ВЛАДИМИР
КОСТЮКЕВИЧ

alpina PRO



ТО для бизнеса

40 ТИПОВЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ И КАК ИХ РЕШИТЬ

Владимир Костюкевич

ТО для бизнеса: 40 типовых операционных проблем и как их решить

«Альпина Диджитал»

2026

УДК 005.7:334.722
ББК 65.291.21

Костюкевич В.

ТО для бизнеса: 40 типовых операционных проблем и как их решить / В. Костюкевич — «Альпина Диджитал», 2026

ISBN 978-5-00-206243-0

В бизнесе одни и те же проблемы повторяются снова и снова: одна смена выполняет план, другая – нет, оборудование простаивает, совещания занимают часы, но не приводят к решениям, сотрудникам доступны стандарты, но они им не следуют. Руководитель каждый раз ищет причину и исправляет ситуацию, а через некоторое время сталкивается с ней снова. Вместо системного управления получается бесконечное «тушение пожаров». Владимир Костюкевич предлагает бизнесу проводить регулярное «техобслуживание»: замечать сбои до того, как они перерастут в серьезные проблемы, и настраивать процессы так, чтобы они работали стабильно.
В книге он разбирает 40 типовых операционных проблем и предлагает 67 решений – от контроля производственного плана и анализа потерь до работы с КР1, совещаниями, стандартами и сотрудниками. Книгу можно читать последовательно или использовать как справочник: открыть нужную главу, найти проблему и выбрать подходящий инструмент. А задания в каждой главе помогают сразу применить этот инструмент на практике.

УДК 005.7:334.722
ББК 65.291.21

ISBN 978-5-00-206243-0

© Костюкевич В., 2026
© Альпина Диджитал, 2026

Содержание

Предисловие эксперта 9
Предисловие автора 10
Введение 11
ТО для бизнеса 12
Какие проблемы рассматривает книга 13
Для кого эта книга 14
Какую пользу даст книга 15
Как пользоваться книгой 16
Рекомендуемый алгоритм первого знакомства с книгой 17
Диагностический чек-лист: идентифицируйте свои проблемы 18
Часть 1. Люди 20
Вступление к части 1 20
Как устроена эта часть 20
Проблема 1 22
Суть проблемы 22
Решения 23
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Владимир Костюкевич
ТО для бизнеса: 40 типовых операционных проблем и как их решить

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Редактор: *Елена Жесткова*
Главный редактор: *Мария Султанова*
Руководитель проекта: *Екатерина Васильцова*
Арт-директор: *Татевик Саркисян*
Дизайнер: *Анастасия Иванова*
Корректор: *Артем Шумский*
Верстка: *Белла Руссо*

© Костюкевич В., 2026
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина ПРО», 2027

* * *

ВЛАДИМИР
КОСТЮКЕВИЧ

ТО
ДЛЯ БИЗНЕСА

40 ТИПОВЫХ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ И КАК ИХ РЕШИТЬ

PRO
Москва
2027

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фраг-

менты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Предисловие эксперта

После каждого тренинга я слышу один и тот же вопрос:

– Что почитать по операционному менеджменту?

Раньше я рекомендовал длинный список книг – и видел, как у людей сразу возникает сомнение: когда это все изучать, как адаптировать к своей реальности и, главное, как внедрить? На уточняющий вопрос «А есть ли одна книга обо всем этом?» я честно отвечал: «Такой книги нет».

Теперь – есть.

Перед вами не теория и не компиляция идей. Это практическое руководство: 40 типовых операционных проблем и 67 проверенных инструментов для их решения. По сути – структурированный справочник, настольная книга руководителя, который отвечает за результат. Открыл нужную проблему – получил диагностику и конкретный способ действий.

Особая ценность этой книги в том, что все подходы в ней не просто «правильные», а проверенные на реальной практике. Мы с Владимиром внедряли часть этих инструментов в крупных международных компаниях – в разных странах и отраслях. И результаты говорят сами за себя. Один из вице-президентов глобальной компании спустя полгода работы сказал: «Мы даже не ожидали, что это будет так результативно».

Но есть еще одна причина, почему эта книга действительно работает. Методологии изменений – будь то ADKAR, модель Коттера и другие – спотыкаются о человеческий фактор. Здесь этот разрыв устранен. Все решения психологически выверены и учитывают, как на самом деле ведут себя люди и команды в процессе изменений. Поэтому инструменты не просто выглядят логично – они внедряются и дают результат.

Формулу этой книги можно описать просто: Чтение = Результат.

При одном условии – если вы будете делать именно так, как написано.

Я буду рекомендовать эту книгу своим клиентам и участникам программ улучшений. Рекомендую и вам: откройте ее на своей проблеме – и начните действовать.

Андрей Левченко,
бизнес-тренер, консультант по внедрению изменений и повышению эффективности людей и процессов

Предисловие автора

Идея этой книги возникла от цели – систематизировать практический опыт, накопленный за почти три десятилетия работы в международных компаниях и трансформационных проектах.

В 2016 году я начал ее писать. За плечами было уже 12 лет реальных проектов в Coca-Cola, AB InBev и Cargill. Материала накопилось на несколько томов. Однако новый крупный проект вынудил отложить книгу в долгий ящик. Прошло ровно 10 лет.

За это время карьера сделала несколько поворотов. К накопленному опыту добавились PepsiCo, KraftHeinz и ADM. В разные годы – менеджер по производству и качеству, директор по качеству, директор закупок, операционный директор производственных площадок, управляющий партнер, руководитель проектов, предприниматель, независимый директор в двух советах директоров, руководитель глобального центра операционного совершенства и региональный директор программы операционного совершенства.

Черный пояс Lean Six Sigma, выпускник MBA INSEAD, бизнес-аналитик и консультант. Но главное – практик. Все подходы в этой книге прошли проверку в операционной среде и доказали свою эффективность в крупных международных компаниях.

Эта книга – результат накопленного опыта.

В ее основе – типовые операционные проблемы, с которыми сталкиваются компании вне зависимости от отрасли и масштаба. Не теоретические конструкции, а реальные управленческие ситуации: нестабильные процессы, срывы планов, низкая вовлеченность, неработающие изменения, скрытые потери эффективности. К каждой проблеме – конкретные решения и инструменты, проверенные в производственных цехах, управленческих командах, трансформационных и антикризисных проектах. Не концепции и не гипотезы – инструменты, которые дают измеримый результат.

Изначально я опубликовал их в Telegram-канале «Операционное Мастерство». Обратная связь от практиков – операционных директоров, руководителей производств, специалистов по улучшениям – подтвердила главное: описанные проблемы узнаваемы, решения работают в реальных условиях и есть запрос на практический структурированный инструмент.

По своей сути это издание – практическое руководство и настольная книга бизнес-оптимизатора. Нахóдите нужную проблему – получаете диагностику и алгоритм действий. При этом важно понимать: результат дает не сам инструмент, а его внедрение. Поэтому здесь уделено особое внимание не только тому, *что делать,* но и тому, *как делать,* – с учетом поведения людей, сопротивления изменениям и реальной организационной динамики.

Мы живем в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта. Значительная часть профессиональной литературы уже генерируется им. Я не против ИИ – наоборот, одна из глав этой книги посвящена тому, как он будет развивать операционное совершенство. Убежден, что качественные ИИ-решения в операционном управлении будут опираться на живой практический опыт профессионалов. Эта книга – мой личный вклад.

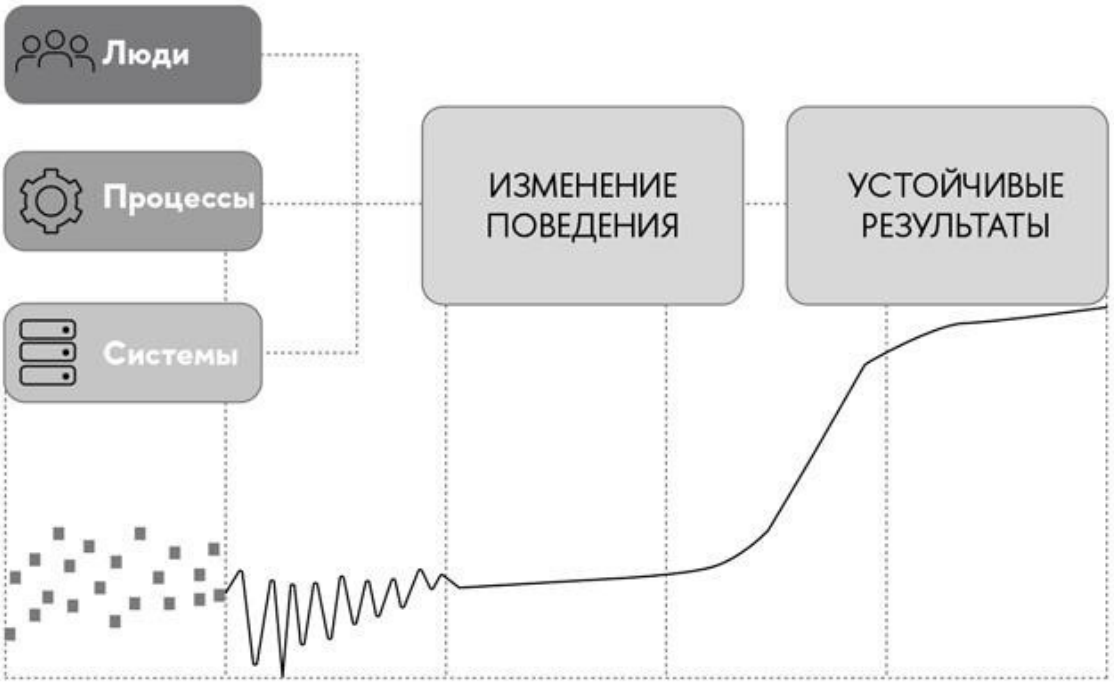
Ее я посвящаю самым любимым: маме Валентине, папе Семену, супруге Даше, детям Косте, Илье и Лизе, брату Руслану.

Владимир Костюкевич
Март 2026 г.

Введение

Структура книги отражает мою профессиональную философию. Все рассматриваемые проблемы разбиты на три части: Люди, Процессы, Системы. Это не случайный выбор. В любой операционной функции, с которой мне приходилось работать, корень проблем всегда находился в одной из трех областей – или на их пересечении. Понять, в какой именно, – это уже часть решения.

Но диагноз проблемы – это еще не цель. Цель – изменение поведения. Именно оно стоит между проблемой и результатом. Можно нанять правильных людей, выстроить четкие процессы и внедрить современные системы и все равно не получить устойчивого эффекта, если поведение, культура внутри организации не изменится. И наоборот: даже при ограниченных ресурсах осознанное изменение того, как люди действуют, как выстроены процессы и как работают системы, дает стабильные и растущие результаты.



Устойчивые результаты – не следствие разовых улучшений. Они рождаются там, где изменения в людях, процессах и системах действуют согласованно и закреплены в ежедневной практике. Именно тому, как этого добиться, и посвящена книга.

Книга написана так, чтобы ее можно было читать не только от начала до конца, но и как справочник: открыл на нужной проблеме – получил диагностику и набор решений. Для каждой проблемы я даю контекст, симптомы, причины и конкретные инструменты с опытом их внедрения.

ТО для бизнеса

Техническое обслуживание – ТО – возвращает машину в рабочее состояние. Меняются масла, заменяются изношенные детали, восстанавливаются зазоры. Без регулярного и качественного ТО даже надежный автомобиль постепенно теряет мощность, надежность и предсказуемость работы, а затем требует дорогостоящего ремонта.

Бизнес работает по той же логике. Большинство операционных сбоев неуникальны: из компании в компанию, из отрасли в отрасль кочуют одни и те же симптомы. План не выполняется, стандарты не соблюдаются, совещания сжигают время без результата, оборудование простаивает, а люди работают много, но не там, где нужно. За почти 30 лет в операционном управлении я раз за разом встречал эти проблемы. Менялись страны, отрасли, масштаб. Сами проблемы оставались прежними.

Эта книга – ТО для бизнеса. В ней систематизирован накопленный опыт и предложены практические инструменты для обеспечения рабочего состояния бизнеса: не «что делать в идеале», а «как это работает в реальных условиях».

Какие проблемы рассматривает книга

Книга охватывает 40 типовых операционных проблем, структурированных по трем ключевым областям: Люди, Процессы и Системы.

В области Люди рассматриваются проблемы компетенций, культуры и поведения: несоблюдение стандартов, неумение работать в гембе, слабые навыки решения проблем, низкая вовлеченность персонала, неэффективное управление изменениями, сложности с интеграцией новых руководителей.

В области Процессы – операционные отклонения в том, как выполняется работа: неэффективное планирование, низкий OEE, потери на переналадках, избыток не создающих ценность активностей, слабая система реагирования на проблемы, неработающий 5S, перепроизводство документации.

В области Системы – инфраструктурные разрывы: отсутствие производственной системы, неэффективный KPI-менеджмент, слабое управление данными в реальном времени, нефункциональная организационная структура, упущенные возможности ИИ.

Для кого эта книга

Книга написана для практиков – людей, которые несут ответственность за операционный результат и ищут конкретные инструменты, а не теоретические материалы. Прежде всего это:

● Собственники бизнеса и генеральные директора, которые видят, что компания работает не на полную мощность, но не имеют четкого ответа на вопрос, где именно застрял потенциал.

● Операционные директора, директора цепочек поставок и директора по производству, которым нужны системные инструменты для устойчивых улучшений – не разовых, а встроенных в ежедневную практику.

● Руководители производственных площадок и цехов, руководители технического сервиса и руководители сервисных компаний, которые ежедневно сталкиваются с перечисленными проблемами и хотят решать их быстро и без лишних затрат.

● Руководители проектов улучшений и агенты изменений (Change Agents, Operational Excellence Practitioners), которым нужны доказательная база и проверенные методологии для работы с командами.

● Специалисты по операционному совершенству (специалисты Lean Six Sigma, TPM), ищущие структурированный справочник лучших практик под разные типы проблем.

● HR-директора и руководители по обучению, занимающиеся развитием операционных компетенций в организации.

Книга будет полезна опытным руководителям, которые ищут новые подходы, и тем, кто только выстраивает операционную систему в организации, а также студентам программ MBA и курсов по операционному совершенству в качестве учебного пособия.

Какую пользу даст книга

Прочитав книгу, вы получите:

● Диагностический инструмент: четкое понимание того, какие из 40 типовых проблем присутствуют в вашей организации и в какой плоскости находится их корень.

● Доказательную базу: для каждой проблемы – описание симптомов, анализ причин и конкретные инструменты решения, проверенные на реальных производствах.

● Практический словарь: единый язык для обсуждения операционных проблем с командой – от цехового мастера до совета директоров.

● Набор готовых решений: 67 инструментов и методологий с описанием логики их применения.

● Уверенность в приоритетах: понимание того, с чего начать, что важно, а что подождет – вместо попыток «улучшить все сразу».

Как пользоваться книгой

Каждая глава устроена одинаково. Это сделано намеренно – не ради единообразия, а ради скорости применения:

- **Суть проблемы** – контекст рассматриваемой проблемы.
- **Проверьте себя** – чек-лист из 8–12 симптомов проблемы: есть ли эта проблема у вас.
- **Решения** – конкретные инструменты с алгоритмом внедрения, примерами.
- **Попробуйте сейчас** – задание от 15 минут, которое можно запустить сегодня.
- **Результаты** – что изменится, если инструмент применяется системно.
- **Диагностика зрелости** – шкала от одного до пяти для оценки текущего состояния организации.

Книга спроектирована для двух режимов чтения.

Последовательное чтение. Если вы хотите получить системное представление об операционном совершенстве – читайте от начала до конца. Три части выстроены логично: сначала Люди (фундамент любых изменений), затем Процессы (операционная эффективность), затем Системы (инфраструктура управления). Проблемы раскрываются по алгоритму: контекст → диагностика → причины → решения и инструменты.

Справочное использование. Если у вас уже есть конкретная боль – используйте диагностический чек-лист ниже, найдите свою проблему по номеру и читайте только нужный раздел. Каждая проблема самодостаточна и не требует последовательного чтения книги.

Рекомендуемый алгоритм первого знакомства с книгой

1. Пройдите диагностический чек-лист (следующий раздел) – отметьте проблемы, которые узнаéте в своей организации.

2. Определите приоритетные проблемы (3–5) с наибольшим операционным влиянием.

3. Прочитайте соответствующие разделы полностью – от описания проблемы до решений.

4. Выберите один-два инструмента для пилотного внедрения и запустите их в работу.

5. Масштабируйте улучшенный процесс.

6. Возвращайтесь к книге по мере продвижения – как к справочнику на каждом новом этапе улучшений.

Не пытайтесь улучшить все сразу.

Последовательность и качество важнее скорости.

Диагностический чек-лист: идентифицируйте свои проблемы

Прежде чем приступить к чтению, отметьте проблемы, которые присутствуют в вашей организации. Это поможет расставить приоритеты и сосредоточиться на наиболее актуальных разделах.

1. ЛЮДИ

☐ **1.** Стандарты есть, но их не соблюдают.

☐ **2.** Люди есть. Нужных знаний и опыта – нет.

☐ **3.** Руководитель в цехе: присутствие без результата.

☐ **4.** Гемба-визит: инспекция вместо развития.

☐ **5.** Одни и те же проблемы – снова и снова. Почему?

☐ **6.** Много приоритетов – значит, ничто не в приоритете.

☐ **7.** Изменения запущены. Результатов нет.

☐ **8.** Проекты не движутся. Дело в процессах или в людях?

☐ **9.** Индекс вовлеченности – 90%. Идей – ноль. Что-то здесь не так.

☐ **10.** Ящик для идей – там, где идеи умирают.

☐ **11.** Считаете нарушения – и все равно случаются травмы. Пирамида Бёрда не дает ответа.

☐ **12.** Новый руководитель без плана – дорогая непоследовательность.

2. ПРОЦЕССЫ

☐ **13.** План производства меняется ежедневно – и это называется планированием?

☐ **14.** План производства не выполняется. В какой именно момент все пошло не так?

☐ **15.** Улучшений много. Эффекта мало. Как выбрать, за что браться в первую очередь?

☐ **16.** Поставщик в контракте – одно. Поставки на практике – другое.

☐ **17.** Производительность труда: самый недооцененный показатель операционного управления.

☐ **18.** Мощностей не хватает. Как избежать лишних инвестиций?

☐ **19.** Проекты завершены. Клиент недоволен. Где произошел сбой?

☐ **20.** OEE ниже цели, не растет, нестабильна. Как решить проблему системно?

☐ **21.** Неплановые потери UPL OEE. Оборудование останавливается тогда, когда этого меньше всего ждешь.

22. Автономное ТО внедрено. Но насколько глубоко – точно неизвестно.

23. 5S внедрили. Через три месяца все вернулось на круги своя. Почему?

24. 5S внедрили, а эффективность процессов не выросла. Второй шаг S правильно делают единицы.

25. Операционные совещания. Готовы ли клиенты платить за их неэффективность?

26. Восемьдесят процентов времени продукт не движется, но этого не видно, пока не нарисована карта потока.

27. Девяносто процентов рабочего времени менеджмента не создает ценности. Суровый факт. Что с этим делать?

28. Стандарт на бумаге в эпоху цифровизации – это не инструмент, это потеря.

29. Склад забит – деньги заморожены. Это не страховка, это потеря.

30. Одни и те же контрмеры для разных проблем: почему это неэффективно?

31. Каждый реагирует по-своему – единой системы реакции на проблемы нет.

32. Анализ причин провели. Проблема повторилась. Что пошло не так в RCA?

33. Узкое место есть в любом процессе. Управляете им вы – или оно управляет вами?

34. Переналадка обходится все дороже с ростом ассортимента продукции. Как снизить плановые потери?

3. СИСТЕМЫ

35. Улучшения внедряются – и откатываются. Нет системы, которая удерживает результат.

36. Люди есть, процессы описаны, системы внедрены, а бизнес по-прежнему «тушит пожары».

37. Решения в смене принимаются по неактуальным данным. Реальность уже другая.

38. Стратегия есть. Процессы есть. KPI есть. Связи между ними – нет.

39. Организационная структура не менялась годами – и это не стабильность, это застой.

40. Операционное управление без ИИ – упущенные возможности.

Если вы отметили пять и более проблем в одной области (Люди, Процессы или Системы) – начните именно с нее. Если проблемы распределены равномерно – начните с Части I (Люди): без правильных компетенций и культуры прочие улучшения будут нестабильны.

Часть 1. Люди
Компетенции · Культура · Поведение · Вовлеченность

Вступление к части 1

Самое дорогостоящее заблуждение в операционном управлении выглядит так: «Нам нужны правильные процессы. Люди разберутся».

За почти 30 лет работы в разных странах и отраслях я многократно сталкивался с этим заблуждением. Оно дорого обходится. Не потому, что люди важнее процессов или систем. А потому, что между ними существует строгая причинно-следственная связь: поведение людей предшествует установленным процессам. Процессы предшествуют нужным системам.

Стандарт, написанный правильно, но не соблюдаемый, – не работает. Гемба-визит по расписанию, но без цели – не работает. Система идей, принятая в совете директоров, но не поддержанная руководителем смены – не работает. Источник сбоя в каждом случае один: поведение человека не совпало с тем, чего ожидает система.

Это не вопрос найма. Это вопрос среды. Правильное поведение не возникает само по себе – оно проектируется. Через стандарты, которые проверяются. Через обратную связь, которая дается. Через культуру, которую строит руководитель каждый день – не словами, а действиями.

Именно поэтому книга начинается с этой части.

Двенадцать проблем здесь охватывают полный управленческий цикл: от создания операционной основы до передачи ее новому руководителю. Каждая проблема – это диагноз, знакомый всем, кто работает с людьми. Каждое решение – механизм, который меняет поведение системно, а не точечно.

Часть 1 – не о том, как работать с людьми. Она о том, как создать среду, в которой правильные действия сотрудников становятся частью культуры организации.

Как устроена эта часть

Пять блоков выстроены в логике реальной управленческой последовательности – от создания операционной основы к передаче системы следующему поколению руководителей.

Блок	Что внутри
А. Операционная основа Проблемы 1–2	Почему стандарты нарушаются, даже когда они есть. Как выстроить систему знаний и компетенций, которая не зависит от «незаменимых» людей
Б. Управление на месте Проблемы 3–5	Как руководитель должен работать в гембе — не проверять, а развивать. Почему одни и те же проблемы возвращаются и как дать команде инструменты для их устранения
В. Управленческий ритм Проблемы 6–8	Фокус на приоритетах, управление изменениями и работа со стейкхолдерами — три темы, определяющие, реализуются ли решения или остаются намерениями
Г. Вовлеченность и культура Проблемы 9–11	Как объективно измерить вовлеченность. Как выстроить систему, в которой идеи сотрудников становятся операционными улучшениями. Безопасность как поведенческая культура, а не статистика
Д. Вхождение в роль Проблема 12	Первые 100 дней нового руководителя — почему они определяют дальнейший успех и как этот период превратить из хаоса в управленческий проект

Проблема 1
Стандарты есть, но их не соблюдают

Если вы понимаете стандарт как лучшее из достигнутого на сегодняшний день – и завтра это лучшее нужно внедрять в практику, вы на верном пути. Если вы понимаете стандарт как ограничение – прогресс остановится.
Генри Форд

Суть проблемы

Есть один «золотой ключ», который открывает дверь к стабильной операционной деятельности. Этот ключ – работа по стандарту. Не декларация о намерении работать по стандарту. Не наличие стандарта в папке в компьютере. А именно ежедневная, дисциплинированная, проверяемая работа в соответствии с лучшим известным способом выполнения каждого процесса.

Без этого фундамента любые улучшения неустойчивы. Можно внедрить самую современную систему управления, провести десятки Kaizen-сессий (сессий по улучшениям), поставить новое оборудование – и через три месяца обнаружить, что результаты откатились обратно. Причина одна: изменения не были закреплены стандартом, а если он и существовал, то попросту не соблюдался.

Несоблюдение операционных стандартов редко выглядит как единственная очевидная причина сбоя. Оно проявляется системно – через серию повторяющихся отклонений, которые кажутся разными проблемами, но имеют общий корень. Более чем в 90% случаев первопричиной повторяющегося отклонения оказывается либо отсутствие стандарта, либо его несоблюдение.



ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ:
есть ли у вас проблема со стандартами?

○ Одни и те же отклонения и ошибки повторяются регулярно.
○ Сотрудники выполняют одну и ту же операцию по-разному.
○ При проблемах обсуждают людей, а не соблюдение стандарта.
○ Стандарты есть, но фактически не используются в работе.
○ Новые сотрудники перенимают навыки «из рук в руки», а не обучаются по стандарту.
○ Руководители не проверяют соблюдение стандартов в гембе.
○ После Kaizen-сессий результат быстро откатывается назад.
○ Сотрудники считают стандарты формальностью или лишней работой.
○ При изменении процесса стандарты не обновляются вовремя.
○ Лучшие практики не закрепляются и не тиражируются.

Если вы отметили три и более пункта – эта проблема присутствует в вашей организации.

Решения

Для устранения системного источника повторяющихся проблем – несоблюдения и неактуальности стандартов – применяется связка из трех взаимодополняющих решений:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.