



ЛИДЕРЫ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



2023

БОЛЬШЕ ЛИДЕРОВ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

КАК ЗАЩИТИТЬ ЭКОНОМИКУ ОТ КАДРОВОГО ГОЛОДА?



Руководитель программы «Лидеры производительности»

Гришина Екатерина Алексеевна

Директор Центра повышения производительности ВАВТ Минэкономразвития России



ЛИДЕРЫ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Все текущие риски бизнеса связаны с устойчивым трендом последних лет — дефицитом квалифицированных кадров. По данным опроса среди участников программы «Лидеры производительности», на текущий момент 83% предприятий несырьевых отраслей экономики испытывают кадровый голод, причем для 18% из них ситуация является критической. Как прогнозируют эксперты*, до конца десятилетия тенденция будет только нарастать и, чтобы нивелировать последствия растущего спроса на труд, необходимо обеспечить рост производительности труда минимум на 2,4% в год.

Несмотря на то, что многим компаниям в 2023 году удалось выработать механизм адаптации к постоянным изменениям и перейти в фазу роста, необходимо постоянно расширять экспертизу и осваивать актуальные управленческие подходы, чтобы минимизировать риски в условиях кадрового кризиса. Такую возможность руководителям российских предприятий несырьевых отраслей дает программа «Лидеры производительности», которую начиная с 2019 года прошли 9 500 управленцев. Обучение помогает собственникам и руководителям компаний комплексно оценить предприятие с точки зрения цепочки создания ценности, выявить системные проблемы и разработать живой проект — дорожную карту повышения производительности в текущих условиях. По данным исследования удовлетворенности участников программы за 2023 год, 79% руководителей отмечают рост эффективности своей деятельности после обучения. 77% предприятий-заказчиков уже получили первые результаты от внедрения проектов в первый год после завершения программы, в том числе за счет увеличения продаж, снижения себестоимости и сокращения затрат, повышения качества продукции и выхода на новые рынки, оптимизации производственных процессов и повышения мотивации сотрудников. Всего за все время реализации программы разработано 1 197 проектов трансформации бизнеса.

Кроме базовых знаний в области повышения производительности программа дает руководителям широкий инструментарий для решения актуальных проблем бизнеса. В условиях острого дефицита кадров от знания HR-инструментов в буквальном смысле зависит устойчивость и конкурентоспособность предприятий, поэтому Центр повышения производительности постоянно расширяет экспертизу в области управления персоналом. В 2023 году серия образовательных материалов по теме кадров пополнилась новыми сборниками лучших практик. Отвечая на запрос предприятий, в отчетном году эксперты Центра также уделили особое внимание отраслевому опыту повышения эффективности и собрали лучшие проектные решения компаний в сфере производства пищевых продуктов и машиностроения. Сборники отраслевых кейсов созданы для руководителей предприятий, которые интересуются трендами отрасли и ищут работающие инструменты для развития бизнеса.

Особой формой поддержки руководителей остается сообщество выпускников, которое по итогам 2023 года охватывает уже более 9000 управленцев из разных регионов России. Для управленцев это: постоянный обмен опытом и лучшими практиками среди коллег из разных отраслей, новые возможности для партнерства и выстраивания коллабораций, самые актуальные мастер-классы от экспертов-практиков и возможность делиться собственной экспертизой. В отчетном году выпускники приняли участие в 13 стажировках на модельных предприятиях национального проекта, также для участников сообщества организованы 13 образовательных мероприятий, более 20 выпускников привлечено в качестве менторов проектов. Такая всесторонняя поддержка, которая не завершается после обучения, дает современному руководителю точку опоры в период самых сложных вызовов и позволяет достигать результатов даже в условиях сырьевого, кадрового или любого локального кризиса. А ваш бизнес нуждается в поддержке?

* По данным консалтинговой компании «Яков и партнеры»

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЯ

- 1.1 Национальный проект «Производительность труда»
- 1.2 Роль Центра повышения производительности ВАВТ в реализации национального проекта

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2023 ГОД

- 2.1 Развитие компетенций для эффективного управления предприятием
 - 2.1.1 Обучение руководителей в рамках программы «Лидеры производительности»
 - 2.1.2 Набор участников на программу
 - 2.1.3 Исследование потребностей бизнеса
- 2.2 Популяризация передовых подходов к повышению производительности и тиражирование лучших практик
 - 2.2.1 Разработка образовательных материалов
 - 2.2.2 Взаимодействие с экспертными площадками и медиа
- 2.3 Формирование сообщества выпускников

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

- 3.1 Проектный подход
- 3.2 Результаты мониторинга проектов

ЧАСТЬ 1

06

09

ЧАСТЬ 2

12

12

18

19

22

22

24

26

ЧАСТЬ 3

30

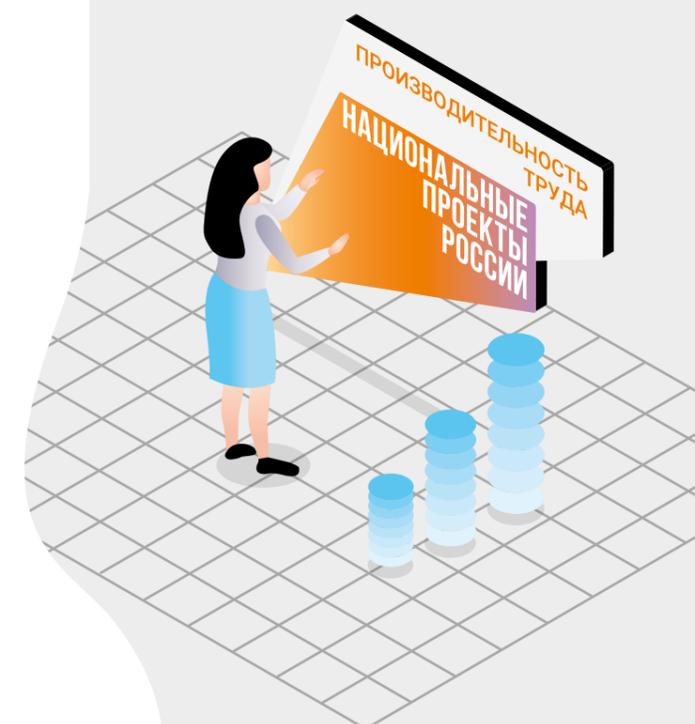
35



ЧАСТЬ 1

СТРАТЕГИЯ

- 1.1 Национальный проект «Производительность труда» 06
- 1.2 Роль Центра повышения производительности ВАВТ в реализации национального проекта 09



1.1

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» СЕГОДНЯ

>5 500

ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИСОЕДИНИЛИСЬ
К НАЦИОНАЛЬНОМУ ПРОЕКТУ

ТОЧКА ОТСЧЕТА

Официальный старт национального проекта «Производительность труда» положен Указом Президента Российской Федерации В. В. Путина 7 мая 2018 года. Однако системная работа по повышению эффективности российских производств на уровне государства стартовала еще в 2017 году, когда в стране была запущена приоритетная программа «Повышение производительности труда». Уже на пилотном этапе улучшить свои показатели благодаря государственным мерам поддержки смогли 200 предприятий несырьевых отраслей, что дало основания для тиражирования этого успешного опыта на все регионы страны. Всего за годы реализации нацпроекта господдержку смогли получить более 5500 компаний — это предприятия обрабатывающей промышленности, сельского хозяйства, торговли, а также транспортной и строительной отраслей с выручкой более 400 млн рублей и долей иностранного участия, не превышающей 50%.

ЦЕЛЬ

Цель нацпроекта «Производительность труда» — создать современную производственную культуру. Эксперты оказывают адресную поддержку предприятиям для перестройки внутрипроизводственной логистики, повышения загрузки оборудования, сокращения простоев на предприятиях. В среднем реализация проекта на предприятии позволяет на треть сократить время протекания процессов и увеличить выработку продукции на 45%. Системные меры призваны создать условия для роста эффективности бизнеса с помощью инструментов финансового и нефинансового стимулирования: льготных кредитов и налоговых преференций, поддержки в развитии экспортных направлений бизнеса, программ повышения квалификации кадров. Одна из ключевых задач системной поддержки — повышение экспертизы управленцев предприятий в сфере производительности и их подготовка к реализации проектов трансформации бизнеса.

АКТУАЛЬНОСТЬ

В условиях макроэкономической нестабильности повышение производительности труда остается главным фокусом развития российских предприятий. От эффективности производств зависит насколько быстро удастся удовлетворить запросы внутреннего рынка, выйти на опережающие темпы роста в ключевых отраслях и расширить географию экспорта российской продукции. Национальный проект уже во многом способствовал достижению результатов в этих направлениях. В общей сложности компаниям-участникам удалось увеличить прибыль на 318 млрд рублей, заключить 511 экспортных контрактов на 26,3 млрд руб. Благодаря нацпроекту к 2030 году потребность экономики в кадрах снизится на 130 тысяч человек.*

АДРЕСНАЯ ПОДДЕРЖКА

318 млрд руб.

ОБЩИЙ РОСТ ПРИБЫЛИ
ПРЕДПРИЯТИЙ

на **130** тыс.

ЧЕЛОВЕК СНИЗИТСЯ ДЕФИЦИТ
КАДРОВ К 2030 ГОДУ

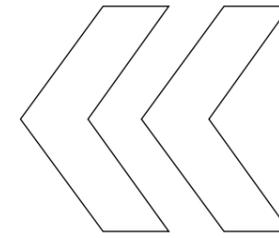
26,3 млрд руб.

СУММА ЭКСПОРТНЫХ
КОНТРАКТОВ

20,7 млрд руб.

ВЫДАНО В КАЧЕСТВЕ ЛЬГОТНЫХ
КРЕДИТОВ ПРЕДПРИЯТИЯМ

* По данным Минэкономразвития России



«Российская экономика вступила в фазу структурной трансформации, которая обусловлена не только санкционным давлением, но и глобальными трендами в области развития производств. Ключевую роль в ускорении роста ВВП страны в ближайшие годы предстоит играть именно несырьевым отраслям, для которых открывается окно возможностей как на внутреннем, так и на мировом рынке»

Керемов Мурат Анатольевич

Заместитель Министра экономического развития РФ



**Куратор
национального
проекта**

**Белоусов
Андрей Рэмович**

Первый заместитель
Председателя
Правительства РФ



**Руководитель
национального
проекта**

**Решетников
Максим
Геннадьевич**

Министр
экономического
развития РФ



**Руководитель
федерального
проекта
«Системные меры»**

**Керемов
Мурат Анатольевич**

Заместитель Министра
экономического
развития РФ



**Администратор
федерального
проекта
«Системные меры»**

**Молодцов
Александр
Витальевич**

Директор Департамента
производительности
труда, защиты
и поощрения
капиталовложений
Минэкономразвития РФ



Минэкономразвития
России

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «СИСТЕМНЫЕ МЕРЫ»



ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «АДРЕСНАЯ ПОДДЕРЖКА»

+5%

ЕЖЕГОДНЫЙ ПРИРОСТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ТРУДА НА СРЕДНИХ
И КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
БАЗОВЫХ НЕСЫРЬЕВЫХ
ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ

Паспорта
национального
и федерального
проектов



1.2

РОЛЬ ЦЕНТРА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТА

Центр повышения производительности Всероссийской академии внешней торговли (ВАВТ) Минэкономразвития России создан для реализации программы подготовки управленческих кадров «Лидеры производительности», которая входит в число системных мер поддержки бизнеса в рамках национального проекта. Программа разработана по заказу Министерства экономического развития РФ и направлена на формирование системного подхода к повышению производительности предприятий в условиях постоянных изменений. Ожидаемый результат реализации программы — рост экономических показателей предприятий благодаря повышению качества управления.

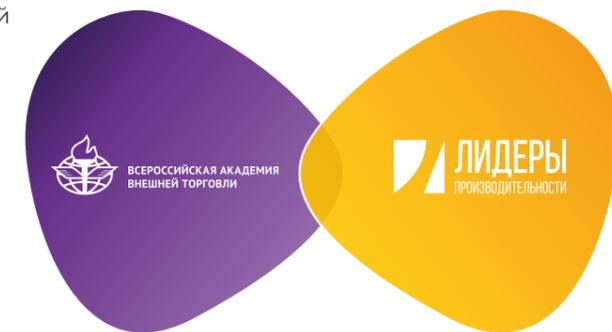
За годы существования Центр повышения производительности стал полноценным центром экспертизы в области управления бизнесом и развития управленческих компетенций. Помимо базовой программы обучения для собственников и руководителей компаний в портфеле Центра представлен ряд дополнительных образовательных курсов, которые отвечают актуальным запросам предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1 Развитие компетенций для эффективного управления предприятиями
- 2 Популяризация передовых подходов к повышению производительности и тиражирование лучших практик
- 3 Формирование сообщества лидеров производительности

Всероссийская академия внешней торговли (ВАВТ) — уникальный вуз, ведущий свою деятельность с 1931 года. За почти вековую историю ВАВТом накоплена колоссальная экспертиза и практический опыт подготовки взрослых по программам дополнительного образования в области внешнеэкономической деятельности, мировой экономики и финансов, международного права и менеджмента.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА



Академия является единственным подведомственным вузом Минэкономразвития и проводит научно-исследовательские разработки по тематике министерства. В настоящее время это вуз полного профиля, который реализует программы бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, имеет собственный повышенный образовательный стандарт, утвержденный Президентом РФ, входит в топ-100 лучших вузов России по версии Forbes. С 2007 года ректором ВАВТа являлся доктор экономических наук, профессор Сергей Германович Синельников-Мурылев.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ В 2023 ГОДУ

НАБОР УЧАСТНИКОВ В ПРОГРАММУ

Организация мероприятий по привлечению участников на программу «Лидеры производительности»: региональных семинаров, хакатонов по производительности, тематических конференций с участием представителей бизнеса и др. Презентация программы, консультации по содержанию обучения и условиям участия.

РАЗВИТИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

Актуализация программы с учетом текущей экономической ситуации и мировых трендов в повышении эффективности. Анализ обратной связи участников и опыта, полученного при обучении слушателей в 2022 году. Расширение и доработка базы учебно-методических материалов для преподавателей и экспертов, доработка учебных дисциплин и их отдельных элементов по итогам проведенного анализа.

ОБУЧЕНИЕ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ

Обучение руководителей предприятий-участников национального проекта в рамках программы общей продолжительностью 540 часов: 106 часов аудиторного и 168 часов дистанционного обучения с использованием электронных технологий (в сопровождении модераторов), 266 часов самостоятельной работы.

РАБОТА С ПРОЕКТАМИ

Углубление практики работы с проектами с помощью привлечения успешных выпускников в качестве наставников команд, экспертов предзащит и итоговых аттестаций. Мониторинг реализации проектов, разработанных выпускниками программы 2021–2022 годов, основной целью которого является оценка результатов внедрения проектных решений и связанного с ним роста показателей эффективности на предприятиях.

ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК

Сбор и тиражирование лучших практик повышения производительности: проведение экспертных интервью с выпускниками, подготовка сборников лучших кейсов (в том числе по отдельным отраслям) и других материалов с последующим применением в обучении участников программы. Организация стажировок для участников программы на модельных предприятиях национального проекта «Производительность труда».

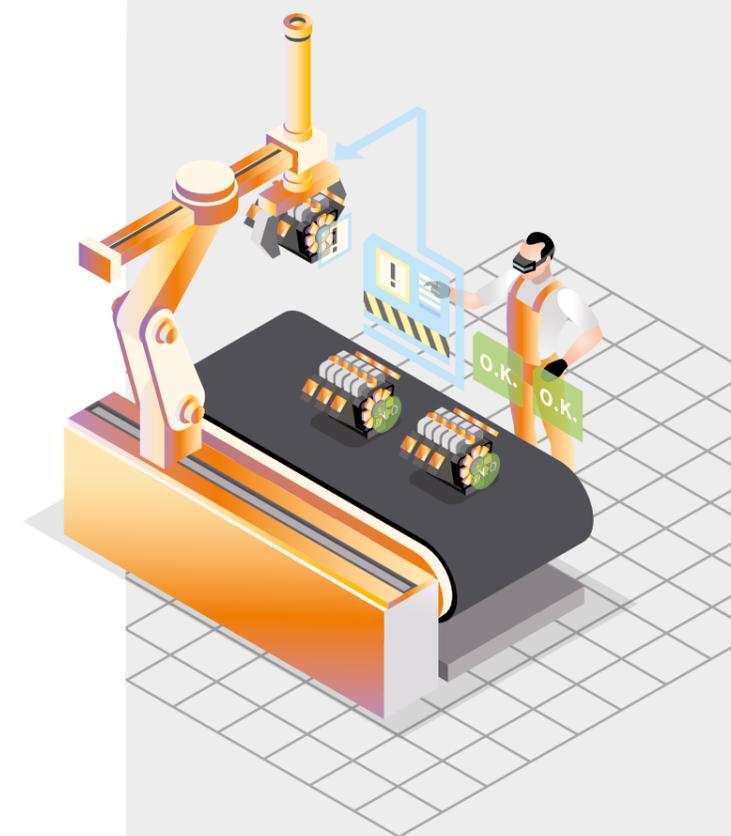
ФОРМИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА ВЫПУСКНИКОВ

Формирование среды для развития бизнес-партнерства и обмена лучшими практиками повышения производительности между предприятиями разных отраслей и регионов посредством: мероприятий онлайн- и офлайн-форматов (региональные практические конференции, воркшопы, слеты), экспертной поддержки (мастер-классы и вебинары по актуальным темам), стажировок на модельных предприятиях, а также развития коммуникационных каналов сообщества.

ЧАСТЬ 2

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА 2023 ГОД

- 2.1 Развитие компетенций для эффективного управления предприятием _____ 12
- 2.2 Популяризация передовых подходов к повышению производительности и тиражирование лучших практик _____ 22
- 2.3 Формирование сообщества выпускников _____ 26



2.1

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

2.1.1

ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ «ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ»

Экономическая реальность продолжает испытывать на прочность сырьевой сектор экономики. Несмотря на то, что многим компаниям удалось выработать механизмы адаптации к постоянным изменениям и в 2023 году перейти в фазу роста, новые подходы не всегда дают ожидаемые результаты, вскрываются новые узкие места и проблемы в управлении. Чтобы минимизировать риски в процессе трансформации и масштабирования бизнеса, руководителям предприятий необходимо постоянно расширять экспертизу и осваивать актуальные управленческие инструменты.

Такую возможность топ-менеджерам российских компаний дает программа обучения «Лидеры производительности». Начиная с 2019 года актуализировать свои стратегии управления, благодаря обучению на программе, смогли руководители более 1500 предприятий. В 2023 году возможностью повысить квалификацию своих управленческих команд с помощью государственной поддержки воспользовалась 241 компания из разных регионов страны, выпускниками программы стали более 400 человек.

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2023 ГОД

9445

РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕГО ОБУЧЕНО



РЕГИОНЫ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ ОБУЧЕННЫХ



ПОЧЕМУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЗАВИСИТ НЕ ТОЛЬКО ОТ ПРОИЗВОДСТВА?

Высокая производительность — это показатель эффективности процессов по всей цепочке создания ценности. Ни одно производство не выживет без работающей бизнес-модели, эффективной коммерческой деятельности и квалифицированных кадров. Так, увеличение объемов выпуска продукции и продаж не всегда приносит прирост прибыли, а иногда влечет снижение эффективности на уровне всего предприятия. Чтобы понять, почему так происходит, нужно посмотреть на работу предприятия системно.

Именно поэтому методология программы строится на концепции четырех драйверов производительности: стратегия, производство и логистика, маркетинг и продажи, управление персоналом. Развитие компетенций в этих областях экспертизы помогает руководителям оценивать процессы комплексно и анализировать роль каждой функции в повышении прибыльности предприятия. Такой подход позволяет выявлять скрытые проблемы и находить новые возможности для развития бизнеса.

ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ БИЗНЕСУ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

ДРАЙВЕРЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ	КОММЕРЧЕСКИЕ	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ	КАДРОВЫЕ
<ul style="list-style-type: none"> Цепочка создания ценности Интеграция систем Маржинальность портфеля 	<ul style="list-style-type: none"> Продукты и цены Рынки и конкуренция Бренд, реклама, каналы продвижения 	<ul style="list-style-type: none"> Процессы Технологии Ресурсы и логистика 	<ul style="list-style-type: none"> Кадровый состав Обученность Мотивация

ЛОГИКА ПРОГРАММЫ

МОДУЛЬ 01 ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА	МОДУЛЬ 02 ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	МОДУЛЬ 03 СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ (ПО ВЫБОРУ)	МОДУЛЬ 04 БИЗНЕС-НАВЫКИ	МОДУЛЬ 05 НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА
<ul style="list-style-type: none"> Бизнес как система Производительность в мире и в России: тенденции и аналитика Цифровые практики повышения производительности Эффективное управление производственной компанией Финансы для руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> Инструменты проектной деятельности Разработка проекта повышения производительности труда Современные инструменты повышения производительности 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое управление предприятием Маркетинг и продажи Управление персоналом Управление производством и логистикой 	<ul style="list-style-type: none"> Маркетинговое мышление Управление изменениями 	<ul style="list-style-type: none"> Управление командным взаимодействием Личная эффективность руководителя

КАК ЗАСТАВИТЬ ЗНАНИЯ РАБОТАТЬ?

Обучение приносит результаты только в одном случае — если кроме теоретических знаний участник получил конкретные навыки и сразу применил их в собственной практике, а точнее в бизнесе. Программа «Лидеры производительности» на сто процентов следует этому принципу. Каждый из пяти тематических модулей программы встроен в учебный процесс таким образом, чтобы участник получал новые знания точно вовремя, когда они необходимы для выполнения практических заданий.

Под руководством экспертов топ-менеджеры предприятий знакомятся с мировым опытом организации производства, осваивают наиболее востребованные бизнес-навыки, углубленно изучают инструменты управления по своему направлению деятельности и сразу применяют их в «живых» проектах, заказчиками которых выступают сами компании. «Живые» проекты — это основной механизм обучения, благодаря которому участники получают реальный опыт разработки пошаговой стратегии повышения эффективности с учетом актуальных задач бизнеса.

540
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ

11
ОБЩИХ ДИСЦИПЛИН

4
СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1. Соотношение теории и практики: 30/70

В основе обучения лежит практико-ориентированный подход, который подразумевает решение реальных кейсов, разработку «живых» проектов и стажировки на предприятиях.

2. Соотношение экспертов и практиков: 50/50

Экспертно-преподавательский состав программы представлен не только преподавателями ведущих российских бизнес-школ, но и руководителями реального бизнеса и экспертами с большим практическим опытом.

3. Соотношение общих и специализированных дисциплин: 80/20

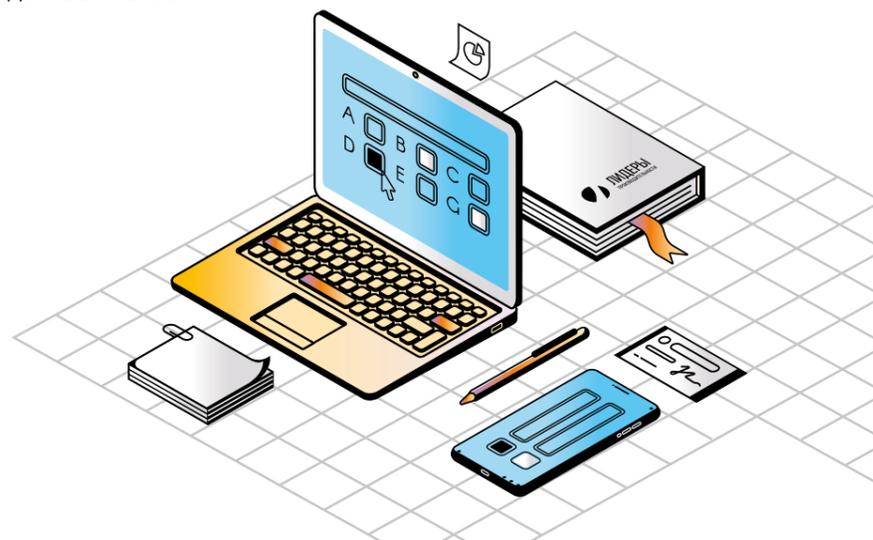
В программе предусмотрена специализация: наряду с общими модулями обучения участники могут выбрать блок дисциплин в соответствии со своим профессиональным запросом.

4. Результаты обучения = результаты предприятия

Учебный проект нацелен на решение конкретных проблем и повышение экономических показателей предприятия.

5. Формирование профессионального сообщества

Взаимодействие участников во время обучения и разработки проекта способствует формированию устойчивых межрегиональных и межотраслевых деловых связей.



ЭКСПЕРТИЗА

>150
ЭКСПЕРТОВ,
ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
И КУРАТОРОВ
ПО ИТОГАМ
2023 ГОДА

Одна из сильных сторон программы по мнению самих выпускников — ее эксперты. Это профессионалы с опытом управления бизнесом и глубокой экспертизой в области повышения эффективности предприятий. Неслучайно, в опросах удовлетворенности участники обучения традиционно называют экспертно-преподавательский состав программы в числе ее главных преимуществ.

При подборе преподавателей, экспертов и кураторов детально изучается бэкграунд каждого кандидата, его востребованность в ведущих бизнес-школах страны. Каждый проходит пять обязательных этапов отбора, что позволяет привлечь к реализации программы ведущих российских экспертов.



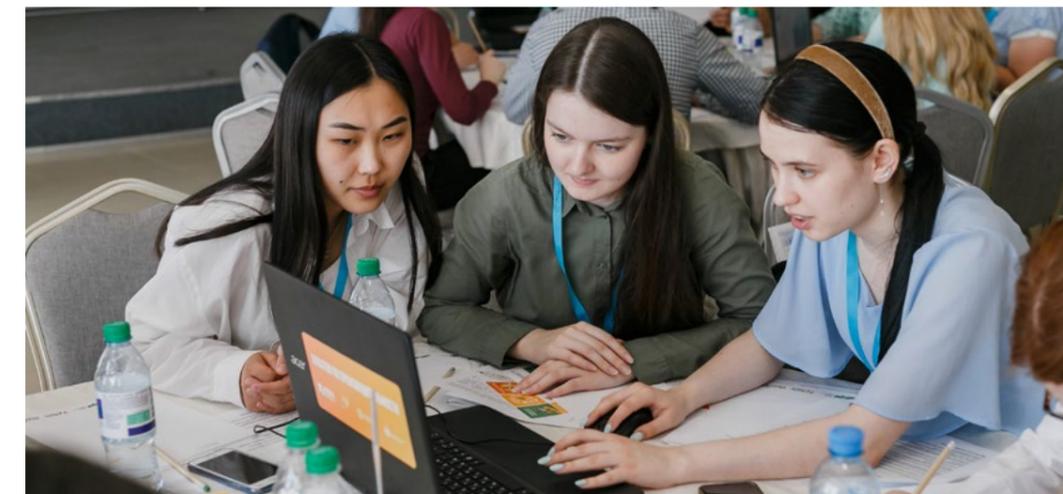
УДОБНЫЙ ФОРМАТ И ИНТЕРАКТИВНОСТЬ

24/7
ДОСТУП
К ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ
МАТЕРИАЛАМ
ОБУЧЕНИЯ

49
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
КУРСОВ ПО АКТУАЛЬНЫМ
ТЕМАМ

Гибридный формат обучения для руководителей из разных регионов страны помогает поддерживать система дистанционного обучения (СДО). Запущенная в период пандемийных ограничений СДО позволила оперативно перевести программу в онлайн-формат и обучить более 3000 участников на местах без отрыва от производства. Сегодня это многофункциональная образовательная платформа, которая объединяет видеолекции и интерактивные материалы для межмодульной самостоятельной работы, а также мастер-классы от ведущих российских экспертов и выпускников программы, материалы для самообразования, тестирование. В 2023 году пользователями платформы стали участники 3 потоков обучения — более 400 человек.

Сегодня Центр повышения производительности продолжает развивать платформенные решения для повышения эффективности обучения. В 2023 году разработана и подготовлена к запуску автоматизированная платформа для проектной работы участников, где будут отражены этапы реализации проекта с результатами оценки и рекомендациями экспертов.



ЧТО ПРОГРАММА ДАЕТ СОВРЕМЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ?

С каждым годом все больше руководителей осознают потребность в новых знаниях. Согласно оценке удовлетворенности слушателей программы за 2023 год, 60% руководителей уже имели опыт послеузовского обучения или повышения квалификации. Для сравнения, в 2022 году об опыте прохождения дополнительных образовательных программ заявили 55% участников. Однако, как показало исследование, большинство управленцев по-прежнему отдают предпочтение узкоспециализированным курсам. Это говорит об отсутствии у большинства руководителей системной подготовки для решения задач, которые сегодня стоят перед российским бизнесом. В отличие от большинства специализированных курсов программа «Лидеры производительности» дает участникам как базовые знания, так и самые актуальные инструменты для повышения эффективности предприятия и управления экономическими рисками в условиях турбулентности рынка.



РУКОВОДИТЕЛИ УЧАТСЯ:

- ▶ комплексно оценивать предприятие и определять точки роста производительности по 4-м драйверам (стратегия, производство, коммерческая деятельность и персонал);
- ▶ находить и осваивать новые ниши для развития бизнеса (новые продукты, услуги);
- ▶ создавать и развивать производственные системы;
- ▶ внедрять инструменты цифровой трансформации бизнеса;
- ▶ разрабатывать проекты по повышению производительности труда без привлечения дополнительных ресурсов;
- ▶ внедрять изменения на предприятии и управлять персоналом в условиях изменений.

ПРЕДПРИЯТИЯ ПОЛУЧАЮТ:



- ▶ дорожную карту повышения производительности с расчетом конкретных сроков и результатов;
- ▶ рост эффективности управленческой команды;
- ▶ инструментарий для диагностики системных проблем бизнеса;
- ▶ доступ к лучшим мировым практикам повышения производительности;
- ▶ новые возможности для развития партнерства и межрегиональных связей.

ОПРОС «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ» ЗА 2023 ГОД

Центр повышения производительности постоянно анализирует запросы бизнеса в области дополнительного образования руководителей. Одним из инструментов такого анализа является ежегодная независимая оценка уровня удовлетворенности участников программы, которая проводится посредством онлайн-опроса. В отчетном году в исследовании принял участие 281 респондент — это 62% выпускников программы за 2023 год.

Обратная связь руководителей предприятий помогает совершенствовать методологию и формат обучения, актуализировать базу знаний, содержание отдельных модулей и дисциплин, неизменно поддерживая высокое качество образования. Итоги опросов рассматриваются в динамике и сопоставляются с показателями ведущих бизнес-школ страны. Результаты за отчетный год демонстрируют рекордные показатели по всем ключевым параметрам удовлетворенности слушателей.

99,6%

УЧАСТНИКОВ
УДОВЛЕТВОРЕННЫ
ПРОГРАММОЙ ОБУЧЕНИЯ

99%

ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА

83%

БУДУТ
РЕКОМЕНДОВАТЬ
ОБУЧЕНИЕ КОЛЛЕГАМ

NPS НА УРОВНЕ ВЕДУЩИХ
БИЗНЕС-ШКОЛ СТРАНЫ

79%

ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА

92%

СЛУШАТЕЛЕЙ
МОТИВИРОВАНЫ
ПРОДОЛЖИТЬ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ

89%

ПО ИТОГАМ 2022 ГОДА

ЧТО ПОНРАВИЛОСЬ?

- ▶ новая полезная информация, применимая в практике
- ▶ опытные эксперты (преподаватели, кураторы), владеющие уникальной информацией
- ▶ организация обучения в целом

79%

РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ПОДТВЕРЖДАЮТ РОСТ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ЧТО ПОВЛИЯЛО НА РОСТ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПО МНЕНИЮ
УЧАСТНИКОВ?

79%

ОТМЕЧАЮТ РАСШИРЕНИЕ
КРУГА ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ

99%

ПОДТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ЦЕЛИ, ПОСТАВЛЕННЫЕ
НА ПЕРИОД ОБУЧЕНИЯ, БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ

- ▶ новые знания
- ▶ осознанный подход

99%

ОТМЕЧАЮТ ВЫХОД НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

- ▶ внедрение новых методов и технологий управления
- ▶ более точные решения

2.1.2 НАБОР УЧАСТНИКОВ НА ПРОГРАММУ

Чтобы руководители предприятий из разных регионов страны могли воспользоваться возможностью бесплатно повысить квалификацию и расширить свою экспертизу, Центр повышения производительности ведет активную работу по повышению информированности о программе как одной из ключевых системных мер поддержки бизнеса. Так, в 2023 году организована серия онлайн-мероприятий

для привлечения участников, в их числе всероссийская конференция по набору на потоки 2023 года, а также региональные конференции о программе как инструменте антикризисного управления для предприятий Иркутской области, Красноярского края, Курской области, Пермского края и Ханты-Мансийского автономного округа. В общей сложности в конференциях приняли участие порядка 200 компаний.

ХАКАТОН ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

ЧЕЛЯБИНСК
НИЖНИЙ НОВГОРОД
УФА

>300
УПРАВЛЕНЦЕВ

Традиционным мероприятием в рамках набора на программу стали хакатоны по производительности. Это уникальный формат командной игры, который позволяет руководителям предприятий за несколько часов погрузиться в основы повышения эффективности бизнеса и опробовать на практике инструменты антикризисного управления. На примере кейса реальной промышленной компании управленцы учатся проводить диагностику проблемного поля и разрабатывать дорожную карту повышения производительности в текущих условиях. В 2023 году в хакатонах по производительности приняли участие порядка 300 управленцев. Мероприятия прошли в Челябинской и Нижегородской областях, а также Республике Башкортостан, которая принимала хакатон уже во второй раз.



«У этого формата есть большой плюс — он учит думать и принимать решения максимально быстро. Здесь в мозговом штурме участвуют люди из разных отраслей и функций. Возможно поэтому идеи возникают молниеносно, а неожиданные решения приходят сами собой»

Наталья Галактионова

Финансовый директор транспортно-логистической компании «Да Бро»



2.1.3 ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ БИЗНЕСА

Чтобы создать успешную образовательную программу для руководителей предприятий, важно понимать, чем «дышит» бизнес. Центр повышения производительности регулярно проводит исследования и опросы среди участников и выпускников программы с целью прояснить актуальные запросы бизнеса и вызовы, которые стоят перед компаниями. Такой полномасштабный анализ позволяет актуализировать программу с учетом текущих реалий и донастраивать инструменты.

«БОЛИ» БИЗНЕСА

В 2023 году Центр провел исследование с участием трех фокус-групп, в состав которых вошли более 60 руководителей предприятий несырьевых отраслей. Эксперты Центра сформировали перечень актуальных тем для бизнеса и предложили респондентам ответить на следующие вопросы по каждому из представленных пунктов:

- какие внутренние препятствия для развития бизнеса существуют в данный момент;
- в каких ресурсах вы как руководитель испытываете сейчас потребность;
- дефицит каких компетенций, знаний, информации вы испытываете при решении актуальных вопросов.

Как показало исследование, в отличие от 2022 года, когда собственники и руководители предприятий были сосредоточены на поиске новых поставщиков и рынков сбыта, в 2023 году фокус внимания управленцев сместился в сторону поиска квалифицированного персонала и эффективных цифровых решений. Большая часть ответов указывает на осязаемый дефицит кадров и компетенций, а также высокую потребность в технических ресурсах.

Примеры ответов фокус-групп

ПЕРЕСТРОЙКА ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ НА МЕНЯЮЩИЕСЯ УСЛОВИЯ				
Препятствия	недостаточная техническая оснащенность	недостаток собственных средств для инвестиций	неумение распределять ресурсы	уровень компетенций персонала
Потребность в ресурсах	человеческий ресурс	финансы	кадры ИТР	
Потребность в знаниях	ИТ	технические знания	стратегическое видение (прогнозирование и моделирование)	управленческие знания (команда обученных топ-менеджеров)
СУЩЕСТВЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА				
Препятствия	нехватка кадров	отсутствие ресурсов для выпуска/финансовой подушки	технологии управления	отсутствие мощностей
Потребность в ресурсах	время	персонал	финансы	технические ресурсы
Потребность в знаниях	методы прогнозирования	где взять людей	знания в области антикризисного управления	
ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ				
Препятствие	инертность менеджеров	нехватка квалификации у менеджеров	незнание принципов формирования команды	
Потребность в ресурсах	нехватка времени	нехватка системности	отсутствие единомышленников	
Потребность в знаниях	незнание, какие компетенции необходимы	дефицит информации о рынке труда	непонимание как распределить личные ресурсы	

87%

ПРЕДПРИЯТИЙ СЧИТАЮТ АКТУАЛЬНЫМ ВОПРОС ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

54,3%

ПРЕДПРИЯТИЙ НЕ ИМЕЮТ РУКОВОДИТЕЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СЕГОДНЯ

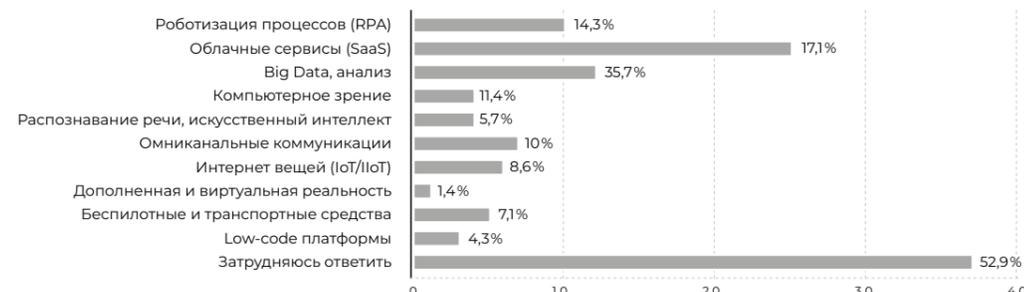
Центр продолжает исследование внедренческого опыта и актуальных потребностей предприятий в области технологий. В 2023 году с целью определения уровня проникновения цифровизации проведен опрос среди 70 руководителей компаний из несырьевых отраслей. Исследование показало, что вопрос цифровой трансформации актуален для 87% предприятий, и только 3% опрошенных ответили отрицательно. Однако более 60% компаний не имеют общей стратегии внедрения цифровых технологий и сфокусированы на реализации отдельных проектов в области цифровизации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ»

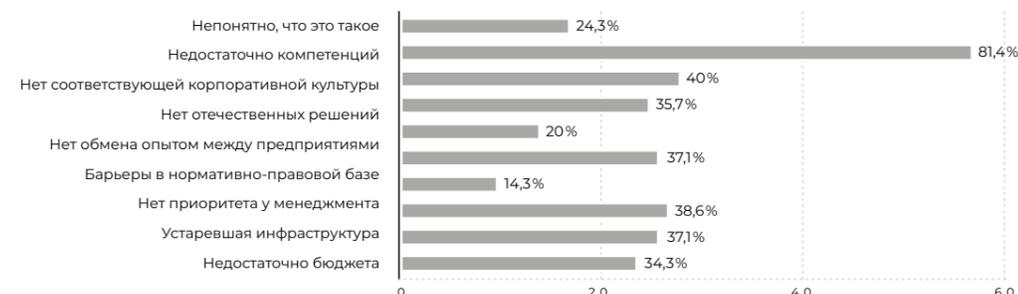
На каком этапе цифровой трансформации находится ваша компания/организация?



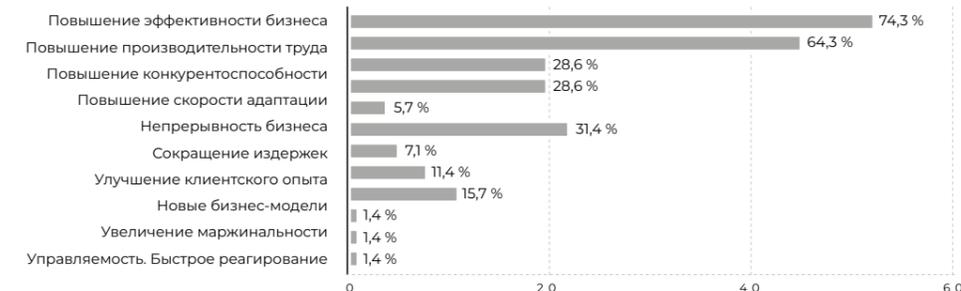
Какие цифровые технологические решения уже использует ваша компания/организация? (можно выбрать не более 5-ти вариантов ответов)



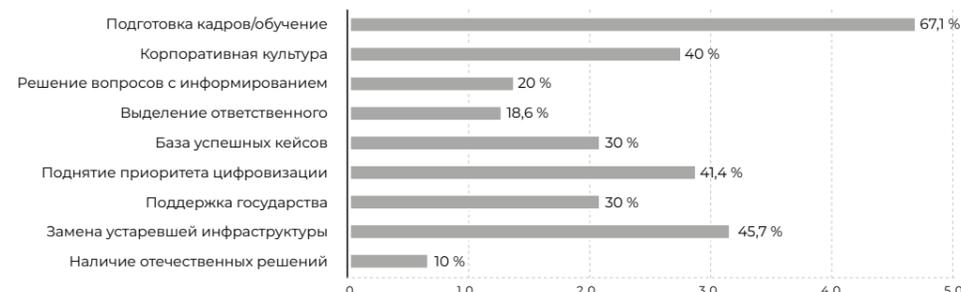
С какими вопросами сталкивается ваша компания/организация в процессе цифровой трансформации? (можно выбрать несколько вариантов ответов)



Каких важнейших целей вы планируете достичь благодаря использованию цифровых технологий в компании/организации? (можно выбрать не более 3-х вариантов ответа)



Решение каких вопросов могло бы существенно ускорить процессы цифровой трансформации в вашей компании/организации? (можно выбрать несколько вариантов ответов)



ЦИФРОВИЗАЦИЯ В HR

В 2023 году наряду с масштабным исследованием цифровой трансформации предприятий Центр провел исследование уровня проникновения цифровых технологий в HR-процессы среди выпускников программы. В условиях кадрового кризиса эти данные позволяют сделать выводы об узких местах и зонах роста предприятий в области управления персоналом. Согласно данным опроса руководителей, выделены пять HR-процессов с наиболее высоким уровнем цифровизации.



72%

КАДРОВЫЙ УЧЕТ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

56%

УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

28%

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

22%

КОМПЕНСАЦИЯ И ЛЬГОТЫ

18%

РЕКРУТМЕНТ

11%

НИКАКИЕ ПРОЦЕССЫ НЕ АВТОМАТИЗИРОВАНЫ

2.2

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ ПЕРЕДОВЫХ ПОДХОДОВ К ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК

2.2.1

РАЗРАБОТКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

СБОРНИКИ ЛУЧШИХ HR-ПРАКТИК

Эффективность кадровых процессов напрямую влияет на экономические показатели предприятия. А в условиях острого дефицита кадров от знания и умения применять HR-инструменты в буквальном смысле зависит устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. Поэтому Центр постоянно наращивает экспертизу в области управления персоналом и обменивается опытом с крупнейшими российскими компаниями. В 2023 году серия образовательных материалов по теме управления кадрами пополнилась двумя сборниками практик.

HR-аналитика

Какие инструменты в работе с персоналом будут влиять на экономические результаты и темпы роста бизнеса? Как измерить влияние HR на финансовую выгоду? HR-аналитика дает ответы на все перечисленные вопросы и помогает принимать взвешенные бизнес-решения. О том, какие HR данные необходимо использовать предприятию, как выбрать метрики для анализа и принимать решения на основе данных, расскажет сборник практик по HR-аналитике.

HR-цифровизация

Согласно мировым исследованиям, 73% времени HR-специалиста уходит на решение административных повторяющихся задач. При этом 56% всех задач, выполняемых отделами кадров, можно автоматизировать с помощью цифровых технологий. О том, как начать проект автоматизации, оценить его ресурсоемкость и справиться с сопротивлением персонала, расскажет сборник практик по HR-цифровизации.

СБОРНИКИ КЕЙСОВ И ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА

В современной экономике стремительно сокращаются горизонты планирования и целеполагания, будущее рынка становится все менее прогнозируемым. Чтобы увидеть пути выхода из кризисных ситуаций и улучшить свои позиции на рынке, компаниям необходимо осваивать гибкие подходы к управлению, постоянно совершенствовать процессы и следить за отраслевыми трендами. В 2023 году эксперты Центра обратились к отраслевому опыту повышения эффективности и собрали лучшие проектные решения компаний в сфере производства пищевых продуктов и машиностроения. Сборники лучших практик ориентированы на собственников бизнеса, руководителей и управленческие команды отраслевых компаний, которые столкнулись с необходимостью трансформации предприятия и ищут работающие решения.



В сборник вошли кейсы с решениями, которые относятся к разным элементам в цепочке создания добавленной стоимости — от организации поставки сырья до управления каналами сбыта готовой продукции. Карта проектных решений охватывает такие направления как процесс планирования производства, загрузку производственных мощностей, финансовый управленческий учет, управление каналами продаж и многое другое.

Каждый кейс сопровождается комментариями экспертов и вопросами для самодиагностики, чтобы руководителям было проще сопоставить описанные ситуации с реалиями собственного предприятия. В серию сборников 2023 года также включен новый полезный инструмент — методика анализа отраслевых трендов, которая поможет предприятиям стать более инновационными и устойчивыми. В текущих условиях анализ трендов развития бизнеса позволит предприятиям понять, какие продукты и услуги будут востребованы в будущем, как изменятся предпочтения потребителей и клиентов, какие технологии и инновации изменят отраслевой ландшафт.

«Сырьевой кризис обнажил новые узкие места пищевой промышленности, что требует быстрых инновационных решений со стороны управленцев предприятий. Собранные кейсы помогут российским производителям сориентироваться в новых условиях рынка, лучше понять отраслевые процессы и расширить свою антикризисную экспертизу»



«В ближайшие годы эксперты прогнозируют радикальные перемены в мировом машиностроении. Как подготовиться к этим изменениям? Изучать экспертизу и практики, которые помогут производителям глубже проанализировать отраслевые процессы»



Екатерина Гришина

Руководитель программы «Лидеры производительности»



2.2.2 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЭКСПЕРТНЫМИ ПЛОЩАДКАМИ И МЕДИА

РАБОТА С ЭКСПЕРТНЫМИ ПЛОЩАДКАМИ

Для повышения интереса к теме производительности и формирования имиджа центра экспертизы в области подготовки управленцев руководители и эксперты Центра традиционно принимают участие в тематических форумах и конференциях на федеральном и региональном уровнях. Сегодня Центр активно развивает отраслевую экспертизу и делится наработанными практиками с предприятиями в регионах. Так, в 2023 году директор Центра Екатерина Гришина выступила в качестве спикера в рамках отраслевого форума «Металлообработка 2023», а также на конференции «Внедрение наставничества: инструменты и вызовы» в Краснодарском крае. Кроме того, в отчетном году Центру удалось выйти на зарубежную аудиторию, приняв участие в мероприятиях международного уровня: семинаре «О реализации комплекса мер по повышению производительности труда» с участием представителей стран ЕАЭС, а также в круглом столе по вопросам производительности для предприятий Армении.



>200

ПУБЛИКАЦИЙ
В ФЕДЕРАЛЬНЫХ,
ОТРАСЛЕВЫХ
И РЕГИОНАЛЬНЫХ СМИ

РАБОТА СО СМИ

В 2023 году Центр продолжил работу по популяризации программы на федеральном уровне и в регионах. В СМИ вышло более 200 публикаций, которые способствовали привлечению слушателей в программу и повышению интереса к теме производительности среди целевой аудитории нацпроекта. В числе освещаемых тем: старт набора и обучения новых потоков, проведение хакатонов по производительности, стажировок на модельных предприятиях и др. Опубликована серия экспертных интервью и колонок директора Центра Екатерины Гришиной, посвященных вопросам повышения производительности труда в условиях кадрового кризиса и внедрения системы наставничества на предприятиях несырьевых отраслей.



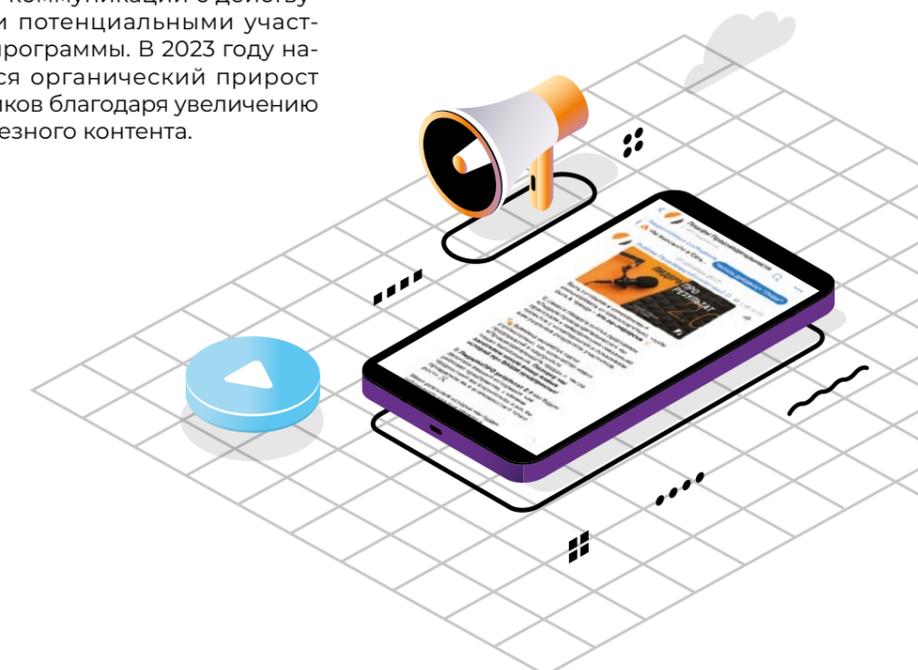
+575
2272
ПОДПИСЧИКА
В ТЕЛЕГРАМ

+383
2150
ПОДПИСЧИКОВ
В КОНТАКТЕ

+133
1620
ПОДПИСЧИКОВ
НА YOUTUBE

РАБОТА В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Центр продолжает активно развивать каналы в социальных медиа, где делится новостями программы, образовательными материалами и успешными кейсами предприятий-участников. Работа в социальных сетях позволяет находиться в постоянной коммуникации с действующими и потенциальными участниками программы. В 2023 году наблюдается органический прирост подписчиков благодаря увеличению доли полезного контента.



2.3

ФОРМИРОВАНИЕ СООБЩЕСТВА ВЫПУСКНИКОВ

В том, что деловые связи не менее важны, чем бизнес-навыки, в период санкций руководители российских предприятий не раз убеждались на собственном опыте. А если навыки усилить нетворкингом и лучшими практиками, создается эффект синергии, который помогает предприятиям достигать впечатляющих результатов в короткие сроки.

Именно поэтому Центр повышения производительности активно развивает сообщество выпускников программы, которое за три года существования стало одним из крупнейших бизнес-клубов страны и сегодня насчитывает более 9 000 участников из разных отраслей и регионов.

ВЫПУСКНИКИ ПРОГРАММЫ ПОЛУЧАЮТ:

ПОСТОЯННОЕ РАСШИРЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

ЖИВОЕ ОБЩЕНИЕ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ РЕГИОНОВ

ВОЗМОЖНОСТЬ ОПЕРАТИВНО ЗАКРЫТЬ ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА

РАЗВИТИЕ В КАЧЕСТВЕ ЭКСПЕРТОВ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

ОБМЕН ОПЫТОМ И ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫСТРАИВАНИЯ ПАРТНЕРСТВА С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ

>9000

УЧАСТНИКОВ СООБЩЕСТВА

>20

ВЫПУСКНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНЫ
В КАЧЕСТВЕ ЭКСПЕРТОВ

13

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ
ВЫПУСКНИКОВ В 2023 ГОДУ

13

СТАЖИРОВОК НА
МОДЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

СТАЖИРОВКИ НА МОДЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ



Участники сообщества постоянно обмениваются опытом с коллегами из других отраслей и регионов и изучают лучшие практики модельных предприятий. В 2023 году организовано 13 живых встреч на производственных площадках предприятий-выпускников, во время которых руководители анализировали практический опыт быстрой адаптации моделей управления и повышения производительности в новых реалиях.

ПЛОЩАДКИ ДЛЯ СТАЖИРОВОК В 2023 ГОДУ:

- ▶ ООО «Воронежсельмаш», ООО «ПК «АНГСТРЕМ» в Воронежской области;
- ▶ ЗАО «КМК» и ООО «Сервис ЮГ-ККМ» в Краснодарском крае;
- ▶ КФ «Победа» в Московской области;
- ▶ ООО «Пермская целлюлозно-бумажная компания» в Пермском крае;
- ▶ ООО «Новый дом» в Удмуртской Республике;
- ▶ ООО «ТД «Балтийский берег», АО «МегаМейд» и ООО «Север-Метрополь» в Санкт-Петербурге;
- ▶ АО «Элара» и «ЭлекКом Логистик» в Чувашской Республике;
- ▶ ООО «ТД «ГРАСС» в Волгоградской области.

ЭКСПЕРТНАЯ ПОДДЕРЖКА

После завершения обучения выпускники продолжают развивать бизнес-компетенции вместе с Центром. В 2023 году для участников сообщества организовано более 13 вебинаров и мастер-классов по самым актуальным темам. Кроме того, в отчетном году в рамках сообщества стартовала серия новых мероприятий для обмена экспертизой по реализации проектных решений.



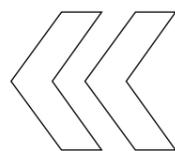
Диалоги «по чесноку»

В формате онлайн-встречи команды честно и открыто делятся опытом реализации проектных решений: что получилось, а что стало барьером в реализации на практике.

В рамках сообщества выпускники не только расширяют свои профессиональные компетенции, но сами выступают в качестве экспертов итоговых защит и наставников проектных команд, а также в качестве авторов дополнительных мастер-классов. В 2023 году более 20 руководителей, завершивших обучение, задействованы в качестве менторов и экспертов.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ

Одна из главных ценностей сообщества выпускников — это возможность общения с руководителями предприятий из разных регионов и отраслей, которая стала доступной благодаря телеграм-каналу «ЛидерыПРО. Сообщество выпускников». Сегодня канал превратился в самостоятельную экспертную площадку, где практически 24/7 идет обсуждение актуальных проблем бизнеса и инструментов повышения производительности. Кроме того, постоянное взаимодействие с коллегами помогает руководителям оперативно находить решения и закрывать острые потребности предприятий в области поставок, сбыта продукции, поиска партнеров и квалифицированных специалистов.



«В трудный период пандемии Центр внедрил форматы обучения, которые и сейчас позволяют взаимодействовать, несмотря на расстояния, ситуацию и транспортные коллапсы. Коллаборация выпускников позволяет находить выходы в ситуациях, из которых, казалось, в режиме санкций нет выхода»

Елена Дядченко

Эксперт по трудовому праву, выпускник программы «Лидеры производительности»

**Мастермайнды**

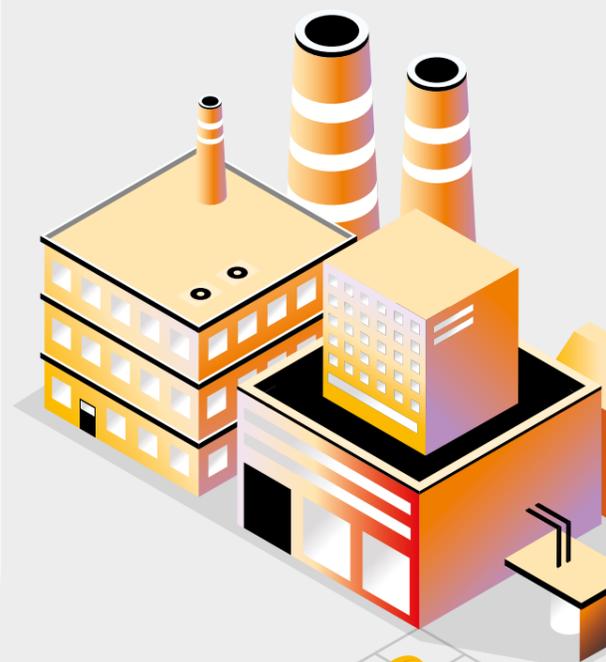
Экспертные группы поддержки для совместного поиска решений для кейсам выпускников. Темы мастермайндов: «Почему при высоком уровне лояльности сотрудников в компании низкий уровень вовлеченных?», «Стратегия продаж».

>21

**РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТАЛИ
МЕНТОРАМИ В 2023 ГОДУ**

ЧАСТЬ 3**РЕЗУЛЬТАТЫ
ПРОЕКТНОЙ
РАБОТЫ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

- 3.1** Проектный подход _____ 30
- 3.2** Результаты мониторинга проектов _____ 35



3.1

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

1197 ПРОЕКТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА
РАЗРАБОТАНО В РАМКАХ ПРОГРАММЫ
ПО ИТОГАМ 2023 ГОДА

СТРАТЕГИЯ	31%
ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ЛОГИСТИКИ	31%
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	15%
КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОЕКТЫ	13%
МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ	10%

РЕГИОНЫ-ЛИДЕРЫ
ПО КОЛИЧЕСТВУ ПРОЕКТОВ

МОСКВА

СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

РЕСПУБЛИКА
БАШКОРТОСТАН

ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проектная работа — основной механизм обучения на программе, который позволяет участникам интегрировать полученные знания и навыки в свою управленческую деятельность. При этом управленцы могут выступить как в роли участников проектных команд, так и в роли заказчиков проектов для своих предприятий. На сегодняшний день в рамках программы разработано 1197 проектов по повышению эффективности, которые помогли предприятиям несырьевых отраслей решить системные проблемы и выйти на более высокие экономические показатели.

Работу проектных команд сопровождают и модернируют более 30 кураторов. В 2022 году для повышения качества проекта добавлена роль ментора проектной команды. И уже сегодня пул менторов объединяет более 70 выпускников и пополняется по итогам обучения каждого нового потока. Наставники проектных команд проходят базовое обучение и постоянно расширяют экспертизу в области проектной деятельности. В отчетном году при участии менторов выпущены новые сборники кейсов и сборник рекомендаций для повышения эффективности проектных решений «Навигатор для лидера по успешной реализации проекта».

«Проектный подход привел к тому, что мы тратим на 40% меньше времени для вывода нового изделия на рынок, чем это было ранее. И этот промежуточный результат мы планируем улучшить в 2-3 раза»

Михаил Смаковский

Генеральный директор АО «Армалит»

«Главный результат, который мы получили на программе «Лидеры производительности» — производительность труда на нашем предприятии повысилась на 60%»

Ирина Коптева

Директор по персоналу
ООО «Презент упаковка»

ПЛОЩАДКА ПРОЕКТА

Это предприятие-участник программы, с которым работает проектная команда. Руководители и сотрудники предприятия предоставляют информацию для диагностики ситуации и принимают участие в глубинном интервью.

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

Участники из разных отраслей и регионов, которые объединяются в кросс-отраслевые и кросс-функциональные команды для диагностики ситуации на предприятии и разработки дорожной карты трансформации бизнеса.

РЕЗУЛЬТАТ

Дорожная карта трансформации бизнеса с расчетом конкретных сроков, ресурсов, экономического обоснования, рисков и влияния на производительность предприятия в горизонте трех лет.

РАБОТА НАД ПРОЕКТОМ



В ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА?

РУКОВОДИТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ:

- ▶ изучить и апробировать новые управленческие подходы и инструменты;
- ▶ выстроить связи с коллегами из других отраслей и регионов;
- ▶ повысить свою экспертизу в разработке и реализации проектов.

ПРЕДПРИЯТИЕ-ЗАКАЗЧИК ПОЛУЧАЕТ:

- ▶ комплексную диагностику процессов и выявление системных проблем;
- ▶ план конкретных действий по повышению производительности в горизонте 3 лет;
- ▶ рост эффективности управленческой команды.

ЛУЧШИЕ ПРОЕКТЫ 2023 ГОДА

ООО ТЕХНОПАРК «РГМ-НЕФТЬ-ГАЗ-СЕРВИС»

На сегодняшний день компания является единственным специализированным предприятием в России, имеющим опыт проектирования и постановки на серийное производство бустерных насосно-компрессорных и колтюбинговых установок.

ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

ТЕМА ПРОЕКТА

Повышение производительности за счёт внедрения проектов по увеличению контрактации и реализации машин, снижения доли аутсорсинга и улучшения качества выпускаемых установок.

ПРОБЛЕМАТИКА

- Процессы отдела продаж не структурированы, упущенная выручка составляет 1250 млн руб.
- Не хватает компетенций для эффективной работы отдела продаж.
- Низкое качество комплектующих, изготавливаемых на аутсорсинге.
- Ломаются машины у заказчика в период гарантийного обслуживания.
- Не установлены нормы трудоёмкости на производственные операции, что приводит к избыточному персоналу и затратам на аутсорсинг.

ПРОГНОЗНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- **Повысить производительность труда до 5 млн руб. на человека к 2025 году**

РАЗРАБОТАННЫЕ РЕШЕНИЯ

СТРАТЕГИЯ

- Развитие направления по производству запчастей и оборудования для нефтегазовой отрасли импортного производства.
- Заключение долгосрочных договоров с вертикально-интегрированными компаниями нефтегазовой отрасли.

ПРОИЗВОДСТВО

- Разработка и внедрение комплекса мероприятий, направленных на повышение качества.
- Определение потребностей и закупка нового оборудования.
- Внедрение системы Лоцман для разработки конструкторской и технической документации.

МАРКЕТИНГ

- Разработка и внедрение технологии продаж.



ООО «КАЛЬДЕРА»

Компания специализируется на выпуске газовых и комбинированных горелок, которые используются в промышленных водонагревателях, котлах и бойлерах.

НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ТЕМА ПРОЕКТА

Повышение производительности труда предприятия за счёт внедрения системы HRM и реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии

ПРОБЛЕМАТИКА

- Компания находится в стадии бурного роста.
- Отсутствует единая система планирования.
- Недостаточная квалификация персонала.
- Текущая кадров и длительный подбор кадров.
- Рост доли неликвидов.

ПРОГНОЗНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- **Повысить производительность труда на предприятии на 25% до 2025 года**

РАЗРАБОТАННЫЕ РЕШЕНИЯ

СТРАТЕГИЯ

- Декомпозировать, формализовать и донести до руководителей предприятия стратегические цели компании.
- Автоматизировать бизнес-процессы предприятия с учетом темпов развития компании.

ПРОИЗВОДСТВО

- Оптимизировать и автоматизировать управление производственной деятельностью (внедрение MES системы).

МАРКЕТИНГ

- Включить продукцию в стандарты отраслей.
- Разработать автоматизированную систему ценообразования котельной (калькулятор).
- Разработать систему понятийных соглашений с потенциальными заказчиками для выравнивания загрузки предприятия.

ПЕРСОНАЛ

- Сформировать на предприятии HR-службу с целью запуска в работу системы HRM (для привлечения, адаптации, мотивации, удержания и обучения персонала компании).



ЗАО «БОЛОТИНСКАЯ ГОФРОТАРА»

Компания является одним из крупнейших производителей гофрокартона и гофроупаковки на территории Сибирского федерального округа уже более 50-ти лет.

НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

ТЕМА ПРОЕКТА

Увеличение объема выпуска продукции и средней маржинальности портфеля продуктов за счет внедрения сбалансированной системы управления заказами.

ПРОБЛЕМАТИКА

- Неравномерная загрузка линий: линии сложной высечки перегружены на 25%, а линии клапанных ящиков недогружены на 48%.
- Прием внеплановых заказов со сроком изготовления 1–2 дня вместо плановых 10 дней.
- Снижение средней маржинальности по году за 2022 год на 43%.
- Доля неотгруженных в срок заказов выросла до 15%.

ПРОГНОЗНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- **Повысить производительность труда на предприятии на 60% к 4 кв. 2026 года**

РАЗРАБОТАННЫЕ РЕШЕНИЯ

СТРАТЕГИЯ

- Разработать и внедрить сбалансированную систему управления заказами
- Автоматизировать операции ручного труда
- Внедрить объемно календарное планирование
- Разработать и внедрить КПЭ отдела продаж с учетом дифференциации по группам продуктов

МАРКЕТИНГ

- Внедрить инструменты маркетинговой деятельности
- Развить сеть региональных менеджеров
- Разместить производство на аутсорсе
- Выстроить систему договорной работы с поставщиками по фиксации стоимости сырья
- Оптимизировать стоимость сырья через расширение количества поставщиков

ПЕРСОНАЛ

- Оптимизировать существующую систему управления персоналом
- Создать систему поиска и подбора персонала
- Внедрить системы адаптации и наставничества рабочего персонала в условиях постоянных изменений с применением TWI
- Разработать проект «ШКОЛА МЕНЕДЖЕРА»

3.2

РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТОВ



Мониторинг проектных работ — особый формат экспертной поддержки для выпускников программы, который позволяет оценить итоги проектной работы и изучить опыт реализации проектов «на местах». Через год после защиты проектного решения эксперты Центра выезжают на площадку предприятия-заказчика, где совместно с руководством анализируют результаты и основные барьеры на этапе внедрения проекта, а также делятся рекомендациями для тиражирования опыта повышения производительности на другие участки производства.

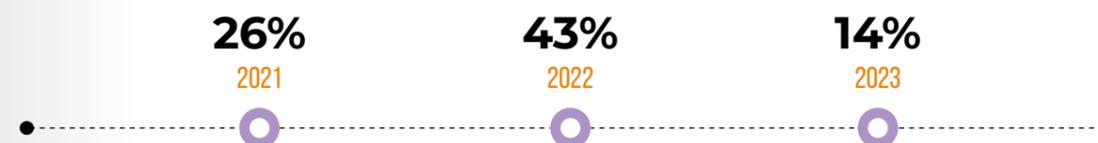
В 2023 году помимо традиционных визитов на предприятия Центр проанализировал 168 «живых» проектов и 42 содержательных анкеты с результатами опроса руководителей.

168
ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

5
ВЫЕЗДОВ
НА ПРЕДПРИЯТИЯ

- РЕСПУБЛИКА АДЫГЕЯ
- КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ
- РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН
- ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
- ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ

ПРИРОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПО ДАННЫМ КОМПАНИЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В ОПРОСЕ
(% к предыдущему году)



КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ПОВЛИЯВШИЕ НА РОСТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА:
(согласно ответам руководителей компаний)

- разработка системы планирования производства;
- улучшение управления складом, увеличение запасов готовой продукции;
- увеличение объема выпуска продукции и выручки;
- обновление оборудования, ввод новых мощностей;
- повышение уровня заработной платы, внедрение КПЭ;
- создание системы внутреннего обучения сотрудников;
- увеличение количества клиентов и заключенных договоров;
- оптимизация производственных площадей, сокращение потерь, времени простоев оборудования и нерационального использования времени;
- улучшение процедур управления проектами.

КЕЙСЫ 2023 ГОДА

ООО «ПЕТОН КОНСТРАКШН»

Крупная строительная компания, осуществляющая строительство объектов для нефтегазового комплекса России.

РЕСПУБЛИКА БАШКОРТОСТАН

ТЕМА ПРОЕКТА

Повышение производительности труда за счет оптимизации бизнес-процессов и планирования трудовых ресурсов.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

- Внесение изменений в проект со стороны заказчика может приводить к изменениям в план-графике реализации, сокращению горизонта планирования и необходимости пересмотра плана мобилизации персонала.
- Сложности с быстрым поиском квалифицированных специалистов рабочих специальностей.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Разработана система гибкого планирования реализации работ на 3 месяца с учетом технических и производственных ресурсов, а также прогнозирования работ на 4 месяца.
- Разработана система перераспределения работ и трудовых ресурсов при изменении сроков выдачи рабочей документации и изменении сроков доставки МТРИО.
- Налажен учет простоев оборудования.
- Скорректирована система мотивации и оптимизирован процесс поиска линейного персонала.
- Расширен рынок привлечения сотрудников до стран ближнего зарубежья.
- Организована работа по привлечению аутстаффинговых компаний.
- Разработана и внедрена система наставничества на площадках строительства.
- На постоянной основе проводится мониторинг «воронки продаж».

ДИНАМИКА
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Процент роста к 2021 году

2022	10%
2023	24%

ФОКУСЫ МОНИТОРИНГА

В ходе мониторинга эксперты сосредоточили внимание на операционном планировании и контроле, а также развитии инструментов проектного управления. Организованы экспертные встречи по управлению ресурсами на площадке, операционному контролю, формированию системы КПЭ с участием внешних экспертов из строительной отрасли. Подготовлены предложения по автоматизации части процессов с внедрением российского ПО. Проведено обучение по управлению проектами в условиях неопределенности с предложениями по развитию стратегического проектного офиса.

В связи с дефицитом квалифицированных специалистов среди рабочих специальностей особое внимание уделяется обучению сотрудников. Корпоративный университет, созданный в холдинге, проводит как обязательное обучение сотрудников по направлениям охраны труда, оказанию первой помощи, работам на высоте, так и развивающее обучение, такое как: обучение на дополнительные рабочие специальности, обучение программам анализа данных.



ООО «БИФОРМ»

Предприятие по производству промышленных полов, ремонтных составов, гидро- и теплоизоляции

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ТЕМА ПРОЕКТА

Формирование комплексной стратегии роста производительности труда.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

С уходом иностранных компаний и падением импорта освободились значительные рыночные ниши для развития отечественных производств и импортозамещения. Предприятие испытывает дефицит кадров для расширения производства. Управление персоналом сводится преимущественно к поиску сотрудников и кадровому документообороту. Работа по развитию персонала возложена на линейных руководителей.

ОСНОВНОЙ БАРЬЕР

Высокая доля ручного труда и высокая текучесть персонала, длительные сроки поиска сотрудников и закрытия вакансий.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Сформированы стратегический проектный офис и тендерный комитет.
- Проанализированы новые рынки, определены направления развития ассортимента.
- Изменен и находится на этапе пилотирования процесс разработки продукции и вывода ее на рынок.
- Проведена автоматизация отдельных производственных линий.

ДИНАМИКА
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Процент роста к 2021 году

2022	56%
2023	74%

ФОКУСЫ МОНИТОРИНГА

В ходе мониторинга эксперты сосредоточили внимание на разделении функций подбора и удержания сотрудников, а также повышении уровня зрелости проектного управления. Организованы сплошной опрос на тему профессионального выгорания сотрудников, а также фокус-группа среди сотрудников по факторам мотивации. На основе результатов предложены приоритетные задачи для формируемой HR-функции. Проведена диагностика уровня проектной зрелости в компании, сформулированы предложения по развитию системы управления проектами.



КЕЙСЫ 2023 ГОДА

ООО «АРХБУМ ТИССЬЮ ГРУПП»

Ведущий производитель бумажных санитарно-гигиенических изделий.

КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

ТЕМА ПРОЕКТА

Повышение производительности труда за счет увеличения объема производства санитарно-гигиенических изделий на конвертинговых линиях производства.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

Для окупаемости инвестиций в новое оборудование требуется максимальная загрузка производственных мощностей. Из-за ценового давления на рынке и высокой доли сетевого ритейла в отгрузках маржинальность продаж снижается. Количество наименований выпускаемой продукции растет. Также увеличиваются потери из-за частой переналадки оборудования и недостаточной квалификации производственного персонала.

ОСНОВНОЙ БАРЬЕР

Конфликт операционных приоритетов: одновременно решаются две задачи: рост продаж и повышение их маржинальности.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ

- Установлено новое автоматизированное оборудование.
- Разработана система планирования производства.
- Переработаны процессы управления складом.
- Внедрена новая система КПЭ, разработана система обучения персонала.

ДИНАМИКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Процент роста к 2021 году

2022	150%
------	-------------

ФОКУСЫ МОНИТОРИНГА

В ходе мониторинга эксперты сосредоточили внимание на проблеме горизонтальных коммуникаций, кооперации и сотрудничества подразделений при решении сложных задач. Разработаны предложения по синхронизации приоритетов подразделений для решения задач стратегии развития компании и предложения по управлению брендом компании и маржинальностью продуктового портфеля в увязке с задачами роста, сотрудничества с сетевым ритейлом.





/ ЦЕНТРПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ.РФ