у вас несколько сотен команд, ситуативная подстройка не поможет: эджайл-командам потребуются перемены по всем фронтам, а традиционные структуры будут отстаивать статус-кво. Обязательно найдутся те, кто не захочет работать по гибкому расписанию («Увы, мы пока не можем перейти на программный модуль, о котором вы говорите последние полгода»), откажутся финансировать перспективные, но непривычные решения и т. д.

Поэтому, чтобы масштабировать гибкий подход, необходимо сразу внедрить его ценности и принципы по всей компании — даже в отделах, не реорганизованных в эджайл-команды. Вот для чего руководители Bosch разработали и ввели новые принципы лидерства: нужно было дать всем понять, что отныне в основу корпоративной культуры будет заложена гибкость.

**Рабочая архитектура.** Масштабируя гибкий подход, нужно разложить рабочие потоки на модули, а затем интегрировать их оптимальным образом. Amazon может развертывать ПО тысячи раз в день, поскольку ее ИТ-архитектура рассчитана на частые и быстрые обновления без риска для сложных систем. Во многих других крупных фирмах — даже при той же скорости кодирования — архитектура позволяет обновлять ПО лишь пару раз в день или в неделю.

Tesla, перенявшая у Toyota модульный подход к разработке, тщательно продумывает конструкцию компонентов автомобиля, чтобы каждый модуль можно было совершенствовать независимо от других. Например, команда, отвечающая за бампер, может вносить любые изменения при условии стабильной совместимости с прочими деталями. Tesla также отказалась от годичных циклов обновления, заменив их мгновенным реагированием на отзывы клиентов. Илон Маск утверждает, что в Model S еженедельно вносится около 20 изменений, улучшающих ее работу.

В продвинутых эджайл-компаниях архитектура инновационных продуктов и процессов, масштабируясь, заставляет пасть даже самые стойкие организационные ограничения. Riot Games, разработчик популярной MOBA-игры League of Legends, перестраивает взаимодействие эджайл-команд с традиционными отделами поддержки и контроля (производство, финансы, кадры). Брэндон Сюн, отвечающий за эту инициативу, объясняет, что она включает как минимум два основных этапа. Прежде всего надо изменить представление специалистов о том, кто их клиенты: «Их клиенты — не начальство, не глава компании и не совет директоров, а команды разработчиков, которым они помогают — и которые помогают геймерам». Компания опросила клиентов, чтобы узнать, готовы ли они рекомендовать тех или иных ее специалистов своим знакомым. Оказалось, что недовольные потребители порой обращаются к другим поставщикам. «Мы этого совсем не хотим, поэтому должны помочь сотрудникам выдавать конкурентоспособный продукт мирового класса», — говорит Сюн.

Riot Games также переосмыслила взаимодействие эджайл-команд с функциональными отделами. Некоторые их представители входят в эджайл-команды, а часть ресурсов таких отделов при необходимости направляется на нужды команд. Но есть и другой путь: традиционные отделы и эджайл-команды могут согласованно установить границы. Вот как это видит Сюн: «Разные отделы, например недвижимости или обучения, могут разработать свои принципы, политики и инструкции и заявить: “Вот наши правила. Делайте то, что считаете важным и полезным для геймеров, — но строго в этих рамках”».

Организационная схема вспомогательных отделов и стандартных операций в компаниях, масштабировавших гибкий подход, зачастую не меняется в корне — но уровней иерархии становится меньше, а люди получают более широкие полномочия: менеджеры привыкают больше доверять подчиненным. А вот функциональные отделы начинают работать иначе. Их приоритеты всегда более тесно связаны с корпоративной стратегией. Если, скажем, улучшение клиентского опыта от работы с мобильных устройств — ключевой приоритет компании, то и финотдел при бюджетировании, и отдел кадров при найме будут это учитывать. Ряду отделов, например юридическому, могут даже понадобиться ­буферные ресурсы для обработки срочных запросов от высокоприоритетных эджайл-команд.

Со временем и стандартные операции в рамках иерархических структур обретают адаптивные черты. Конечно, финотдел всегда будет контролировать бюджет, но он больше не ставит под вопрос решения владельцев эджайл-инициатив. «Наш директор по финансам передает большую часть ответственности эджайл-командам, — отмечает Ахмед Сидки, директор по развитию Riot Games. — Он часто говорит: “Я не управляю деньгами компании — это делаете вы, лидеры команд. Я могу лишь дать совет”. Финансисты входят у нас в каждую команду. Они не контролируют работу, а выступают в роли финансовых коучей, которые задают неудобные вопросы и дают экспертную оценку. Но решение всегда за лидером команды — а он ориентируется на пользу для геймеров».

Для некоторых компаний и отдельных сотрудников подобные компромиссы неприемлемы. Снижать контроль страшно — пока однажды вы не решитесь и не увидите, что люди стали счастливее, а успех — ближе. В ходе недавнего опроса, проведенного Bain & Company, большинство из 1300 глобальных топ-менеджеров согласились со следующим утверждением: «Современные бизнес-лидеры должны доверять людям и давать им больше полномочий, а не командовать ими и не контролировать их» (не согласились всего 5%).

**Привлечение и мотивация специалистов.**Компании, масштабирующей гибкие методы, нужна система привлечения и мотивации лучших сотрудников (будете относиться к звездам несправедливо — уйдут в модный стартап). Важно также раскрыть потенциал остальных членов команд и обеспечить всеобщую во­влеченность, доверие и ответственность за результат. Для этого придется менять кадровые процессы. Гибкие компании уже не могут нанимать людей только на основе их опыта — нужно учесть еще и их готовность к командной работе. Сотрудников больше нельзя оценивать на основе индивидуальных целей: важно учитывать эффективность работы в эджайл-команде и мнение коллег. Ежегодные аттестации уступают место наставничеству и обратной связи раз в несколько недель или месяцев. Программы обучения и коучинга способствуют развитию межфункциональных навыков, необходимых конкретному сотруднику. Название должности теперь не имеет большого значения, да и повышения случаются реже, ведь команды стали самоуправляемыми, а иерархия упростилась. Карьерная траектория в условиях гибкого подхода показывает, как владелец продукта (сотрудник, формирующий видение и отвечающий за результат эджайл-команды) может продолжить персональное развитие, расширить влияние и увеличить свою зарплату.

Возможно, компаниям придется пересмотреть и системы оплаты труда, сделав акцент на групповые, а не индивидуальные достижения. Сегодня успехи сотрудника должны поощряться непосредственно после их достижения. Для продвижения ценностей гибкого подхода публичное награждение намного полезнее, чем выдача наличных в закрытом кабинете: оно вдохновит самого сотрудника, а заодно мотивирует окружающих. Лучших специалистов можно поощрять участием в самых важных проектах, предоставлением новейших инструментов и максимальной свободы действий, а также обучением у лучших экспертов.

**Годичные циклы планирования и бюджетирования.** Бюрократические компании для координации процессов и постановки долгосрочных целей проводят ежегодные стратегические сессии и обсуждения бюджета. Эджайл-практики мыслят иначе. Они знают, что клиенту нужны частые изменения и что прорывные идеи могут прийти в любое время. С их точки зрения, годичный цикл ограничивает инновации и адаптацию: неэффективные проекты поглощают ресурсы вплоть до исчерпания бюджета, а важнейшие инновации не финансируются в ожидании нового бюджетного цикла.

В компаниях, где работает множество эджайл-команд, средства распределяются иначе. Финансисты осознают, что исходная концепция примерно двух из трех успешных инноваций будет пересмотрена в процессе разработки. Они принимают как должное, что команды откажутся от одних функций продукта и добавят другие, не дожидаясь нового годичного цикла. В результате при бюджетировании финансовый отдел начинает мыслить подобно венчурному капиталисту, рассматривающему решение о выделении средств как возможность купить будущие инновации. Его цель не в мгновенном создании крупного бизнеса, а в поиске важнейшего компонента оптимального решения. Конечно, такие вложения нередко оказываются ошибочными — однако на этих ошибках можно быстро и относительно недорого учиться. В эджайл-компании такой подход работает отлично, существенно увеличивая темпы и эффективность инноваций.

Компании, успешно масштабирующие гибкий подход, видят серьезные подвижки в бизнесе. Масштабирование меняет структуру работы, заставляя организацию внедрять все больше инноваций. Такая компания лучше реагирует на изменения, создает гибкие решения и избегает кризисов, опасных для традиционных иерархических структур. Прорывные инновации становятся для нее естественной частью работы. Масштабирование привносит ценности и принципы гибкого производства в операционную деятельность и поддержку даже при сохранении ряда традиционных процессов. Крупные расходы начинают лучше окупаться. Все это позволяет изменить рабочую архитектуру и наладить взаимодействие эджайл-команд с традиционными отделами. Компания быстрее реагирует на запросы клиентов и, наконец, получает рост отдачи — и в финансовом плане, и в уровне лояльности клиентов и вовлеченности сотрудников.

Присущий гибкому подходу принцип обучения опытным путем часто называют пошаговым, но важно не путать пошаговую разработку с «пошаговым» мышлением. Например, SpaceX планирует к 2024 году начать отправлять людей на Марс, чтобы создать там автономную колонию. Как? В компании пока точно не знают. Но там верят, что это возможно, и продумали первые шаги, нацеленные на снижение затрат и повышение надежности, в том числе за счет многоразовых ракет — «космических самолетов». Они хотят усовершенствовать двигательные установки для запуска ракет вместимостью от 100 человек и планируют обеспечить дозаправку прямо в космосе. Некоторые шаги в этом направлении предполагают, что надо максимально развить имеющиеся технологии, а затем подождать появления новых технологий и партнеров.

Это и есть гибкий подход в действии: большие амбиции и пошаговый прогресс. Он указывает путь вперед даже там, где будущее туманно.

# Почему не работает Agile

**Об авторах.** **Даррелл Ригби** — партнер бостонского офиса Bain & Company, возглавляет глобальные экспертные группы компании по инновациям и розничной торговле. **Джефф Сазерленд** — соавтор методологии scrum, глава консалтинговой и тренинговой компании Scrum Inc. **Энди Ноубл** — партнер бостонского офиса Bain & Company, специалист по рознице и организациям.

**Цифровая трансформация и Agile (англ. «подвижный, проворный, гибкий») — две едва ли не самые модные, или, как теперь принято говорить, «хайповые» темы в управлении бизнесом. Точные определения для этих понятий еще не успели сформироваться: сегодня это скорее «облако» понятий, методов и практик, к внедрению которых каждая компания подходит по-своему. Есть только общее понимание, что за ними будущее, и тот, кто не будет их внедрять, рискует потерять преимущество в конкурентной борьбе.**

Датой рождения Agile считается 11–13 февраля 2001 года, когда 17 независимых разработчиков программного обеспечения подписали«Манифест Agile». Он провозглашал следующее: «Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь непосредственно разработкой и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе, мы смогли осознать, что:

* люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
* работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
* сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
* готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева».

Елена Устюгова

Партнер, руководитель Группы стратегического и операционного консультирования КПМГ в России и СНГ

По сути цифровая трансформация и Agile тесно взаимосвязаны — методики гибкого управления проектами зародились в среде разработчиков программного обеспечения как ответ на потребность делать прорывные кросс-функциональные продукты и существенно сократить время их выхода на рынок. Сегодня эта задача стоит не только в ИТ-подразделениях. Мы наблюдаем существенную трансформацию традиционных бизнес-моделей во многих отраслях — не надо напоминать, как компания Uber разрушила рынок такси, каршеринг изменил рынок автомобилей, онлайн-торговля теснит классический ритейл, стриминговый сервис Netflix успешно конкурирует с голливудскими кинокомпаниями, а финансовые технологии (финтех) меняют банковский бизнес. Конкурентная среда стремительно меняется, и традиционные подходы, основанные на годовом планировании, бюджетировании и бесконечном согласовании каждого изменения продукта, больше не работают для проектов, задача которых — трансформация, существенное изменение привычного уклада.

Это, конечно, не означает, что с завтрашнего дня всем необходимо перейти на Agile. Если задачи радикальных преобразований операционной деятельности не стоит, то процессы можно эффективно совершенствовать методиками так называемого «бережливого производства» — lean. Agile же наиболее эффективен именно там, где требуется проектная работа по внедрению изменений в быстро меняющихся внешних условиях: рост бизнеса, его развитие, трансформация.

**Как это работает?**

В последние годы все больше компаний из традиционных сфер бизнеса задумываются о применении этого метода, по крайней мере, в подразделениях, ответственных за перспективные разработки. Главный мотив — стремление сократить сроки создания новых продуктов. 68% участников опроса КПМГ заявили, что начали внедрять Agile именно ради возможности ускорить выведение на рынок новых продуктов, более полно удовлетворяющих интересам потребителя. В России этого уже удалось добиться трем из четырех компаний, внедривших гибкие подходы к управлению проектами. К такому выводу пришли авторы [исследования](https://scrumtrek.ru/blog/agilesurvey19/) компании Scrum Treck, опросившей в 2019 году более 1500 человек. По данным исследования, средний опыт применения Agile организациями в России на сегодня — 2,7 года, тогда как в мире — около четырех лет. Главная цель Agile-команды — как можно скорее создать действующий прототип— MVP (minimum viable product), который можно протестировать на потребителях и понять, насколько он соответствует их ожиданиям.

Традиционно Agile произрастает из ИT-департамента, постепенно распространяясь на другие подразделения компании. Но так происходит не всегда. Одним из классических примеров перехода крупной «традиционной» компании на методы Agile стал опыт банка ING.

СЛОН И ГОНЧИЕ

«Слон, которого преследуют гончие, — именно так люди видят банки. Банк в их глазах — большое неповоротливое животное, которое каждый день преследуют "гончие": финтех и другие компании новой экономики. Я постарался научить нашу организацию, нашего "слона", быть таким же быстрым и гибким, как гончие, при этом оставаясь слоном, чтобы сохранить его силу», — так описывал свою задачу один из авторов Agile-трансформации ING Ник Ю, занимавший в 2015 году пост генерального директора банка.

План внедрения Agile в ING начали обсуждать в конце 2014 года, а уже летом 2015 года началось его воплощение в жизнь. Создатели плана вдохновлялись опытом Google, Netflix и Spotify, но адаптировали их подходы к реалиям банковского бизнеса.

Внедрять Agile-подход банк начал с отделов маркетинга, управления продуктами, управления каналами сбыта и ИT-разработки. За периметром трансформации остались подразделения поддержки текущего бизнеса — HR, финансовый блок, риск-менеджмент, филиалы, колл-центры и техподдержка ИT-инфраструктуры. Сотрудники трансформируемых отделов фактически были уволены, а потом наняты заново. Из них образовали 350 команд из 9 человек каждая, которые были объединены в 13 «племен». В результате благодаря внедрению системы гибкого управления проектами, ING удалось радикально сократить время вывода продуктов на рынок: теперь новые релизы проходят каждые две-три недели, а не пять-шесть раз в год, как раньше. Сотрудники стали вовлеченнее, эффективность их работы повысилась. Результат — рост удовлетворенности клиентов и статус ведущего мобильного банка в Нидерландах.

***Каких изменений потребует внедрение* *Agile?***

Agile-трансформация не дается легко. Она требует перестройки всей организации — не только трансформируемых отделов, но и поддерживающих процессов, ведь, например, стартап, который кросс-функциональная команда считает необходимым привлечь к работе над проектом, вряд ли сможет пройти традиционный процесс проверки службой безопасности контрагента, и весь проект начнет буксовать. Должна измениться и корпоративная культура — от иерархичности к большему доверию и сотрудничеству: руководство должно научить делегировать не только операционную работу, но и принятие решений. Соответствующим образом трансформируется и система мотивации.

Agile-трансформация невозможна без активного участия владельцев и топ-менеджмента компании: они должны ощущать реальную потребность в изменениях, уделять трансформации большое внимание, вникать в детали. Если для них Agile — просто дань моде, ничего не получится. В лучшем случае будет создана некая потемкинская деревня: «Вот тут у нас блокчейн, а вот тут сидит Agile». Сегодня активнее других Agile внедряют компании в тех отраслях, где высоки конкуренция и скорость выхода и качество продукта видно на P&L: ИT-компании, банковский сектор, телекоммуникации, ритейл.

Agile требует усилий и от менеджмента среднего звена, и от рядовых сотрудников. Но в новой системе, предполагающей большую инициативу и личную ответственность, готовы работать далеко не все. В результате в организациях, как правило, появляется два карьерных трека: один в трансформационном треке, другой — в традиционных бизнес-процессах, выстроенных по более привычному иерархическому принципу. Важно при этом не девальвировать работу тех, кто воспроизводит текущую операционную деятельность, — их работа не менее важна, чем новые проекты.

Как мы видим по опыту российских и зарубежных компаний, пилотная фаза внедренияAgile занимает примерно год, и еще год-два уходит на масштабирование. Так что осязаемые результаты в масштабах компании появляются примерно через три года. И дело не только в чисто организационных сложностях — процесс изменения всей корпоративной культуры — переход к качественно иной степени внутреннего сотрудничества, доверия и горизонтов оценки — быстро не происходит. По данным Scrum Treck, наиболее активно Agile в России внедряют ИT-компании (41% опрошенных) и финансовые компании (25%). Интересный факт: ритейл (5%) и тяжелая промышленность (4,5%) в 2019 году вытеснили на пятое место телекоммуникации (4,4%).

***Что мешает внедрению* *Agile в российских условиях?***

Внедрение Agile в большинстве российских компаний — чуть ли не больший вызов, чем те рыночные задачи, в ответ на которые он возникает. Корень проблемы — в нашем менталитете: привычная иерархичность и контроль здесь сталкиваются с философией горизонтальных связей и максимального доверия, нативной для гибких методов управления.

В нашей стране достаточно компаний, которые построены почти по военному принципу: в них строгая вертикаль, разные отделы сидят в своих функциональных колодцах и кросс-функциональное взаимодействие возможно только через верхние уровни менеджмента. С соответствующим искажением и задержкой по времени. В таких условиях Agile не приживается, это противоречит самой его сути. Зачастую руководители подразделений даже не хотят выделять сильных сотрудников в Agile-команды для повышения эффективности всей компании, потому что заботятся о показателях (KPI) своего отдела. Но даже собрав команду разнопрофильных профессионалов, добиться их прямого и конструктивного взаимодействия очень непросто.

Трудности возникают и с делегированием полномочий: и у топ-менеджмента, и у менеджеров среднего звена. Как правило, для российских компаний типичны коллективная ответственность и несколько итераций утверждения даже промежуточных решений, вплоть до самого высокого уровня. Agile же подразумевает делегирование полномочий и ответственности на уровень команды. Речь идет об ответственности за доходную части бюджета проекта, а также о полномочиях, например, принимать решения о расходовании CAPEX, найме персонала в команду в рамках HR-бюджета.

Сложно совместить неготовность отступать от принятого порядка в поддерживающих функциях и скорость, необходимую Agile-командам. Например, Agile-команде нужно за 2 недели показать результат, создать тот самый MVP. Предположим, им для этого необходимо что-то закупить. Они приходят в отдел закупок и слышат ответ: «Постойте, у нас тендер идет 3 месяца, а до того будьте любезны посчитать TCO (общую стоимость владения) по вашему продукту на 5 лет вперед и утвердить ее со всеми функциональными руководителями, которые могут быть вовлечены в проект в будущем».

Еще один важный момент — система мотивации. До сих пор в огромном количестве компаний, в первую очередь из традиционных отраслей, бонус по сути является гарантированным, как 13-я зарплата. Если сотрудники Agile-команды будут получать бонусы не в зависимости от результатов своей работы, а от годовых итогов целого предприятия, это будет их демотивировать. Логика Agile подразумевает, что появляется регулярная отчетность по достижению KPI, утвержденных в начале проекта, и ответственность команды за результат.

И, конечно, остро стоит вопрос политической воли: топ-менеджеров, которые действительно готовы вовлекаться в Agile-проекты и понимают ценность этих методов, в России — единицы. А пока у топ-менеджмента не будет понимания, что Agile-трансформация действительно помогает достичь амбициозных целей — например, кратно сократить расходы или повысить производительность труда, — в российских компаниях не будет готовности менять привычные подходы к принятию решений, отдавать сильных сотрудников в кросс-функциональные команды, заставлять людей самих принимать решения, что, кстати, тоже проблема в нашей культуре, ведь не все готовы брать на себя ответственность.

И все же, несмотря на все сложности, я полагаю, что Agile — это не просто дань моде, «хайп». Это новый способ управления проектами, который будет развиваться и через какое-то время станет нормой, по крайней мере, для проектной деятельности и реализации трансформационной части бизнеса. Просто в каких-то отраслях этот процесс уже идет быстрее, а в других потребует больше времени. И здесь дело уже не только в высокой конкуренции. Молодые люди поколения Z, по крайней мере, самые инициативные и талантливые из них, больше не хотят сидеть в офисе с 10 до 19 за гарантированную зарплату. Новые поколения сотрудников будут ожидать от работодателя меньше контроля, больше гибкости, больше ситуаций взаимодействия и ответственности за результат, и работодатели будут вынуждены меняться, чтобы привлекать лучшие кадры.

Михаил Архипов

Вице-президент по кадрам и системе управления НЛМК

Если вы работаете в передовой производственной компании, вы неизбежно сталкиваетесь с необходимостью сочетать разные подходы. Для строительства новой доменной печи более эффективно использовать метод «водопада», а для разработки онлайн-магазина для продаж металлопродукции или приложения для сотрудников лучше походят гибкие методы разработки. В результате вы вынуждены брать снаружи и развивать внутри очень разные компетенции. Что еще важнее — этим разным компетенциям свойственна разная корпоративная культура. Что же делать?

Некоторые компании выделяют новые продукты и команды гибкой разработки в отдельные юридические лица. В большинстве случаев такой подход не срабатывает. Чаще всего новые продукты нельзя построить в вакууме, они нуждаются в интеграции с основными процессами компании. Закономерно — построенное вовне отторгается материнской компаний. В этом случае вам не остается ничего иного, кроме как учиться жить в бимодальном мире. Строить единую компанию, в которой успешно трудятся и взаимодействуют друг с другом сотрудники разных культур. Именно таким путем мы идем в НЛМК.

# Классический офис – недостаточно гибкое решение для успешных компаний

**Павел Федоров**

CEO Space 1 о том, как поменять представление о рабочем месте как о неинтересном, некрасивом и неудобном пространстве

Гибкие сервисные офисы – тренд в мегаполисах. Бизнесу, который постоянно адаптируется под изменяющиеся тренды, нужна возможность быстро переехать в подходящее помещение, не тратясь на стройку, и менять размер офиса по мере увеличения команды, не отвлекаясь на ремонт. Владельцы бизнеса больше не хотят сами следить за работоспособностью кондиционеров и заказывать картриджи для принтера, они предпочитают делегировать эти процессы профессионалам. Оператор решает все бытовые вопросы, а кроме того, гарантирует, что офис может быть быстро и легко расширен или переоборудован.

В Москве сеть таких офисов с участием О1 Properties создает компания Space 1. Как мода на гибкие рабочие пространства приживается в России, почему коворкинги не подходят корпорациям и как новые подходы к развитию бизнеса влияют на планировку рабочих мест, в интервью «Ведомости&» рассказал CEO Space 1 Павел Федоров.

**Спрос рождает предложение**

**– Как вы пришли к идее Space 1? Чья это была инициатива?**

– Идея родилась у моих коллег из О1 Properties, которые ежедневно общаются с арендаторами и видят, как меняются их запросы. Сегодня компаниям, которые стремятся успеть за быстрыми технологическими трендами, трудно прогнозировать численность персонала в долгосрочной перспективе, поэтому им нужны офисы, которые дают гибкость при размещении команд в перспективе 1–2 лет. А это невозможно в «классической» аренде, во всяком случае – в классе А.

**Павел Федоров**

**– В какой момент произошла эта трансформация запросов и с чем вы ее связываете?**

– Серьезный сдвиг начался примерно 3–5 лет назад, когда технологии стали сильно влиять на бизнес и процессы внутри компаний. Бизнес стал быстрее меняться, появились новые продукты. Классический офис, который не меняется в течение 10 лет, уже не подходит для развития технологичных проектов. Им нужно больше гибкости для проектной работы. Сервисный офис – совершенно типичный элемент новой экономики, как и каршеринг. Он запоздал по сравнению с другими элементами, поскольку недвижимость – это консервативная индустрия. Чтобы построить или перестроить здание, нужно много денег и много времени.

**– Что такое формат Space 1, чем он отличается от других форматов, которые есть на рынке?**

– Это сеть гибких сервисных офисов, которые уже оборудованы мебелью, IT-оборудованием и кухнями. Полностью готовые изолированные рабочие пространства для отдельных компаний от 30–40 человек до бесконечности. Все, что находится в офисе, может быть подстроено под бренд и бизнес-задачи конкретного арендатора.

В классической аренде собственник здания обслуживает только центральные инженерные системы и места общего пользования. В случае Space 1 мы отвечаем за все бытовые вопросы, мелкий ремонт, клининг, услуги связи, закупку расходных материалов – бумаги, канцелярии, чая, кофе и т. д. Арендатор не отвлекается от основной деятельности и может сосредоточиться на развитии собственного бизнеса. В Space 1 есть возможность арендовать офисы на срок от 1,5 года. Но в отличие от коворкингов мы не предоставляем отдельные рабочие места или отдельные маленькие кабинеты. Space 1 – это полностью приватные пространства для размещения команд численностью от 30 человек.

**– Эти удобства компенсируются более высокой ценой?**

– Ставка, которую платят арендаторы Space 1, выше, чем если бы они арендовали помещение без отделки по классической схеме. Но в нашем случае нужно смотреть шире, потому что в ставку входят и отделка, и мебель, и оборудование, и все обслуживание. Мы консолидируем функции разных подрядчиков и берем за это определенные деньги. У нас есть экономия на масштабе и проверенные подрядчики, поскольку мы управляем большим количеством офисов. Для нас это дешевле, чем для отдельной компании, которая закупает, например, расходные материалы, бумагу, интернет и картриджи для своего офиса площадью 500 кв. м. А компания-арендатор переводит расходы на офис из разряда капитальных в операционные, и в ряде случаев это уже преимущество для бизнеса. Кроме того, нужно учитывать риски выплаты неустоек в классических офисах, если компании все-таки нужно выйти из договора раньше оговоренного срока: в Space 1 начиная с 18-го месяца аренды это возможно без штрафов, просто с уведомлением.

**– За счет чего в гибком офисе можно быстро менять конфигурацию пространства, делать брендинг и т. д.?**

– Мы заранее думаем о том, что бизнес-процессы и состав отдельных департаментов арендатора могут меняться с течением времени. Разводим инженерные коммуникации так, чтобы можно было в течение выходных без громкой, дорогой, шумной и пыльной стройки изменить конфигурацию офиса, добавить или убрать кабинеты, переговорные комнаты, все переоборудовать под запрос арендатора. Для этого мы используем модульные мебельные решения, строим минималистичную оболочку офиса, которая сама по себе красива, современна и технологична, но предусматриваем, что отдельные акценты, элементы декорирования, мебель могут быть изменены.

**Офисы, таланты и будущее**

**– Как выглядел самый лучший офис, который вы видели в своей жизни?**

– Вот этот ничего (офис O1 Properties. – «Ведомости&») (Смеется.) В Лос-Анджелесе и Нью-Йорке сеть сервисных офисов NeueHouse – это настоящие произведения архитектурного искусства, стильные и продуманные офисы, в которых собрана вся коллекция новейших технологических новинок в плане организации пространства. Целевая аудитория проекта – небольшие креативные компании, поэтому люди там заботятся о том, чтобы офис не был просто физической коробкой с компьютером и интернетом. Это должно быть креативное, вдохновляющее пространство. Мы работаем для другой целевой аудитории, но сам подход, когда продумываются мельчайшие детали и создается вдохновляющая атмосфера, мне близок, поэтому мы в Space 1 стараемся выбирать здания с архитектурным наследием или отдельными акцентами, деталями, которые можно обыграть внутри наших офисов. Это важно, потому что отношение людей к офисам и в целом к рабочему процессу изменилось. Современные команды работают много и не по фиксированному графику. Поэтому им нужна продуманная продуктивная атмосфера. Это должен быть офис, в котором действительно хочется находиться.

**– Концепт NeueHouse подразумевает вдохновение для креативности. А какой концепт и основная мысль у Space 1?**

– У нас есть выражение, которое мы приняли как внутренний девиз, – «культура рабочих пространств». Мы берем широкое понимание слова «культура»: это и интеллигентность тех людей, которые создают пространство и поддерживают его, помогают резидентам работать, это и набор опыта и профессионализма, который задает высокий стандарт сервиса, и это собственно культура в смысле прикладного искусства и архитектуры. Мы хотим поменять представление о рабочем месте как о неинтересном, некрасивом и неудобном пространстве, где работодатель заботится только о том, чтобы выжать из сотрудника побольше цифр и денег.

**– Как меняются требования крупных компаний к оформлению и оснащению офисов?**

– Первый запрос связан с общением. Арендаторы просят больше зон для разного рода взаимодействий, сотрудничества, общения без стола, для быстрого диалога двух, трех или четырех человек. Нужны конференц-залы для тренингов, общих собраний. Есть спрос на отдельные элементы, которые предполагают удобное общение с помощью Skype или других систем конференц-связи. В целом арендаторы хотят максимально упростить общение с арендодателем и поддерживающими службами, перевести его в удаленный формат с использованием мобильных технологий. Второй аспект связан с более длинным рабочим днем: офис перестал быть местом, где нужно отработать и побыстрее убежать. Теперь он неотъемлемая часть жизни человека. Офисы должны отвечать потребностям нормальной жизни современного горожанина, соответствовать всем требованиям, которые люди предъявляют к другим местам, например к кафе, ресторанам, отелям, квартирам, магазинам.

**– Какой типичный запрос, на который вы отвечаете, предлагая клиентам аренду в Space 1?**

– Как правило, приходят компании, которым нужно быстро разместить определенное количество сотрудников, обычно от 70 до 500 рабочих мест, но при этом с соблюдением всех корпоративных стандартов в части комфорта сотрудников и безопасности, особенно IT-безопасности. На старте мы думали, что средний размер запроса будет меньше. Типичная ситуация – компании не очень представляют, сколько сотрудников будет в этом офисе в течение следующих двух лет, и предсказать это сложно. Второе, что им необходимо, – это, безусловно, инфраструктура. Компании борются за кадры, за современных высокооплачиваемых специалистов на рынке труда, и им нужно чем-то удивить их или по крайней мере дать то, к чему уже привыкли молодые дорогие сотрудники. Третье: клиенты хотят заниматься своим бизнесом и не хотят заниматься абсолютно никакими бытовыми рутинными вопросами. Они не хотят знать, почему у них сломался интернет, закончился картридж в принтере или почему опять не привезли кофе. Мы стараемся дать решение этих проблем в качестве стандартной услуги.

**– Как тогда быть с ростом доли фрилансеров и с идеей удаленной работы, которая становится все более популярной?**

– Есть ощущение, что эта гипотеза не подтверждается. Действительно, несколько лет назад было мнение, которое поддержали даже крупные компании, что вся работа будет очень гибкой, распределенной, будет много удаленных сотрудников. Но, как показывает опыт, через год-полтора приходится всех возвращать обратно в офис. Экономика и бизнес в российских условиях работают не так, как в Кремниевой долине. В России бизнесом занимаются достаточно крупные компании, у которых есть иерархия, есть глобальные задачи, и, несмотря на то что они стараются быть в тренде, полностью отпустить всех работать в коворкинги не получается.

Но при этом мы видим, что представление об офисе постепенно трансформируется от места, где люди непосредственно сидят за рабочим столом и работают, к удобному пространству для живой коммуникации. Даже при использовании самого современного телеконференционного оборудования не хватает невербального общения между людьми. И как это изменить, пока никто не придумал. Возможно, через 15–20 лет большая часть офисов будет организована внутри виртуальных пространств и не нужно будет никуда ходить. Но пока такого нет, офис – более эффективная среда для общения и сотрудничества, чем удаленная работа.

**– Почему удаленная работа не приживается на отечественной почве?**

– Отличие российской экономики и бизнеса в том, что минимально жизнеспособная команда, способная самостоятельно развиваться и генерировать достаточно прибыли, – это минимум 10–15 человек даже в Москве. У нас дорогие деньги, нет или почти нет дешевого венчурного капитала, который можно использовать для проверки разных гипотез при помощи стартапов, небольших групп талантливых предпринимателей. Конечно, и у нас есть немало стартапов, но их недостаточно для того, чтобы сформировать целую индустрию соответствующих сервисов. Для небольших компаний из 15–50 и более человек тоже пока нет удобных сервисов, в том числе в сфере недвижимости.

**– Сейчас бизнесом руководят в основном люди среднего возраста. Какие изменения произойдут, когда представители поколения Z станут у руля крупных бизнесов?**

– Уже точно понятно, что в офисах все будет максимально автоматизировано, переведено в электронный и мобильный формат. Доступ в офис, работа в офисе, все, что связано с эксплуатацией и обслуживанием, дополнительными услугами, перейдет внутрь мобильного телефона либо каких-то датчиков, которые будут следить за температурой, освещенностью в зависимости от времени суток, качеством воздуха, уровнем кофе в кофе-машине, автоматическим дозаказом расходников и т. д.

Вторая тенденция – работа перестанет быть обязанностью, рутиной. Она станет полноценной частью жизни. Те требования, которые люди предъявляют сейчас к окружающей среде, будут применимы к офисной недвижимости. Офисы превратятся в красивые зеленые пространства, наполненные инфраструктурой, удобные для общения со своими сотрудниками, партнерами и коллегами.

**– Какие инструменты для создания комфортной среды сегодня уже стандарт для офисов?**

– Мы можем себе позволить использовать новейшие технологии на рынке офисной недвижимости. Например, в наши рабочие столы встроены беспроводные зарядки, есть USB-порты. Доступ в офис организован с помощью мобильного телефона, а не пластиковой карты. Печать на принтере – также с помощью телефона. Связь с нами, как с оператором здания, – через мобильное приложение. Будет работать электронный документооборот, датчики, которые измеряют расход воды и электричества и сообщают эту информацию нашему арендатору. В каждом офисе будет предусмотрен раздельный сбор отходов.

**Гибкое место**

**– Расскажите про первую площадку Space 1. Каковы ее параметры, кто арендаторы?**

– Первая площадка Space 1 открывается в Москве на ул. Композиторской, 17, в середине декабря 2019 г. Площадь – 2000 кв. м, примерно 260–280 рабочих мест. Есть несколько потенциальных арендаторов, с которыми уже подписаны соглашения о намерениях почти на всю площадь. Половина этих компаний российские, половина – международные. В основном они занимаются новыми продуктами, IT-разработками, инновациями. Такая деятельность требует быстрого роста команды, поэтому им подходит гибкий формат Space 1.

**– Какие планы по дальнейшему развитию?**

– Уже идет ремонт на второй площадке на Арбате. Это 4500 кв. м, примерно на 650 рабочих мест. Открытие запланировано на март-апрель 2020 г. Еще две площадки будут открыты во II квартале 2020 г. в помещениях О1 Properties – это Silver City и «Фабрика Станиславского», в общей сложности это около 5000 кв. м. Договоры еще на три площадки общей площадью около 20 000 кв. м сейчас находятся в стадии подписания. Надеемся до конца года закрыть сделки, чтобы в 2020 г. открыть эти пространства.

**– Ранее вы говорили, что готовы использовать для этого проекта помещения не только O1, но и арендованные. Какими помещения вы смотрите?**

– Я бы сказал, что мы преимущественно рассматриваем внешние площадки. Мы смотрим помещения не меньше 3000 кв. м, расположенные внутри Садового кольца или рядом с ним, неподалеку от метро, с развитой инфраструктурой вокруг этого помещения.

**– Давайте разберемся с формальной частью. Учредитель ООО «Спейс 1» – Павел Барбашев, коммерческий директор О1 Properties. Каким образом связаны Space 1 и О1 Properties?**

– Space 1 – это независимая от O1 Properties компания с собственными брендом и стратегией. Мы используем опыт и компетенции O1 Properties, некоторые сотрудники компании помогают нам в создании нашего продукта. Но Space 1 не находится в периметре О1 Properties, и пока консолидировать две эти компании не планируется.

**– Можно ли сравнить по объему перспективный портфель О1 Properties и портфель Space 1?**

– Это разные портфели и разные продукты, поэтому сравнивать их не совсем корректно. Если говорить о планах развития Space 1, что в течение 3–4 лет мы хотим довести объем портфеля до 150 000–200 000 кв. м в Москве, основная часть площадок будет открываться на независимых от O1 Properties объектах.

**Перспективное пространство**

**– Ощущаете ли вы конкуренцию в сегменте гибких офисов со стороны других операторов?**

– Некоторым коворкингам тоже начали поступать запросы на большое количество рабочих мест. На рынок пришли крупные корпорации, которые считают формат офиса как сервиса достаточно эффективным, безопасным и позволяющим им решать свои задачи, связанные с недвижимостью. С другой стороны, пока еще не появилось достаточного количества предложений, чтобы весь этот спрос удовлетворить. В ближайшие несколько лет будет органический рост и любое качественное предложение будет очень быстро осваиваться тем спросом, который уже есть. Лет через пять начнется конкуренция между теми игроками, которые на тот момент будут на рынке. Начнется борьба, и нужно будет чем-то отличаться, предоставлять дополнительные услуги.

**– Какие тренды будут формировать офисный рынок Москвы в 2020 г.?**

– Мы ожидаем бурного роста разных сервисных форматов на рынке офисной недвижимости, потому что в этом сегменте накопился значительный отложенный спрос. Компании уже поняли, что не очень удобно работать и размещать своих сотрудников в традиционном офисе, но какого-то внятного предложения на рынке гибких сервисных пространств просто не было. В 2020 г.помимо тех 50 000–70 000 кв. м, которые планирует открыть Space 1, другие игроки тоже будут активно выходить на рынок со своими предложениями. Мы ожидаем, что в 2020 г. в Москве откроется порядка 100 000 кв. м гибких офисов и разных смежных форматов.

**– Аналитики прогнозируют рост рынка гибких офисов в мире более чем в 4 раза – с $26 млрд в 2018 г. до $111 млрд к 2027 г. Как вы оцениваете размер и перспективы этого сегмента офисной недвижимости в России?**

– Объем сервисных пространств (включая и все сервисные офисы, и коворкинги) составляет сейчас 150 000–200 000 кв. м, это около 1% от общей площади офисной недвижимости в Москве. В более развитых странах этот показатель на уровне 6–7%.

Однако в России продолжается интенсивный рост, и мы считаем, что через 5–7 лет сервисные пространства займут в Москве 10–12% рынка офисной недвижимости, в абсолютных цифрах рост будет примерно в 10 раз, рынок достигнет $2 млрд в год в текущих ценах.

Текст: Екатерина Кузьмина, Анна Богомолова

# В России неэффективность затыкают дополнительными часами в нерабочее время

**Николай Соломон**

Почему инструменты бережливого производства поймет даже ребенок, а закупать новое оборудование часто бессмысленно

Обеспечить к 2024 г. темпы роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5% в год – такая цель заявлена в национальном проекте «Производительность труда и повышение занятости», который стартовал в 2018 г. Оператором нацпроекта в части адресной поддержки бизнеса стал Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда (ФЦК).

В интервью «Ведомости&» гендиректор ФЦК объясняет, отчего Россия не Япония, а будущее, где все за нас делают роботы, - скучно.

**– Рост производительности труда и повышение эффективности процессов выгодны в первую очередь бизнесу. Почему тогда бизнес не занимается этим самостоятельно, а требуется вмешательство со стороны государства, отдельный национальный проект?**

– Я бы не стал использовать слово «вмешательство». Ни о каком вмешательстве государства в дела бизнеса речи не идет. Государство просто предложило форму поддержки. Для государства вызов понятен: повышение производительности труда – это дополнительные поступления в бюджет и рост ВВП. Можно сказать, что здоровье экономики проявляется через этот индикатор. Производительность труда может рассчитываться как отношение добавленной стоимости к общему рабочему времени. В Российской Федерации этот показатель – $25/ч, в среднем по Европе – $50–60/ч. В Норвегии, которая является одним из мировых лидеров, этот показатель составляет более $90/ч. Очевидно, что мы работаем неэффективно и предпочитаем затыкать нашу неэффективность дополнительными часами в нерабочее время и в выходные дни. Средний россиянин в 2018 г. отработал 1972 часа, а в Германии этот показатель составил 1363 часа. Так что национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» – это win-win: выигрывают государство в целом, каждый регион и сам бизнес.

**– И все же, если убрать за скобки национальный проект, насколько сам бизнес готов и пытается наращивать производительность труда?**

– Могу выделить два типа предприятий, которые заинтересованы в этом. Первые находятся в безвыходной ситуации, и для них это вопрос выживания, конкуренты наступают на пятки. Второй тип – те, кто нацелен на долгосрочную перспективу, понимает, что бережливое производство станет конкурентным преимуществом. Они хотят выстроить новую производственную культуру, где каждый сотрудник создает ценность.

**Николай Соломон**

**Генеральный директор Федерального центра компетенций**  
**Родился** 3 января 1971 г. в Москве.  
**Окончил** Московский автомобильно-дорожный институт и Московскую финансовую академию при правительстве Российской Федерации. Член Ассоциации дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса.  
**С 1994 по 2003 г.** работал на разных должностях в департаментах аудита и управленческого консалтинга Price-waterhouseCoopers.  
**С 2003 по 2005 г.** – директор департамента проектного управления, и. о. генерального директора финансово-бухгалтерского центра ОАО «ЮКОС-Москва».  
**С 2005 г.**– финансовый контролер и директор по экономике и контроллингу в ОАО «СУЭК».  
**2009 г.** – заместитель генерального директора Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» по финансам.  
**2010 г.** – заместитель генерального директора Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» по экономике и финансам.  
**2011 г.** – первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям – главный финансовый директор Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Ключевые направления в зоне ответственности – поиск внутренних резервов для повышения эффективности, производительности и системное развертывание Производственной системы «Росатома» на предприятиях госкорпорации.  
**2018 г.** – генеральный директор АНО «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»

В Toyota за 30 лет существования производственной системы рядовые сотрудники подали более 40 млн предложений по улучшению. Кроме того, у каждого работника есть возможность остановить конвейер – такая веревка над головой, стоп-кран. Тут же прибегут 2–3 человека, курирующих производственный процесс. Работник им может сказать, что не успевает или получил на своем участке какой-то брак и т. д. Основа идеологии японского производства – не принимай брак, не производи брак, не передавай брак. Если сотрудник останавливает конвейер или как-то иначе рассказывает о проблеме, это поощряется. Мы же в России исторически привыкли замалчивать проблемы, рабочий может сказать, что есть проблемы, а ему начальник в ответ: «Тебе что, больше всех надо?»

**– То есть руководители не готовы к изменениям?**

– Иногда люди не хотят рассказывать о проблемах, рассуждая: «Что я, стукач, что ли?» Часто не готов средний уровень менеджмента. У нас в стране вообще есть сложности с профессиональной подготовкой руководителей. Но управленцы – такие же люди, как и все, они тоже по природе своей не хотят ничего менять. У каждого человека принятие изменений может занять определенное время, главное – не внедрять ничего «через колено». Нельзя приказами и распоряжениями внедрить новую производственную систему и культуру. Важнее всего в этом процессе позиция первого лица – топ-менеджмент должен быть флагманом изменений. Затем в этом должна повариться какая-то часть руководства.

Одна из ключевых ошибок – начать внедрять новую систему подачи предложений по улучшениям, когда средняя прослойка руководства еще не готова. Каждое предложение работника должно быть рассмотрено и получена обратная связь, не важно даже, положительная или отрицательная. Предложения должны поощряться: это могут быть премии, подарки или, например, ужин с генеральным директором – многие рабочие оценят такую возможность.

Но если у руководителя нет времени или возможности дать обратную связь, предложения кладутся под сукно, тогда у сотрудников пропадает желание что-либо делать.

**– Сколько из тех компаний, с которыми вы работаете, пытались усовершенствовать у себя производственную систему самостоятельно?**

– Именно специалисты ФЦК уже закончили работать на 180 предприятиях, еще 270 – в процессе. Могу сказать, что на половине этих предприятий сотрудники были знакомы с темой бережливого производства, но опыт имели неудачный: пощупали, попробовали и обожглись. Когда мы начинали разбираться, оказывалось, что все внедрение заканчивалось обучением с консультантами. Приезжали даже специалисты с японских предприятий, делились опытом. Но это как с изучением иностранного языка: если ты просто заучиваешь слова, но не практикуешься – ничего не получится.

**– Но ведь ФЦК тоже занимается обучением и консультированием, в чем тогда разница?**

– Мы не учим, мы тренируем – обучение встроено в саму систему управления производством. У нас работают практики, которые в течение долгих лет использовали инструменты повышения производительности на больших российских корпорациях, таких как ГАЗ, «Камаз», Концерн «Калашников», «Росатом», Сбербанк, «Северсталь» и многих других. Это компании – лидеры в своих отраслях. Наши сотрудники, как правило, прошли путь от рядового рабочего до должности начальника производства, технического директора или главного инженера. Это позволяет им, приходя на другое производство, разговаривать с клиентами на одном языке. Люди чувствуют, что к ним пришел не теоретик, а практик. К тому же услуги производственных консультантов стоят довольно дорого, не все предприятия могут себе это позволить, а участие в нацпроекте и сотрудничество с ФЦК для них совершенно бесплатно.

**– Сколько сейчас человек работает в ФЦК?**

– 350 человек.

**– То есть вы схантили из крупных компаний три с половиной сотни ключевых сотрудников? Как это возможно?**

– Представьте себе: вы работаете в одной компании много лет, знаете все ее производство наизусть, причем глобальные задачи там уже решены, а вы способны на большее. Такие специалисты чуть-чуть застаиваются, бывает, что карьерный рост внутри компании для них ограничен. В ФЦК у них огромный потенциал и целый калейдоскоп задач. Они могут одновременно работать с несколькими предприятиями, проходят и изучают большое количество производств. Они взаимодействуют напрямую с региональными органами исполнительной власти и генеральными директорами компаний, что на их прежней позиции было невозможно.

Я сам пришел из «Росатома», и у нас работают в том числе бывшие сотрудники заводов «Росатома». Причем директора заводов отпускали их к нам с гордостью, потому что люди, которых они воспитали, могут быть полезны в масштабах страны. Хороший руководитель всегда желает своему сотруднику только лучшего.

**– Если у ваших консультантов такой разный опыт работы, они проходят в ФЦК какое-то специализированное обучение единым стандартам работы?**

– Да, обязательно. На входе они проходят профессиональные тесты, а потом недельный тренинг, где мы приводим их опыт и знания в соответствие с нашими методиками. У нас около 50 собственных фирменных методик, часть из которых они изучают на старте как базу, а другие осваивают уже в процессе работы. Внутренняя структура ФЦК такова, что у нас есть чемпионы по каждому из направлений. Если у вас не было опыта работы, например, с тянущим производством (организация производства, при которой детали и полуфабрикаты подаются на следующую технологическую операцию с предыдущей по мере необходимости. – «Ведомости&»), но такая потребность есть у клиента, вы всегда можете посоветоваться с профессионалами.

**– Эти 50 методик – наработки ФЦК или какие-то международные?**

– Это наши разработки. Естественно, они основаны на опыте компании Toyota, но у нас есть собственная методологическая группа, которая доработала разные методики: например, в ФЦК также используются лучшие практики «Росатома». Но сами по себе инструменты бережливого производства настолько просты, что их может выучить ребенок. Кстати, что доказано нашим проектом в московской школе № 1474, где дети на раз-два выучили инструменты и внедрили в жизнь школы инновационные решения: вместе с учителем труда они сконструировали специальные умные датчики для кулеров, с помощью которых на телефон завхоза приходит сигнал, если в кулере осталось недостаточное количество воды. Или же была разработана такая же система с датчиками для подносов в школьной столовой, где сигнал на кухню поступает при недостаточном количестве подносов на раздаче еды. Эти инструменты могут применяться везде: в образовании, в медицине, в госуправлении. Основная цель – какой бы процесс вы ни делали, он должен быть удобным и оптимальным для рядового сотрудника.

**– Как это работает на практике? Консультант ФЦК приезжает на предприятие, что происходит дальше?**

– Сначала мы вместе с руководителем предприятия выбираем производственный поток, с которым будем работать, и замеряем его характеристики – например, скорость выпуска продукции, время протекания производственного процесса, загрузку оператора. Знаете, что средний показатель загрузки операторов и оборудования на предприятиях, с которыми мы работаем, составляет 40–50%? У нас даже есть такое понятие – «сторож станка»: оператор загрузил деталь, обработка идет, а он ждет, пока она закончится, чтобы эту деталь вытащить и загрузить следующую. Это неэффективно. Рядом может быть второй станок, и, пока в одном идет обработка одной детали, оператор может загружать что-то в соседний станок. В результате загрузка оборудования и людей вырастает на 90% и освобождаются операторы других станков.

Я однажды указал на такую проблему директору одного из предприятий, он послушал и говорит: «Не буду ничего делать, у меня хорошая социальная обстановка на предприятии, люди всем довольны. Работает на 50% – и пусть работает».

**– Может быть, потому, что в противном случае ему придется двух других сотрудников уволить, а это рост безработицы, которого власти так боятся?**

– В формуле производительности труда в числителе – добавленная стоимость, в знаменателе – численность сотрудников. Самая большая ошибка, но и самое простое, что можно сделать, – уволить людей.

**– Ваши консультанты могут сказать: «Надо увольнять»?**

– Нет, они могут сказать, что конкретно на этом участке должно работать не пять, а три оператора. Давайте на типичном примере посмотрим. Возьмем Средне-Волжский механический завод. Там производят кумулятивные заряды, которые используются для гидроразрыва пласта при добыче нефти. Исторически станки были разбросаны в разных углах производства, детали приходилось носить через весь цех, иногда зимой идти через улицу, при этом по дороге еще была гора запасов, ожидающих обработки.

Мы предложили расставить оборудование рядом так, чтобы сразу можно было передать деталь с одного этапа производства на другой. Руководители, несмотря на новогодние праздники и отпуск, сами переставили 40 станков, потому что они посчитали всю экономическую выгоду. Они высвободили 20% производственных площадей, увеличили производительность на 40%, но поняли, что некоторых сотрудников придется сократить: потенциал роста продаж был невысок, поэтому им пришлось сокращать издержки, а не наращивать объемы производства.

Мы начали думать, как поступить. Посмотрели, кто поставщики, как они работают, есть ли сбои. В результате поняли, что болванки, из которых делаются колпачки, они могут производить сами на освободившихся площадях силами этих подпадающих под сокращение работников.

**– Зато поставщик обанкротился.**

– Руководитель отвечает за доходы своей организации, наша задача – производить качественный продукт дешевле.

**– То есть вы смотрите на эту задачу не на государственном макроуровне, а на микроуровне, с позиции интересов бизнеса?**

– Мы за то, чтобы больше людей трудоустраивалось за счет общего увеличения покупательной способности россиян и улучшения качества наших отечественных товаров.

Российская экономика не варится в собственном соку, есть возможность выходить на экспорт, и есть импорт, который надо замещать. Это огромный потенциал. Если я выхожу на нужный уровень производительности, то могу конкурировать с иностранными товарами на наших полках. Часто меня спрашивают: «Как на экономику повлиял кризис?»

Производственная система Toyota появилась в кризис, когда Япония после войны буквально выживала. Мы начали выживать в условиях санкций, зато это дало возможность развиваться нашей пищевой промышленности.

*Николай Соломон, гендиректор ФЦК /Андрей Гордеев / Ведомости*

**– Как в этом сегменте дела обстоят с бережливым производством и эффективностью труда?**

– Вы знаете, что 70% себестоимости при выращивании свиней занимает корм? А знаете, что процентов 20 этого корма просто теряется? Конструкция корыта такая, что они своими пятаками его раскидывают. Или возьмем молочное производство в Белгородской области, с которым мы работали: мы повысили удой на 10% – с 50 до 55 т в сутки. Мы просто изменили схему перемещения доярок, чтобы они могли подключить доильные аппараты сразу к нескольким коровам. Раньше они не успевали добежать от одной коровы к другой.

**– Эти результаты достигаются по большому счету теми же ресурсами? Вообще, повышение производительности – это дорого? Есть мнение, что обязательно нужно внедрять новые технологии, менять оборудование...**

– Чушь это всё. Нас японцы ругают за то, что мы пытаемся внедрить дорогостоящие ERP-системы до того, как разобрались с бережливым производством. Сначала нужно максимально оптимизировать процессы, убрать оттуда все потери, дойти до уровня, когда нормативы стабилизируются. Пока вы не наладили производственный поток, вы не понимаете, какой станок становится реально узким местом и его нужно заменить, а у какого еще есть потенциал. Основная ошибка наших производственников – им лень заниматься отстраиванием этих процессов. Они начинают хаотично менять оборудование: сегодня вроде здесь узкое место, давайте заменим этот станок. Потратили $3 млн, а завтра в другом месте все встало. В результате вы поменяли всю производственную линию, а производительность не увеличилась. Кстати, японцы все еще работают на оборудовании 1980–1990-х гг. и не очень-то стремятся его менять, потому что там налажено техобслуживание.

**– А у нас?**

– У нас техническое обслуживание и ремонт – большая зона для оптимизации. Вот у вас, например, есть автомобиль, и в документах написано: техобслуживание каждые 10 000 км. Вы проехали это расстояние и отдаете машину на сервис, хотя она хорошо ехала и никаких видимых причин ремонтировать ее не было. Так и с основным оборудованием. Но у нас часто ждут, когда станок остановится, а потом начинают его чинить, а там оказывается, что нет деталей или нужно вызывать иностранных специалистов, если оборудование импортное.

**– Но при этом в национальном проекте есть инструменты финансовой поддержки от Фонда развития промышленности (ФРП), займы под 1% именно под замену оборудования?**

– Деньги на основные фонды нужно тратить тогда, когда вы признаете, что эта единица оборудования – последний шаг в процессе повышения производительности. В рамках нацпроекта наше взаимодействие с ФРП построено именно так, что сначала мы оцениваем производственную систему предприятия и выдаем заключение: «Да, это тот самый случай, когда без денег, без нового оборудования не обойтись». Мы видим, что производительность труда может стать основным показателем для оценки эффективности многих проектов или программ финансовой поддержки бизнеса.

Знаете ли вы, что по некоторым категориям потребляемых продуктов у нас в стране 70% составляет импорт?

**– С импортозамещением более-менее понятно, а что с экспортным потенциалом?**

– Здесь очень много возможностей. Мы находим предприятия, продукция которых по всем качественным характеристикам готова к экспорту, но они об этом не знают и даже не задумывались. У них и службы маркетинга никогда не было, они понятия не имеют, как выходить на внешние рынки, какие получать лицензии и разрешения и т. д. Здесь мы сотрудничаем с коллегами из Российского экспортного центра, если видим такое производство, говорим им, они уже со своей стороны оценивают экспортный потенциал, предлагают свои продукты – субсидии, акселераторы и другие возможности.

**– Какие отрасли в России сейчас в плане производительности труда самые отстающие?**

– Высокий потенциал роста есть во всех отраслях, на которые нацелен нацпроект, которые могут в нем участвовать. У базовых сырьевых отраслей все в порядке с маржей, оборудованием, ERP-системами и производительностью.

**– Если смотреть не по отраслям, а по регионам?**

– Расти могут все регионы без исключения. Я бы не искал сильные и слабые, потому что даже сильные регионы позволяют себе рост производительности. И чем больше внимания проекту уделяет губернатор, тем выше результаты. Мы сейчас запустились в 37 регионах, в следующем году прибавится еще 15, к 2023 г. охватим всю страну.

**– На сайте проекта сказано, что для участия компания должна получить одобрение от руководства региона. Были прецеденты, чтобы отказывали?**

– Это формальности. Предприятие должно соответствовать основным критериям: работать в одной из пяти отраслей, которые я уже перечислил, иметь выручку от 0,4 млрд до 30 млрд руб. в год, не более 25% иностранного участия в капитале. Предприятие оставляет заявку, мы ее оцениваем, в течение месяца выезжаем на производство. Если оно нам подходит, то мы пишем письмо в регион с просьбой включить предприятие в нацпроект. В течение недели-двух регион присылает подтверждения, заключается безденежный договор, и мы приступаем к работе. Ни одного отказа от региональных властей еще не было, да и повода отказать быть не может. Самые активные регионы сейчас – это Белгород, Нижний Новгород, Пермь, Рязань, Татарстан и Тюмень.

**– Как в будущем, в перспективе лет 30–50, изменится ситуация с производительностью труда и бережливым производством?**

– Я вообще пугаюсь, когда слышу про диджитализацию, роботизацию и искусственный интеллект. Кого умная машина быстрее заменит – меня или работника на производстве? Я думаю, что меня, а такие профессии, как повар или художник, никуда не денутся и не поддадутся роботам – там требуется огромный творческий вклад. Но все это не такая уж близкая история. Если честно, я мечтаю о коврах-самолетах. Меня беспокоит то время, которое мы тратим в дороге, в поездках по Москве или на перелеты в командировки. Для меня дорога становится испытанием, хотя, конечно, я сижу работаю и в самолете. Но все равно это какая-то пустая трата времени и топлива. Я хочу, чтобы в будущем люди больше ходили пешком, общались, играли в футбол на поле, а не в компьютере. А в то будущее, которое рисуют футурологи, где за нас все делают роботы, я не хочу верить – это так скучно. &

Текст: Евгения Корытина, Анфиса Воронина

# Офис как сервис

Что такое гибкие офисы и почему в них переселяется крупный бизнес

К 2030 г. до трети всех офисов в Европе будут гибкими, ожидают эксперты JLL. В России такие пространства тоже входят в моду. Гибкими офисами уже пользуются банки «Тинькофф» и «Открытие», «Яндекс.Маркет» и МТС. Спрос на гибкие офисы растет.

В Москве насчитывается 154 400 кв. м гибких офисов (эта площадь примерно равна двум комплексам «Белая площадь» на «Белорусской»), подсчитали аналитики CBRE. У Cushman & Wakefield оценка немного выше – 170 000 кв. м гибких пространств. Но в одном аналитики сходятся: пока это около 1% столичного рынка офисной недвижимости. Рынок гибких офисов в столице только формируется и поэтому быстро растет. По прогнозам CBRE, в 2019 г. он увеличится на 37%.

Статистика по гибким офисам, которую ведут консультанты рынка недвижимости, включает сами гибкие офисы, коворкинги и гибридные пространства. Все они в отчетах объединены понятием «коворкинг». По данным CBRE, в Москве сейчас 120 коворкингов, которыми управляют 60 операторов. Средняя площадь коворкинга – порядка 1600 кв. м. Основную долю рынка занимают российские операторы (66%). В среднем внутри коворкинга 80% рабочих мест закреплено за конкретными пользователями, оставшиеся 20% – незакрепленные рабочие места. В декабре в Москве открывается новый формат гибких сервисных офисов под брендом Space 1. Проект не подразумевает аренду отдельных рабочих мест и ориентирован на крупные компании, рассматривающие вариант среднесрочного размещения сотрудников в полностью готовом и обслуживаемом офисе. По данным руководителя департамента офисной недвижимости Cushman & Wakefield Натальи Никитиной, пока Space 1 – единственный оператор в Москве, полностью работающий по такой схеме.

**Какие различия**

Коворкинг – это офисное пространство, в котором можно арендовать даже одно место, в том числе на сверхкороткий период времени (от 1 часа). В коворкингах могут размещаться и отдельные компании в выделенных кабинетах, но сотрудники разных арендаторов будут пересекаться в общих зонах (кухня, санузел, рекреационные зоны). Коворкинг предлагает арендаторам ограниченную гибкость: планировки и рассадка не меняются, пространство брендировано в фирменный стиль оператора коворкинга. В сервисных офисах Space 1 каждый арендатор имеет полностью изолированный блок, в котором возможно адаптировать планировку под задачи компании и брендировать пространство в фирменный стиль арендатора. Такой офис имеет более продолжительные сроки аренды (в среднем от 1,5 года) и рассчитан на размещение команд численностью от 50 человек.

**Концепция гибких офисов**

К 2030 г. около 30% всего офисного рынка в Европе будет представлено гибкими пространствами, говорится в исследовании JLL «Flex-отерапия. Влияние гибких пространств на офисный рынок Москвы». Сейчас, по данным CBRE, на долю этого сегмента приходится 6% в Шанхае, 5% в Лондоне и 5,2% в Амстердаме. В Европе и США сегмент гибких офисных пространств растет на 20–30% в год, указывают аналитики Cushman & Wakefield.

Основоположник и один из мировых лидеров в этом сегменте – компания Knotel, которую в 2016 г. в США основали выходец из России Эдуард Шендерович и его партнер Амол Сарва. Knotel выросла из софтверного стартапа Knotable, у которого были избыточные площади и он придумал сдавать их в субаренду другим компаниям с числом сотрудников более 20 человек. Сейчас в портфеле Knotel свыше 200 офисов в Нью-Йорке, Сан-Франциско, Лондоне и Берлине.

Особенность гибких офисов в том, что арендатор получает собственные помещения внутри пространства с общей инфраструктурой, объясняет Никитина. До недавнего времени в Москве не было крупных приватных (т. е. изолированных от других рабочих мест) офисов с полным сервисным обслуживанием и гибким подходом к планировкам и брендированию, рассказывает гендиректор Space 1 Павел Федоров. Развивались преимущественно коворкинги или сервисные офисы, которые работают по модели отдельных кабинетов с общими зонами.

Гибкие офисы отличаются и от коворкингов, и от классических офисов. Основные преимущества гибкого офиса над классическим – возможность быстро заключить и расторгнуть договор аренды, отсутствие капитальных затрат и аутсорсинг поддерживающих функций, рассказывает Татьяна Шараева, руководитель бизнес-направления гибких офисных решений CBRE. Средний срок аренды классического офиса А- или B-класса – 3–7 лет с ограниченным правом досрочного расторжения, а возможности расширения зависят от наличия свободного пространства у собственника, рассказывает Федоров. В Space 1 можно арендовать офис на срок от 1,5 года.

При необходимости арендатор гибкого офиса может быстро увеличить или сократить занимаемое пространство, продолжает Шараева. Если потребности арендатора изменились, оператор может предложить ему альтернативное решение в том же здании или на других площадках сети, подтверждает Федоров.

**Как трансформировать офис**

В Space 1 офисы кастомизируются уже в готовом виде, говорит Федоров. Все элементы сделаны так, что при необходимости можно легко трансформировать пространство – из open space сделать кабинет или переговорную с помощью модульных стен. Возможно брендирование пространства в фирменный стиль арендатора.  
Space 1 предлагает полностью изолированные приватные офисы, говорит Федоров. При этом в зданиях есть функциональная инфраструктура общего пользования, которую нерационально размещать в собственном офисе ввиду ограниченного времени использования. Например, большая переговорная комната, душ, склад, серверная и т. д. Приватность относится и к IT-инфраструктуре, отмечает он: в отличие от коворкинга, где все арендаторы пользуются единой WiFi-сетью, в Space 1 все рабочие места можно соединить при помощи проводного соединения, а также есть возможность создавать полностью изолированные, закрытые сети для каждого арендатора.

В классическом офисе все расходы на ремонт, организацию IT-инфраструктуры, обслуживание оргтехники, закупку расходных материалов, организацию эксплуатации офиса ложатся на плечи арендатора, рассказывает Федоров. Операторы гибких пространств предлагают своим резидентам уже оборудованные и оснащенные всем необходимым для работы помещения с рабочими местами, обслуживают их, рассказывает Шараева, могут предоставить дополнительные услуги (ресепшн, курьер, IT-поддержка и др.). Арендатору не нужно вкладываться в ремонт каждый раз, когда он решит переехать, добавляет директор департамента офисной недвижимости компании ILM, руководитель проекта Amo.ru Анна Воробьева. Оператор может решать и специфические задачи, например аутсорсинг питания сотрудников или организация работы АТС, говорит Федоров. Поэтому аренда гибкого офиса выгодна компаниям, заинтересованным в экономии на капитальных расходах (CAPEX), отмечает Шараева. Аренда классического офиса добавляет к расходам стоимость организации работы, кофе, клининга, интернета, ремонтов, АХО, офис-менеджера, секретаря и т. д., рассказывает в интервью «Ведомости&» Федоров.

S.A. Ricci сравнила, во сколько обойдется размещение 70 сотрудников на два года при классической аренде и при аренде сервисного офиса. Аренда последнего обойдется в 58,9 млн руб. против 73,6 млн руб. при классической аренде. Сама стоимость аренды сервисного офиса будет выше, но компании не придется тратить на отделку, мебель, оргтехнику, указывают консультанты, единственные затраты – это аренда и стоимость переезда. Поэтому для компаний, которые не могут прогнозировать потребность в рабочих местах более чем на три года, аренда гибкого офиса будет выгоднее, резюмируют аналитики.

**Меняться за бизнесом**

Традиционно целевой аудиторией коворкингов были стартапы и фрилансеры. Но гибкие офисы нужны и крупным корпорациям – это для них и альтернатива классической аренде, и временный вариант для решения краткосрочных задач, отмечает Никитина. Гибкий офис выгоден для компании, когда ей сложно предсказать рост команды или когда есть краткосрочные задачи для проектных команд. «Это компании, у которых быстро меняются продукт и потребности в количестве персонала. Таких сейчас большинство, ведь если раньше средний срок жизни компаний составлял порядка 50 лет, то сегодня это уже 5 лет», – ссылается Шараева на данные исследования Йельского университета и Института Санта-Фе.

Space 1 ориентируется в первую очередь на крупные компании, которые полностью или частично перестраивают бизнес-процессы под работу по принципу проектных команд, agile и других методик, нацеленных на быструю адаптацию к меняющимся условиям, рассказывает Федоров. Поэтому здесь, в отличие от коворкинга, нельзя арендовать отдельное место или маленький кабинет – средний размер арендатора тут начинается от 50 рабочих мест, рассказывает Федоров, а пространства брендируются под корпоративный стиль арендатора, а не оператора коворкинга.

**Компании распробовали гибкие офисы**

В Москве растет спрос на гибкие офисы со стороны крупного бизнеса. В октябре банк «Тинькофф» арендовал 1039 рабочих мест в бизнес-квартале «Арена парк» Площадь гибких офисов, которые займет «Тинькофф», составит около 7000 кв. м (общая площадь здания – 9000 кв. м). Договор заключен до середины 2023 г.  
В июле МТС арендовала 4500 кв. м в Москве на ул. Новорязанской, 8. На арендованной площади 728 рабочих мест.  
В августе Росбанк договорился об аренде 210 рабочих мест (около 1500 кв. м) в башне «Федерация». Сделка заключена на полгода, но в дальнейшем возможно ее продление.  
В феврале 2019 г. «Яндекс.Маркет» арендовал 600 рабочих мест на 4000 кв. м в Москве на Зубовском бульваре.

**Бизнес выбирает**

Банк «Открытие» выбрал гибкий офис для размещения всех сотрудников, которые занимаются цифровым бизнесом (в том числе разработчиков), рассказывает Андрей Пыльцов, старший вице-президент, руководитель административно-технического блока банка (комментарии он передал через представителя).

У банка пока нет понимания, как будет масштабироваться этот бизнес, поэтому выбор с динамическим офисом Пыльцов называет наиболее удобным. «Мы входим в готовое помещение, сделанное по современным стандартам, не несем капитальных вложений, не проводим строительные работы, не осуществляем закупок с отнесением на баланс банка, – отмечает он. – Минус – приходится платить повышенную арендную плату».

У МТС есть несколько собственных коворкингов в Москве и Петербурге, рассказывает представитель компании. «Они созданы для внутреннего использования – работы продуктовых команд, сотрудников различных офисов, организации встреч. Эта идея созвучна стратегической цели МТС – трансформироваться в мультисервисную цифровую компанию, – объясняет он. – МТС уже больше, чем оператор связи. Мы активно внедряем новые цифровые технологии, разрабатываем современные сервисы, вышли на инновационные рынки облачных услуг, системной интеграции, мобильных приложений, киберспорта и др.». В каждом коворкинге компании более 100 не закрепленных за конкретным сотрудником рабочих мест.

А сейчас МТС, продолжает представитель компании, прорабатывает внутренний проект Workspace (предусматривает создание современных офисных пространств для сотрудников МТС). Он направлен на создание современных офисов в регионах, например в Краснодаре, Пскове, Ростове-на-Дону и других городах. Проект, рассчитанный до 2021 г., планируется реализовывать как на имеющихся, так и на новых площадях.

Гибкие офисы подходят всем, считает Никитина, именно поэтому данный сегмент сейчас активно растет – до 40% в год. При выборе рабочих мест по-прежнему важна локация, в частности близость к метро. Хороших площадок все меньше, провайдеров гибких офисов – больше, поэтому скоро оператором придется побороться за право управлять таким офисом, прогнозирует Никитина.

Например, оператор Space 1 в течение недели после объявления о запуске проекта в октябре 2019 г. получил предварительные запросы более чем на 6000 рабочих мест, или примерно на 40 000 кв. м, говорит Федоров. Это больше предложения: у Space 1 сейчас четыре площадки общей площадью 11 500 кв. м, скоро к ним добавятся еще три общей площадью около 20 000 кв. м.

Текст: Алексей Охлопков

# Искусство маленьких улучшений: три кейса роста производительности

Как федеральная программа помогла свиноводам, энергетикам и производителям майонеза

Когда кажется, что возможности для роста исчерпаны, бывает достаточно опытного взгляда извне, чтобы понять, как много ресурсов для снижения издержек и роста производительности есть у самого бизнеса. Искусство маленьких шагов, бережливое производство и постоянные вопросы, как можно сделать каждое действие еще эффективнее, приносят ощутимые результаты, убеждаются участники нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости».

«Ведомости&» собрали несколько примеров улучшений, которые позволили сократить время производства, победить переработки и бесцельные простои – и в конечном итоге найти новые возможности для роста бизнеса.

**+30% к производительности за два месяца**

Один из крупнейших свиноводческих комплексов Тюменской области – ООО «Согласие» (70 000 голов) стало участником нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» в марте 2019 г. Компания понимала: процессы можно совершенствовать, но как именно, было не ясно. «Хотелось что-то менять, улучшать, а четкого понимания как было мало. Для меня лично это [участие в нацпроекте] получение дополнительного управленческого опыта», – объяснила «Ведомости&» заместитель начальника мясокомбината свинокомплекса «Согласие» Виктория Парфенова. В проекте повышения производительности труда она стала руководителем рабочей группы.

**«Согласие»**

сокращение времени протекания процесса с 9 часов 35 минут до 6 часов 43 минут. Фактическое сокращение времени на 30%;  
сокращение запасов сырья в потоке с 470 до 70 кг в смену. Фактическое изменение в 6,7 раза;  
повышение производительности труда (выработки) в потоке с 12 789 кг/чел. в месяц до 19 404 кг/чел. в месяц. Увеличение производительности на 52%;  
повышение производительности труда (выработки) грузчиков в потоке с 16 528 кг/чел. в месяц до 28 750 кг/чел. в месяц и дополнительно ведение учета в программе. Увеличение производительности на 73%.

«Согласие» – региональный производитель свинины. Предприятие полного цикла производит более 30 т продуктов в сутки, в каталоге компании – около 180. Для работы в рамках нацпроекта рабочая группа выбрала сырьевой участок предприятия – из-за него часто простаивали колбасный и маринадный цеха.

Эксперты Федерального центра компетенций в сфере производительности труда (ФЦК) проанализировали работу «Согласия» и обнаружили: основной «ценной» работе (которая создает добавленную стоимость продукта) сотрудники уделяют 35% рабочего времени. Остальные 65% времени занимают необходимые, но не ценные действия. Грузчики много перемещались в поисках средств транспортировки, сырья и продукции, а также необоснованно дополнительно транспортировали продукцию на всех этапах производства, что в совокупности занимало более 8 часов в день на всех. В результате грузчиков не хватало, а спланировать их работу и отдых на месяц вперед было сложно. Переработка на одного грузчика в компании составляла 15–20 часов в месяц, т. е. 120 000–150 000 руб. доплат за переработки на всех. Сотрудники часто брали больничные и были в целом недовольны.

На пилотном сырьевом участке эксперты ФЦК порекомендовали перераспределить обязанности и зоны ответственности среди грузчиков. Оказалось, что вместо 27 человек с работами могут справиться 24, а остальных направили на сбор заявок и отгрузку товара. Всех грузчиков обучили пользоваться системой «1С Склад», что позволило высвободить трех кладовщиков. После изменений исчезли переработки, сократилось число больничных, горизонт планирования работы грузчиков вырос до месяца. Сотрудники стали уходить домой вовремя.

Оптимизировали и работу обвальщиков: кроме обвалки они срезали туши и укладывали их на стол – на это уходило время. После консультаций из процесса исключили лишние перемещения и ожидания из-за завалов продукции. Рабочие столы были выстроены в поток, работа начала вестись по «времени такта» (чтобы у каждого обвальщика операция занимала одинаковое время, необходимое для следующего передела). В результате перебалансировки производительность труда на одного обвальщика выросла на 61%, а процесс стал проходить почти в 2 раза быстрее. Количество разделанных туш за смену выросло со 170 до 243. Улучшился еще один из ключевых показателей: количество сырья, находящегося в обработке, сократилось на 60%.

При внедрении улучшений эксперты ФЦК использовали стандартные инструменты бережливого производства: составили карту процессов потока, организовали удобные рабочие места по методу 5С (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование), составили регламенты выполнения работ, создали доску решения проблем и инфоцентр для отслеживания оперативной информации для персонала. Высвободившихся сотрудников компания направила в другой цех: теперь они разделывают дополнительные 13 000 кг тушек курицы в месяц (и эта цифра растет). Внедрение всех этих улучшений заняло два месяца. «Производственный процесс на оптимизируемых участках стал прозрачным, а сотрудникам стало легче выполнять свои обязанности. Нам, как руководителям, стало легче управлять», – говорит Парфенова.

Экономический эффект от внедрения изменений составил, по оценке компании, 14,45 млн руб. в год (выручка предприятия – 2,4 млрд руб. в год). Половину от этой суммы, 7,57 млн руб., предприятие получило от перераспределения высвободившегося персонала на другие производства.

Теперь на предприятии совершенствуют работу и на других участках. «Уже оптимизирована работа пельменного цеха, внедрены сопутствующие улучшения на складах готовой продукции по системе 5С, сокращен процесс отгрузки продукции с 2 часов до 40 минут. Сейчас одновременно совершенствуются подразделения колбасного цеха, кормоцеха, автогаража. Составлен плотный план реализации проектов на 2020 г.», – рассказала Парфенова, добавив, что экономический эффект этих улучшений еще не подсчитан.

**Алтайский кайдзен**

Барнаульский производитель паровых котлов и энергетического оборудования «Межрегионэнергосервис» (ПО «МЭС») задумался об эффективности, когда стало очевидно, что вскоре объем заказов может существенно вырасти. «Главные наши клиенты – предприятия энергетической отрасли. В ближайшие годы в российской энергетике планируется масштабная модернизация оборудования. Для нас это может означать рост заказов. Поэтому мы решили, что пришло время менять существующий подход к организации производства, развивать квалификацию персонала», – рассказывает руководитель проектов ООО «Производственное объединение «Межрегионэнергосервис» Роман Омельченко. МЭС выпускает и устанавливает паровые котлы и энергетические системы для ТЭЦ. На предприятии работает 450 человек.

**«Межрегионэнергосервис»**

сокращение времени протекания процесса с 59 до 21 дня на один коллектор;  
сокращение запасов в потоке с 11 до 6 шт.;  
повышение производительности труда (выработки) в потоке с 0,0169 до 0,0472 шт. в смену на человека.

Весной 2019 г. компания присоединилась к нацпроекту «Производительность труда и поддержка занятости». Для достижения целей национального проекта перед компанией стояла амбициозная цель за год увеличить производительность труда на 10%, за два года – на 15% и по итогам третьего года – на 30%. В качестве пилотного направления выбрали выпуск коллекторов. Их производство одно из самых дорогостоящих, оно взаимодействует со всеми цехами и участками предприятия и приносит ПО «МЭС» около 16% выручки (финансовые показатели компания не раскрывает). Направление коллекторов было наименее стабильным: из-за перебоев с поставками сырья и задержек на других этапах сроки производства коллекторов котла для ТЭЦ могли доходить до 59 дней – от момента поставки сырья до отгрузки готового изделия.

Проектная команда из сотрудников МЭС и экспертов ФЦК подробно изучила рабочие процессы, замерила хронометраж изготовления каждой детали, составила карты процессов и предложила несколько качественных изменений, не требовавших инвестиций в производство. Начали со склада: все сырье и комплектующие промаркировали, внедрили систему адресного хранения (запчасти для каждого проекта хранятся отдельно), создали график использования запчастей и небольшой управляемый запас материалов на участке сборки коллекторов. «Если раньше сварщик должен был идти на склад, подбирать там комплектующие и только после этого работать над изделием, то теперь появился комплектовщик, который обеспечивает сварщиков и слесарей в нужное время всем необходимым для работы. Это позволяет сэкономить до 60 минут рабочего времени за смену», – объясняет руководитель проектов МЭС.

Затем проектная группа прошлась по другим процессам: внедрили систему обхода и осмотра оборудования, разработали систему реагирования на аварийные ситуации, создали постоянный резерв расходников для обслуживания оборудования, освободили место в производственных цехах, убрав неиспользуемое оборудование. Результат получился впечатляющим, считает Омельченко: время аварийных ремонтов сократилось с двух суток практически до нуля, на проверку качества сырья (коллекторы должны выдерживать 500 градусов и до 200 атмосфер) завод стал тратить 3 часа против трех восьмичасовых смен – за счет внедрения регламента.

В чистом итоге время производства коллекторов сократилось с почти двух месяцев до 21 дня, роста производительности труда на 10% компания достигла уже к сентябрю. «Теперь мы можем предложить более конкурентные сроки изготовления, что позволит более уверенно выходить на рынок. И это только начало. Мы будем внедрять принципы бережливого производства на всех участках, обучать рабочих и инженеров новому подходу. Мы смотрим на организацию рабочих мест, на эффективность использования рабочего пространства в цехах, стандартизируем рабочие процессы. Впереди путь маленьких шагов и улучшений», – рассказывает Омельченко.

**+ 1,6 т соуса на человека в месяц**

Стагнация на рынке майонеза и рост в категории соусов подтолкнули Нижегородский масло-жировой комбинат (НМЖК) к поиску новых решений для развития бизнеса. «В условиях острой конкуренции на потребительском рынке повышение эффективности компании – это жизненная необходимость», – объяснил индустриальный директор ГК «НМЖК» Сергей Бобровский. Чтобы сделать это без дополнительных инвестиций, НМЖК вступил в нацпроект и пригласил экспертов ФЦК. За предприятием закрепили двух руководителей проекта от ФЦК, которые первые три месяца присутствовали на предприятии ежедневно.

НМЖК – один из крупнейших в России производителей жиров и маргаринов для пищевой промышленности. У компании восемь заготовительных и два маслоэкстракционных предприятия, а также перерабатывающий завод в Нижнем Новгороде. Главные потребительские марки холдинга – майонезы «Ряба» и «Сдобри», соусы Astoria и маргарины «Хозяюшка».

**Нижегородский масло-жировой комбинат**

сокращение времени протекания процесса с 1055 до 890 минут;  
повышение производительности труда (выработки) в потоке с 9,7 до 11,2 т/мес. на человека;  
время мойки оборудования при переходе с одного продукта на другой с 705 до 540 минут.

Предприятие с ФЦК пилотный проект провели на линии соусов Astoria. Их доля в выручке холдинга – около 9%, но хлопот они доставляли больше, чем майонез. Ассортимент соусов в портфеле шире, их выпускают меньшими партиями. На обязательную мойку технологической линии после одного продукта требовалось почти 12 часов (в результате проведенной работы это время сократилось до 9 часов), а это причина 50–60% простоев линии.

Эксперты ФЦК проанализировали процессы производства и предложили несколько эффективных решений. Например, мойку производственной линии рекомендовали начинать раньше, не дожидаясь окончания всех процессов. Дело в том, что дозировочное отделение и фасовка расположены на разных этажах. Первое заканчивает работу на несколько часов раньше, поэтому мыть это отделение можно, пока продолжается упаковка продукта. Чтобы персонал не простаивал без дела, разборку оборудования от наладчика передали дозировщику. А чтобы сотрудники не ходили за средствами индивидуальной защиты и инвентарем с одного этажа на другой, рядом с рабочими местами на линии создали места для хранения инвентаря.

Стандартизация всех процессов и отказ от ручного труда при заклейке коробок (компания установила автоматический заклейщик коробов) позволили высвободить двух из семи операторов в каждой смене (всего в сутках две смены). За счет маленьких улучшений процессов и установки ручек и петель на крышки фасовочного автомата удалось сократить время смены рулона пленки, из которой делают упаковку (причина 8–9% простоев линии), с 11,5 до 10 минут, а время технического обслуживания (3–4% простоя) – с 24 до 20 минут.

Как результат, общее время производственных процессов на пилотной линии фасовки соусов (с учетом мойки) удалось сократить почти на 3 часа до 14 часов 50 минут. НМЖК рассчитывает, что загрузка двух линий на это время может принести около 2,4 млн руб. дополнительной прибыли в месяц (еще 370 000 руб. добавится за счет сокращения времени техобслуживания и смены рулона). За счет уменьшения числа работников на линии производительность труда в потоке выросла с 9,7 до 11,3 т продукта на человека в месяц.

«Проект ФЦК позволил сократить потери на конкретном участке и стал образцовым проектом, на основе которого мы будем улучшать производительность и на других участках и площадках», – рассказал Бобровский. Компания уже своими силами запустила похожие проекты на Урюпинском и Сорочинском маслоэкстракционных заводах. «Следующим шагом стал старт интегрированного проекта «Бережливое производство», который охватит всю цепочку – от поставки сырья, производства и отгрузки клиенту до полки супермаркета», – надеется он. &

Текст: Александра Мальцева, Анна Богомолова

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |