

Операционная эффективность: снижение себестоимости и рост управляемой маржинальности

Предложение по проведению комплексной диагностики и запуску программы
подтвержденного экономического эффекта

6–8

недель

до карты потенциала

5

направлений

комплексной диагностики

1

программа

подтвержденного эффекта

01

Почему снижение себестоимости именно сейчас

— приоритет №1



Дорогие деньги

Ключевая ставка ЦБ РФ — 15,5% (февраль 2026). Высокая стоимость капитала делает ошибки в запасах, низкую оборачиваемость и длинный операционный цикл критически дорогими.



Дефицит кадров

Дефицит кадров остается ключевым ограничением. Особенно остро влияет на производственные компании, толкая вверх фонд оплаты труда и стоимость единицы выпуска.



Рост издержек

Рост издержек компаний в 2025 году оставался высоким. Главные факторы: удорожание сырья, материалов, комплектующих и логистических тарифов.



Замедление рынка

Рост ВВП РФ в 2025 году — 1,0%. Резерв результата все чаще находится не в рынке, а **внутри операционной модели** .

ЦЕНА БЕЗДЕЙСТВИЯ

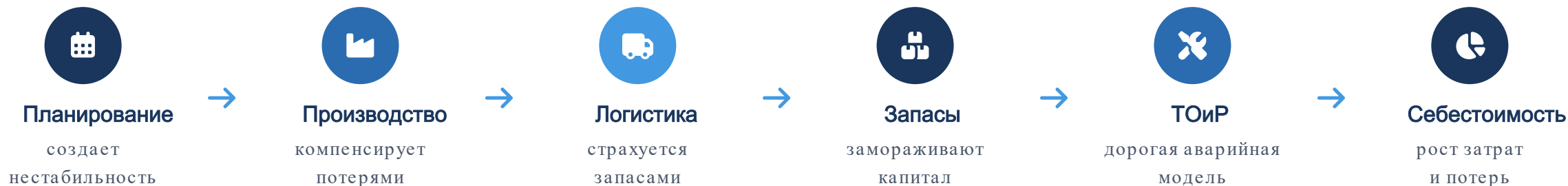


В среде дорогих денег, кадрового дефицита и растущих операционных издержек выигрывает не тот, кто больше производит, а тот, кто лучше управляет себестоимостью .

Себестоимость растет не в одном процессе «протекает» через всю операционную систему

— она

Компания обычно видит **«симптомы»** : рост себестоимости, просадки по выпуску, срочные закупки, избыточные запасы, аварийные ремонты, переработки. Но причина лежит в **разрывах между функциями** .



Типовые потери

- Неточность прогнозов
- Несогласованность планов
- Аварийное перепланирование

Типовые потери

- Простои и переналадки
- Потери производительности
- Повторные операции

Типовые потери

- Срочные перевозки
- Extra-handling
- Неоптимальные маршруты



Основной резерв скрыт не в «локальной экономии», а в устранении межфункциональных потерь, которые сегодня встроены в базовую себестоимость.

03

Комплексная диагностика потенциала снижения себестоимости

Предлагаем провести комплексную диагностику операционной модели компании для выявления и приоритизации подтверждаемого потенциала снижения себестоимости.



Диагностика

- ✓ Сбор и анализ данных
- ✓ Интервью с функциями
- ✓ Выходы в процесс



Подтверждение

- ✓ Картирование потоков
- ✓ Оцифровка драйверов
- ✓ Верификация эффекта



Программа

- ✓ Приоритизация инициатив
- ✓ План внедрения
- ✓ Механизм управления



Эффект
оцифрованный



Срок
6–8 недель



Управляемость
по KPI



Окупаемость
подтвержденная

04 Какие направления анализируем



01. Планирование

- > Качество планирования спроса/выпуска
- > Точность производственных планов
- > Баланс загрузки мощностей
- > Синхронизация функций

Ищем: где неточность планирования конвертируется в прямую себестоимость



02. Производство

- > Потери времени и простои
- > Переналадки оборудования
- > Отклонения по производительности
- > Повторные операции и брак

Определяем: где компания платит за недоиспользование мощности



03. Логистика

- > Внутрипроизводственная логистика
- > Транспортные плечи и маршруты
- > Срочность поставок
- > Extra-handling операции

Выявляем: логистические издержки, которые стали «нормой»



04. Запасы

- > Избыточные страховые запасы
- > Slow-moving позиции
- > Дефициты и срывы
- > Параметры пополнения

Показываем: где компания финансирует неопределенность своими деньгами



05. ТОиР

Определяем, где ремонтная функция сохраняет доступность оборудования чрезмерно дорогим способом

Основные драйверы экономического эффекта



Прямое снижение затрат



Материалы



Логистика



Ремонты



Энергия



Рост производительности



Выпуск/ресурс



Снижение простоев



Рост OEE



Высвобождение времени



Снижение потребности в оборотном капитале



Запасы



Незавершенка



Оборачиваемость



Устранение потерь маржи



Срывы сроков



Нестабильное качество



Срочные закупки



«Ручное» управление



Цель программы — не просто «сократить расходы», а убрать из P&L системно повторяющиеся потери и превратить высвобожденный ресурс в устойчивую маржу и денежный поток .

Как мы подтверждаем потенциал, а не рисуем его «на бумаге»

Снимаем типовое возражение: «консультанты красиво посчитают». Мы не оцениваем потенциал экспертно «сверху». Мы подтверждаем его через фактические данные, наблюдение в процессе и совместную верификацию с командой клиента.

1

Сбор данных

Анализ операционных и финансовых показателей

2

Интервью

С руководителями функций

3

Выходы

В процесс, наблюдение на местах

4

Картирование

Ключевых потоков и потерь

5

Оцифровка

Драйверов затрат

6

Верификация

С финансовой и операционной командой

7

Приоритизация

По эффекту и реализуемости



Результат диагностики



Карта потерь

Визуализация ключевых зон потерь по функциям и процессам



Матрица потенциала

Приоритизация инициатив по эффекту и сложности реализации



Финансовая оценка

Оцифрованный потенциал экономического эффекта



План внедрения

Этапы, сроки, ответственные, KPI

07

Портфель решений для реального снижения себестоимости

Планирование

- ✓ S&OP / операционное планирование
- ✓ Выравнивание горизонтов планирования
- ✓ Правила перепланирования
- ✓ Синхронизация функций

Производство

- ✓ Балансировка потока
- ✓ Управление узкими местами
- ✓ Снижение времени переналадки
- ✓ Стандартизация операций

Логистика

- ✓ Оптимизация маршрутов
- ✓ Пересмотр складских схем
- ✓ Снижение срочных перемещений
- ✓ Прозрачность потока

Запасы

- ✓ Сегментация запасов (ABC/XYZ)
- ✓ Пересмотр параметров пополнения
- ✓ Целевые уровни страховых запасов
- ✓ Ликвидация неликвидов

ТОиР

- ✓ Переход к управляемой модели
- ✓ Повышение плановости ремонтов
- ✓ Сокращение ремонтного цикла
- ✓ Управление доступностью оборудования





Мы продаем не анализ, а пакет решений, который переводит найденный потенциал в подтвержденный экономический результат.

Какой управленческий результат получает руководство



CEO





Генеральный директор

-  **Прозрачная карта**
Где именно «утекают деньги»
-  **Портфель инициатив**
Понятный и приоритизированный
-  **Приоритизация**
По эффекту и скорости реализации
-  **Механизм управления**
Программой снижения затрат



CFO



Финансовый директор

-  **Расчет драйверов**
Себестоимости по статьям
-  **Логика верификации**
Прозрачная методология расчета
-  **Связь с отчетностью**
P&L, cash flow, оборотный капитал
-  **Финансовый контроль**
Эффекта на уровне драйверов



COO

Операционный директор

-  **Операционный контур**
Понятные зоны изменений
-  **Закрепленная ответственность**
Владельцы потоков и инициатив
-  **Единый ритм**
Управления улучшениями
-  **Операционные KPI**
Для контроля реализации



Руководство получает не набор локальных улучшений, а инструмент системного управления себестоимостью.

Как мы измеряем и подтверждаем экономический эффект

Эффект считается не по презентации, а по согласованной методике: база → драйвер → изменение → финансовая верификация → подтвержденный результат.



Операционные KPI

- Производительность
- Простои оборудования
- Производственный цикл
- Точность плана
- Доступность оборудования
- Оборачиваемость запасов



Финансовые KPI

- Себестоимость единицы
- Затраты по драйверам
- Экономия по статьям
- Высвобождение об. капитала
- Рост EBITDA
- Улучшение cash flow



Системные KPI

- Доля внедренных решений
- Устойчивость результата
- Вовлеченность руководителей
- Тиражируемость практик
- Развитие компетенций
- Встраивание в управление

Методология измерения эффекта



1

Базовый период



2

Драйверы затрат



3

Изменение показателей



4

Финансовая верификация



5

Подтвержденный результат

От диагностики к подтвержденному результату

1

Диагностика

6–8 недель

- ✓ Сбор данных
- ✓ Анализ 5 направлений
- ✓ Карта потерь и драйверов
- ✓ Shortlist инициатив
- ✓ Оценка потенциала

Результат

Прозрачная карта потерь и финансово оцифрованный потенциал

2

Быстрые пилоты

8–12 недель

- ✓ Запуск инициатив
- ✓ Короткий цикл эффекта
- ✓ Подтверждение результатов
- ✓ Настройка ритма управления
- ✓ Корректировка подхода

Результат

Первые подтвержденные результаты и отработанная модель

3

Масштабирование

3–9 месяцев

- ✓ Тиражирование решений
- ✓ Встраивание в управление
- ✓ Формирование модели
- ✓ Развитие компетенций
- ✓ Устойчивая эффективность

Результат

Встроенная система управления себестоимостью



Задача первого этапа — не «понять ситуацию», а **быстро подтвердить**, что потенциал снижения себестоимости реален и управляем.

Почему подход дает результат, а не остается разовым проектом

✗ Разовый внешний проект

- ➖ Точечная оптимизация
Работа с отдельными процессами без системного подхода
- ➖ Временный эффект
Результат исчезает после завершения проекта
- ➖ Зависимость от внешних экспертов
Команда не получает инструментарий
- ➖ Нет механизма устойчивости
Потери возвращаются через 6 –12 месяцев

✓ Система операционной эффективности

- ➕ Работа с операционной системой
Межфункциональный подход к устранению потерь
- ➕ Устойчивый результат
Встраивание решений в систему управления
- ➕ Передача инструментария
Развитие внутренних компетенций команды
- ➕ Механизм регулярного устранения
Постоянное выявление и устранение потерь



Сильный результат дает не набор отдельных инициатив , а связка: д и а г н о с т и к а → п о д т в е р ж д е н и е э ф ф е к т а
к о н т у р → м а с ш т а б и р о в а н и е

Как организовано взаимодействие для достижения результата

Снимаем страх «нас загрузят консалтингом». Проект строится так, чтобы не создавать параллельную бюрократию, а усиливать управленческую вертикаль клиента и быстро доводить решения до реализации.

Структура проекта



Спонсор

Со стороны клиента — первое лицо



Куратор программы

Совместное управление проектом



Владельцы потоков

Руководители функций — ответственные



Проектная команда

Совместная работа экспертов



Ритм управления



Еженедельно

Операционные встречи проектной команды, контроль выполнения задач



Ежемесячно

Совещания с руководством, обзор эффекта, принятие решений



По необходимости

Эскалация ключевых вопросов, корректировка программы



Единая проектная логика

Прозрачная структура задач и ответственности



Прозрачная эскалация

Четкие правила поднятия вопросов



Контроль сроков и эффекта

Регулярный мониторинг KPI

ПРЕДЛАГАЕМЫЙ СТАРТ



СМЕЛОСТЬ
ДУМАТЬ ИНАЧЕ

Предлагаем начать с комплексной диагностики

Это позволит в сжатые сроки определить приоритетные источники снижения себестоимости, финансово подтвердить потенциал и согласовать программу реализации с прогнозируемым экономическим эффектом.



Цель первого этапа

Быстро подтвердить, что потенциал снижения себестоимости реален и управляем



Что получит клиент

Карту потерь, оцифрованный потенциал, приоритетный портфель инициатив, план внедрения



Решение о продолжении

На основе подтвержденных данных и согласованной программы реализации



СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Рабочая сессия с руководством для уточнения периметра, исходных гипотез и критериев эффекта