

ED LAB



Сообщение
SIBUR Education Laboratory

КЕЙСЫ

03.2024 ✓✓



Руководство по созданию
бизнес-кейсов

Примеры кейсов СИБУР





**ИГОРЬ
КЛИМОВ**

Член правления —
управляющий директор.
Эффективность
производства

Живой кейс дает доверие

Для меня самое ценное в кейсе — именно рассказ истории, ведь сторителлинг — неотъемлемая часть управленческих методов диалога с подчиненными и коллегами. Почему? Причина проста: кейс — это всегда событие из прошлого, и в этом его слабость. Всегда можно сказать: «Да, тогда это сработало. Но это было в другое время и при других условиях»

Потому вторая, не менее важная составляющая хорошего кейса — это обобщение, которое помогает сделать «мостик» от истории из прошлого к конкретной ситуации в настоящем. Тот самый ответ на вопрос: «Как же я могу использовать этот опыт сейчас?»



Как научиться работать с кейсами в компании?



Ключевое предназначение любого руководителя в СИБУРе — развитие других. Как руководитель, я должен выделять время, может быть, даже основное, на то, чтобы окружающие меня люди — команда, подчиненные, коллеги — развивались.

” ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — ТОТ, КТО ИСПОЛЬЗУЕТ РАБОЧИЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ДРУГИХ

В свое время мы записали в ключевых показателях эффективности, что эффективный руководитель — это тот, кто использует рабочие ситуации для обучения других. Рабочие ситуации — это и есть кейсы. Важно уметь их зафиксировать, описать и донести до окружающих.

Мы часто говорим о том, как важно учиться на чужих ошибках — но ведь можно учиться и на чужих успехах! Любая ситуация — это либо успехи, либо проблемы, либо ошибки. Необходимо сформулировать их, выкристаллизовать в некий кейс и донести своему коллеге, чтобы он мог научиться на твоём опыте.

” ЕСТЬ ОДНА МЕТАФОРА, ОПИСЫВАЮЩАЯ ПРАВИЛА ДОНЕСЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ. ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ, ЧТОБЫ ВАША ИНФОРМАЦИЯ БЫЛА ПРИНЯТА И ПОНЯТНА, ПОДАЙТЕ ЕЕ, КАК ПОДАЮТ ПАЛЬТО В ТЕАТРЕ ГАРДЕРОБЩИКИ — ВЫ ВСТАВИЛИ ДВЕ РУКИ И ПОШЛИ. А НЕ КАК НОСОВОЙ ПЛАТОК — ВЫ ВЫСМОРКАЛИСЬ И БРОСИЛИ ЕГО



Необходимо завоевать внимание слушателя, поэтому особенно важно уметь рассказать кейс и использовать его в нужный момент для развития подчиненных.

Менторство — это тоже рассказ на примерах. Наш ментор — это не тот, кто прочитал учебник и пришел рассказывать своему менти, что там написано. Он рассказывает свой опыт, а свой опыт — это кейсы.

Кейс-метод полезно применять в любых программах обучения. Например, при внедрении СРР (Стандарт работы руководителя) мы создали плейбук по разнообразным практикам: «Решение проблем», «Линейный обход», «Обратная связь» и т. п. В процессе обучения мы нередко слышали: «То, что вы говорите — правильно и понятно, но ведь это во многом теория».

Тогда мы собрали около ста примеров — без имен и привязки к предприятию, но все это были реальные случаи, которыми поделились руководители. Так появилась первая книга коротких управленческих кейсов, где рассказывалось о поведении, которое стало правильным или неправильным в той или иной практике.

” ДЛЯ МЕНЯ ЭТО АКСИОМА: У КОГО-ТО ИЗ КОМАНДЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО НАЙДЕТСЯ В ГОЛОВЕ КЕЙС, КОТОРЫЙ ПОМОЖЕТ РЕШИТЬ ЛЮБУЮ ПРОБЛЕМУ



Существует ли в компании система накопления кейсов?



Очень интересная и важная тема — создание базы знаний. Я сейчас возглавляю функцию Эффективность производства, где де-факто база знаний одна из самых широких: во-первых, людей много, во-вторых, процесс производственный, каждый день что-то происходит. Но сейчас у нас эти знания не систематизированы. Есть разрозненные блоки и наборы информации, но единой «Базы знаний функции Эффективность производства СИБУР» нет, и главное — нет правила, как такой системой пользоваться. Мы собираемся ее создавать, и в рамках такого проекта тема кейсов тоже возникнет.

Как правильно собрать и описать эти кейсы? Возможно, полезно сходить к тем, кто создает книги и учебные программы для институтов, и спросить, как они пишут большие учебные кейсы.

Кто должен этим заниматься? Возможно, это должен быть симбиоз: человек из СИБУРа, который хорошо разбирается в предмете, и другой человек, со специальными компетенциями по созданию учебного кейса, который берет у него интервью, систематизирует информацию, получает обратную связь.



В каких программах обучения наиболее актуальны кейсы?



В первую очередь это темы, в которых задействовано большое количество руководителей или инженеров. Я уже говорил про СРР — инструмент, который

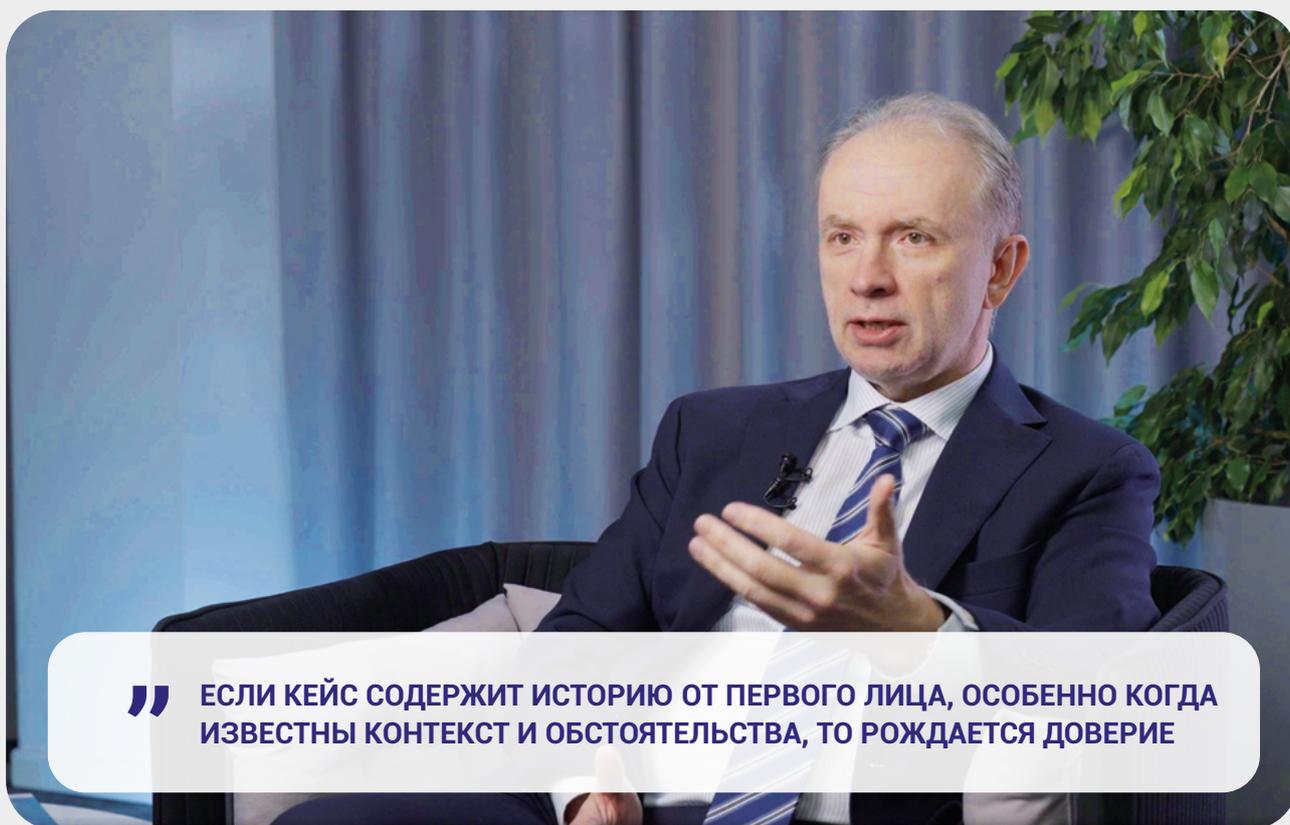


долго живет в компании и охватывает несколько тысяч руководителей. Другой хороший пример, где полезно использовать кейсы, — «Школа начальников смен». В последних изменениях нашей операционной модели мы сделали большую ставку на повышение ответственности и роли начальника смены. Сегодня это лидер, который должен развивать свою команду и принимать решения по производственному процессу.

Мы запустили «Школу начальников смен» для дообучения сотрудников, и я убежден, эта программа должна существовать и развиваться длительное время. Ведь в компании сотни начальников смен, они сменяемы и в дальнейшем растут до начальников цехов, производств, и так далее.

Инженерный стандарт может и должен использовать кейсы, которые есть у нас в компании, и накапливать базу знаний. Ведь это практика, а не теория. Мне кажется, что кейсы, в том числе формализованные, помогут поднять общую планку компетенций инженеров СИБУРа — выше и быстрее.

Наконец, имеет смысл описывать свежие проекты, связанные с изменениями. Мы много проектов запускаем, много строим. Это ценный опыт, который важно сохранить.



” ЕСЛИ КЕЙС СОДЕРЖИТ ИСТОРИЮ ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА, ОСОБЕННО КОГДА ИЗВЕСТНЫ КОНТЕКСТ И ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ТО РОЖДАЕТСЯ ДОВЕРИЕ

**Полное интервью читайте
в выпуске EdLab №11 ►**





**СЕРГЕЙ
ХРОМОВ-
БОРИСОВ**

Консультант European
Organisation Design
Forum (EODF)

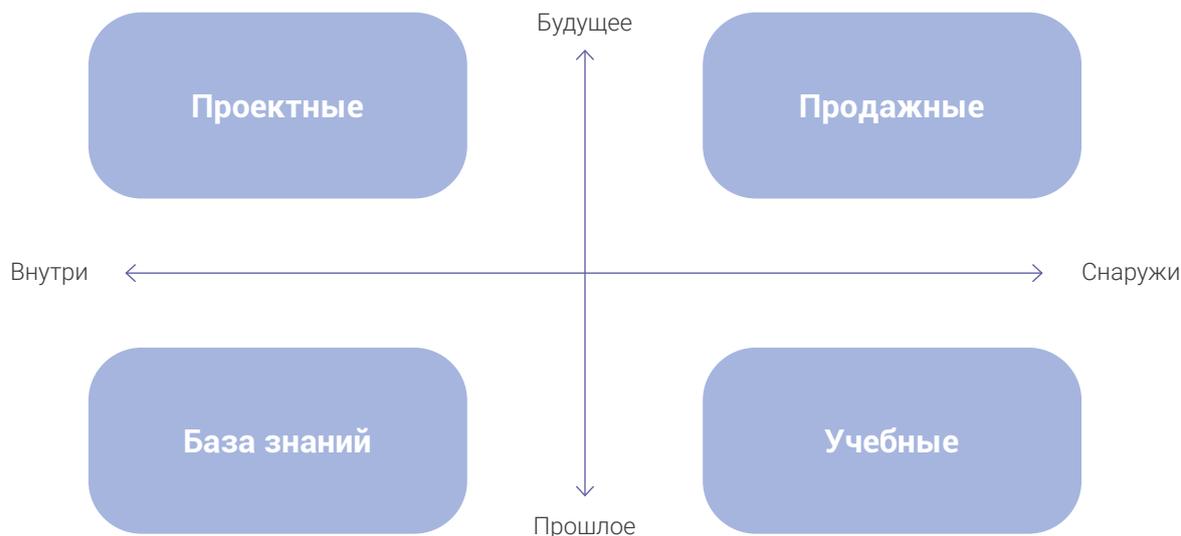
Руководство по созданию бизнес-кейсов

Понятию «бизнес-кейс» не нашлось подходящего перевода на русский язык, поэтому мы пользуемся англицизмом. Но и в оригинале данный термин может означать достаточно разные вещи в зависимости от сферы применения:

- **Обучение** — классические учебные кейсы в бизнес-школах
- **Управление знаниями** — документация накопленного корпоративного опыта в формате кейсов, база знаний
- **Управление проектами** — заявка на проект на нулевом этапе (до составления проектной декларации)
- **Сложные продажи** — презентация клиенту предлагаемого решения

Принципиальные отличия этих несхожих видов документов более очевидны в координатах нахождения объекта описания во времени и пространстве.

Типология бизнес-кейсов



При этом сходства между разными типами кейсов менее очевидны, чем различия – и они практически никогда не рассматриваются с этой точки зрения. Хотя идеальным подходом для управления корпоративными знаниями было бы утверждение унифицированного формата для всех видов используемых кейсов.



Кейс – это интересная история

Еще одно заимствованное слово в профессиональном управленческом жаргоне – сторителлинг (буквально «рассказывание историй»). Грамотный сторителлинг – гарантированный залог привлечения и удержания внимания к любому повествованию. Как доказали когнитивные психологи, основа влияния сторителлинга заложена глубоко в самом устройстве нашей психики. Наш мозг автоматически форматирует входящую информацию в виде некой внутренней «истории», а если сделать за него эту работу, восприятие существенно облегчается.

Культурологи выяснили, что при всем видимом разнообразии все увлекательные истории с незапамятных времен следуют нескольким простым шаблонам. И они вполне прозрачно накладываются на предложенную типологию бизнес-кейсов. Учтите, что это только одна из возможных конфигураций, при желании типы историй можно попробовать менять местами. Более подробное руководство по их использованию вы найдете в книге Дэна Роэма «Говори и показывай» [1].

Драматургия в бизнес-кейсах



Как понять, что у вас уже есть бизнес-кейс

Кейс – это всегда проект. Уже завершённый (в случае учебных или корпоративных кейсов), или только планируемый (в варианте проектных или продажных кейсов). Впрочем, он не обязательно должен быть административно оформлен как таковой – он должен соответствовать основным признакам проектной деятельности. Согласно всемирно признанному руководству PMBoK [2],



«Проект – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Конечные результаты могут включать выходы и артефакты, но имеют более широкое назначение, фокусируясь на выгодах и ценности, ради поставки которых проект был предпринят».

Примерьте это определение ко всем историям о вашей прошлой или будущей деятельности – оно поможет нащупать среди них готовый к описанию бизнес-кейс.

Как описать бизнес-кейс (и вообще любой проект) на одной странице

В тени популярных управленческих концепций и инструментов десятилетиями скрывается исключительно полезная японская методология корпоративной отчетности на одном листе бумаги (она так и называется, «A3 Reporting» [3]). Нужная нам разновидность – «Управление проектом на одной странице», разработанное Кларком Кэмпбеллом [4]. Любой проект – а значит, и любой бизнес-кейс – может быть компактно описан следующей диаграммой.

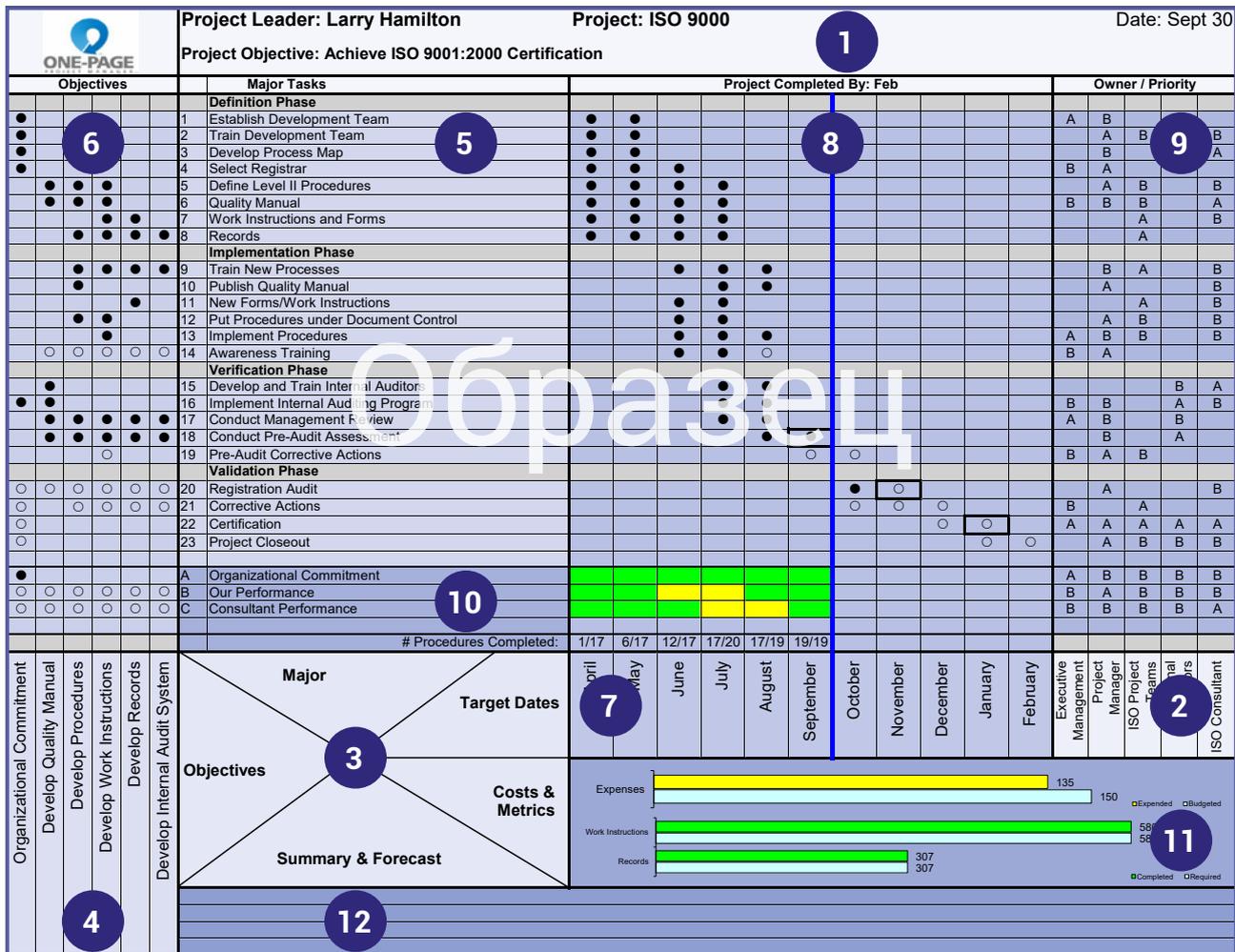
Шаблон описания кейса

	Задачи	Хронология	
			Ответ- ственные
Цели	X		
		Ресурсы	

Такой шаблон без особых усилий заполняется за 12 последовательных шагов. Применение данного инструмента поможет вам не только в структурировании ваших бизнес-кейсов всех четырех типов, но и в повседневном управлении вашими проектами.



12 шагов описания кейса



Литература

1. Дэн Роэм. Говори и показывай. «Манн, Иванов и Фербер», 2015
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK). Project Management Institute, 2021
3. J. Shook. Toyota's secret: The A3 Report. MIT Sloan management review, 50(4), 30, 2009
4. Кларк Кэмпбелл. Управление проектом на одной странице. «Диалектика», 2019



**ВЛАДИМИР
ЗИМОВЦЕВ**

Директор, Маркетинг
и развитие продаж

Повышение эффективности продаж через развитие электронной коммерции в нефтехимии

Гибкое управление сложными крупными и средними проектами с большой долей неопределенности. Применение AGILE-практики для создания дополнительной ценности на выходе

Ценность

Кейс наглядно демонстрирует, как из эксперимента или пробы пера в области электронной коммерции сложилось нечто большее.

IT-инициатива: разработка дополнительного сервиса (личного кабинета клиента)



Бизнес-канал: электронный канал продаж для некрупных клиентов (более 50% всех клиентов, более 10% выручки компании)

Дополнительная ценность для сотрудников, которые идут на проектную основу: задумайтесь, что может вырасти из инициативы, в какую более глобальную тему ваша инициатива может быть вписана, наблюдайте проект в широком контексте бизнес-процесса.

Контекст. 2017 г.

«Сбербанк» запустил «МегаМаркет». «Технониколь» и «Северсталь» открыли личные кабинеты для B2B-клиентов. Ozon и Wildberries стали очень популярны.

Мы последовали тренду, как и все крупные B2C и B2B компании, — начали развивать электронную коммерцию. Сформировали AGILE-команду разработчиков и поставили задачу: создать витрину – личный кабинет для клиента, чтобы он мог делать заказы онлайн.

Понятная контурная инициатива с обозначенным результатом, который в виде MVP мы запустили в 2018 году.



Тренды, на которые ориентируемся



Стратегии реагирования:

1

Диджитализация процессов: вывод сервисов, данных и процессов в онлайн — для общения клиентов «напрямую с системами»

2

«Бесчеловечные» или гибридные продажи. Привлечение контакт-центра для решения базовых вопросов

3

Лучший клиентский опыт: персонализация, удобство, сервисы, онлайн оплата, программы лояльности

4

Оmnikanальность: присутствие во всех каналах связи, консолидация аналитики по клиентской базе и потенциальным клиентам



Но... в процессе работы у многих возник вопрос: «Что мы представляем в долгосрочном горизонте планирования?»

Эволюция E-commerce: из личного кабинета в онлайн-канал

За 4 года была выстроена «база», с 2022 начался переход на новый уровень

Цели и задачи E-commerce трансформировались вслед за изменением потребностей клиентов

Развитие функциональности E-commerce из «интерфейса» в «канал продаж»

Трансформируя E-commerce в канал продаж, мы **меняем метрики на бизнес-показатели**

01 2018-2019
Базовый функционал ЛК

- Функционал Личного Кабинета, который закрывает **базовые потребности**
- Максимизация **доли клиентов**, работающих через E-commerce

- Запуск платформы на РФ
- Запуск базового функционала
- Первичная автоматизация процессов

- Доля eCom РФ
- Количество и качество функциональностей

02 2020-2021
Исправление ключевых клиентских путей и выход на экспорт

- **Удовлетворенность** клиентов (CES/CSI) личным кабинетом

- Создание Центра клиентского сервиса
- Запуск платформы на экспорт (Европа)
- Запуск витрины сервисов

- Доля eCom экспорт
- Оптимизация FTE клиентского сервиса

03 2022
Новые процессы продаж и функциональность

- Цель E-commerce – **продажи и монетизация** через создание эффективных процессов и продвижение онлайн-канала

- Создание мобильной версии сайта
- Интеграция с финансовыми сервисами Сбера
- Интеграция с системой планирования
- Интеграция с платформой Аукционов

- CSI (удовлетворенность)
- CES (удобство для клиента)
- Дополнительный маржинальный доход
- Количество лидов eCom
- Доля сделок через новые цифровые процессы продаж eCom

04 2023
Онлайн-магазин и новая интеграция

- Самостоятельный и эффективный канал «бесчеловечных» продаж
- **Основная точка взаимодействия** клиентов с СИБУР в digital-пространстве

- Новые цифровые процессы продаж: предзаказ, экспресс-покупка
- Запуск новой системы продвижения

05 2024+
Запуск Дивизиона электронной коммерции и партнерств

- Дополнительный канал **продвижения** новых продуктов и **привлечения** новых клиентов в РФ и СНГ
- Создание **ценности для клиента** – скорость и удобство, «здесь и сейчас»

- «Сделки без касаний»
- Запуск цифровых процессов на экспортных рынках

- **Реализация бизнес-плана в части продаж**
- **Доп МД от инициатив развития**
- **Снижение Cost Per Order**
- Метрики 2022-2023 гг.



Прописали изначально дорожную карту:

- Что после появления личного кабинета мы хотим автоматизировать
- Процесс для минимизации трудозатрат Центра клиентского сервиса и фронт-менеджеров
- Интеграция с системой планирования для автоматического подтверждения заказов клиентов

А на долгосрочном горизонте была перспектива, с одной стороны, полной автоматизации процесса продаж, с другой – сегментации клиентов по уровням сервиса. Клиенты, которым нужно «быстро и дешево», могут обслуживаться Контакт-центром, используя полностью автоматизированный канал, в то время как заинтересованные в развитии клиенты продолжают работать с менеджером, который будет оказывать фокусную поддержку в вопросах развития.

Новые цифровые процессы продаж через eCom позволят оптимизировать трудозатраты...

~ в 3 раза

сократить **стоимость обслуживания** сделки на стороне продаж

1 500 ₽  500 ₽
на сделку на сделку

~ до 1 минуты

сократить время **на подтверждение заказа** благодаря функционалу экспресс-сделок

...А ТАКЖЕ ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ, В ТОМ ЧИСЛЕ ЧЕРЕЗ ИНТЕГРАЦИЮ С ДРУГИМИ СЕРВИСАМИ

- Повышение качества и скорости ответа клиенту и экономия бюджета за счет **передачи части функционала** в Контакт-центр
- Дополнительная **маржинальность продаж** за счет привлечения новых и возврата ушедших клиентов
- **Сокращение FTE** за счет автоматизации процессов
- **Повышение оборачиваемости** складских остатков
- Повышение **точности прогнозирования спроса** за счет возможности клиентов самим этот спрос предоставлять



Мы примерно понимали, где хотим оказаться через пять лет, в 2018-2023 годах. И мы этих результатов достигаем, хотя, конечно, проходили через существенные периоды нестабильности 2020-2022 гг. То, что не бросили, не сдались и довели до конца, привело к тому, что на сегодняшний день личным кабинетом пользуются более 80% клиентов в РФ, и мы можем получить дополнительный маржинальный доход от аукционов, привлечения и возврата клиентов.

Стадия проекта на момент публикации

Можно сказать, что проект перестает быть проектом. Все эти годы мы его двигали как продукт, каждый год выделяли определенные бюджеты. Сейчас мы проходим важную веху, когда проект становится линейной работой, каналом продаж.

Практические измеримые изменения

Фактически, часть проектной команды превратилась в линейных сотрудников Дивизиона электронной коммерции и партнерств. То, что раньше было проектной работой и двигалось поэтапно, сейчас переходит в фазу линейной регулярной работы, и у Дивизиона появляется ответственность не только за развитие, но и за линейные метрики, бюджет, бизнес-план. Продавцы, которые раньше находились в дирекциях или работали с клиентской базой, становятся сотрудниками нового Дивизиона, меняют расположение. IT-специалисты как работали, так и работают в СИБУР Диджитал. Для них проектная и линейная работа смешана. Продолжают работать с функциональным подчинением руководителю Дивизиона.

Главная сложность этого кейса в целом

Изначально мы не до конца понимали, к чему идем: это была не строго IT-инициатива, как мы ее позиционировали; это и продажи, и маркетинг, и корпоративные коммуникации, и постоянное совершенствование внутренних процессов. Плюс организационные изменения. По сути, это вовлечение многих функций, которые должны адаптироваться и помогать достичь того результата, на который изначально прицеливались. Начали как IT-часть, но вскоре поняли, что замахиваемся на нечто большее, и дальше уже вовлекали другие функции.

Если совсем «крупными мазками», необходимо было трансформировать внутренние процессы, которые были заточены на ежемесячное обслуживание большого количества клиентов.

Нужно было:

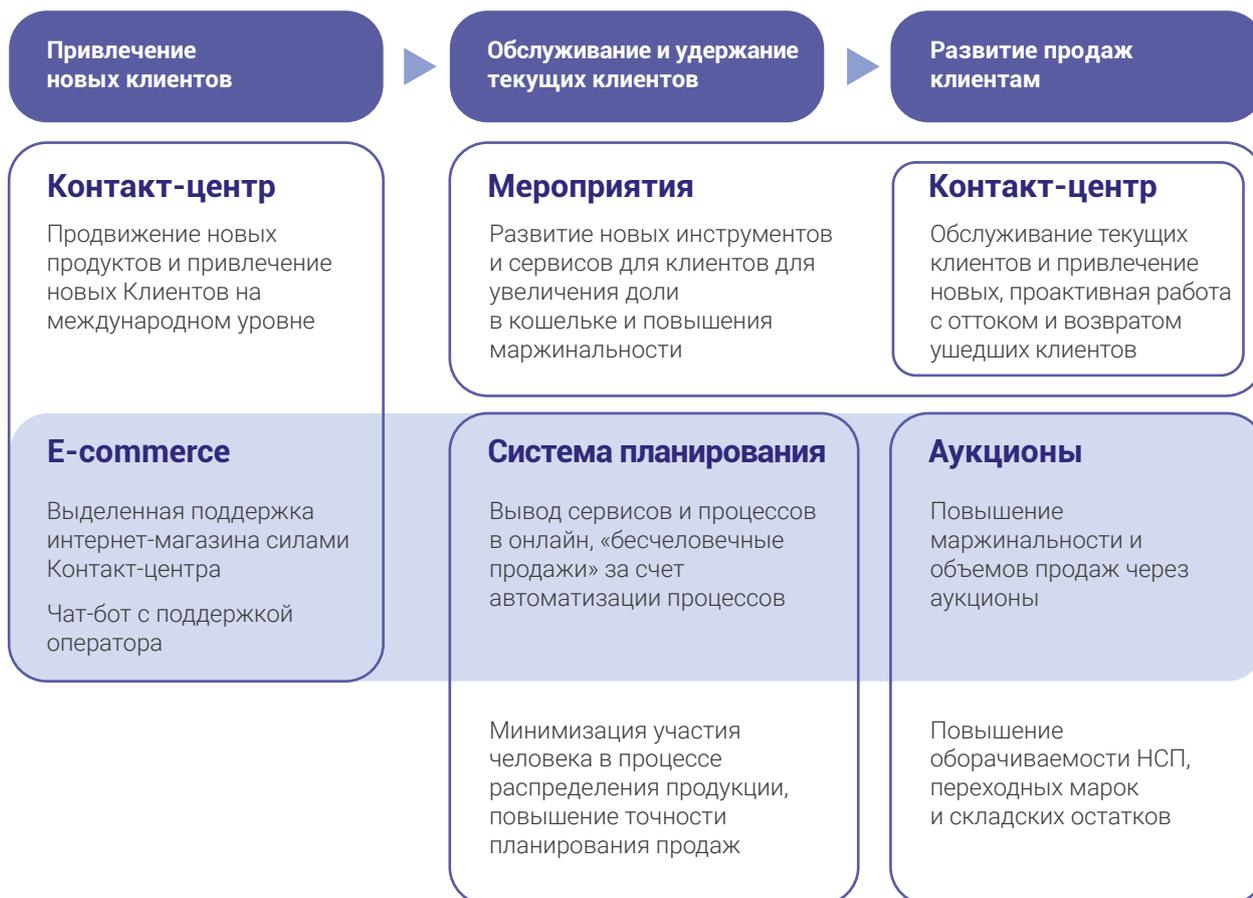
- Для некрупных клиентов с некрупными заказами выделить направление внутри процессов
- Привести необходимые организационные изменения для того, чтобы можно было начать подтверждать экспресс-заказ за одну минуту
- Трансформировать процессы, доработать IT-систему под эти процессы
- Провести организационные изменения, потому что люди стали работать иначе

И мы не прошли до конца этот путь. Существует еще большой комплекс доработок на стыке УЦП, логистики и ЦКС для того, чтобы подтверждать сделки за одну минуту не только для экспресс-заказов, но и по этому пути направить все заказы в Дивизионе электронной коммерции и партнерств.



Пример организационного изменения, которое изначально не планировалось, но оказалось крайне полезным впоследствии, – создание Центра клиентского сервиса. Когда мы начали заниматься унификацией и стандартизацией процессов, было решено создать отдельное подразделение с выделенной командой, которая занимается повседневными процессами по обслуживанию клиентов. Это позволило стандартизировать весь комплекс процессов.

Канал цифровых продаж состоит из нескольких взаимосвязанных элементов и покрывает весь жизненный цикл клиента



Главные уроки

1. Невозможно автоматизировать хаос

Сначала следует навести порядок в процессах, а потом автоматизировать. Любая IT-трансформация не может быть успешной, если параллельно ты не меняешь процессы

2. Изменения процессов сопряжены с изменением организации

Придется опираться на три составляющие: организационные изменения, процессы и автоматизация

Надо планировать на два-три шага вперед. То, что сегодня тебе кажется актуальным и правильным, эффектом бабочки спровоцирует изменения по цепочке. Необходимо отслеживать, как в будущем и на смежных функциях отразится то, что ты делаешь сегодня.



Сравнение стоимости сделки E-commerce с другими каналами продаж

Доля клиентов	Доля выручки	Канал продаж	CPO
		Продажи некрупным клиентам Привлечение клиентов и повышение эффективности обслуживания	1500 ₺ сделка
		Региональные продажи Удержание и развитие текущих клиентов	2000 ₺ сделка
		Ключевые клиенты Выстраивание долгосрочных отношений и развитие рынков	2500 ₺ сделка
		E-commerce Цифровые процессы продаж – перевод клиентов на максимальное самообслуживание	500 ₺ сделка

При ретроспективном обзоре представляется, что имело смысл изначально позиционировать проект не как мини-инициативу, а сразу говорить про долгосрочные планы и идеи. И, возможно, с большими ресурсами эти идеи реализовывать. Тогда мы бы сократили срок реализации на год-два.

С другой стороны, морально ни мы, ни смежные функции не были бы готовы к таким трансформациям, прежде всего – культурологическим. Изначально мало кто верил, что электронная коммерция может быть актуальной для крупной промышленной компании.

Мы отслеживали разные метрики в разные периоды реализации проекта в соответствии с приоритетом текущих задач (привлечь клиентов, повысить удовлетворенность и т. п.).

Опыт, приобретенный нами в этом кейсе, может быть особенно полезен крупным B2B-компаниям на пути к цифровизации. В подобных трансформациях многие ставят во главу угла IT. Но важно понимать, что IT – просто инструмент, а ключевые изменения происходят в процессах, культуре компании и оргструктурах.





ДАНИЛ
РАССКАЗОВ

Директор
по управлению
персоналом, СИБУР

Модернизация товарного парка под критическим давлением изменений в транспортной системе железных дорог

Анализ и сегментация товарного парка через маржинальность продуктов и возможностей поставок в условиях загруженности транспортной системы и дефицита вагонов

Контекст

В определенный период треть товарного парка в СХП была выведена из эксплуатации, так как производственной необходимости в данных инвестициях не было. При этом доступность парка на колесах оставалась достаточно высокой. В тех предпосылках правильным решением в части хранения были цистерны на заводах: продукция не сливалась в емкости, не требовала нагрева, охлаждения или другой сопутствующей поддержки. В итоге треть парка вышла из эксплуатации.

Но в 2022 году ситуация сильно изменилась. Парк на колесах стал не просто дорожке, он стал практически недоступен, потому что проходимость железной дороги значительно ухудшилась. Соответственно, встал вопрос о восстановлении или модернизации товарного парка.

Стадия проекта на момент публикации

Были взяты наиболее маржинальные продукты. Их проанализировали по соответствию товарным паркам: что удобнее, что нужно переоборудовать, что можно быстро восстановить, а что дешевле снести и построить новое.



Получилось несколько отдельных узко сегментированных проектов. Каждый товарный парк – специализированный окупаемый мини-проект.

Появилась гибкость в отгрузке продукции по нескольким критериям:

- возможность необходимой отладки,
- количество доступных вагонов,
- может ли клиент принять поставку,
- потенциал товарного парка на хранение запасов.

В результате высвободилось значительное количество вагонов.

Главная сложность этого кейса в целом

- Непредсказуемость изменений в транспортной сфере.
- Изначальное отсутствие критериев приспособленности транспортных парков для гибкого распределения потоков.

Главные уроки

- Внешний кризис может дать толчок для качественно новых изменений во внутренней системе предприятия.



**ДАНИЛ
РАССКАЗОВ**

Директор
по управлению
персоналом, СИБУР

Пример своевременного внедрения решения из архива инвестиционных идей СХП

Как в условиях кризиса архивная идея, проработанная на начальной стадии, из инвестиционно неинтересной стала абсолютно необходимой.

Инновационное решение, сохранившее непрерывность химического производства от риска простоя из-за непредвиденных перебоев с поставками сырья.

Применение пропана в пиролизе. Этиленовая цепочка

Контекст

Традиционно мы отправляли на пиролиз бутан, бутановое и этановое сырье. А вот пропана не было. Конверсия этана достаточно высокая – к 40%. Конверсия пропана – 28%. Конверсия

*На СХП еще с рубежа нулевых годов
есть книга инвестиционных идей*



бутана — менее 20%. То есть когда нужно поддерживать этиленовую цепочку, а нет этана, это чревато остановкой всей этиленовой цепочки. Соответственно, переработка бензолов, стирола и полистирола может остановиться, потому что эти продукты делаются из этилена.

Стадия проекта на момент публикации

Была инициирована процедура, чтобы начать пиролиз пропанового сырья, которое у нас в компании было доступно. Для этого нужно было от товарно-сырьевого парка смонтировать схему подачи пропана на пиролиз. Выделить печи и настроить режим по плану.

В процессе оценки инвестиций потенциальный эффект проекта был определен на достаточно пограничном уровне 20%. Случись какие-то задержки в монтаже, даже на 2-3 недели, и проект ушел бы в зону некупаемости.

В итоге была смонтирована только схема.

Спустя время произошли некоторые события, которые повлияли на регулярность поставок сырья этана. Получалось так, что мы остались с бутановым и пропановым сырьем. При этом, если бы пропанового сырья не было, то мы бы остановили весь пиролиз, потому что бутанового сырья для поддержания работы компрессора недостаточно.

Таким образом проект двинулся дальше и через месяц был готов.

Практические измеримые изменения

Загрузка всей цепочки оценивается в миллионы рублей. В результате реализации проекта цепочка перестала быть подвержена риску остановки из-за возможных срывов поставок.

Главные уроки

Мы бы столкнулись с регулярными рисками и миллионными потерями, если бы не хранили и не прорабатывали старые идеи. Все новое — хорошо забытое старое.

А сколько таких наших идей остается в столе и не работает? Огромное количество, огромное! Я регулярно, заходя в старые документы корпоративной структуры, нахожу в папках такие вещи, которые как раз сейчас и нужно реализовывать.

” СРЕДА ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ, МЫ ЖИВЕМ В КРАТКОСРОЧНЫХ И СРЕДНСРОЧНЫХ ПЛАНАХ. И ЗАДАЧА ДОУЧИВАТЬ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ «С ГОРЯЩИМИ ГЛАЗАМИ» СТОИТ НАИБОЛЕЕ ОСТРО, ВЕДЬ УЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ НЕ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ДОЛЖНЫЙ УРОВЕНЬ ПОДГОТОВКИ





**ДАНИЛ
РАСКАЗОВ**

Директор
по управлению
персоналом, СИБУР

Методы увеличения вовлеченности и повышение мотивации. Анализ факторов, влияющих на вовлеченность всех сотрудников

Факторы, повлиявшие на вовлеченность всей компании.
Развитие корпоративной коммуникации.
Инструменты работы с сильными и слабыми сторонами предприятия

Контекст

Вовлеченность персонала на заводе в начале моего руководства была 60%. По факту изменений стала 94%.

Стадия проекта на момент публикации

Самому стало интересно, что повлияло на результат, — провел анализ. Делюсь решающими факторами.

1. Утроение коммуникаций

- Проведение форумов.
- Регулярные обращения руководства и обратная связь.
- Проговаривание между отделами и сотрудниками даже мелких улучшений.

2. Регулярное внедрение улучшений

Три небольших внедрения в месяц своей регулярностью демонстрируют людям динамику на предприятии даже без вовлечения особого бюджета.

3. Поддержка больших и системных изменений

Компания поддержала хорошими инвестициями в условия труда. Была организована единая ДК и реализованы необходимые перемещения. Это дало сильный толчок, чтобы люди стали лучше взаимодействовать между собой. Например, начальник отдела за семь лет работы ни разу смежников в глаза не видел. Стали общаться в одном опенспейсе, многократно ускорилось решение проблем по многим аспектам.

4. Развитие сильных сторон и исключение ослабляющих факторов

Надо регулярно задаваться вопросами, как использовать сильную сторону и что делать со слабой.



Например, у нас был сильный технический блок, но нестабильно доводили до реализации технические мероприятия, такие как остановочный ремонт, например. Рисков у нас всегда было много, но теперь мы точно знаем, что с ними делать. Пример — кейс об остановочном ремонте DOTF.

5. Индивидуальная доска руководителя.

Изначально зафиксировали топ-6 процессов, где предприятие отстает. Каждый руководитель задавал себе вопрос, где он и его сфера руководства в этих процессах. Что может повлиять.

Сначала было 6 пунктов, потом 5, потом 4, потом 3. Через полтора года стало 0. Весь этот процесс анализа и поиска решений распространялся через топ-50 руководителей по всем направлениям предприятия. Постепенно отработали каждое направление.

Например. Инженерный стандарт — цельно правильный, но очень слабый по проживаемости. Был 2.2. — стал 3.1.

Из этого родился анализ УМД, программа стабилизации. Текучесть была 9%. Сильно снизили. И потом даже при негативных изменениях на рынке показатель оставался в норме.

Главная сложность этого кейса в целом

- Человеческий фактор. Бесспорно, есть много ценных, правильных идей, которые мы централизованно внедряем. Но внедрять мало — необходимо качественно контролировать исполнение на местах.
- Широкое информирование сотрудников через Личный кабинет не приводит к добротному результату. Не хватает обучения и понимания последствий. Поэтому в определенных процессах требуется личная проверка.

Главные уроки

- Важно показать, что цели достигаются. Демонстрировать, к каким показателям приводит вовлеченность.
- Поддерживать малые действия и внедрение новых процессов регулярным вниманием к ритуалам.
- Искать подходы и работать с возникающим сопротивлением.
- Выстраивать систему обучения. При необходимости менять персонал. Брать тех, кто готов учиться, и учить.

” ВЫ НЕ ПОВЕРИТЕ, Я ВИДЕЛ КНИГУ ИДЕЙ ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА, КОТОРЫЙ РАБОТАЛ НА ПРЕДПРИЯТИИ В НАЧАЛЕ 90-Х. ЕГО ИДЕИ ПО РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВУ БЫЛИ ЗАПУЩЕНЫ ТОЛЬКО В 2021-2023 ГОДАХ, КОГДА ПОЯВИЛИСЬ ТЕХНОЛОГИИ, ОПЫТ И РЕШЕНИЯ, ПОЗВОЛИВШИЕ ИХ РЕАЛИЗОВАТЬ. СОЗДАВАЯ НОВОЕ, ОЧЕНЬ ВАЖНО НЕ ПОТЕРЯТЬ СТАРОЕ





**НАТАЛЬЯ
НИКУЛИНА**

Руководитель функции,
Управление земельно-
имущественными
активами

«Дышащая структура» и внедренные инструменты корпоративной коммуникации

Передовые инструменты горизонтальной и вертикальной внутрикорпоративной коммуникации между сотрудниками корпоративного и региональных центров вертикали Управления земельно-имущественными активами (УЗИА).

Решение специфических задач при управлении вертикалью УЗИА.

Усиление и выравнивание экспертного уровня сервиса в организации процессов управления земельными и имущественными активами на предприятиях холдинга в условиях высокой волатильности законодательной базы

Ценность

Найдены и внедрены подходы, доказавшие свою эффективность в создании сильной экспертизы в применении законодательства в сфере управления земельными и имущественными активами:

КРУГЛЫЕ СТОЛЫ УЗИА для обмена наилучшими практиками и фиксации результативных решений в самоучителе (Библиотеке знаний УЗИА) по законодательству

«ДЫШАЩАЯ СТРУКТУРА» – матричное управление оргструктурой позволяет использовать высокий уровень экспертизы для решения специфических задач:

- Быть уверенным в требуемом уровне компетентной позиции, не привлекая новых сотрудников в штат
- Ускорить принятие решений и выстроить процесс, опираясь на успешный опыт коллег по вертикали УЗИА, которые уже успешно применили законодательные новеллы
- Настроить механизм самообучения сотрудников внутри вертикали УЗИА
- Любому сотруднику, обладающему глубокой компетенцией в определенной области, предоставлена возможность стать лидером процесса обучения вне зависимости от должности

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ и стратегических задач глубокой приживаемости:

- Цели изначально разрабатываются на уровне региональных центров УЗИА, исходя из сформированных потребностей; Корпоративный центр их стратегически структурирует, обогащает и утверждает
- Измеримость, эффективность и способы реализации достижения целей разрабатываются с учетом мнений всех уровней управления Функции
- В процессе все договоренности фиксируются и проецируются на каждый уровень управления для общего вовлечения коллег и осознания собственной ответственности каждого за общий результат команды



Контекст

Мы видим колоссальное количество изменений в законодательстве: земельном, градостроительном и регулирующим порядок кадастрового учета и регистрации прав. Когда вебинары на общие темы / правовые семинары внешних провайдеров перестали соответствовать нашему запросу, мы решили организовывать собственные круглые столы УЗИА для разбора конкретных кейсов, которые встречаются у нас на практике, и приглашать на них не только своих ключевых сотрудников, но и внутренних экспертов, с кем плотно взаимодействуем: Налоговая политика, Юридическая поддержка, коллеги, занимающиеся реализацией инвестиционных проектов, внешние консультанты.

Круглые столы УЗИА с целью обмена лучшими практиками на уровне региональных и корпоративного центров в большинстве своем мы организуем для покрытия собственной потребности. А для обсуждения кросс-функциональных тем по проектам или сложным ситуациям, где требуется совместный мозговой штурм, обмен экспертизами и поиск оптимальных вариантов решений, устраивающих все стороны, приглашаем коллег из других подразделений компании или внешних правовых спикеров-экспертов.

Для нас этот опыт внедрения круглых столов УЗИА был новым еще три-четыре года назад. Из собственных наблюдений и по результатам общения с коллегами в других крупных холдингах стоит отметить, что головные центры и региональные представительства других компаний не всегда коммуницируют плотно и на постоянной основе для детального совместного погружения в процессы и особенности применения нормативных актов.

Стадия проекта на момент публикации

ВНУТРЕННИЕ КРУГЛЫЕ СТОЛЫ УЗИА рассчитаны на задачи, возникающие под потребности предприятий Группы в сфере «земля, недвижимость, сделки». В них участвует прежде всего сотрудники вертикали УЗИА. При необходимости приглашаем коллег из Налоговой службы, специалистов по инвестированию, Юридическую поддержку, Проектные офисы и эксплуатирующие службы, коллег из КВиП. На круглых столах обсуждаем внутренние процессы, организованные настройки взаимодействия при решении вопросов относительно определения класса объектов (движимое/недвижимое), особенности строительства линейных сооружений, оформление прав аренды и лизинга, а также ситуации, связанные с управлением активами на предприятиях, формированием позиции по регистрации прав и кадастровому учету, особенностями применения новых инструментов развития территорий и подготовки градостроительной документации при смене категории земель.

ВНЕШНИЕ КРУГЛЫЕ СТОЛЫ УЗИА организуем для специфических кросс-функциональных тем — это дает широкие возможности эффективно обмениваться информацией, всесторонне оценивать риски или искать пути оптимальных решений. При проведении таких круглых столов УЗИА вовлекаем в дискуссию всех участников и демонстрируем конструктивно проработанный контекст задачи / вопроса. Нельзя также не принимать во внимание, что правоприменительная практика на уровне субъектов может отличаться. Когда найдена «проработанная» успешная правовая формула в одном регионе, мы ее тиражируем на все другие регионы присутствия, где расположены предприятия Холдинга.



Для организации круглого стола УЗИА уже выработаны стандартные шаги для качественной подготовки мероприятия: выявляем совместно востребованную повестку, планируем дату проведения мероприятия, назначаем спикеров, готовим материалы и собираем участников. По проблематике готовимся сообща от повестки до реализации.

Есть инициативные лица, которые закрепляются в качестве ответственных и работают над материалами, которые станут базой для рассмотрения вопросов по повестке, такими как, например: презентация с описанием ключевой проблематики и предпосылками, матрицы RACI, алгоритмы, проекты типовых решений.

Персональные выступления спикеры готовят самостоятельно, при этом доработка ведется совместно с сотрудниками корпоративного центра УЗИА с целью обогащения первоначального материала большими деталями или, наоборот, обобщения фактуры при необходимости.

Ключевым лейтмотивом круглых столов УЗИА может быть следующий принцип: ищем подход, чтобы быть системными — не изобретать каждый раз новый «велосипед». Применяем опыт, который уже сложился наилучшим образом у кого-то из сотрудников по «цеху» — вертикали УЗИА.

ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОМОГАЕТ НАМ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ И ВЫСТРАИВАНИИ ПРОЦЕССОВ. В ХОДЕ ОБСУЖДЕНИЯ МЫ ЧЕТКО ПОНИМАЕМ, КАК ПРАКТИЧНЕЕ И БЫСТРЕЕ ПОЛУЧИТЬ ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, ПРИНЕСТИ БОЛЬШОЙ ЭФФЕКТ

Практические измеримые изменения

На круглых столах УЗИА мы совместно с региональными центрами компетенций и корпоративным центром выстраиваем системный подход к той или иной задаче. И теперь, даже если на предприятии X еще не случалось подобного предметного кейса (учета договорного документа, регистрации нетипового по характеристикам объекта в Росреестре, урегулирования отношений по лесному фонду), им не нужно будет ничего изобретать, когда предприятие X столкнется с этой проблематикой. Они просто обратятся к созданной Библиотеке знаний УЗИА, где найдут материалы по данному кейсу, которые были подготовлены ранее для круглого стола. Таким образом, первый этап уже пройден: определено лучшее решение при обмене опытом посредством круглых столов УЗИА или кросс-функциональных отработок, сложные моменты при принятии первоначального решения разрешены.

По прошествии более трех лет качество созданных нами инструментов значительно повысилось. Коллеги из Региональных центров УЗИА теперь сами выступают с инициативой провести круглый стол.

Что еще интересного происходит с вертикалью УЗИА при взаимодействии с другими подразделениями компании и выстраивании собственных бизнес-процессов?

Еще у нас есть анкета обратной связи и группа в КЛИК, где мы делимся материалами, интересными новостями в законодательства в сфере недвижимости, собственными достижениями и наработками.

Более того, как только возникает вопрос или проблематика, мы берем чек-лист «Было ли это на круглом столе УЗИА?». Ведь порядка 80% появляющихся вопросов ранее уже



обсуждалось на предыдущих круглых столах на примере кейсов других предприятий. Да, законодательство может измениться, но тогда нам нужно будет лишь адаптировать материал и представить его в актуализированном виде для фиксации принятых решений на очередном круглом столе вертикали УЗИА — это явно упрощает процесс управления сложными ситуациями.

Главные сложности инструмента «Круглые столы УЗИА»

Сложность была в том, чтобы вовлечь всех коллег — не пассивно (прийти и послушать), а чтобы они высказали свою точку зрения, делились экспертной позицией, представляли для обсуждения потенциальные риски и формулировали свою историю вопроса с предложением его решения. Теперь, когда мы уже создали эти механизмы открытого обмена внутри команды УЗИА, стал предметно понятен эффект от такого обсуждения проблематики, которая со временем становится актуальной практически для всех предприятий компании. Сотрудники вертикали УЗИА, пронаблюдав за внедренным инструментом «Круглые столы УЗИА» в период адаптации, оценили и приняли эффекты, которые эта практика несет, и поэтому сейчас никакого отторжения к активному участию в проведении и подготовке круглых столов не возникает.

ОСНОВНОЙ МОМЕНТ — УВИДЕТЬ, КАКИЕ НОВЫЕ СЛОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРАКТИКЕ / ВЫЗОВЫ, ТРЕБУЮЩИЕ ОБСУЖДЕНИЯ В РАМКАХ КРУГЛЫХ СТОЛОВ УЗИА, БУДУТ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫ И ВОСТРЕБОВАНЫ

С актуальной повесткой круглых столов УЗИА нам точно помогают минимум два фактора:

- 1. внешний:** законодательные инициативы и вступившие в силу новые нормативно-правовые акты — правовое регулирование и судебная практика в сфере недвижимости и земли крайне волатильны;
- 2. внутренний:** меняющаяся оргструктура нашей компании (к примеру, новые направления деятельности и регионы присутствия, новые юридические лица, инвестпроекты) также способствует влиянию этих изменений на выстроенные бизнес-процессы, так как если изменилось одно звено, то это будет включать процесс изменений практически всей цепочки настроенных процессов и алгоритмов действий в разрезе всех предприятия. Значит, надо свериться на предмет того, как взаимодействуем дальше и какую логику решений применять.

Иные сложности, в том числе административные, мы пережили ранее, когда выстраивали через внедрение глобальных изменений организационную структуру вертикали УЗИА. Эта структура сейчас является воплощенной предпосылкой к тому, чтобы объединяться, обмениваться конкретными ситуациями, вместе разбираться и определять способ оптимального ее решения.

Главные уроки

ПРИМЕР. В КОНЦЕ 2022 ГОДА ИЗМЕНИЛОСЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО В ЧАСТИ КАДАСТРОВОГО УЧЕТА И РЕГИСТРАЦИИ ПРАВ НА СОЗДАННЫЕ ОБЪЕКТЫ НЕДВИЖИМОСТИ. ПРИЧЕМ ИЗМЕНЕНИЯ БЫЛИ ПРИНЯТЫ РАДИКАЛЬНЫЕ!



1

Первый
урок

В первом квартале 2023 года, когда этот новый нормативный акт получил огласку и ожидалось его вступление в силу, мы начали его активно анализировать, чтобы разобрать весь процесс, так как изменившаяся последовательность действий, закреплённая в федеральном законе, оказывала влияние на наши внутренние привычные действия УЗИА по организации первичного кадастрового учета, а также кардинально менялся пакет документации, которые готовят наши коллеги-строители для ввода объектов в эксплуатацию. Впереди у нас были запланированы мероприятия по массовому вводу в эксплуатацию объектов жилого назначения АГХК, а также новых производств и объектов в рамках инвестиционных проектов в Татарстане и в других географиях СИБУРа — поэтому как никогда оперативно требовалось все тщательно разобрать и перенастроить.

Мы создали внутреннюю рабочую группу и подготовили материал. Организовали круглый стол с участием всех 50 человек вертикали УЗИА и фокусно подсветили, на каких этапах необходимо акцентироваться, какие навыки прокачать, в каких «узких местах» необходимо настроить новые процессы совместной работы с КВИП, которые занимаются инвестиционными проектами и получают документы по вводу объектов в эксплуатацию, также обсудили, какие превентивные совместные мероприятия при сопровождении ввода объектов в эксплуатацию требуются. Дополнительно разработали контент для нашей страницы в КЛИК, чтобы привлечь внимание коллег КВИП, специалистов по учетной и налоговой политике, а также юристов, предметно разобрав все нюансы, которые влияют на сроки и контракты.

2

Второй
урок

” **ЕСЛИ БЫ МЫ НАЧИНАЛИ ЭТОТ ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТА КОММУНИКАЦИИ «КРУГЛЫЕ СТОЛЫ УЗИА» СЕЙЧАС, ТО БОЛЬШЕ БЫ ЕГО ПОПУЛЯРИЗИРОВАЛИ**

Внутри вертикали УЗИА создано и внедрено много рабочих инструментов, доказавших свою эффективность. Рассказ о каждом инструменте — это тема отдельного разговора. Это трудоемкий и ответственный процесс настройки и внедрения прикладных инструментов эффективности, и каждая идея по их созданию, материал в их развитие проходит через мою внутреннюю экспертную оценку. Потому, если мы говорим про период старта и разработку этого или подобного ему инструментария и новых бизнес-процессов обмена информации внутри команды, я бы в самом начале предложила бы больше времени и ресурсов вкладывать в продвижение и популяризацию этого нового продукта взаимодействия внутри коллектива, бизнес-сообщества или кросс-функциональных команд, акцентируя внимание на его множественном эффекте по выравниваю экспертного уровня, обогащению знаниями и росту компетенции за счет создания собственными ресурсами Библиотеки знаний по решению кейсов и применению лучших практик.

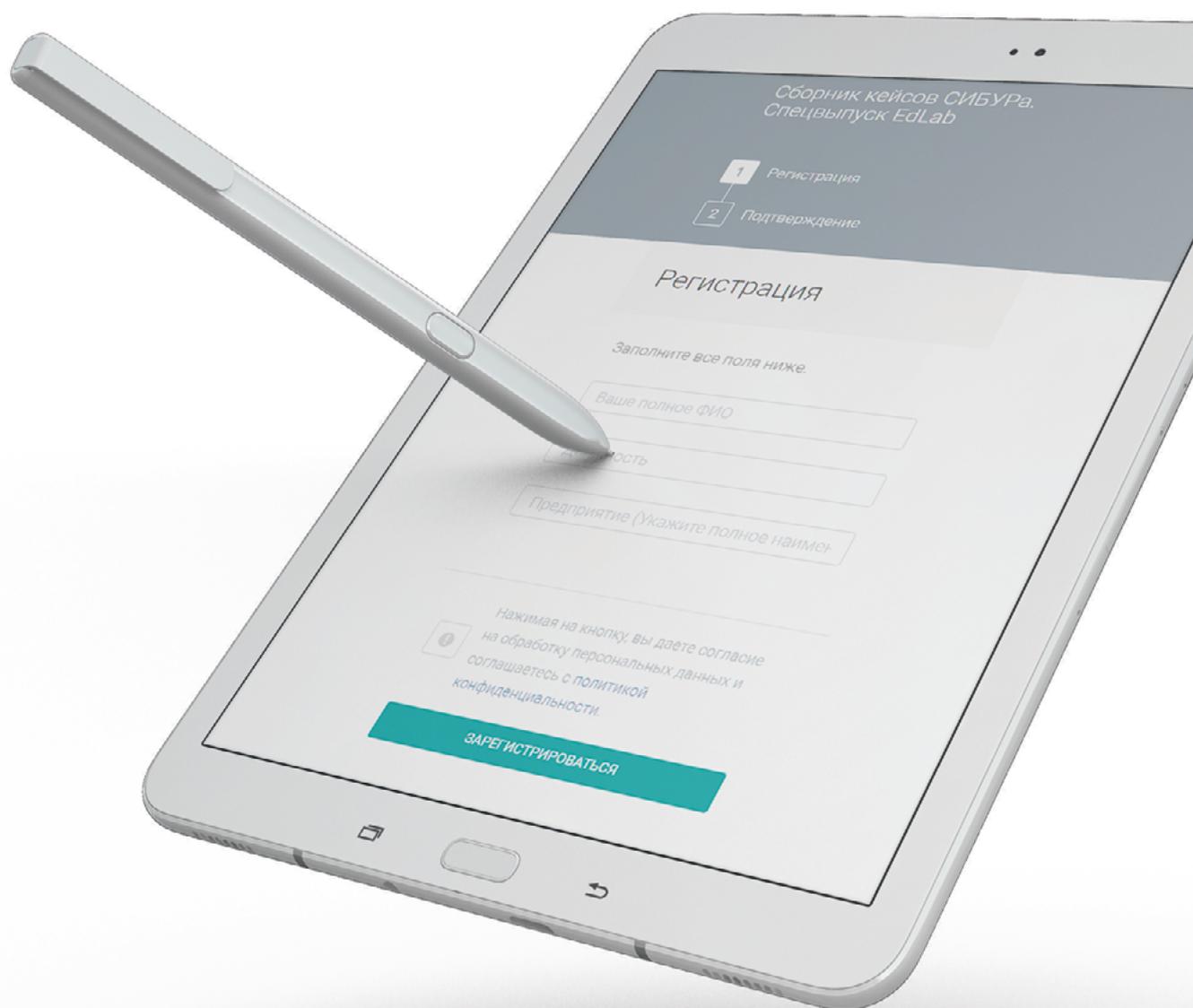
Группа УЗИА
в КЛИК



Коллеги!

ПРИГЛАШАЕМ ВАС ПОДЕЛИТЬСЯ КЕЙСОМ ИЗ СВОЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ В ГОРИЗОНТЕ ПОСЛЕДНИХ ТРЕХ ЛЕТ (2021–2023 ГГ.) ДЛЯ ВКЛЮЧЕНИЯ В СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК EDLAB «КЕЙСЫ», КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН СТАТЬ ПОДСПОРЬЕМ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ИНЖЕНЕРОВ СИБУР

СПЕЦИАЛИСТЫ КУ, HR И РЕДАКТОРЫ EDLAB ГОТОВЫ ОКАЗАТЬ ВАМ НЕОБХОДИМУЮ МЕТОДИЧЕСКУЮ ПОМОЩЬ



Для предложения кейса
заполните форму по ссылке





Сообщения SIBUR Education Laboratory



Над специальным выпуском работали:

Руководитель проекта
Кирилл Стеценко

Главный редактор
Юрий Воскресенский

Выпускающий редактор
Наталья Носова

Арт-директор
Андрей Богатырев

Дизайн, верстка
Денис Волков

Редактор, корректор
Оксана Зайцева,
Анастасия Клубкова