

The logo consists of the letters 'CRM' in a bold, white, sans-serif font. The 'C' is stylized with a vertical line through its center. The 'R' and 'M' are also bold and sans-serif. A small orange dot is positioned to the right of the 'M', connected by a thin blue line.

**Управление
командой**

01 Планирование работы команды и соблюдение сроков

Почему коллекция не выходит в срок

Как распределить нагрузку без перегрузок

Как планировать работу команды на длинной дистанции

02 Управление изменениями в процессе разработки

Почему изменения в дизайне и материалах увеличивают сроки и себестоимость

Как внедрять изменения без потери эффективности

Как избежать критических ошибок на этапе производства

03 Контроль процессов и качество работы команды

Почему одни и те же ошибки повторяются от сезона к сезону

Как предотвратить выгорание команды в сезонных пиках

Почему уходят сильные сотрудники

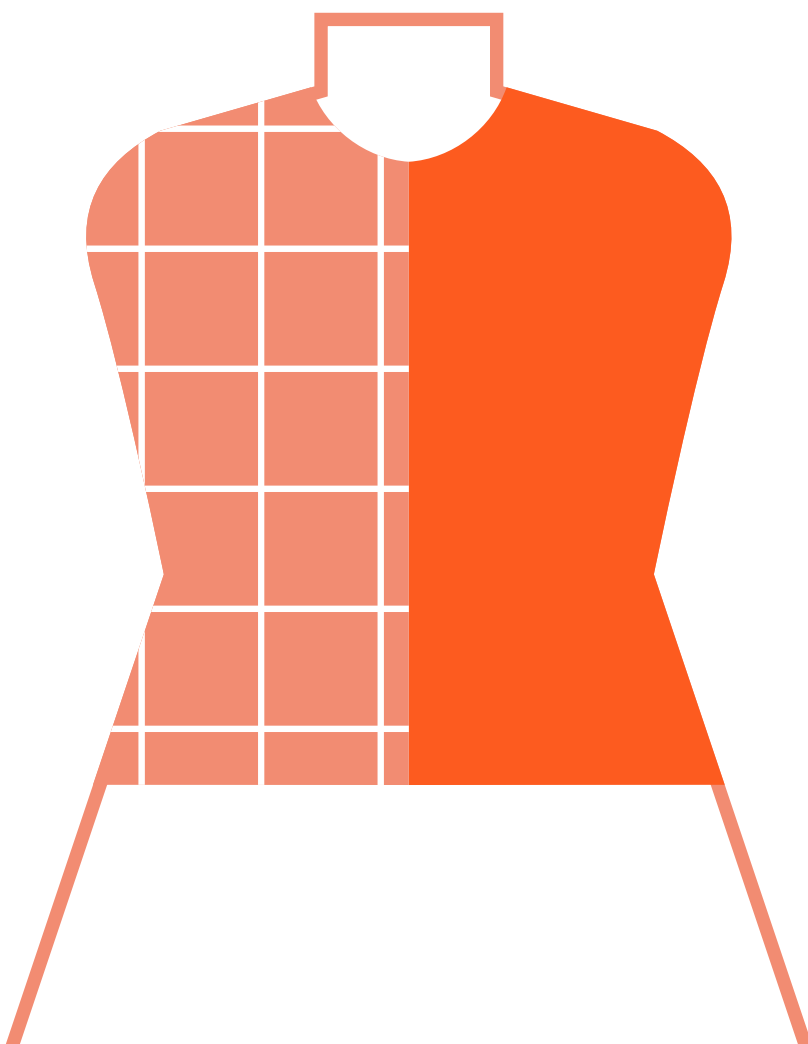
04 Масштабирование команды и управленческие практики

Почему быстрый рост ассортимента ломает выстроенные процессы

Как выстроить контроль без микроменеджмента

/ Автоматизация процесса в PLM

/ Заключение

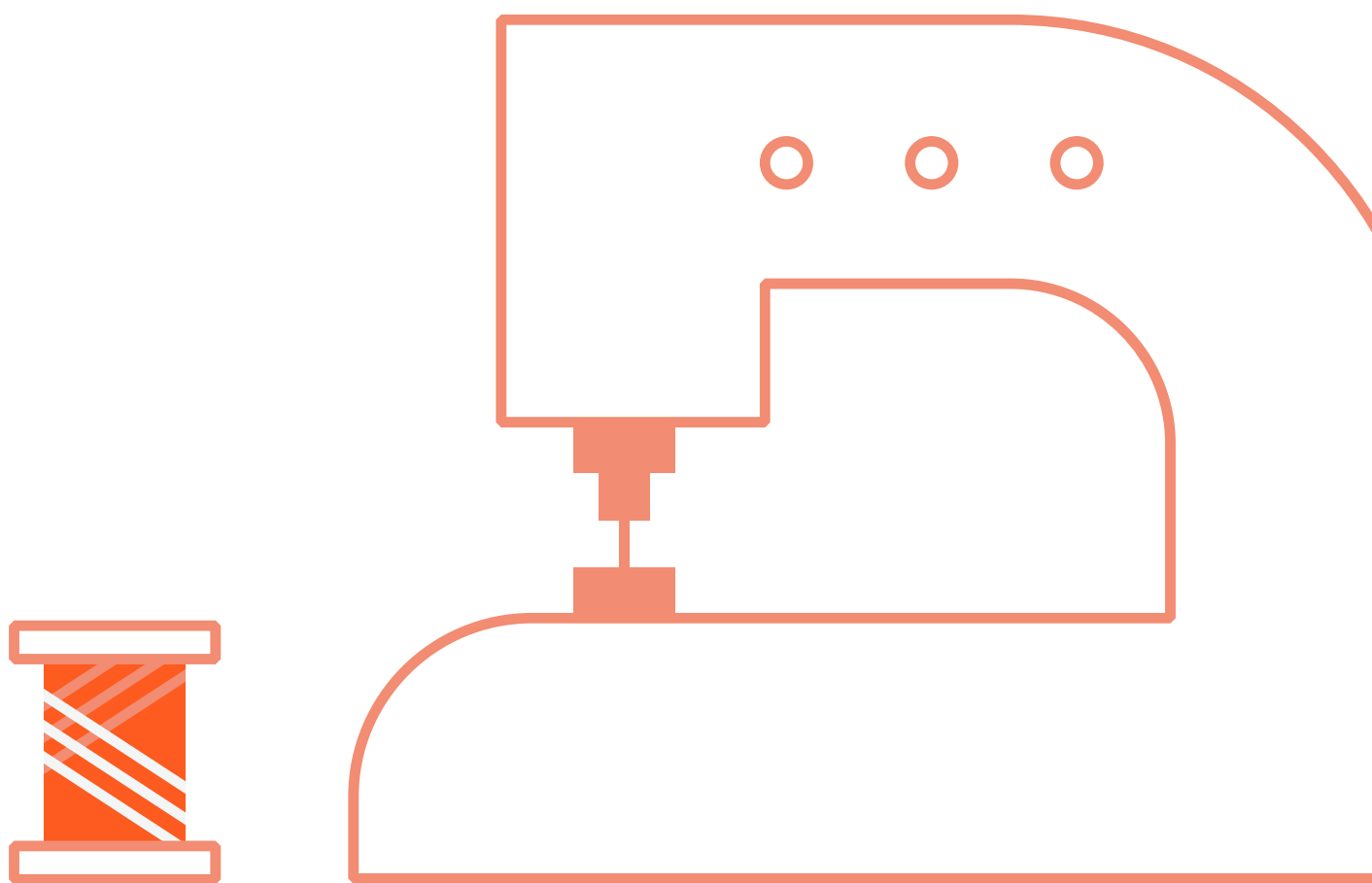


Управление командой

Разработка коллекции — это ответственность нескольких команд, связанных общими сроками, задачами и решениями. От того, насколько слаженно выстроены планирование, распределение нагрузки, согласования и контроль изменений, зависят сроки выпуска коллекции, качество продукта и устойчивость команды.

В этом модуле:

- ✓ Сложности планирования, распределения нагрузки и управления изменениями при разработке коллекции
- ✓ Советы от экспертов отрасли по каждому из вопросов
- ✓ Оптимизация командной работы с помощью PLM-решения



**Татьяна Рахимова**

BUNGLY

Соучредитель, Исполнительный директор ООО «Бангли»

**Евгения Гинзбург**

Коммерческий директор, в прошлом — топ менеджер компаний O'stin, Incity, Togas

**Ирина Трофименко**

YOUR BOX

Продакт-менеджер/тренд-аналитик бренда Yourbox (WB). В прошлом — продакт-менеджер группы создания продукта бренда befree в категории Джерси

**Марина Павлова**

ECCO

Директор по ассортименту ECCO EAST (ex. Eleganza)

**Юлия Аристова**

Директор по продукту с опытом работы в проектах Хохлома x Alena Akhmadullina, Lucio, 12storeez, Jamilco

**Анна Денисова**

Креативный директор в локальном бренде (ex. befree, ex. belle you)

**Карина Полозова**

AMIRAE

Руководитель производственного направления AMIRAE, в прошлом Руководитель производственного отдела MartaChe

**Татьяна Манякова**

Директор по продукту. Работала с Lime, Rendez-Vous

Планирование работы команды и соблюдение сроков

Разработка коллекции — это последовательный процесс, в котором работа менеджеров по продукту, ассортиментных менеджеров, дизайнеров, технологов, конструкторов, закупщиков, производственных менеджеров и поставщиков связана общими сроками. Чтобы команда двигалась синхронно, важно заранее определить этапы разработки, контрольные точки и время, необходимое каждому подразделению.

Стандартная история

Ключевая дата в планировании коллекции — когда коллекция должна поступить в магазин. От нее обратным ходом рассчитывается весь календарь:

- Поступление товара на склад;
- Отгрузка от поставщика;
- Размещение заказа;
- Разработка и согласование образцов;
- Утверждение предварительного и финального перечня ассортимента;
- Подготовка технической и дизайнерской документации.

При планировании учитываются не только внутренние сроки команды, но и производственные возможности поставщиков. У фабрик есть периоды высокой и низкой загрузки, от которых могут зависеть сроки размещения заказа и его стоимость. Поэтому производственные окна необходимо учитывать еще на этапе формирования календаря.

Дальше общий календарь раскладывается на этапы жизненного цикла изделия. Сначала команда формирует дизайнерскую документацию, затем подключаются технологи, конструкторы и специалисты по материалам, после чего начинается работа с поставщиком: разработка и согласование материалов, образцов и конструкции изделия. Каждый этап имеет свой срок и ответственных участников.

При этом руководителю необязательно контролировать каждую операцию. Для управления сроками достаточно видеть основные вехи: передачу концепции в разработку, завершение дизайнерского и технологического этапов, передачу документации поставщику, подтверждение образца, размещение заказа и запуск производства. По фактическим датам прохождения этих точек можно заранее заметить отставание и перераспределить нагрузку команды, пока задержка одного этапа не повлияла на весь календарь.



✕ Что пошло не так:

Некорректное определение причины срыва сроков

Бренды часто воспринимают срыв сроков как проблему производства, хотя чаще всего причина возникает значительно раньше. Избыточное количество согласований, отсутствие четких критериев принятия решений, неправильная оценка ресурсов команды и постоянные доработки приводят к тому, что разработка затягивается еще до запуска производства.

В результате фабрика получает заказ позже запланированного срока, а вся производственная цепочка начинает сдвигаться.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

 **BUNGLY**

В fashion-индустрии мы можем сколько угодно планировать, но реальность всегда вносит коррективы: ткань может не прийти вовремя, а если и придёт, то не с тем качеством, не в той плотности, не в том цвете, да еще и в меньшем или, наоборот, большем объёме. Стоит не доехать какой-то мелкой фурнитуре — и мы уже не можем запуститься. По ходу дела меняются лекала, трансформируется вообще всё, что угодно. И если команда в определённый момент об этом не узнаёт, если коммуникация нарушена и изменения не учитываются вовремя, то масштаб проблемы на выходе будет глобальным.

С другой стороны, на сроки сильно влияет внутренняя дисциплина. Помню случай: руководитель приходит и заявляет, что нам срочно нужны два новых дизайнера, потому что мы катастрофически не успеваем и завалили все дедлайны. Мы начинаем поднимать почасовую отметку работы сотрудников и видим картину: из плановой загрузки в 160 часов фактически отработано всего 130.

На мой закономерный вопрос: «А где ещё 30 часов?» — выясняется: тут человек был в отпуске, тут взял отгул, здесь она просто устала, там у неё кошка рожала, да и вообще она была не в духе. То есть сотрудника целую неделю фактически не было на рабочем месте, а руководитель вместо контроля дисциплины просит раздувать штат.



Марина Павлова эксперт

Срыв сроков при выпуске коллекции обычно складывается из трех ключевых факторов.

Во-первых, процессам мешает внутренний конфликт экспертиз: сильные специалисты приходят в проект со своим бэкграундом, но из-за нехватки soft skills пытаются обособить личную зону ответственности и сталкиваются мнениями. В итоге компетентные по отдельности люди не могут работать как слаженный механизм, что на старте порождает массу конфликтов и забирает ресурсы компании.

Во-вторых, разработку удорожает нечеткое техническое задание. Когда у байера или продукт-менеджера не хватает компетенций, а на коммуникацию с производственным блоком выделено мало времени, начинается бесконечный «пинг-понг» по согласованию тканей и образцов. Дизайнеры и конструкторы вынуждены тратить недели, чтобы методом проб и ошибок нащупать то, что сидит у байера в голове.

Наконец, на эти внутренние проблемы накладывается срыв производственных окон на фабриках. Производство жестко планирует свои графики, и, если бренд затягивает согласование, его окно хаотично сдвигается. Фабрика быстро теряет интерес к необязательному клиенту, отодвигает заказ на последнее место по приоритету, а любые свои простои и упущенную выгоду в итоге компенсирует за счет бюджета бренда.



Юлия Аристова

Ошибка планирования — наиболее очевидная причина, по которой может быть сорван срок. Раньше мы жили в парадигме, что коллекция должна производиться примерно 9–12 месяцев, и этого времени хватало. Сейчас нужно очень быстро вернуть вложенные средства, поэтому многие компании пытаются очень сильно сжать сроки разработки и производства коллекции. И, как правило, это не приводит к хорошему результату, потому что форс-мажоры случаются всегда, а в моде их достаточно на каждом этапе. Плюс сейчас есть тенденция к сокращению персонала: меньшим ресурсом нужно произвести коллекцию в более короткие сроки. Это большой челлендж для команды — люди выгорают, не справляются, потому что это правда тяжело.

Ещё один момент — неправильно просчитанный производственный календарь. Мы помним про свои праздники, но можем забыть про Золотую неделю в Китае, про китайский Новый год или, например, что Европа в августе уходит в отпуск. Если ткань должна приехать до каникул, а приезжает на месяц позже, выдержать сроки очень сложно.

На сроки также может влиять финансовая ситуация компании: задержки платежей, в получении кредита или субсидии — даже готовую поставку иногда просто невозможно вовремя забрать.



✕ Что пошло не так:

Неравномерная нагрузка команды

Даже сильная команда начинает терять эффективность, если задачи распределяются неравномерно. Пока одни сотрудники работают в режиме постоянных переработок, другие простаивают в ожидании своей части процесса. Постепенно это приводит к ошибкам, выгоранию и срыву внутренних дедлайнов.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Когда экспериментальная лаборатория тонет в задачах и не успевает выдать коллекцию в срок, бессмысленно просто требовать от людей работать быстрее. Каждый руководитель в своём подразделении обязан оценивать влияние плановых цифр на свои реальные мощности и пропускную способность. В Bungly мы решили эту проблему через чёткую тарификацию: мы разбили разработку каждого изделия в часах. Экспериментальная лаборатория — это те люди, которые создают лекальную базу с нуля, и у них есть примерная исторически накопленная сетка. Мы четко знаем, что на условную сложную куртку или плечевое изделие верхней одежды нам нужно 15 часов конструктора, а на простую базу — условно, 5 или даже 0,5 часа.

Имея на руках эту сетку и группируя изделия по категориям, мы просто сопоставляем объём новинок из ассортиментного плана с реальной пропускной способностью наших разработчиков. Если на этапе сверки плана и факта мы видим, что команда физически не проходит по часам в дедлайн, у нас есть только два рабочих сценария. Либо мы экстренно усиливаем разработку и привлекаем на этот спринт двух внешних конструкторов на фриланс, отделяя им часть ассортимента. Либо мы сознательно снижаем объём новой разработки, убирая сложные экспериментальные модели и делая упор на повторе уже ранее разработанных, лекально проверенных моделей. Это моментально освобождает время команды, убирает лишние новинки и спасает сроки дропа.



Евгения Гинзбург

Отдел разработки традиционно является одним из самых загруженных подразделений в компании. Чтобы стабилизировать нагрузку в пиковые периоды, необходимо опираться на производственный календарь и грамотно распределять задачи внутри команды.

Важно сбалансировать сильные стороны сотрудников таким образом, чтобы их основная ежедневная активность ложилась именно на те зоны, где их компетенции максимальны. В идеале эти компетенции должны подкрепляться искренним профессиональным интересом.

Когда человеку нравится то, что он делает, его отдачакратно выше, и он легче справляется с высокой нагрузкой. Руководителю также следует учитывать, что производительность и скорость работы у всех людей разные, и закладывать эти индивидуальные особенности в операционную модель еще на старте. Если же внутренняя команда объективно перегружена, необходимо оперативно использовать внешние инструменты — например, привлекать дизайнеров на аутсорс.



Юлия Аристова

Я за то, чтобы люди ходили в отпуск и желательно не работали в выходные. Восстановление ресурса — это очень важный фактор. А с точки зрения выстраивания процесса работы самый очевидный способ — делить коллекцию на дропы и последовательно выпускать один за другим. Тогда команда сначала работает над одной частью коллекции, потом над следующей, и не нужно за месяц выдавать всю коллекцию целиком. Плюс такое планирование позволяет более эффективно распределять денежный ресурс, который необходим для производства товара.

При этом важно правильно расставлять приоритеты. Здесь нужна синхронизация с розничными продажами, аналитикой и маркетингом: какой продукт наиболее востребован в тот или иной период времени, какие изделия являются ключевыми для коллекции, например, с точки зрения отражения ДНК бренда, на чем нужно сфокусироваться с точки зрения фотосъемки и продвижения, чтобы привлечь внимание клиента. Если у нас есть 10–12 ключевых единиц в дропе, мы делаем всё возможное, чтобы они вышли вовремя.

Если я вижу, что команда не справляется с объёмом, или появляется спецпроект, спецзаказ, какая-то дополнительная идея, я привлекаю сторонний ресурс. Сейчас достаточно легко найти на проект конструктора, технолога, художника-принтиста, — много специалистов работают на фрилансе и удалённо.

Вообще я сторонник всех современных способов, которые позволяют ускорить разработку коллекции: искусственный интеллект, 3D-моделирования, современных программ создания детализированных эскизов. А если говорить про всю команду, которая работает над созданием и выпуском продукта, то это, конечно, PLM — можно отслеживать жизненный цикл изделия, видеть, на каком этапе оно находится и как это влияет на сроки выхода в продажу.



Татьяна Манякова

Когда нет планирования, команда всегда будет работать в режиме «позавчера всё надо». Когда есть грамотное планирование, появляется более стабильная история: ребята работают в комфортном режиме, иногда будут спады, иногда всё равно будут возникать пики.

Если мы составляем грамотную ассортиментную матрицу на сезон, то всем — от логистики до дизайнера и ассистента дизайнера — понятно, что в какой момент будет происходить. Логистика понимает, какой объём и когда она везёт, бухгалтерия — какой объём нужно будет оплатить, а дизайнер — какой объём моделей к этому времени разработать. Понятно, что всегда бывают какие-то форс-мажоры, поэтому условно на 20% мы можем отойти от плана.

При этом здесь очень многое зависит от модели бизнеса. Если мы говорим про fast fashion, то не всегда можно заранее переложить работу на более спокойный период: вышел показ — и всё, мы побежали делать какие-то тренды. То есть определённые пики там всё равно будут. А если разработка более линейная и ассортимент в основном строится на базовых моделях, тогда уже можно какую-то разработку сделать заранее и таким образом снять перегруз в пиковый период.

А если пик уже случился, мы, например, подключали ребят из соседних отделов, которые могли забрать какую-то техническую работу или рутину. Я приходила в другие отделы и спрашивала: «Кто у вас тут хорошо пользуется Excel и у кого сейчас не сильный загруз?» И обычно команды шли навстречу. Если такой возможности не было, мы могли взять человека проектно на два месяца и прямо так и говорить: «Хотите поработать в классной команде Lime? Нам на два месяца нужен вот такой функционал». Очень много ребят, студентов, на это откликались, потому что им было интересно пощупать эту сферу и понять, куда идти после университета.



✕ Что пошло не так:

Работа команды в длинную не запланирована

Во многих компаниях работа строится от коллекции к коллекции. Планирование начинается слишком поздно, когда ассортимент уже утвержден, а ресурсы команды ограничены. Из-за этого бренд постоянно работает в режиме аврала и не успевает адаптироваться к изменениям рынка.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

На самом деле этот процесс зарождается задолго до непосредственного дизайна — всё начинается на этапе глобального финансового планирования компании. Из финансовых показателей рождается ассортиментное планирование. Сначала оно верхнеуровневое: мы определяем деньги, штуки и сезонность по месяцам, формируя некоторый план продаж. Из него, в свою очередь, выстраивается план производства и появляются конкретные единицы выпусков SKU по каждой категории.

Видя эту долгосрочную перспективу, мы можем стратегически управлять ресурсами. Мы понимаем, сколько часов разработки нам потребуется под конкретный объём коллекции на месяцы вперёд, и сопоставляем это с нашей выработкой. Это позволяет нам балансировать между коммерческой матрицей повторов и креативными новинками.



Евгения Гинзбург

Здесь отлично работает одна профессиональная хитрость: дизайнеры всегда должны делать коллекцию «в ширину» — закладывать овер-разработку примерно в 20–30% от базовой матрицы. Это ваш план «Б». Если какая-то сложная фэшн-модель застревает на этапе разработки, не садится по лекалам или фабрика подводит с тканью, вы не стопорите процесс. Вы просто берете готовую модель из этого овер-пула и пускаете ее в тираж.



Анна Денисова

Стратегическое планирование зависит от масштаба бренда, но на длинной дистанции любая устойчивая модель должна опираться на три автономных столпа с четким разделением функций.

Первый — продуктовый отдел (дизайнеры и креативный директор), который формирует творческий и технический запрос на ассортимент и материалы. Второй — операционный отдел (продукт-менеджеры и директора по производству), который подбирает фабрики, согласует контракты и оптимизирует логистику.

Чтобы система работала бесперебойно, крупным компаниям жизненно необходимо диверсифицировать закупщикский портфель по разным странам и фабрикам, чтобы застраховать себя от форс-мажоров, а также обязательно подключать сильный поддерживающий блок — специалистов по логистике, сертификации и маркировке «Честный знак».



Карина Полозова

AMIRAE

Когда на длинной дистанции мы сталкиваемся с жестким форс-мажором и понимаем, что ситуация становится критической, спасает только мгновенная и жесткая расстановка приоритетов. Если по плану у нас стоит выпуск коллекции из 300 моделей за две недели, но из-за внешних факторов мы физически не успеваем сделать всё, мы вычленим коммерческое ядро.

Мы смотрим на план продаж, выделяем модели, на которые сделаны основные ставки в сезоне, и точно идем на фабрику. Мы перестраиваем их внутренний график, говоря: «Коллеги, мы не успеваем сдать весь объем, поэтому сейчас мы замораживаем часть позиций, а вот эти конкретные артикулы прогоняем вперед в первую очередь». Да, такое экстренное перепланирование на ходу всегда бьет по бюджету и ломает изначальную экономику, но на длинной дистанции это единственный способ спасти сезон продаж. Мы переходим в режим ежедневных промежуточных сверок, проверок и собраний, чтобы жестко контролировать этот скорректированный план.

Управление изменениями в процессе разработки

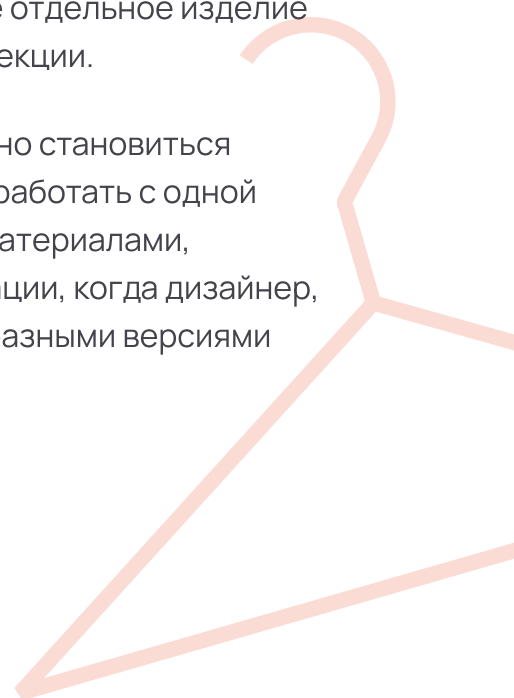
Изменения в процессе создания коллекции неизбежны: может потребоваться заменить материал или фурнитуру, скорректировать конструкцию, доработать образец или пересмотреть работу с поставщиком. Задача команды: управлять такими изменениями так, чтобы они не превращались в бесконечную череду доработок и не ставили под угрозу сроки выпуска коллекции.

Стандартная история

Разработка изделия должна последовательно двигаться от одного этапа к другому. Любой возврат к уже пройденному этапу увеличивает продолжительность разработки: если после получения образца приходится менять исходные требования, потерянное время необходимо компенсировать на следующих этапах либо пересматривать общий срок.

Поэтому для каждой существенной доработки важно определить дедлайн и заранее понимать, сколько времени команда готова на нее потратить. Например, если поставщик несколько раз подряд не может изготовить подходящий образец, в определенный момент необходимо принять управленческое решение: продолжать доработку, передать модель другому поставщику или отказаться от нее. Главный ориентир — не отдельное изделие само по себе, а риск не попасть в общий срок выхода коллекции.

После принятия решения изменения должны одновременно становиться доступными всем участникам процесса. Команда должна работать с одной актуальной версией данных: характеристиками модели, материалами, документацией и комментариями. Это снижает риск ситуации, когда дизайнер, технолог, закупщик или поставщик продолжают работу с разными версиями одного изделия.



✕ Что пошло не так:

Изменения в дизайне и материалах увеличивают сроки и себестоимость

Кажется, что заменить ткань, изменить обработку или скорректировать конструкцию изделия можно быстро. На практике любое изменение затрагивает сразу несколько функций: конструкторов, технологов, закупщиков, производство и экономику продукта. В результате увеличиваются сроки разработки, растет себестоимость, а иногда изделие и вовсе приходится исключать из коллекции.

✓ Как решить вопрос



Марина Павлова ессо

Часто в компаниях происходит серьезный разрыв между стратегическим маркетингом, байерами, которые определяют ассортиментную стратегию и тренды следующего сезона, и сотрудниками производственного блока. Это становится критичным, когда бренд копирует люкс или более дорогие референсы. Пытаясь уложиться в целевую цену, поставленную фабрикой, и одновременно повторить сложный эскиз, продукт-менеджер начинает экономить на технологии. В итоге мы получаем изделие, лишенное ключевых модных деталей или выполненное из дешевых материалов. Подобные компромиссы радикально меняют продукт: вещь теряет свою первоначальную привлекательность для клиента, и то, ради чего байер вообще просил ее произвести, в процессе изменений просто исчезает.



Ирина Трофименко YOUR BOX

Основной сбой происходит на этапе адаптации идеи под массовое производство. Дизайнеры часто видят только красивую визуальную составляющую, в то время как руководитель обязан держать в голове жесткие технологические ограничения. Например, в масс-маркете практически невозможно посадить пиджак точно так же, как он сидел на подиумной модели — это требует колоссальных трудозатрат, работы матёрого конструктора и дорогих тканей, а за все нужно платить.

То же самое происходит с графикой: дизайнеры приносят сложное решение, а у группы фабрик в Киргизии или Китае просто нет технологии, чтобы сделать, например, силикон или бархатные надписи по нужной нам цене. В этот момент и ломается себестоимость. Нам приходится балансировать и двигаться — либо урезать дизайн, либо осознанно переплачивать, чтобы не довести модель до производственного коллапса.

Во избежание проблем и для быстрого выхода из ситуации я рекомендую:

1. Иметь операционный инвойс, где отражены отдельно Цены на узлы, ткани, принт или деталь (даёт возможность управлять ценой или искать решение со специалистом в конкретной точке квалити, конструкторов или художник по принтам).
2. Иметь постоянно пополнять библиотеку тканей, технологии принтов, и аксессуаров от поставщиков. В моменте это позволяет произвести замену без потери времени и качества конечного продукта. По фото такое проверить удаётся реже.
3. Иметь аналитику удачных продаж, чтобы всегда аргументировать свои решения команде. Учить опираться на цифры, а не только на вдохновения



Татьяна Манякова

Если мы меняем ткань и готовой замены нет, начинается дополнительный сорсинг. Обычно это занимает две-три недели. Если ткань ещё под покраску, нужно получить сэмпл уже в новом цвете. А если продукт дорогостоящий, то запускаться в производство, не увидев первый образец в новой ткани и новом цвете, — очень сомнительная история.

Поэтому срок производства увеличивается: у нас снова сорсинг, снова покраска ткани, снова производство образца. А дальше уже идёт удорожание. Либо мы теряем продажи и должны как-то это компенсировать другим ассортиментом или ценой, либо пытаемся наверстать сроки за счёт авиа.

Привоз через авиа — это почти всегда минимум на 50% дороже, чем наземным транспортом. И здесь ещё зависит от того, какой продукт мы везём. Если это какой-то более лёгкий ассортимент, то будет подешевле. А если летит обувь, сумки, тяжёлая верхняя одежда или трикотаж, это уже очень дорого и сразу ложится в кости.

Когда уже понятно, что мы не успеваем, подключаются в основном байер и продакт-менеджер. Я, например, прихожу к байеру и говорю: «Вот тут мы вообще не успеваем, иди посчитай мне, сколько будет стоить авиа». Он считает, а дальше уже продакт-менеджер, как владелец бюджета, принимает решение: готовы мы взять эти дополнительные расходы на себя или дешевле вообще отказаться от этой идеи. Потому что иначе продукт может приехать не в сезон, уйти в скидку или его придётся переносить на следующий сезон. И здесь ещё очень многое зависит от того, кто в компании за какие KPI отвечает — где-то байер отвечает за сроки привоза, где-то нет.



⊗ Что пошло не так:

Внедрение изменений снижает эффективность из-за новизны

Любая попытка добавить новую творческую задумку, согласовать замену материала или скорректировать технологический узел на этапе производства воспринимается как рядовой рабочий момент. Однако на практике спонтанные изменения мгновенно сталкиваются с размытыми зонами ответственности, отсутствием раннего контроля на этапе эскизов и жесткими производственными сроками. В результате смежные отделы начинают дублировать или перехватывать функции друг друга, задачи зависят из-за избытка контролеров, а закупка более дешевых материалов в отрыве от дизайна полностью ломает посадку изделия и коммерческую ценность продукта. Пытаясь успеть всё в сжатые сроки, компания вынуждена либо плодить бесконечные переделки готовых образцов, либо полностью блокировать творческую инициативу сотрудников, что одинаково разрушительно для бренда.

✓ Как решить вопрос



Анна Денисова

Думаю, что главная проблема с изменениями начинается в тот момент, когда непонятно, кто именно должен принять решение. Чем больше людей одновременно что-то согласовывают, тем выше вероятность, что задача просто зависнет или кто-то решит, что за нее отвечает другой.

В моей практике были ситуации, когда операционная команда хотела самостоятельно согласовать ткань или фабрику. С точки зрения цены выбор мог казаться вполне логичным, но ткань напрямую влияет на внешний вид изделия, его посадку и, в общем, на ту самую красоту, за которую отвечает дизайнер. Если дизайнер в этом решении не участвовал, потом странно требовать от него полной ответственности за финальный результат.

Поэтому важно заранее понимать, в чьей зоне ответственности находится каждое такое решение. Тогда, если в процессе нужно поменять ткань, технологию или что-то еще, понятно, кого обязательно нужно подключить и кто в итоге принимает решение.

Структура может быть разной в зависимости от компании. Главное, чтобы не возникало ситуации, когда все понемногу отвечают за всё, а в итоге за конкретное решение не отвечает никто.

**Карина Полозова**

AMIRAE

В производственной цепочке есть фундаментальные этапы, которые трогать нельзя — например, доработка лекал или закупка фурнитуры с запасом. Но если изменения требуют от нас скорости, некоторые промежуточные шаги можно и нужно оптимизировать. В нашей практике мы научились без потери качества оптимизировать этап согласования образцов и составления техпакетов.

В идеальных условиях, когда есть хороший производственный цикл, мы собираем полноценный худсовет из дизайнера, конструктора, технолога и руководителя производства, чтобы отсмотреть предпроизводственный образец и принять коллективное решение. Но если времени нет, я беру этот этап на себя: сама приезжаю на фабрику, отсматриваю образец, снимаю подробное видео в рабочий чат и 90% решений о запуске принимаю единолично. То же самое с техпакетами: если у лаборатории нет времени на полноценную документацию, я беру изделие, записываю видеокomentarии для цеха и от руки пишу ключевые технологические узлы. Это позволяет внедрять изменения и двигаться дальше, не тормозя производство.

⊗ Что пошло не так:

На этапе производства возникают критические ошибки, влияющие на сроки и стоимость разработки

Самые дорогие ошибки — те, которые обнаруживаются после запуска производства. К этому моменту уже закуплены материалы, раскроена ткань и изготовлена партия изделий. Любая неточность оборачивается прямыми финансовыми потерями. Как правило, причина не в одной ошибке, а в отсутствии системного контроля на протяжении всей цепочки разработки.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Ключ к управляемым изменениям — это абсолютная прозрачность, жёсткий сквозной контроль и обязательная фиксация любых корректировок в процессе выпуска коллекции. Осведомлённость здесь важнее всего, но важно соблюдать баланс и не перегружать людей лишним информационным шумом. Понятно, что, если синюю пуговицу заменили на чёрную, для большинства это не принесёт критических последствий. Но когда мы уведомляем об изменениях, мы должны чётко выделять маркеры: изменений в сезоне может быть очень много, но часть из них являются критически важными.

И соответствующий исполнитель обязаны о них знать, даже если со стороны кажется, будто это его не касается. Поверьте, в швейном процессе это «неважно» на самом деле может кардинально повлиять на смежные этапы.

**Ирина Трофименко**

YOUR BOX

Главный предохранитель от ошибок на этапе производства — это своевременное подключение квалити-менеджеров. Дизайнер и конструктор создают базу модели, но именно квалити-менеджер адаптирует технические узлы к потоку фабрики. Он прописывает комментарии, может вовремя отказаться от лишних, удорожающих обработок или усовершенствовать их без потери качества.

Кроме того, огромную роль играет профессионализм закупщиков и руководителя при финальных торгах, когда модель уже утверждена, но не устраивает цена. Здесь нужно уметь находить скрытые ключи: объединять модели по тканям, предлагать фабрике другую глубину заказа, доносить до нее взаимную выгоду. А чтобы автоматизировать рутину и не тратить время на бесконечные согласования, у нас в команде был список «горячих решений»: если спорная ситуация с поставщиком по аналитическому чек-листу совпадала хотя бы на 50%, вопрос закрывался автоматически, без привлечения руководителя.

**Анна Денисова**

Одна из самых опасных вещей в производстве — это эффект испорченного телефона.

Например, дизайнер использует в технической документации профессиональный термин. Менеджер, особенно если он пришел из другой сферы, может понять его немного по-своему и уже в своей формулировке написать фабрике, например в WeChat. Фабрика в итоге делает так, как поняла задачу из сообщения менеджера. Ошибка обнаруживается уже на готовом изделии или, в худшем случае, в партии, и потом очень сложно понять, в какой именно момент всё пошло не так.

Поэтому у меня довольно простое правило: если кто-то в цепочке не до конца понимает, что имеется в виду, нельзя додумывать за другого человека. Нужно остановиться и уточнить. Иногда один вопрос дизайнеру или короткий разговор между командой и производством может предотвратить очень дорогую ошибку.

Мне нравится фраза: «Не бывает глупых вопросов. Глупо не спросить». Особенно в производстве, где гораздо дешевле задать лишний вопрос, чем потом переделывать результат.

**Карина Полозова**

AMIRAE

Работа в fashion-индустрии похожа на езду на машине, которую ты пытаешься перебрать прямо на ходу: нужно успеть в жесткие сроки, но у тебя постоянно что-то отваливается, и детали приходится заменять в процессе. Поэтому иногда, чтобы выиграть время, мы сознательно сокращаем отдельные этапы. Например, можем не собирать очный худсовет: я отсматриваю предпроизводственный образец прямо на фабрике, снимаю видео, отправляю его в рабочий чат и пишу: «Коллеги, считаю, что можно запускать». В этот момент 90% ответственности я беру на себя. То же самое бывает с техпаками: если времени совсем нет, снимаю изделие на видео, делаю комментарии от руки и передаю их в цех. Но есть вещи, которые нельзя пропускать никогда. Лекала должны быть доработаны идеально, а фурнитура закуплена полностью и с запасом. Если производство уже запущено, а нужной фурнитуры нет, фабрика не станет ждать: она возьмет другой заказ, а бренд потеряет как минимум неделю. При этом важно понимать, что даже самые сложные ситуации решаемы. Если, например, поставщик прислал ткань другого цвета, сначала мы пытаемся договориться: просим скидку, ищем способ экстренно довести нужный материал. Если это не помогает, пробуем коммерческие сценарии — отшиваем небольшую партию, оцениваем реакцию покупателей и принимаем решение. Главное не останавливаться после первой неудачи, а искать разные варианты. В fashion решения почти всегда находятся, если команда умеет быстро перестраиваться и сохранять гибкость.



Юлия Аристова

Очень многое зависит от того, насколько точно проработано техническое задание. Если техэскиз сделан не точно, не совсем понятно, неучтённые нюансы станут очевидными на следующих этапах разработки. Это может стать очевидным и в макете, и в экспериментальном образце. И, в конечном, счете приводит к переделкам и задержке дальнейших сроков.

Поэтому для меня техзадание — это очень чётко прописанный, структурированный документ с максимально понятным эскизом модели, референсами, артикулами ткани, фурнитуры. Мы должны точно понимать, что успеем произвести эту фурнитуру, что успеем произвести или закупить ткани. Результатом успешной синхронизации команды является, в том числе, осведомленность дизайнеров о сроках производства всех комплектующих для модели.



Команда и управление процессами

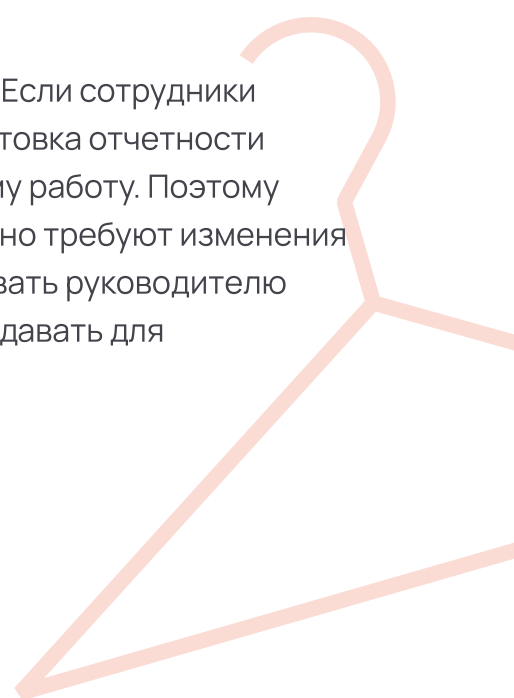
Контроль разработки коллекции нужен не для фиксации каждого действия сотрудника, а для своевременного обнаружения отклонений. Чем больше команда и ассортимент, тем важнее видеть общую картину: какие модели идут по плану, где появляется задержка и на каких этапах требуется вмешательство руководителя.

Стандартная история

В течение сезона руководитель отслеживает состояние коллекции по основным этапам жизненного цикла изделия. Для каждой модели должно быть видно, на какой стадии она находится, соответствует ли фактический срок плановому и где возникло отставание. Такой формат позволяет управлять процессом по отклонениям: в первую очередь обращать внимание на проблемные позиции, а не запрашивать подробный отчет по каждой операции команды.

При планировании важно учитывать, что часть доработок возникает естественно. Особенно это касается новых или технологически сложных моделей, поэтому на творческие и экспериментальные этапы закладывают дополнительное время. Если изделие связано с новой для компании технологией и уровень неопределенности слишком высок, его можно разрабатывать отдельно от коллекционного календаря и включать в ассортимент уже после того, как технология отработана.

При этом глубина контроля должна оставаться разумной. Если сотрудники обязаны фиксировать каждое небольшое действие, подготовка отчетности начинает занимать время, которое должно уходить на саму работу. Поэтому команда заранее определяет, какие события действительно требуют изменения статуса или внимания руководителя. Контроль должен давать руководителю достаточно информации для принятия решений, но не создавать для сотрудников дополнительный слой ручной работы.



✕ Что пошло не так:

Одни и те же ошибки повторяются от сезона к сезону

Ошибки редко повторяются из-за невнимательности сотрудников. Гораздо чаще причина в отсутствии системы, которая позволяет извлекать уроки из предыдущих сезонов. Когда знания остаются в голове отдельных специалистов, а процессы не фиксируются и не анализируются, команда снова и снова сталкивается с одинаковыми проблемами — независимо от опыта сотрудников.

✓ Как решить вопрос



Марина Павлова ессо

Повторение одних и тех же ошибок из сезона в сезон происходит потому, что в команде отсутствует культура фиксации опыта и системный разбор полетов. Из-за спонтанного управления проблемы прошлого сезона не анализируются, а решения каждый раз принимаются на ходу, «здесь и сейчас». Наступая на одни и те же грабли, люди на местах продолжают действовать вслепую, опираясь только на личную экспертизу и субъективное видение. В итоге вместо того, чтобы скорректировать процесс разработки с учетом прошлых просчетов, команда раз за разом воспроизводит хаос, выдавая разрозненный продукт и повторяя те же производственные сбои.



Ирина Трофименко YOUR BOX

Главная причина системных повторений одних и тех же проблем — это неумение вовремя отказываться от того, во что уже было вложено много сил. В творческом коллективе сотрудники часто «прикипают» к своей модели или принту. Они долго защищают эту вещь, тратят на нее энергию, и, даже когда становится очевидно, что запускать ее в серию дорого или неактуально, они продолжают за нее держаться.

В итоге команда заикливается, тратит кучу времени, буксует и выгорает, а проблема так и не решается. Руководителю важно развивать в команде гибкость и навык смотреть на коллекцию сверху. Нужно уметь честно сказать себе: «Да, мы потратили время, да, мы сделали тестовый образец, но в производство это не пойдет. Умрет коллекция без этого принта на футболке? Не умрет. В продажах мы не потеряем». Умение вовремя отрезать лишнее освобождает колоссальное количество энергии.



Анна Денисова

С новыми дизайнерами я люблю разбирать ошибки очень наглядно. Мы распечатываем технические эскизы и спецификации, я беру красную ручку и прямо на бумаге показываю, где неправильно нарисован узел или где описание можно понять не так.

Я сама несколько лет работала менеджером и прекрасно знаю ситуацию, когда дизайнер нарисовал что-то просто потому, что так красивее, и совершенно не задумался: а на каких машинах мы будем это делать? Возможно ли это вообще на этом оборудовании? Сколько будет стоить такая правка? Мало кто из новичков думает о том, что один неправильный комментарий на примерке может обернуться переделкой молда и стоить 800 юаней.

Для меня важно не просто сказать человеку: «Здесь ошибка, исправь». Он должен понять, что произойдет дальше из-за этой линии или формулировки. Как это прочтает технолог, что сделает фабрика, что в итоге получится в изделии. И в том числе понимать, какое решение поможет сэкономить бюджет, а какое его раздует.

Когда дизайнер, технолог или конструктор начинает видеть эту причинно-следственную связь, он уже гораздо лучше проверяет себя сам. Мне кажется, именно тогда ошибка действительно перестает повторяться, а не просто исправляется в одном конкретном файле.

✕ Что пошло не так:

Выгорание команды в сезонных пиках

В fashion-индустрии периоды высокой нагрузки неизбежны. Запуск новых коллекций, показы, смена сезонов и подготовка следующих линеек часто происходят одновременно. Однако выгорание возникает не из-за самого объема работы, а из-за ощущения бесконечного аврала, отсутствия контроля над ситуацией и невозможности восстановиться после напряженного периода.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Мы стараемся разделять команду разработки по коллекциям, категориям и группам ассортимента. Например, продакты и дизайнеры разделены по возрастным категориям: малыши до года, тоддлеры до 3 лет, дети 3–7 лет, подростки 7–12 лет и женская линейка. Таким образом, работа продактов и дизайнеров сфокусирована только на ассортименте своей линейки.

Свой подход к разделению есть и в штате конструкторов: здесь оно идет не только по возрастным категориям, но и по видам изделий — верхняя одежда и легкий ассортимент.

Руководителей проектов выпуска коллекций мы разделяем по сезонам: весна-лето и осень-зима. Таким образом, каждый ведет свой объем разработки, и даже в случае наложения циклов разработки — а каждый из них длится от 6 до 9 месяцев — команда остается сфокусированной только на одной коллекции.



Евгения Гинзбург

Каждый человек должен быть на своем месте. Люди разные: кто-то что-то делает лучше, кто-то хуже, одинаковых людей не бывает. Поэтому важно сбалансировать сильные стороны сотрудников так, чтобы большую часть времени их работа приходилась именно на те зоны, где их компетенции максимальны. И очень важно, чтобы эти компетенции были подкреплены личным интересом: когда человеку нравится то, что он делает, его отдача и устойчивость к высокой нагрузке значительно выше.

Кроме того, руководителю важно учитывать типы личности. Например, дизайнеры — творческие люди, часто с тонкой душевной организацией, и подход к ним может сильно отличаться от подхода к продажам или категорийным менеджерам с более аналитическим складом ума. В работе с дизайнерами важно учитывать особенности коммуникации, обратной связи и иногда даже рабочего графика.

Для продажников, особенно тех, кто постоянно взаимодействует с фабриками и поставщиками, наоборот, критически важны коммуникабельность, умение вести переговоры и быстро решать возникающие проблемы. Такой человек является связующим звеном между большим количеством участников процесса, поэтому определенный тип личности здесь действительно имеет значение.

Что еще помогает минимизировать выгорание? В первую очередь — человеческое отношение. Сегодня высокая нагрузка существует не только внутри компаний: горизонты планирования сокращаются, уровень неопределенности растет, и людям бывает непросто не только на работе, но и за ее пределами. Поэтому руководителю важно сохранять человеческий подход даже в условиях высокой нагрузки и жестких бизнес-требований. Да, бизнес — это система, дисциплина, ответственность и эффективность. Но все это должно основываться на простых человеческих ценностях. Руководителю важно всегда помнить, что перед ним люди, а не просто функция или ресурс.

**Марина Павлова** **ессе**

Руководителю важно понимать, что люди — это не роботы, у всех есть свои интересы, и ожидать от команды слепой преданности или мегалояльности не стоит. Сотрудники хотят, чтобы условия работы были понятными, а уровень негатива и когнитивного стресса, которого и так много вокруг, не рос спонтанно.

Поэтому у руководителя как минимум на уровне теории должно быть понимание психотипов людей. Раз в полгода на встречах по развитию нужно обсуждать с каждым сотрудником текущую ситуацию и выстраивать систему взаимозаменяемости. Важно доносить до команды ценность подстраховки: когда твой коллега уходит в отпуск или болеет, ты подхватываешь его дела, потому что потом ты сам захочешь пойти в отпуск и вернуться не к пожару, а к нормально работающим процессам. Такая взаимовыручка не обязательно должна внедряться приказным порядком, но руководителю необходимо держать ее на контроле и мягко коммуницировать людям эту возможность.

**Анна Денисова**

Я бы смотрела на это сразу с нескольких сторон.

Первое, чем можно управлять, это сам ассортимент. Важно смотреть не только на количество новых изделий, но и на соотношение новых разработок и повторов. Если команда уже сильно загружена, часть ассортимента можно собрать на базе прошлых бестселлеров с минимальными изменениями. Это не значит делать коллекцию менее интересной. Это значит понимать, где действительно нужна новая разработка, а где нет смысла каждый раз начинать с нуля.

Второй способ снизить нагрузку — учитывать трудоемкость самих категорий и технологий. Я работаю с нижним бельем, и здесь это очень заметно. Корсетная группа требует почти ювелирной работы: долгих примерок, подробных комментариев, большого количества тримов, которые нужно отдельно контролировать. Бесшовная категория, например, обычно не требует от команды такого же объема работы. Поэтому две коллекции с одинаковым количеством артикулов могут быть совершенно разными по нагрузке. Иногда имеет смысл сбалансировать ассортимент так, чтобы сложные категории не приходились на команду одновременно.

Третий момент — материалы. Есть материалы, которые команда хорошо знает и уже понимает, как они поведут себя в работе, а есть те, которые почти наверняка потребуют больше образцов, корректировок и времени. Если период и так сложный, можно часть ассортимента делать на более понятных для команды материалах, а экспериментальные разработки распределять более равномерно.

И уже четвертый уровень — сама работа команды в пиковый момент. У разных функций нагрузка выглядит по-разному. Продукт-менеджеры из-за разницы во времени с Азией могут начинать общение с фабриками в четыре утра. У дизайнеров при этом своя нагрузка: большое количество решений, примерок и документации, от которых дальше зависит производство. Мне кажется, здесь очень важно не допускать соревнования, кому тяжелее.

Если человек уже не справляется с объемом, руководителю нужно включаться: перераспределять задачи, а иногда самому что-то доделывать. Но для меня это уже последний инструмент. Гораздо лучше еще на этапе формирования коллекции понять, где команда потратит больше всего времени и сил, и собрать ассортимент так, чтобы этот объем был для нее реалистичным.



✕ Что пошло не так:

Опытные сильные сотрудники покидают команду

Сегодня сотрудники уходят не только из-за уровня зарплаты. Многие специалисты хотят больше самостоятельности, признания и возможности влиять на результат. А иногда — не выдерживают того уровня ответственности, что ему дают и постепенно выгорают из-за неудовлетворения результатами. Если компания не дает пространства для развития, даже самые сильные профессионалы начинают искать возможности реализовать себя вне организации.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Чтобы уберечь людей от выгорания, мы используем разные методы — вплоть до того, что просто искусственно разрываем рабочие контакты в тех точках, где они сильнее всего бьются. Например, если мы видим, что дизайнер психологически не выдерживает критики на ассортиментном комитете с продактами и собственниками бизнеса — а там, поверьте, никто не церемонится и могут прямо сказать, что работа выполнена неудачно, — мы ищем альтернативные пути.

У сотрудника всегда есть возможность перейти на уровень ниже и стать, к примеру, техническим дизайнером. Это чистая отрисовка уже согласованных капсул, подбор материалов, фурнитуры и проработка технической части. Там гораздо меньше болезненных контактов с оценкой твоего творчества. И люди охотно соглашались на это, потому что видят очевидные преимущества: это менее ответственно, более безопасно, стабильно и спокойно. На этом месте они качественнее выполняют работу и получают гораздо больше удовольствия от результата.

Был у нас и другой яркий кейс, когда сильный дизайнер возвращался после выгорания. Мы предложили ей принципиально другую схему работы и не стали встраивать её в типовой, изматывающий график выпуска коллекции, понимая, что она просто не выдержит этой гонки на фоне накопленной усталости. Мы перевели её в плоскость R&D — это изолированная совместная работа дизайнера с лаборантом по разработке образцов, где только в случае успешного создания прототипа модель передаётся в коллекционную часть. Такое колоссальное снижение уровня ответственности, когда над тобой не висит дедлайн и требования, возвращает людям вкус к работе.



Евгения Гинзбург

Если говорить о зумерах, одна из причин ухода — сложность адаптации к миру функций, ответственности и длинного профессионального пути. Часто есть ожидание, что где-то можно найти более легкие и быстрые деньги и сразу получить желаемый результат. Но ценность работы в крупной структуре как раз в другом: здесь человек накапливает колоссальный профессиональный, коммуникационный и жизненный опыт. Это своего рода университет жизни.

При этом у каждого своя мотивация: кому-то важны деньги, кому-то — амбиции и карьерный рост, но все большую роль играют смыслы. И здесь особенно заметна разница поколений: если старшее поколение часто приходит к вопросу: «Зачем я это делаю?» позже, то зумеры нередко начинают именно с него.

Поэтому, чтобы удерживать сильных сотрудников, важно не только выстроить понятные и комфортные внутренние процессы, но и вовремя давать людям признание, замечать признаки выгорания, обсуждать развитие и не затягивать с повышением, если сотрудник к нему готов.

Важную роль играет и климат внутри компании, а также HR-бренд — то, как компания формулирует и доносит свою миссию, ценности и смысл общей работы. Когда человек понимает, ради чего он здесь и какой вклад вносит в общий результат, мотивацию уже можно настраивать индивидуально: кому-то важнее деньги, кому-то — должность и карьерный рост, а кому-то — возможность влиять и принимать решения. Работа должна быть не только местом достижения результата, но и средой, в которой человеку комфортно работать и развиваться.



Юлия Аристова

Сильные сотрудники в какой-то момент понимают, что у них выше компетенции, они быстрее справляются с задачами. И я как нанимающий менеджер, который всё время находится в поиске необходимого ресурса для разработки и производства коллекции, могу сказать, что сейчас сильные специалисты выбирают компании, а не компании выбирают из множества сильных кандидатов. Дизайнер, конструктор, технолог может работать на несколько проектов из дома, зарабатывать больше, чем 5 дней в неделю в офисе, и при этом иметь больше свободы.

У многих профессионалов нашей сферы сильно поменялись приоритеты: они выбирают себя и свой комфорт. Поэтому здесь важна не только финансовая мотивация, но и то, как ты коммуницируешь с человеком, готов ли где-то пойти на уступки, найти компромисс. Иногда сильному сотруднику просто нужен новый вызов. У меня был сотрудник, который возглавлял отдел ОТК и собирался увольняться, но фактически сидел на достаточно узком участке работы. Я предложила ему в дополнение к своим обязанностям возглавить производство, и человек остался, раскрылся с другой, более сильной стороны, у него появилась новая мотивация. Тот же самый подход можно применить, например, к конструктору, который всё время строит один и тот же ассортимент. Чтобы его удержать или повысить его мотивацию достаточно дать ему более сложные, интересные модели.



Татьяна Манякова

Сейчас, особенно если мы говорим про молодых дизайнеров, не всегда работает история «договориться финансово». Это достаточно краткосрочная история. Здесь скорее важно понять, что действительно не устраивает конкретного человека. У меня, например, была девочка, которой для полного счастья не хватало одного дня удалёнки. С другой оказалось, что ей просто не подходит привычный формат общения в компании — ей было сложно садиться лицом к лицу и отвечать на вопросы, и мы просто немного поменяли формат коммуникации. Очень часто это какие-то личные вещи, которые для компании, грубо говоря, вообще ничего не стоят.

Плюс важен понятный карьерный трек, в том числе финансовый. Когда человек понимает, куда он развивается и как вместе с этим будет расти его доход, обычно вопросов становится меньше.

Отдельно я бы смотрела на взаимодействие со смежными командами. У меня был кейс, когда дизайнер вообще не мог нормально коммуницировать с технологами и конструкторами. А если конструктор и технолог не могут коммуницировать с дизайном, у нас вообще ничего не получится. Мы выработали систему, по которой ей было удобно передавать корректировки и техническое задание, и работа поехала: кто не хотел разговаривать — не разговаривал, но процессы из-за этого уже не стояли.



Масштабирование команды и управленческие практики

По мере роста ассортимента увеличивается не только количество задач, но и число участников процесса. В команде появляются новые специалисты и уровни управления, а привычные согласования и способы контроля постепенно становятся слишком сложными. Поэтому процессы, которые работали в небольшой команде, нельзя просто переносить на более крупную структуру без пересмотра.

Стандартная история

До масштабирования важно определить зоны ответственности и правила принятия решений. На ключевых этапах разработки должно быть понятно, кто принимает решение о переходе дальше, возвращает результат на доработку или останавливает работу над изделием. Ответственность лучше закреплять за конкретной ролью или должностью, чтобы сотрудникам не приходилось каждый раз выяснять, у кого получать согласование.

С ростом команды необходимо пересматривать и цепочки согласований. Часто новый уровень управления автоматически добавляют в существующий процесс, хотя фактически руководитель уже делегировал решение сотрудникам ниже и участвует только для информирования. В таком случае часть согласующих можно перевести в роль наблюдателей: они продолжают получать информацию, но не блокируют движение задачи.

При этом формализация не должна превращаться в описание каждой мелкой операции. Слишком большое количество статусов, отчетов и контрольных точек усложняет работу не меньше, чем отсутствие процесса. По мере роста команды особенно важно определить разумный уровень детализации: зафиксировать ключевые этапы и решения, но оставить сотрудникам возможность выполнять рабочие операции без постоянного дополнительного отчета о каждом действии.

⊗ Что пошло не так:

Выстроенные процессы не выдерживают роста ассортимента

Когда бренд начинает быстро расти, увеличивается не только количество моделей, но и сложность всей системы разработки. Команда, которая еще вчера успешно справлялась с двумя коллекциями, неожиданно оказывается не готова к четырем. Увеличивается число согласований, растет объем документации, появляются новые поставщики и производственные площадки. Если процессы остаются прежними, масштабирование начинает работать против бизнеса.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Масштабирование ассортимента и увеличение количества SKU моментально подсвечивают все скрытые конфликты в структуре компании. Самая болезненная и вечная тема у нас — это взаимодействие дизайна и закупки, классический спор о том, что первично. Сорсеры (специалисты по поиску материалов) и дизайнеры при росте матрицы начинают жестко конфликтовать. Очень активный сорсер может приносить огромное количество крутых материальных новинок, работать «в стол», а потом искренне выражать негатив в адрес дизайнера, который в условиях перегрузки просто не успевает брать эти находки в работу.

Не менее напряжённые моменты возникают с категорийными менеджерами. Когда ассортимент растёт, они часто заявляют команде разработки: «Нам вообще не нужен весь этот ваш креатив, это всё равно продаваться не будет! Идите строго по коммерческой матрице. Вот на маркетплейсах сейчас отлично продаётся базовая чёрная куртка — сделайте мне точно такую же, и всё. А ваши сложные дизайнерские изыски оставьте при себе». Категорийщик отвечает за продажи, и при расширении линейки он банально не готов рисковать и тратить ресурсы на эксперименты.

Предыдущие 10 лет я работала в IT-индустрии, но никогда не сталкивалась с фэшн. И когда я оказалась внутри этой машины, я четко осознала: всё, что мы делали в IT — это детский сад. Сложность процессов в швейном бизнесе колоссальная, а при росте ассортимента она увеличивается многократно. Без глубокой автоматизации здесь получается абсолютно непрозрачный процесс — без неё компания рискует полностью потерять контроль над производством.



Евгения Гинзбург

Когда компания начинает резко увеличивать количество моделей, одна из главных ошибок — пытаться наложить новый объем на старую операционную структуру. В fashion-бизнесе масштабирование ассортимента редко бывает линейным: рост матрицы в два раза может увеличить нагрузку на команду в три-четыре раза, потому что кратно растет количество кросс-функциональных связей, согласований и контрольных точек. Система, которая раньше работала на ручном управлении и личных договоренностях, при таком объеме быстро становится перегруженной и неповоротливой.

Особенно остро это проявляется в периоды наложения сезонов. Команда еще анализирует продажи и качество первых поставок текущего сезона, но уже параллельно работает над концепцией и эскизами следующего. При большом ассортименте объем коммуникаций резко увеличивается, сотрудники физически не успевают обрабатывать все задачи, а любое небольшое отклонение от графика начинает работать по принципу «снежного кома».

В такой ситуации нельзя просто требовать от команды работать быстрее. Рост ассортимента должен сопровождаться пересмотром самой системы: структуры команды, зон ответственности, процессов согласования и инструментов управления. Там, где возможно, рутинные операции необходимо автоматизировать, а ресурсы — перераспределять в соответствии с новой нагрузкой.

Руководителю требуется проявлять «жесткую» гибкость: оперативно перестроить структуру управления, временно пересортировать и сдвинуть поставки, изменить приоритеты. Задача в этот момент — не любой ценой сохранить прежний план, а вернуть процессы в управляемое состояние, чтобы дальнейший рост ассортимента не происходил за счет команды, сроков и качества продукта.

**Карина Полозова**

AMIRAE

В крупном масс-маркете процессы изначально выстроены под гигантские объемы и стабильный ассортимент. Там у каждого сотрудника жестко регламентированная, узкая функция: технолог занимается только технологией, конструктор — конструкцией, менеджер по размещению — фабриками. Люди сидят на своих местах, обладают базовыми знаниями и четко выполняют одну операцию в рамках огромного механизма.

Но когда бренд начинает активно расти из сегмента малого бизнеса, эта линейная структура ломается. В небольших компаниях или премиальных стартапах со штатом в 10–15 человек узкая специализация не работает. Здесь сотрудники сталкиваются с высокой динамикой процессов и вынуждены быть многозадачными. Сегодня ты занимаешься размещением партии, завтра — юридическими договорами, послезавтра сам садишься за спецификации, а затем проверяешь документы за лабораторией. И чтобы успешно контролировать процесс, ты должен глубоко разбираться во всех этих смежных этапах. Если при масштабировании нанимать однозадачных людей из масс-маркета, они просто не справятся с нагрузкой малого бизнеса и выгорят за первые два месяца.



⊗ Что пошло не так:

Микроменеджмент вместо организованного операционного управления

Многие руководители оказываются перед сложным выбором. Если полностью доверить команде выполнение задач, возрастает риск ошибок и срыва сроков. Если контролировать каждый шаг сотрудников, команда теряет самостоятельность, мотивацию и инициативу.

На практике проблема заключается не в самом контроле, а в отсутствии понятной системы, которая позволяет видеть состояние проекта без постоянного вмешательства в работу специалистов.

✓ Как решить вопрос



Татьяна Рахимова

👤 BUNGLY

Основной инструмент контроля, который позволяет нам избегать микроменеджмента — это обязательная ежемесячная почасовая отметка работ в разрезе конкретных видов деятельности и коллекций. Мы детально собираем эту аналитику. Задача руководителя — контролировать, чтобы отметка физически заполнялась, и отслеживать процент личной выработки сотрудника. Если мы видим системный недобор часов, руководитель должен вовремя вмешаться: деликатно вернуть человека в рабочий тонус, либо, если сотрудник утомлён или не готов сейчас выкладываться на сто процентов, официально снизить ему ставку.

При этом руководитель не должен бегать за каждым с проверками — управление строится на оценке критичности конкретного отклонения и оцифровке рисков в стоимостном выражении. Начальник подразделения видит всю картину через систему внутренних графиков и интерактивных дэшбордов. Если отклонение критическое, руководитель через тот же дэшборд подсвечивает эту зону и эскалирует вопрос наверх, сигнализируя: «Здесь требуется решение вышестоящего руководства».

**Марина Павлова** **ессо**

Попытки жестко контролировать сотрудников и выставлять им цифровые KPI по дисциплине разработки (таймингу отдельных шагов) неэффективны — на практике успешных кейсов такого микроменеджмента нет. Производственный цикл в fashion-индустрии слишком длинный, в нем принимается огромное количество промежуточных решений и происходит постоянная передача ответственности от одного сотрудника к другому.

Поэтому мотивация команды должна быть «длинной» и привязанной к финальным результатам сезона. Ключевых показателей эффективности всего два: во-первых, коллекция должна быть физически создана (то есть условные 90% разработки дошли до полки), во-вторых, компания должна получить от этого товара запланированную прибыль за определенный период.

Чтобы разгрузить команду, важно не занимать людей постоянными митингами и чатами. От коммуникации в режиме 24/7 сотрудники быстро устают и просто перестают на нее реагировать. Мессенджеры должны оставаться только для экстренных ситуаций, требующих решения в течение часа. Всю остальную текущую работу гораздо удобнее вести на электронных Канбан-досках, где по каждой коллекции есть разбивка на категории, у каждой карточки назначены пользователи и ведется прозрачный трекинг задач. В таком случае система сама наглядно иллюстрирует статус: руководитель сразу видит на экране, где процессы идут по графику (в «зеленой» зоне), а где начинается «желтая» или «красная» зона, требующая его личного фокуса и погружения.

**Карина Полозова**

AMIRAE

В работе с творческой продуктовой командой базово должно быть доверие. Контролировать людей нужно не по часам, проведенным у компьютера, а по четким дедлайнам и общему плану. Я всегда держу в голове нашу финальную точку и промежуточные этапы, поэтому мне достаточно периодически синхронизироваться с сотрудниками вопросом: «Когда у тебя будет готов этот блок?».

Чтобы этот контроль был прозрачным и не удушающим, идеально работают два управленческих инструмента. Первый — это ежедневные пятиминутные летучки каждое утро. Вся команда собирается буквально на 5 минут: каждый коротко озвучивает, что у него происходит прямо сейчас и какие задачи в фокусе, и все разбегаются работать. Второй инструмент — еженедельные большие планерки со смежными отделами (например, с продажами). На них каждый участок отчитывается по ключевым результатам за неделю и открыто подсвечивает то, что его беспокоит. Такая система позволяет видеть общую картину, замечать нестыковки и потенциальные риски на ранних этапах и точно «подкручивать» процессы, не прибегая к постоянному давлению на команду.

**Юлия Аристова**

Я глобально против микроменеджмента. Я за то, чтобы давать людям свободу делать так, как они считают нужным. Понятно, что конструктора, который работает в профессии 30 лет, скорее всего, нужно контролировать меньше, чем человека с опытом 5–7 лет. Хорошо, когда в команде есть и те, и другие и более опытный сотрудник может быть наставником.

При этом универсального подхода нет. Кому-то действительно нужен небольшой «пинок», кому-то — помощь в том, чтобы структурировать рабочее время, расставить приоритеты и сроки. Если я вижу, что где-то что-то начинает сбоить, я включаюсь, но зачастую человеку в этот момент нужен не контроль, а помощь: он просто может не понимать, за что хвататься, или не справляться с нагрузкой.

И к one-to-one я тоже отношусь гибко. С удалёнными сотрудниками они у меня обязательны — раз в неделю или раз в две недели, потому что нужно понимать, в каком состоянии человек находится по другую сторону камеры. В офисе я не вижу смысла насаждать регулярные встречи просто ради регулярности. С ключевыми сотрудниками и функциональными руководителями встречи, конечно, есть, а с остальными я подключаюсь, когда чувствую напряжение или понимаю, что нужно что-то обсудить. Я вообще за то, чтобы встреч было минимум: люди, которые не заточены на большой объём коммуникации, от постоянных встреч выгорают.



Автоматизация процесса в PLM

При разработке коллекции команда управляет не только моделями, материалами и техпаками, но и большим количеством взаимосвязанных задач: сроками, статусами, ответственными, согласованиями и изменениями. Чем больше ассортимент и количество участников процесса, тем сложнее удерживать общую картину вручную.

PLM-система помогает сделать работу команды прозрачнее: зафиксировать этапы разработки, назначить ответственных, отслеживать статусы моделей и вовремя видеть отклонения от плана.

Проблемы синхронизации команды при разработке коллекции и пути их решения с помощью PLM-системы:



Нет единого календаря разработки коллекции

Разработка коллекции проходит через несколько подразделений: дизайн, конструирование, технологию, закупки и производство. Если каждая команда ведет свои графики в таблицах, чатах или личных файлах, отставание на одном этапе может стать заметным слишком поздно. В результате задержка постепенно сдвигает весь календарь коллекции.



PLM объединяет календарь разработки в одной системе

В системе можно зафиксировать этапы жизненного цикла модели: от идеи и разработки документации до согласования образца, размещения заказа и запуска производства. Для каждой задачи указываются сроки, ответственные и текущий статус. Руководитель видит, какие модели идут по плану, где появляется задержка и на каком этапе требуется вмешательство.



Трудно оценить реальную нагрузку команды

При росте ассортимента увеличивается не только количество моделей, но и число согласований, примерок, корректировок и повторных задач. Без единой системы сложно понять, справляется ли команда с объемом разработки, какие специалисты перегружены и где потребуется внешний ресурс.



Изменения в процессе разработки теряются в переписках

Замена материала, корректировка конструкции или изменение фурнитуры влияет сразу на несколько функций. Если изменения фиксируются в чатах или отдельных файлах, часть команды может продолжить работу по старой версии данных. Это повышает риск ошибок в техпаке, образце или уже на этапе производства.



PLM помогает планировать задачи и распределять нагрузку

Модели можно объединять в коллекции, дропы, капсулы или категории и отслеживать задачи по каждой группе. Это помогает заранее видеть объем работ по дизайнерам, конструкторам, технологом и другим участникам процесса разработки. Если часть задач начинает выходить за рамки сроков, руководитель может перераспределить нагрузку, подключить дополнительный ресурс или скорректировать ассортиментный план.



PLM фиксирует актуальные данные и историю изменений

В карточке модели хранится актуальная информация по изделию: материалы, фурнитура, характеристики, комментарии, документация и статусы согласования. Если в модель вносятся изменения, они становятся видны всем участникам процесса. Это снижает риск работы с устаревшими файлами и помогает быстрее понять, какое решение было принято и кем.



Контроль работы команды превращается в микроменеджмент

Когда руководителю приходится вручную уточнять статусы у каждого сотрудника, команда тратит время на отчеты, а не на работу. При этом без контроля возрастает риск пропустить критическое отклонение: задержку образца, несогласованный материал или задачу, которая зависла между отделами.



PLM показывает, где разработка коллекции отклоняется от плана

Система показывает статус задач и моделей в табличном или визуальном формате. Руководитель может отслеживать не каждое действие сотрудника, а ключевые контрольные точки: где задача выполнена, где требуется согласование, а где возникло отставание. Такой подход помогает сохранить прозрачность процесса без постоянного ручного контроля и лишних встреч.



Заключение

Управление командой — неотъемлемая часть разработки fashion-коллекции, от которой зависят сроки, качество решений и способность бренда проходить изменения без потери результата.

В модуле мы разобрали, где чаще всего возникают сложности в межкамандном взаимодействии: при планировании сроков, распределении нагрузки, управлении изменениями, контроле задач и масштабировании процессов.

Для этого провели серию интервью с опытными экспертами и управленцами отрасли. Они поделились практическими советами по синхронизации команды, распределению ответственности, предотвращению повторяющихся ошибок и сохранению устойчивости сотрудников в периоды высокой нагрузки.

Интервью показали, что сильная команда держится не только на опыте специалистов, но и на прозрачной системе работы: понятных зонах ответственности, реалистичном календаре, своевременной фиксации изменений и разумном контроле.

Надеемся, что гайд станет для вас полезным инструментом и раскроет процессы с новых сторон!

В гайде планируются следующие модули:

- ✓ Бизнес-аналитика
- ✓ Внедрение IT-инструментов в команды fashion-ритейлеров

Дату выхода нового модуля можно узнать в нашем [Telegram-канале](#), где мы публикуем анонсы материалов.

Если вы не нашли ответ на свой вопрос или хотите стать экспертом следующего модуля, напишите нам на почту: team@omnidata.ru.

Мы свяжем вас с нужным специалистом или пригласим на интервью.

