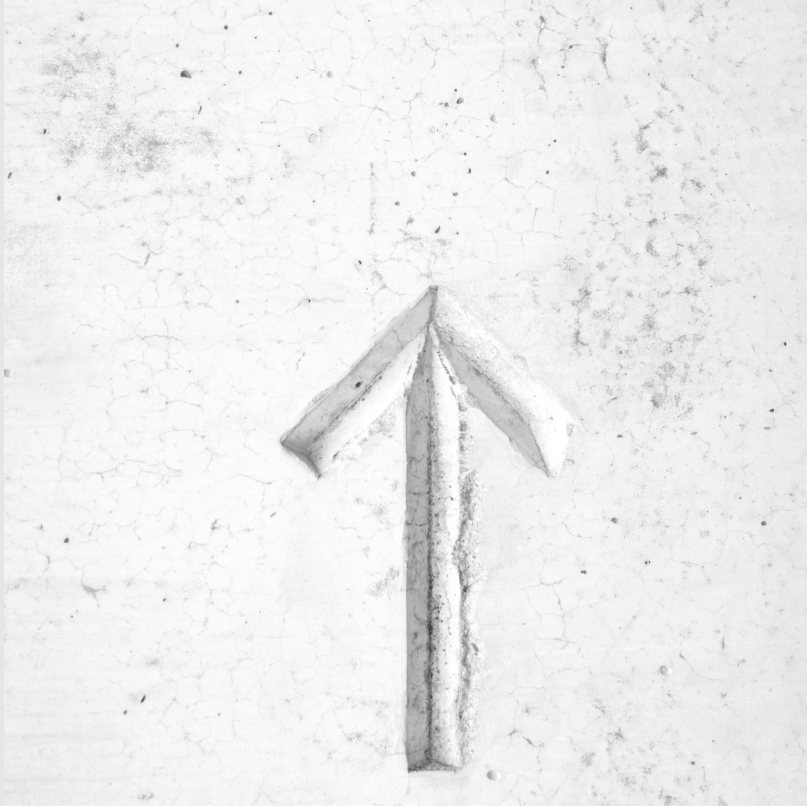


ДОБИВАЙСЯ ЦЕЛЕЙ



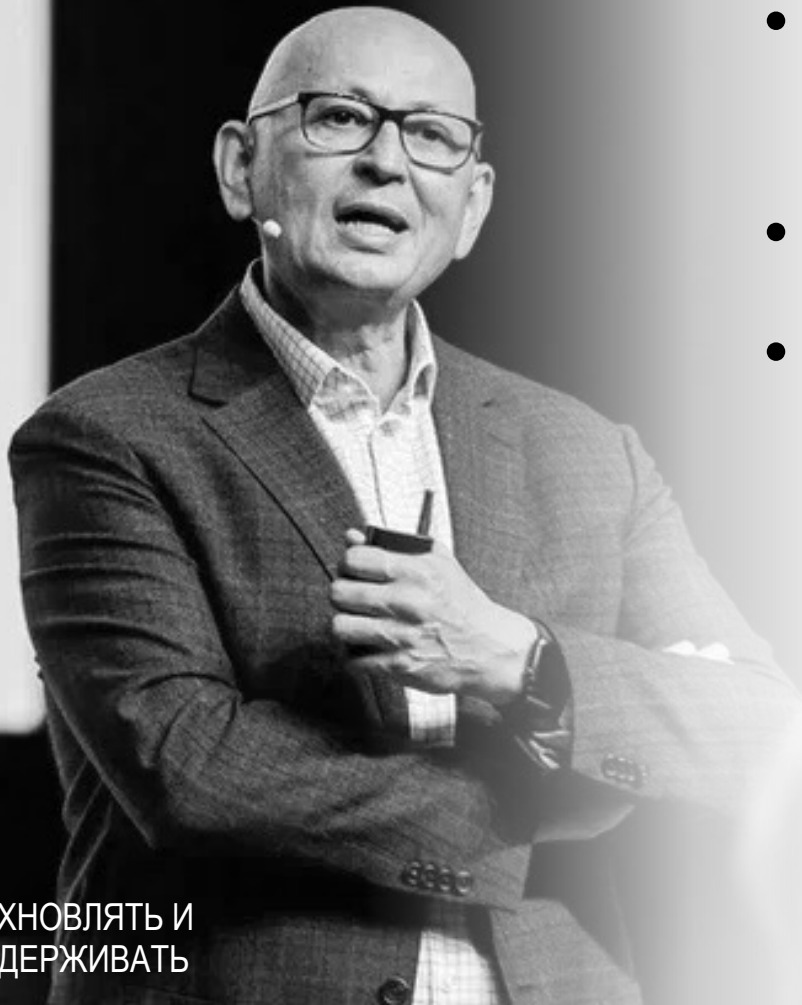
ОПЕРАЦИОННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАК УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

На примере нефтесервисных компаний

Сергей Литти
Doctor of Business Administration

Сергей Литти

- Доктор бизнес администрирования
- Профессор практики РАНХиГС, КФУ
- Опыт управления более 27 лет, из них 10 лет – руководитель высшего звена
- Топ-100 лучших производственных менеджеров РФ
- YouTube, VK, Dzen, Telegram каналы Litti Pro



Сергей Литти

- Доктор бизнес администрирования
- Профессор практики РАНХиГС, КФУ
- Опыт управления более 27 лет, из них 10 лет – руководитель высшего звена
- Топ-100 лучших производственных менеджеров РФ
- YouTube, VK, Dzen, Telegram каналы Litti Pro



<https://litti-school.ru>

ОПЫТ



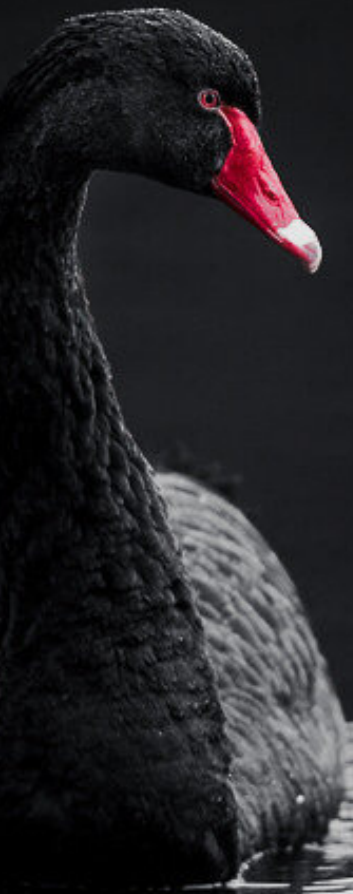
Правительство
Чувашии



Правительство
Москвы



МИР НЕ СТАНОВИТСЯ ЛУЧШЕ



Нассим Николас Талеб
**ЧЕРНЫЙ
ЛЕБЕДЬ**

ПОД ЗНАКОМ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ

VUCA

Volatility
нестабильный

Uncertainty
неопределённый

Complexity
сложный

Ambiguity
неоднозначный

BANI

Brittle
хрупкий

Anxious
тревожный

Nonlinear
нелинейный

Incomprehensible
непостижимый

TACI

Turbulent
турбулентный

Accidental
случайный

Chaotic
хаотичный

Inimical
враждебный

SHIVA

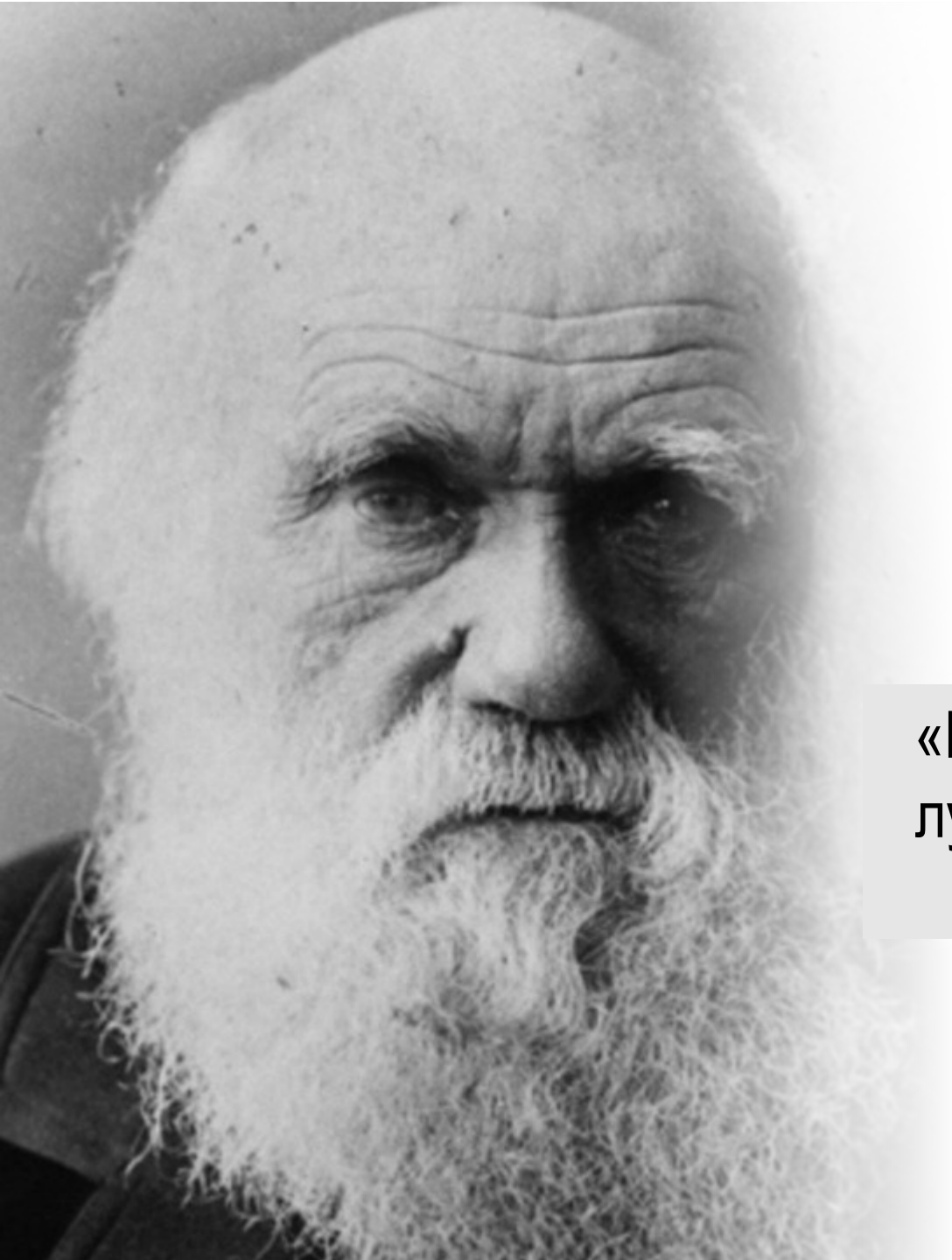
Split
расщепленный

Horrible
ужасный

Inconceivable
невообразимый

Vicious
беспощадный

Arising
возрождающийся



«Выживает не самый сильный и умный, а тот, кто лучше всех **приспосабливается к изменениям**»

Чарльз Дарвин

ОН ЭТОГО НЕ ГОВОРИЛ



«Выживает не самый стандартизированный,
бережливый, бирюзовый, ArchiMate-нутый или
BRMN-енный а тот, кто лучше всех
адаптирует процессы к изменениям»

Сергей Литти

70%

Проектов не достигают целей

Как попасть в
число успешных?

30%

СДЕЛАТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГУЛЯРНЫМ ПРОЦЕССОМ

Инновации

Экономия

вре

Увеличения
прибыли

Уменьшение
затрат

Увеличе

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».


Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)


Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)
Ответственность	Руководитель проекта	Руководитель в рамках своей ответственности

Параметр	Совершенствование как проект	Совершенствование как процесс
Цель	Достичь однократного перехода на новый, более высокий уровень эффективности	Непрерывное достижение нового уровня эффективности стабильно, планоно, «каждый день».
Длительность	Имеет начало и конец, ограничена временем	Не имеет окончания, бессрочная
Ресурсы	Временные	Постоянные штатные ресурсы
Управление	Через управление проектом (план, этапы, бюджет, риски, контрольные точки, команда проекта)	Через стандарты (регламенты, чек-листы, KPI)
Ответственность	Руководитель проекта	Руководитель в рамках своей ответственности
Масштаб	Локально, ограничено	Всеобъемлюще



СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ

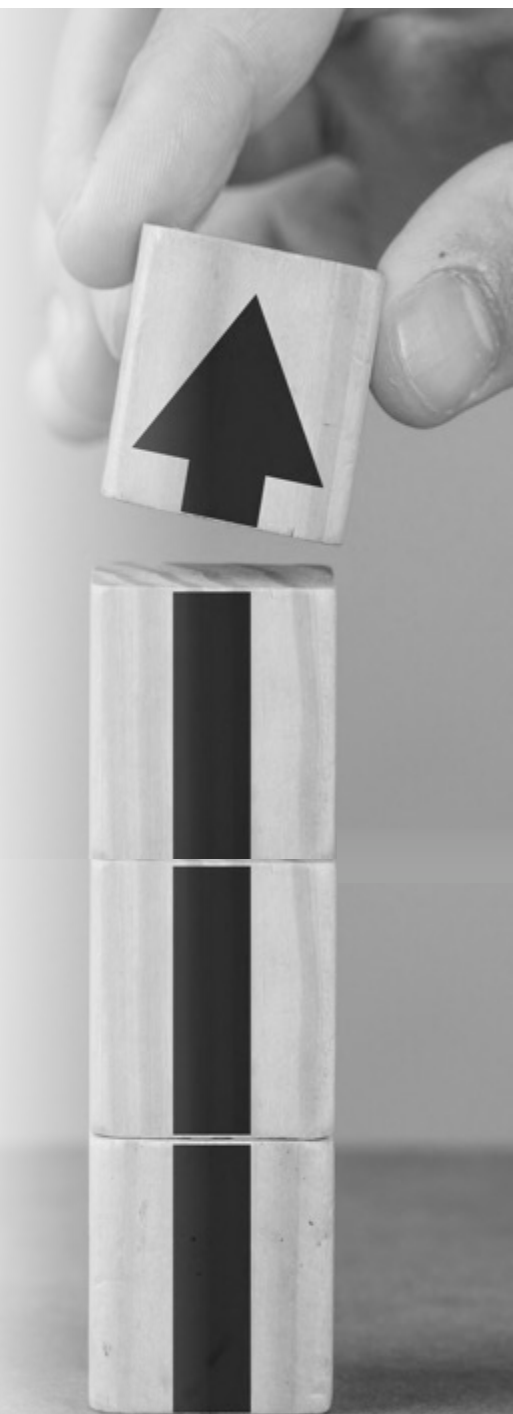
Встроенные в повседневное управление
связанные элементы, планомерного
повышения **операционной эффективности.**



ЗАДАЧИ

СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

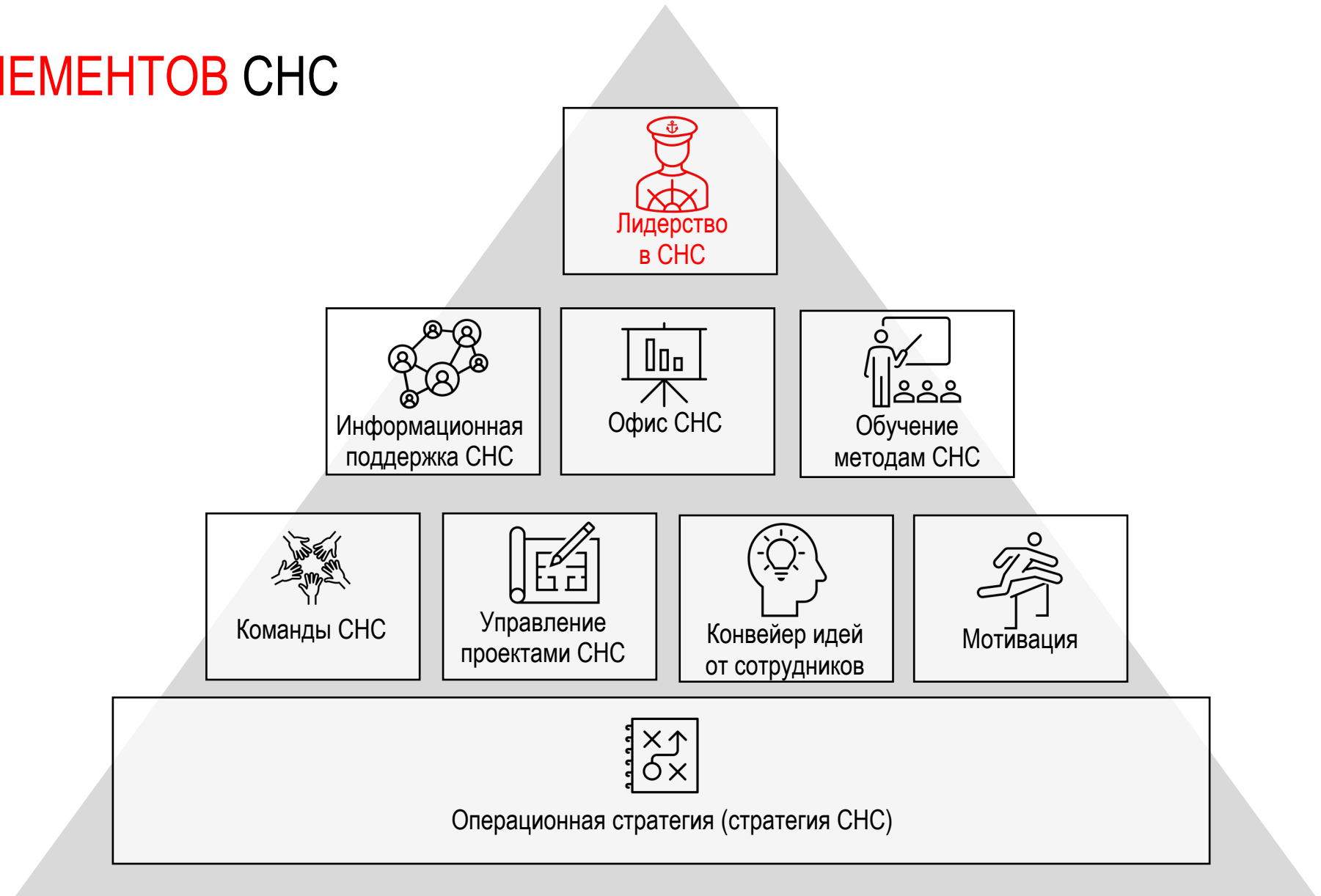
1. Снижение операционных рисков.
2. Рост качества и удовлетворенности клиентов.
3. Повышение скорости процессов и производительности.
4. Снижение стоимости процессов.




СНС ТРЕБУЕТ ИНТЕГРАЦИИ



9 ЭЛЕМЕНТОВ СНС





1# СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТОВАНИЯ



ЦЕЛИ И ПЛАН РОСТА ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА 3-5 ЛЕТ

1. Снижение операционных рисков.
2. Рост качества и удовлетворенности клиентов.
3. Повышение скорости процессов и производительности.
4. Снижение стоимости процессов.

Общекорпоративная
стратегия



Стратегия
бизнес-единиц



Стратегия
подразделения

Вовлечение
сотрудников.

Глубокое
каскадирование.

Постоянный
контроль и
актуализация.

ФИЛИАЛ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ СНС

Цель	Показатель	Ед. изм.	202Х	202Х	202Х	202Х
Повысить уровень безопасности	Количество несчастных случаев	Ед.				
Улучшить качество работ и услуг	Доля исследований, получивших наивысшую оценку качества	%				
	НПВ бригад бурения и КРС по вине экспедиции	Ед.				
Увеличить производительность	Выработка на 1 работающего	Млн. руб / чел.				
Повысить эффективность использования оборудования	Прирост коэффициента полной эффективности оборудования относительно базового года	%				
	Прирост коэффициента использования оборудования относительно базового года	%				



ЦЕНТР СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ЦЕЛИ СНС

Цель	Показатель	Ед. изм.	202Х	202Х	202Х	202Х
Повысить уровень безопасности	Количество нарушений, выявленных на 2 уровне АПК ОТ	Шт.				
Улучшить качество работ и услуг	Доля отказов скважинных приборов в межсервисных интервал от всех приборов, прошедших сервисные работы	%				
	Доля скважинных приборов, возвращённых в исправном состоянии от всех приборов, выданных для ГИРС	%				
	Коэффициент технической готовности оборудования	Ед.				
Снизить операционные затраты / Повысить экономическую эффективность	Средняя наработка скважинных приборов с начала ввода в эксплуатацию	Час. / прибор				
	Средний срок эксплуатации трехжильного кабеля до списания	Мес.				
	Средний срок эксплуатации одножильного кабеля до списания	Мес.				
	Средний срок эксплуатации проволоки до списания	Мес.				

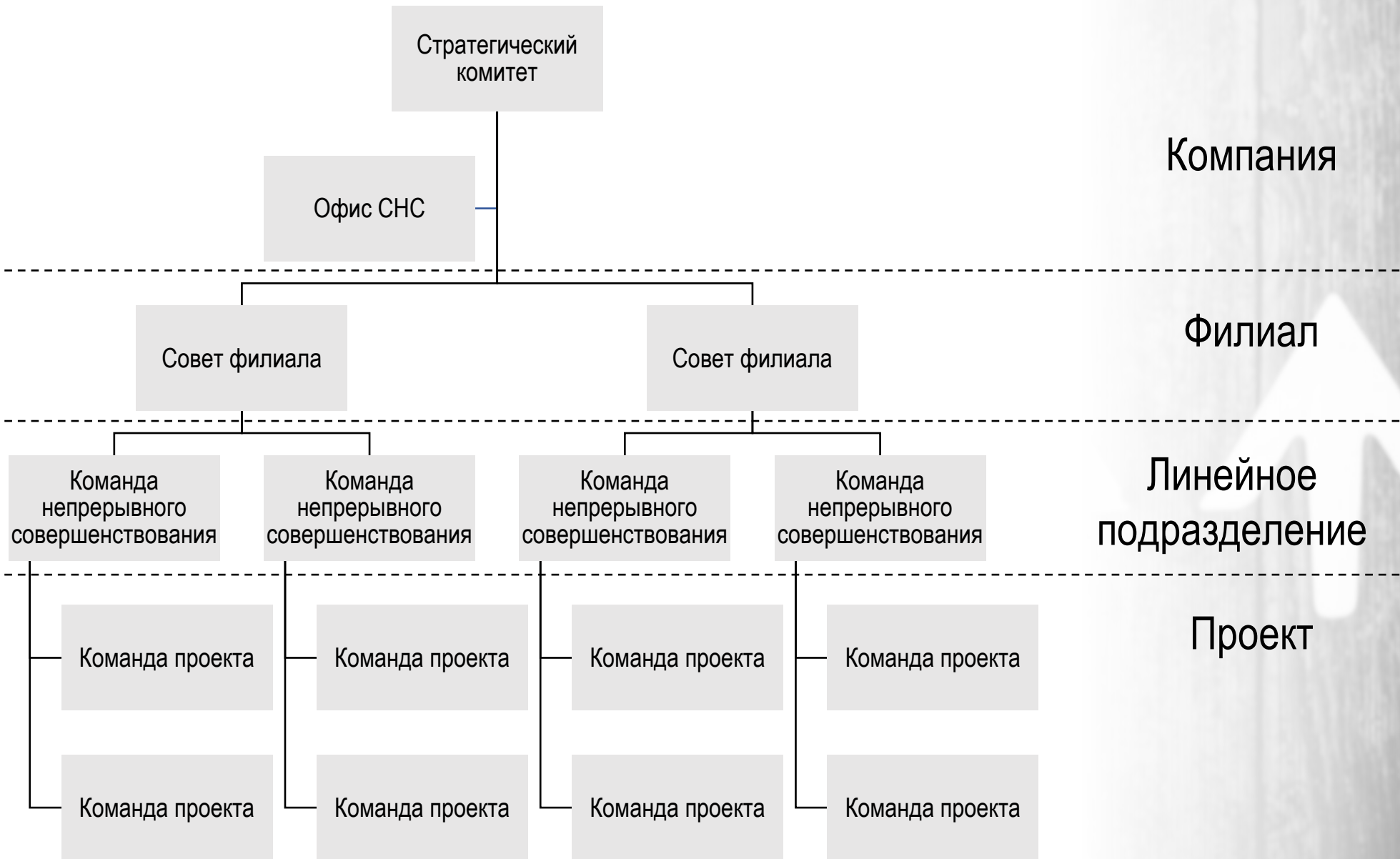
ПРОЕКТЫ СНС

	2024			2025				2026
	2	3	4	1	2	3	4	
Внедрение всеобщей эксплуатационной системы на базе в г. Раменское.	X	X	X					
Разработка систему контроля качества работы с оборудованием партий			X	X				
Разработка схемы рабочих процессов по уходу за оборудованием сотрудниками партий			X	X				
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе на Кубань			X	X				
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе в г. Ставрополь			X	X				
Организация ведения базы данных по оборудованию по всем подразделениям филиала				X	X			
Проведение анализа организации работы с оборудованием на базе в г. Саратов				X	X			
Внедрение стандартов по ТОиР в территориальных подразделениях					X	X		
Внедрение ИС и визуального управления					X	X		
Разработка схемы рабочих процессов по ТО оборудования						X	X	
Разработка порядка планирования планово-профилактических работ по оборудованию, на основании производственной программы						X	X	
Сокращение нарушений требований ОТ сотрудниками ЦСС						X	X	
Внедрение устного (блочного) режима по интенсивно эксплуатируемым и дефицитным сложным приборам								X

2# КОМАНДЫ СНС



КОМАНДЫ СНС



Компания

Филиал

Линейное
подразделение

Проект

ОБЪЕДИНИТЬ КОМАНДЫ
ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

СТАНДАРТИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОМАНД СНС

ВОЗЛОЖЕНИЕ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ КОМИТЕТЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ (СНУ)

1. Общие положения

1.1. Стратегический комитет (далее «Комитет») ООО «Газпром» создается с целью:

- Реализации стратегии СНУ в Обществе;
- Повышения эффективности управления СНУ;
- Поддержки хода реализации стратегии и проектов СНУ в дочерей (далее «ДЗОФ»);

1.2. Комитет является коллегиальным органом Общества, ф. Генерального директора Общества.

1.3. В своей деятельности Комитет подконтролен Генеральному и

1.4. Комитет вправе принимать решения в адрес сотрудников, а также, как рекомендательный, так и распорядительный хар

1.5. Настоящее Положение определяет порядок формирования функций, права и обязанности членов Комитета, порядок раб

2. Задачи и функции Комитета

2.1. Основными задачами Комитета являются:

2.1.1. Рассмотрение долгосрочной и среднесрочной Стратегии СНУ

2.1.2. Мониторинг и своевременная корректировка Стратегии СНУ

2.1.3. Разработка предложений по управлению СНУ.

2.1.4. Рассмотрение, контроль и поддержка проектов СНУ.

2.1.5. Определение ключевых принципов организации процесса упр

2.1.6. Определение ключевых принципов организации процесса у сотрудников по улучшению.

2.1.7. Определение ключевых принципов обучения методов СНУ.

2.1.8. Определение ключевых принципов мотивации сотрудников стратегии СНУ.

2.1.9. Определение ключевых принципов организации информации

2.2. Основными функциями Комитета являются:

2.2.1. При рассмотрении долгосрочной и среднесрочной Стратегии

- Определение долго- и среднесрочных целей и задач в области С
- Утверждение долго- и среднесрочных целей и задач в области С

ВОЗЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ ИПО «ОГНЕБУРГАШТОФИКА»

1. Общие положения

1.1. Совет непрерывных улучшений (далее «Совет») ИПО «Огнебу

1.2. Совет создается с целью:

- Реализации стратегии системы непрерывных улучшений (далее
- Повышения эффективности управления СНУ Физвала;
- Поддержки хода реализации стратегии и проектов СНУ в Физвал

1.2. Совет является коллегиальным органом Физвала, ф. Директором Физвала.

1.3. В своей деятельности Совет подконтролен Директору Физвала

1.4. Совет вправе принимать решения в адрес сотрудников и рекомендательный, так и распорядительный характер.

1.5. Настоящее Положение определяет порядок формирования функций, права и обязанности членов Совета, порядок работ

2. Задачи и функции Совета

2.1. Основными задачами Совета являются:

2.1.1. Рассмотрение долгосрочной и среднесрочной Стратегии СНУ

2.1.2. Мониторинг и своевременная корректировка Стратегии СНУ

2.1.3. Разработка предложений Стратегическому комитету ООО «Г

- управление СНУ;
- организации процесса работы с предложениями сотрудников по
- организации обучения методов СНУ;
- мотивации сотрудников в части реализации стратегии СНУ;
- организации информационной поддержки СНУ.

2.1.4. Рассмотрение, контроль и поддержка проектов СНУ.

2.2. Основными функциями Совета являются:

2.2.1. При рассмотрении долгосрочной и среднесрочной Стратегии

- Определение долго- и среднесрочных целей и задач в области С
- Утверждение долго- и среднесрочных целей и задач в области С

2.2.2. При осуществлении мониторинга и корректировки Стратегии

- Рассмотрение отчетов руководителей Физвала о результатах и предмет ее соответствия утвержденной Стратегии СНУ Физвала

Состав стратегического комитета системы непрерывных улучшений в ООО «Газпром недра»

№	ФИО	Должность
10.	С.П. Литви	Начальник центра развития компетенций ф «Газпром недра НТЦ»
11.	О.А. Гасвская	Главный специалист

График проведения совещаний на 2024 год стратегического комитета системы непрерывных улучшений в ООО «Газпром недра»

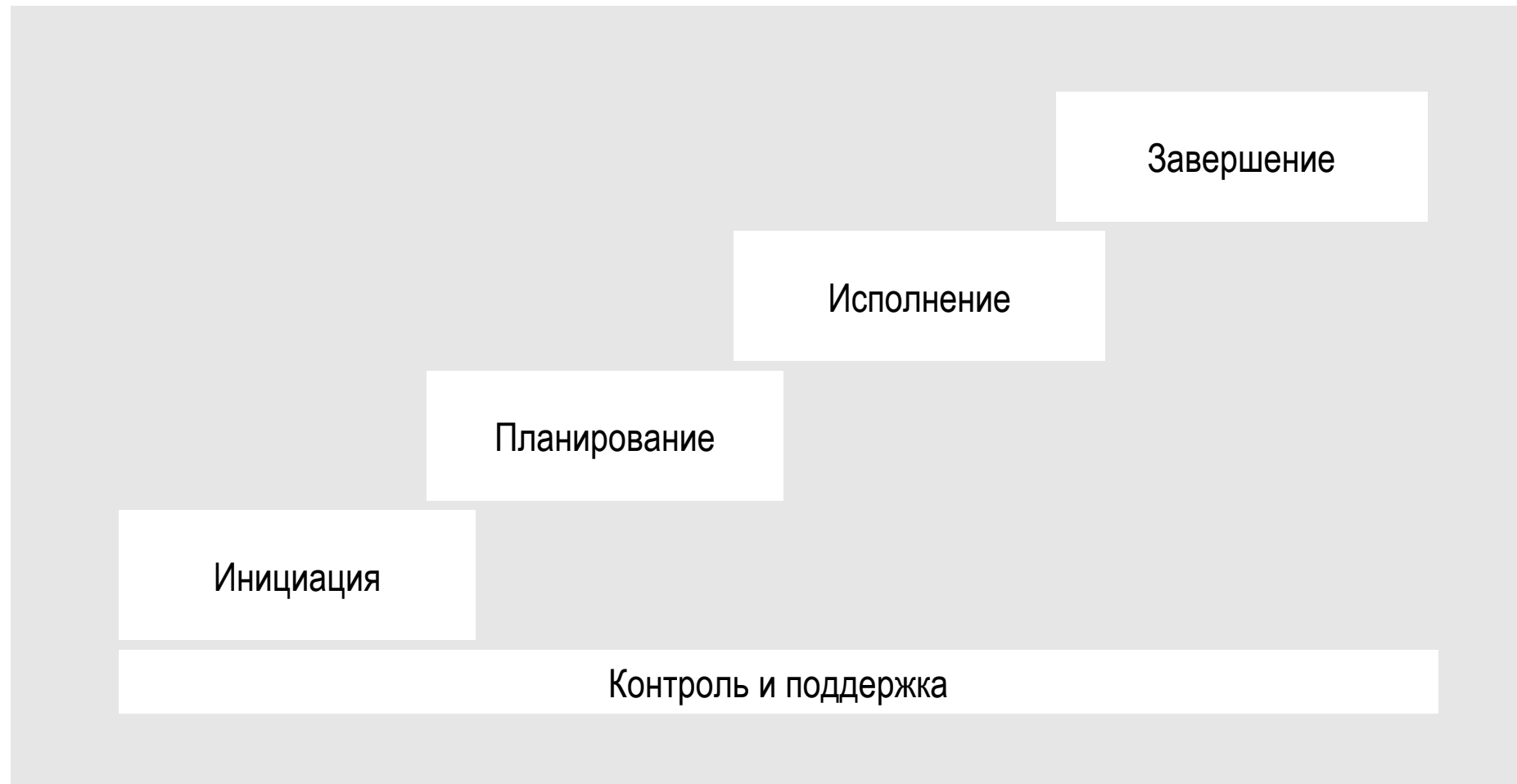
№ п/п	Период проведения совещания	Дата, время (Московское)
1	Июнь	28.06.2024 14:00
2	Июль	26.07.2024 14:00
3	Август	30.08.2024 14:00
4	Сентябрь	27.09.2024 14:00
5	Октябрь	25.10.2024 14:00
6	Ноябрь	29.11.2024 14:00
7	Декабрь	27.12.2024 14:00



3# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СНС



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ СНС.



ДВИЖЕНИЕ ШАГ ЗА ШАГОМ К ЦЕЛИ

КАЖДЫЙ КВАРТАЛ УТВЕРЖДАЕТСЯ ПЛАН ПРОЕКТОВ СНС

У

Утвержденный документ ЦНУ «Гидро-100»

23.06.2024

План целей и проектов подразделения по СНУ на 3 кварталы 2024 г.

Общие сведения по проектам

Всего проектов СНУ планируется: 8

1. Геофизическая экспедиция ГИС-бурение.

Цели, которые необходимо достичь к концу квартала:

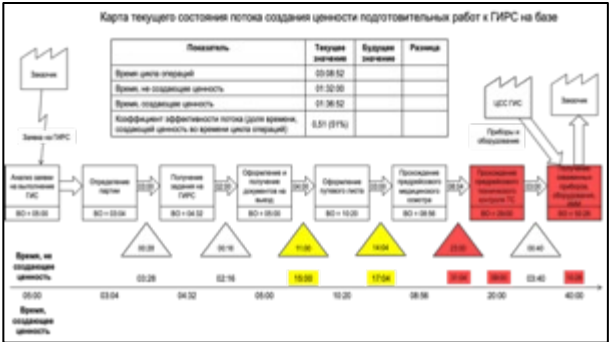
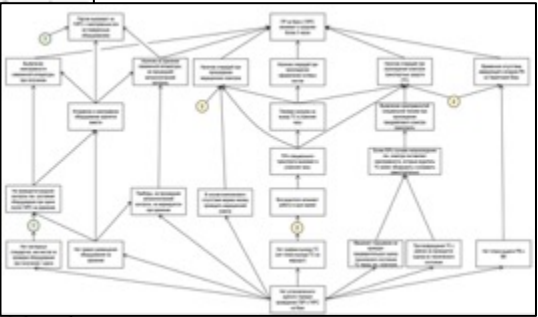
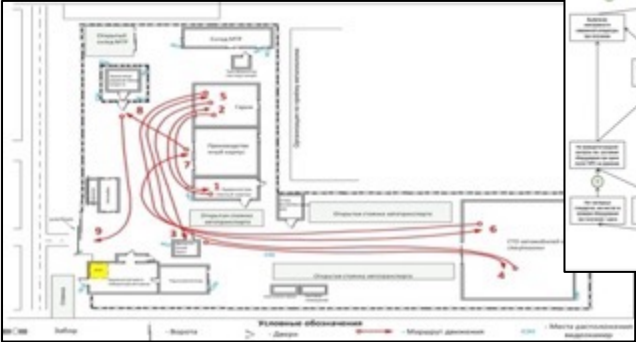
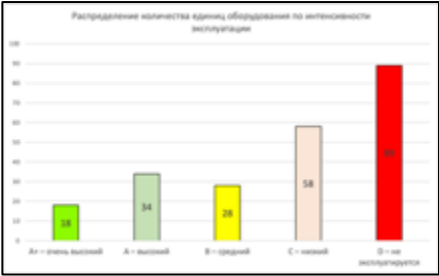
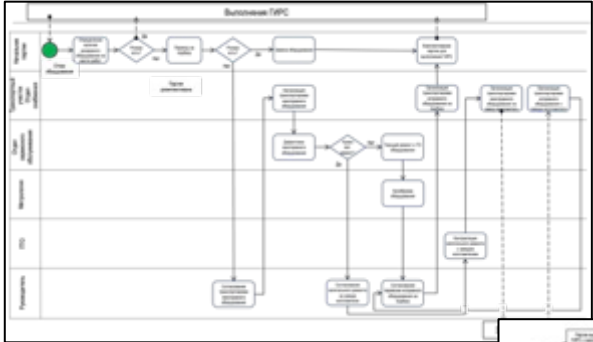
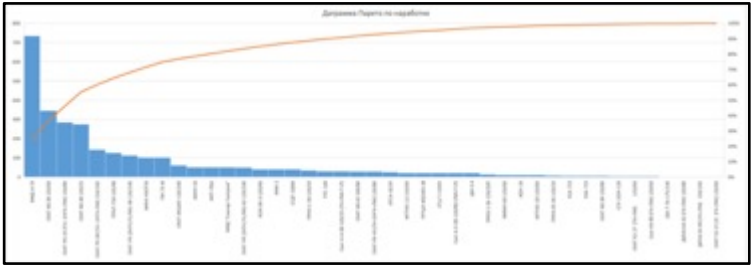
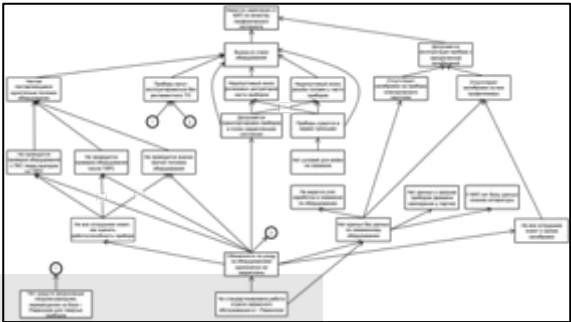
Целевой показатель	Ед. изм.	Цифровое значение, текущее	Цифровое значение будущее
Количество несчастных случаев	Ед.		
Доля исследований, получивших наивысшую оценку качества	%		
Количество часов простоя заказчика по причинам, связанным с НПФ	Час.		
Выработка на 1 работающего	Млн. руб. / чел.		
Прирост коэффициента полной эффективности оборудования относительно базового года	%	100	100

Проекты:

Категория	Проект	Руководитель проекта	Дата начала	Дата окончания	Затраты (тыс. руб.)	Эк. эффект (тыс. руб.)
	1. Повышение эффективности подготовительных и заключительных работ на базе к ГИРС. Этап 1 «Анализ».		05.06.24	19.07.24	60	Нет
	2. Повышение эффективности подготовительных и заключительных работ на базе к ГИРС. Этап 2 «Улучшение».		22.07.24	15.11.24	100	Определиться по



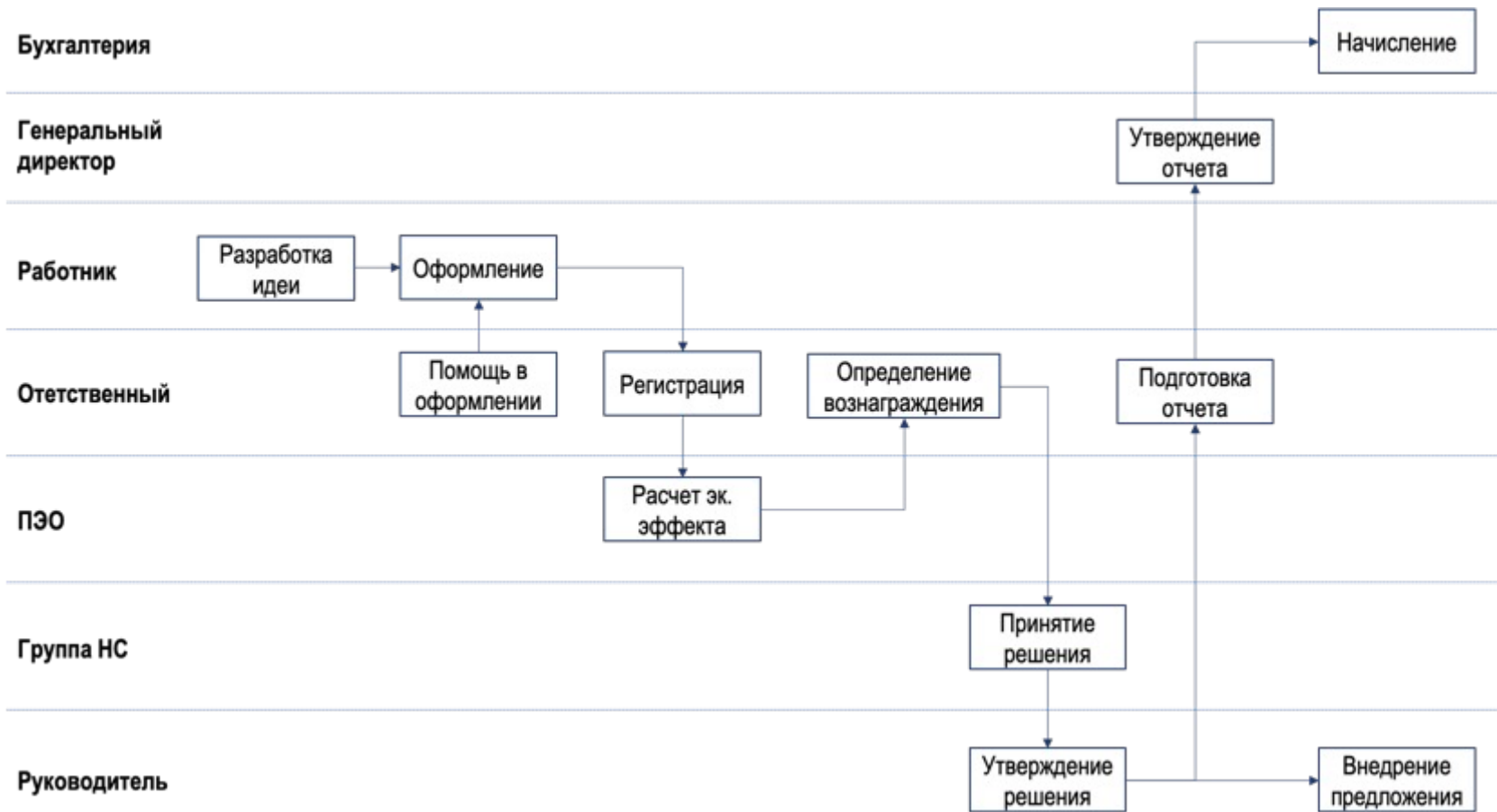
ЦИКЛ DMAIC



4# РАБОТА С ИДЕЯМИ СОТРУДНИКОВ



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПО УЛУЧШЕНИЮ





КОЛИЧЕСТВО ПОДАННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА 1 СОТРУДНИКА В ГОД

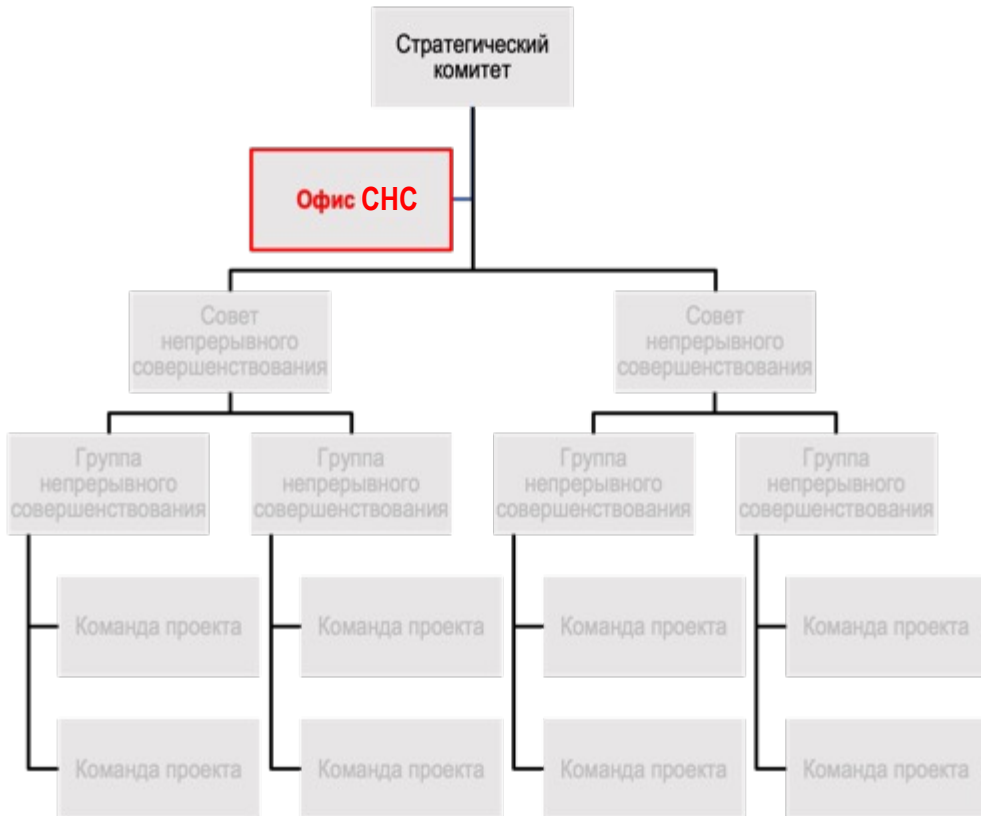
Превосходный	4-5
Высокий	2-3
Средний	1
Начальный	0,5
Базовый	0,1



5# ОФИС СНС



Реализация функции офиса СНС



Реализация функций:

- Контроль и поддержка хода проектов по всему портфелю.
- Улучшение процесса СНС.
- Организация обучения.
- Сводная отчетность.

Проектный офис

Отдел организационного развития

Лин офис и т.п.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНС

Централизация функции

Ответственность возложена на отдел СНС

VS

Децентрализация функции

Ответственность возложена на бизнес-единицы

Сотрудник центра:

- создают и поддерживают инфраструктуру
- управляют проектами роста операционной эффективности,
- несут ответственность за достижение целей операционной стратегии в подразделениях.

Сотрудник центра:

- создают и поддерживают инфраструктуру,
- оказывают экспертную поддержку.

Руководители и сотрудники подразделений:

- оказывают экспертную поддержку.

Руководители и сотрудники подразделений:

- управляют проектами роста операционной эффективности,
- несут ответственность за достижение целей операционной стратегии в подразделениях.

6# МОТИВАЦИЯ



Гибкая мотивация

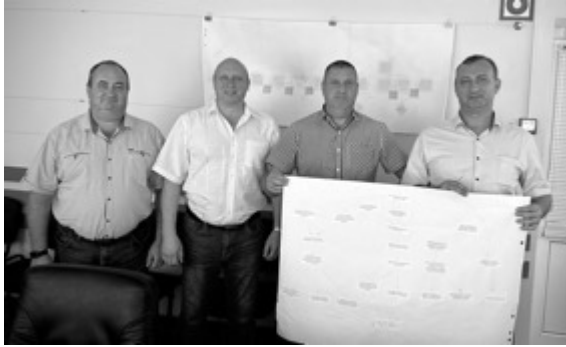


	Вовлеченность лидера	Стратегия	Признание и поддержка	Деньги
Руководители	Личная приверженность Регулярная отчетность Регулярные встречи	Постановка целей и задач	«Бедолаги» ↓ «Герои»	Показатели премирования
Команды проектов		Регулярная отчётность		Вознаграждение за результат
Новаторы		Направление поиска		Выплаты за подачу и внедрение
Сотрудники		Донесение смыслов	Карьерные возможности	Разовые выплаты / рост зарплаты



7# ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ





Бережливое производство
Процессное управление
Управление проектами
Теория ограничения
Статистические методы



ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ

5%

эксперты (120-160 часов)

25%

ключевые партнеры (16-24 часов)

80%

сотрудники (4-8 часа)

2-5 чел.

тренеры

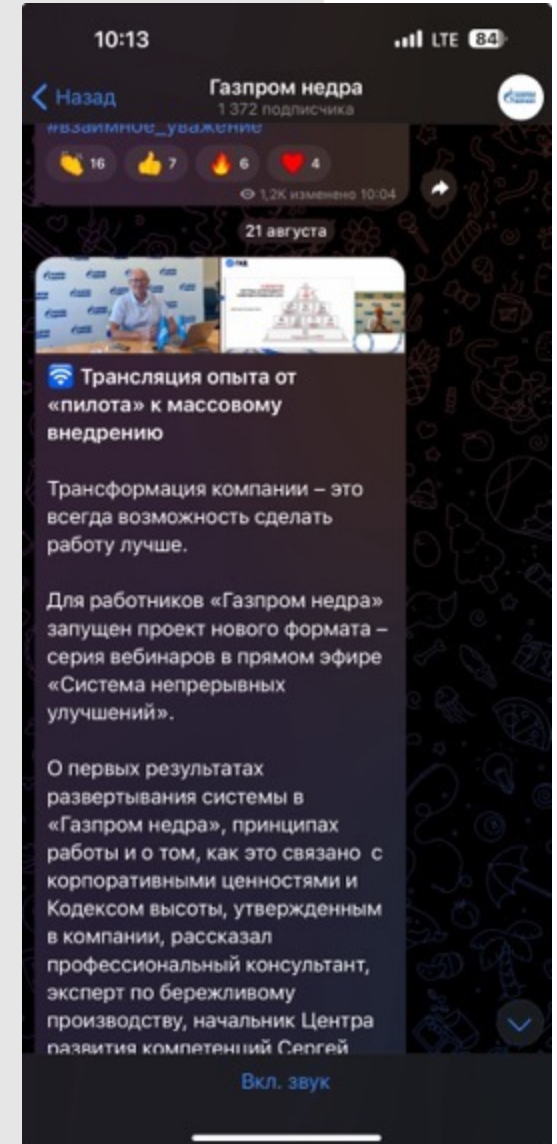
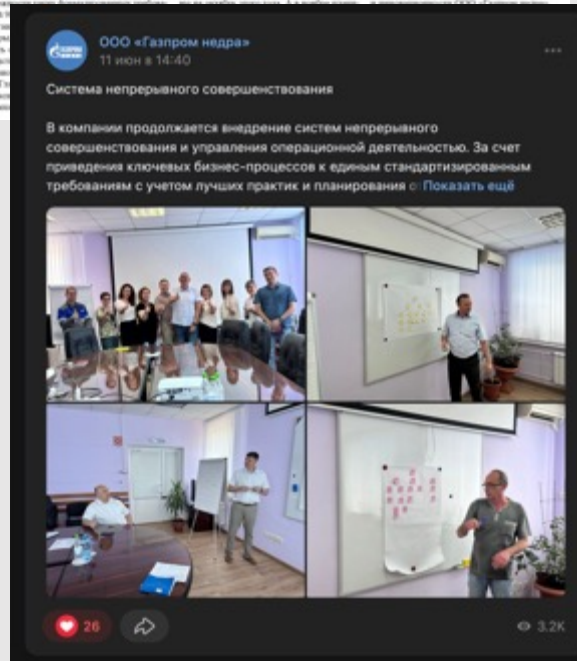
ОБУЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ

8#

ИНФОРМАЦИОННАЯ — ПОДДЕРЖКА



Информационная поддержка





9# ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

СТАНДАРТНЫЕ ПРАКТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ



СОДЕРЖАНИЕ	
МЕНЕДЖЕРЫ О ПРМ	4
ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	6
ВИЗУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	10
ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД	14
ОБСУЖДЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ	18
ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ	22
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	26
ДИАЛОГ О РАЗВИТИИ	30
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ	34
ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ	38
РЕКОМЕНДАЦИИ О ДИСТАНЦИОННОМ ФОРМАТЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПРМ	40



СОДЕРЖАНИЕ	
ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ:	ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ:
1 Диалог о целях Ежедневное обсуждение с работниками их целей и задач на предстоящий год, формирование единого понимания по целям, согласие с тем и полнотой их достичь.	6 Личное планирование Инструмент приоритезации рабочих задач и формирования правил для контроля их выполнения.
2 Делегирование Заручение за подчиненным ответственности за выполнение задачи с передачей ему требуемых полномочий и обеспечением контроля ее выполнения.	7 Выход в производство Личный контроль и регулярный анализ ситуации в подразделении, позволяющий оперативно и напрямую получать информацию о ходе работы.
3 Развитие подчиненных Выполнение роли наставника, помощь подчиненным работникам в формировании и реализации индивидуальных планов развития.	8 Работа с отклонениями Регулярное выявление, анализ и устранение коренных причин отклонений от нормы и целей для стабилизации процессов.
4 Обратная связь Ежедневная коммуникация, позволяющая влиять на поведение работников для подкрепления правильных действий или коррекции неэффективных действий.	9 Эффективное совещание Форма диалогового общения в коллективе (между руководителями и подчиненными, или между коллегами) для обмена информацией и принятия решений.
5 Диалог о результатах Обсуждение с подчиненными результатов работы (достиченный и нарушенный) за отчетный период и мер по повышению индивидуальной результативности.	10 Визуальное управление Инструменты визуализации рабочего процесса, позволяющие обеспечить лучшее понимание ситуации и быстрое принятие требуемых решений.



Унифицированного перечня нет
Адаптация под требования компании

РЕЗУЛЬТАТЫ МАРТ 2024 Г. – НОЯБРЬ 2025 Г.

7

ФИЛИАЛОВ И
УПРАВЛЕНИЙ

25

ПРОЕКТОВ

150

Млн. ₽

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ЭФФЕКТ

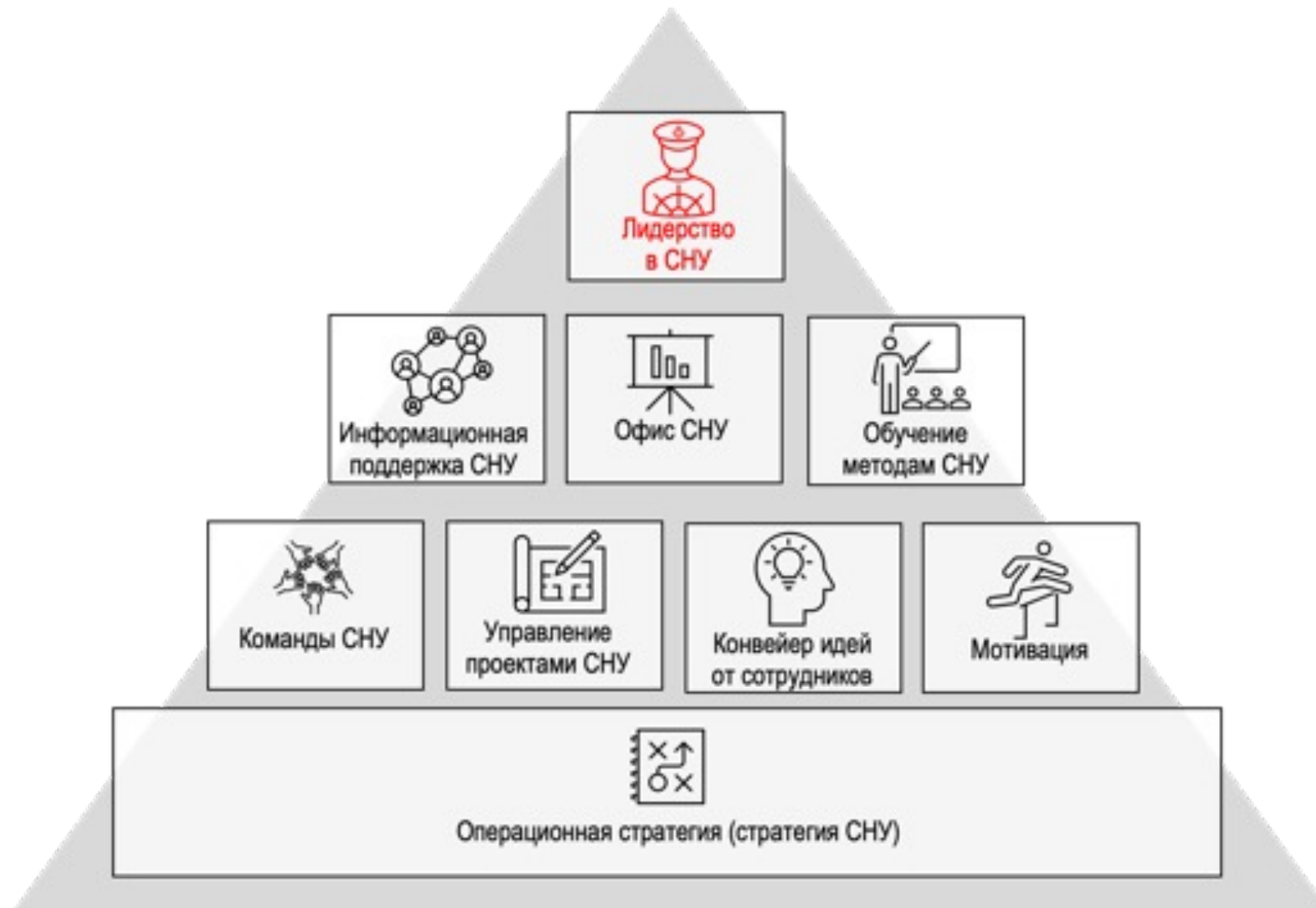
Эксперты 70

Новаторы 150

Водное 200

ОБУЧЕНО

СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



СЕРГЕЙ ЛИТТИ

Доктор бизнес администрирования



<https://litti-school.ru>



Telegram канал Litti Pro

