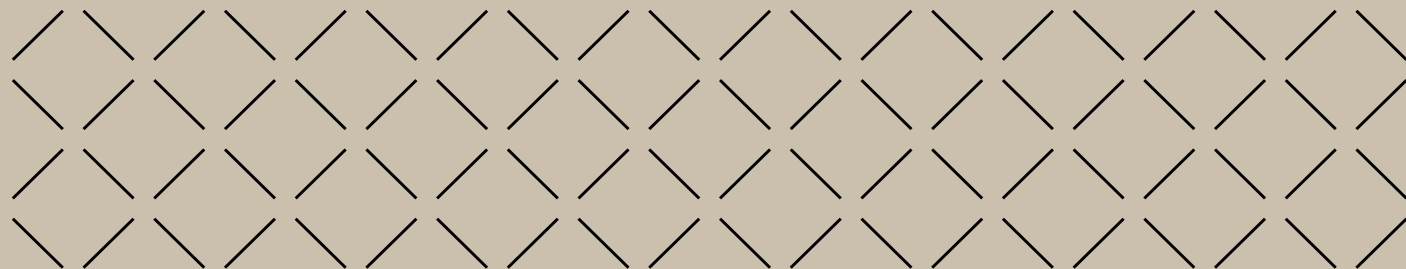


Операционные модели

Система управления требует индивидуального проектирования

Мы не используем шаблонные подходы, а создаем решения,
которые работают для конкретной организации



Наиболее частые запросы клиентов

- / Текущая система управления становится сдерживающим фактором роста
- / Компания несет убытки из-за проблем в кросс-функциональном взаимодействии
- / Топ-менеджмент вынужден заниматься микроуправлением, не хватает времени на стратегию
- / В структуре много юридических лиц, которые не синхронизированы на создание общей ценности
- / Организационная структура не соответствует задачам и условиям развития бизнеса
- / Необходимо наладить интеграцию структур компаний, оптимизировать бизнес-процессы, правильно настроить коммуникацию при сделках M&A

Отличие нашего подхода

Высокая скорость реализации проектов (3-4 месяца)



- Любой процесс изменений нарушает привычный ритм работы, поэтому мы делаем проекты в максимально сжатые сроки
- Команда проекта работает в офисе клиента, чтобы иметь возможность гибко планировать встречи и быть в живом контакте

Прикладной характер рекомендаций



- Решения по проекту принимаются каждые 1–2 недели, что позволяет сразу внедрять изменения
- Переход на целевую структуру и процессы часто происходит в процессе проекта
- Есть вариант разработки внутренних документов кроме стандартной отчетной презентации

Управление изменениями

- Вовлечение топ-команды в процесс изменений
- Совместная отработка сомнений и возражений всех членов топ-команды



Глубина проработки для комплексного решения



- Мы прорабатываем решения до глубины, которая позволяет топ руководителям увидеть работу целевой системы управления в деталях
- Мы никогда не придерживаемся формального подхода и не работаем только по ТЗ – для нас важен результат

Поддержка внедрения



- Формируем и сопровождаем план внедрения изменений (дополнительно по желанию Клиента)

Наш подход к проектам предполагает **комплексные решения** для обеспечения **связанности всех элементов системы управления**



Максимальный эффект достигается при комплексном подходе, но возможна реализация отдельных блоков

Операционная модель организует взаимодействие для **максимизации создания ценности** клиентам и реализации стратегии

1. Выделение продуктовых портфелей

- кто отвечает за стратегию, бюджет и продукты в каждом продуктивном портфеле
- кто и как формирует глубокое понимание потребностей клиентов и конкурентной среды для каждого клиентского сегмента

2. Цепочка создания ценности в каждом клиентском сегменте

- этапы создания ценности от идеи до реализации и сервисной поддержки
- цепочка создания ценности формируется для создания сквозной карты кросс-функционального взаимодействия

3. Управление бизнес-процессами

- организация эффективной функциональной поддержки управления продуктами и операционной деятельности
- эффективное кросс-функциональное взаимодействие
- наличие стандартов и автоматизация
- обученный и мотивированный персонал



Для каждого этапа цепочки добавленной стоимости операционной модели описывается **кросс-функциональное взаимодействие**

Описание кросс-функционального взаимодействия:



Выявляются необходимые изменения в процессе «Как есть»



Необходимые изменения обсуждаются со всеми участниками для выработки изменений



Проектируется целевой процесс



Целевая карта процесса может быть утверждена как регламент взаимодействия в Компании



Изменения в процессе учитываются в организационной структуре и распределении полномочий и ответственности



Формируем подходы к ресурсному обеспечению управления видами деятельности шире, чем только штатные единицы в орг. структуре

Определяем правила ресурсного обеспечения

- 1. Формируем принципы ресурсного обеспечения каждого бизнес-направления по каждому бизнес-процессу: ресурсы в прямом подчинении, матричный принцип привлечения ресурсов, оказание централизованного сервиса
- 2. Проверяем достаточность ресурсов при матричном взаимодействии
- 3. Настраиваем систему внутренних сервисов с четким разграничением зон ответственности

Проектируем организационную структуру

- 1. Предлагаем возможные варианты организационных структур, определяем их плюсы и минусы, чтобы оперативно сделать выбор
- 2. Обсуждаем изменения в организационной структуре с командой, чтобы облегчить внедрение
- 3. Описываем функции подразделений; при необходимости показываем бенчмарки организации похожих функций в других компаниях




Матрица разграничения полномочий и ответственности формируется по всем бизнес-процессам 3 уровня чтобы обеспечить полноту описания

- 01 Для распределения полномочий и ответственности формируется структурированный перечень всех бизнес-процессов Компании
- 02 По каждой процессной области определяются Владелец бизнес-процесса, границы процессной области, заказчики, результаты бизнес-процессов
- 03 Распределение ролей при принятии решений включает определение перечня согласующих и принимающих решения для учета в системе документооборота
- 04 Распределение полномочий и ответственности осуществляется в удобной для Клиента нотации

RAPID

 R – recommend

 A – agree

 P – perform

 I – input

 D – decide

RACI

 R – responsible

 A – accountable

 C – consulted

 I – informed

Разработка набора KPI ТОП-руководителей для фокусировки на реализации стратегии



01

Определение стратегических целей Компании

- Формулирование дерева стратегических целей Компании
- Даже если стратегия Компании не сформулирована, на основе интервью с Акционерами/ГД определяются приоритеты развития

01	Цель 1
02	Цель 2
03	Цель ...



02

Формирование подходов к системе показателей

- Структура дохода и периодичность премирования (напр. квартал, год)
- Оптимальное количество показателей на 1 сотрудника
- Командные и/или индивидуальные показатели
- Выбор оптимального подхода KPI/OKR
- Баланс операционных показателей и проектов развития
- Шкалы премирования в зависимости от достижения показателей
- Система постановки и оценки достижения показателей
- Формирование Long list показателей по каждой функции



03

Вклад подразделений в достижение целей Компании

Показатели эффективности для достижения стратегических целей Компании

Подразделение	Цель 1	Цель 2	Цель 3
Продажи	KPI/ OKR	KPI/ OKR	KPI/ OKR
Производство	KPI/ OKR	KPI/ OKR	KPI/ OKR
Персонал	KPI/ OKR	KPI/ OKR	KPI/ OKR
Экономика и финансы	KPI/ OKR	KPI/ OKR	KPI/ OKR

Сплочение команды в ходе реализации проекта

- Команда проекта работает в офисе Клиента, что позволяет глубоко понять реальные механизмы взаимодействия и зоны развития команды
- Система управления строится от стратегии, ожиданий акционеров и клиентов, что позволяет синхронизировать ее с целями организации
- Все изменения обсуждаются еженедельно с членами топ команды, чтобы выравнять понимание необходимости изменений и целевой системы
- В ходе работы формируется комплексное распределение полномочий и ответственности и нормы взаимодействия (матричные, сервисные и др.), порядок принятия решений
- В ходе обсуждений становится понятна степень принятия изменений отдельными членами команды, готовность сотрудничать

4 фактора эффективности команды. Модель GAIN*

Goal

У команды есть общие цели



- Цели соответствуют ожиданиям клиентов и акционеров
- Цели одинаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды вовлечены в достижение общих целей

Alignment

Выравнивание



- Ответственность и полномочия согласованы
- Ответственность соответствует полномочиям и наоборот
- Есть понятный и принятый всеми механизм координации для обсуждения спорных вопросов

Norms

Единые нормы взаимодействия



- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

Individuals

Подходящие люди, соответствующие роли



Каждый член команды:

- Хорош как профессионал в своей работе
- Хорош как руководитель
- Обладает навыками совместной работы

* От английского «Gain» – усиление, прирост, выигрыш




Примеры реализованных проектов




Применяем комплексный взгляд на организационную эффективность бизнес-процессов: производительность, качество, прозрачность


Используем разнообразные инструменты анализа в зависимости от специфики деятельности структурных подразделений компании


Доводим рекомендации до конкретных инициатив с возможностью поддержки их внедрения


Металлургия и горная добыча 	
Крупная золотодобывающая компания численностью > 20 тысяч человек	Разработка модели бизнес процессов, нормирования численности и унификация организационных структур
Российская частная горнометаллургическая компания	Оптимизация численности
	Формирование концепции операционной модели дивизионов
	Исследование реальной рганизационной структуры и взаимодействия сотрудников
ИТ 	
Крупная российская Т-компания, разработчик ПО численностью > 2 тыс. человек	Создание и внедрение целевой модели управления
Российская многопрофильная техно-логическая группа, оказывающая полный спектр услуг в области цифровой трансформации пред-приятий, выручка > 6 млрд рублей	Разработка инструментов по улучшению системы управления


Финансы 	
	Повышение эффективности системы управления
	Исследование организационного здоровья и внедрение организационной структуры, КПЭ

Ритейл 	
	Анализ структуры деятельности и потенциала повышения эффективности операционных руководителей в аптечной сети
	Оптимизации бизнес-процессов в условиях трансформации бизнеса


Государственное учреждение 	
Высший орган исполнительной власти в одном из российских регионов	Создание системы управления эффективностью деятельности
Орган исполнительной власти города Москвы	Настройка модели управления

Нефтегаз 	
Один из лидеров нефтегазового рынка России. Численность сотрудников > 80 тысяч человек	Оценка и развитие IPM компетенций
Крупная российская нефтегазовая компания, численностью > 50 тысяч человек	Развитие системы управления крупными проектами в нефтегазодобыче

Машиностроение 	
Машиностроительное предприятие, которое выпускает дорожно-строительную технику. Численность сотрудников > 10 тысяч человек	Разработка операционной модели и организационной структуры машиностроительного холдинга

Химия 	
Один из ведущих российских производителей минеральных удобрений. Выручка > 100 млрд рублей	Организационное проектирование производства


Образование



ПРОСВЕЩЕНИЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Внедрение стратегии развития,
в том числе КПЭ структуры управления

Телекоммуникации




акадо


Повышение эффективности систем
управления и процессов

Девелопмент

Динамично развивающаяся
компания по управлению
и эксплуатации коммерческой
недвижимости



ГРУППА
РОДИНА



СэтлГрупп

Оптимизация системы управления

Трансформация системы управления
компанией и проектами; бенчмаркинг
в области управления портфелем
бизнесов и КПЭ


Организационная трансформация
компании

Энергетика

Многопрофильный энергетический
холдинг, численностью > 100 тысяч
человек

Трансформация системы управления
отраслевого интегратора

Микроэлектроника



РАСУ
РОСАТОМ

Создание интегрированной системы
управления

//

Мы не используем шаблонные
подходы, а создаем решения,
которые работают для
конкретной организации

Вам также может быть интересно:

Калькулятор численности

Рассчитываем и прогнозируем численность персонала в зависимости от объемов производства

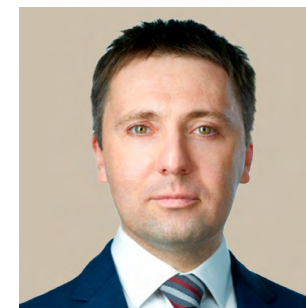


Михаил Балакшин

Старший партнер, руководитель блока «Стратегия и операционная эффективность»

Более 20 лет опыта организационного консультирования, кандидат наук (ВШЭ):

- Лидировал крупнейшие консалтинговые проекты «ЭКОПСИ», включающие комплексную поддержку внедрения (проекты более трёх лет), и проекты для 20 компаний из топ-50 РБК
- В 2016 году сформировал и возглавил компанию «Индастри консалтинг», которая легла в основу направления управленческого консалтинга в «ЭКОПСИ»
- Автор ряда крупных кросс-отраслевых исследований и методологий в области стратегического управления, операционной эффективности и снижения рисков
- Автор книги «Мифы и реальность. Типичные мифы в области стратегий, систем управления, инноваций и лидерства»
- Автор курса «Организационное консультирование» (НИУ «Высшая школа экономики»)



Тимур Рамазанов

Директор по консалтингу, руководитель практики «Операционные модели»

Более 20 лет опыта организационного развития и управления персоналом:

- Руководитель организационного развития, директор по персоналу и организационному развитию в операционных компаниях международного Upstream группы ЛУКОЙЛ
- Директор по персоналу и организационному развитию «ЭР-Телеком Холдинг»
- Руководитель проектов по повышению эффективности системы управления на предприятиях различных отраслей, включая машиностроение, микроэлектроника, девелопмент, ИТ, финтех, управление недвижимостью, телеком, нефтегаз
- Основная специализация: диагностика и реинжиниринг систем управления, построение системы бизнес-процессов и их оптимизация, проектирование и повышение эффективности организационной структуры, интеграция компаний в ходе M&A

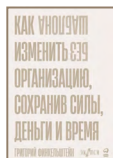
Полезные материалы



Восхождение по спирали

Теория и практика реформирования организаций

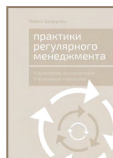
[Подробнее >](#)



Без шаблона

Как изменить организацию, сохранив силы, деньги и время

[Подробнее >](#)



Практики регулярного менеджмента

[Подробнее >](#)



«Стать лидером изменений» — строим новую систему управления компанией

[Подробнее >](#)



Как построить систему управления компании, нацеленную на создание максимальной ценности для ваших клиентов, сотрудников и акционеров?

[Подробнее >](#)



Мифы и реальность

Типичные мифы в области стратегий, систем управления, инноваций и лидерства

[Подробнее >](#)

Стратегический консалтинг

Мы сочетаем обширный отраслевой опыт, лучшие международные практики управленческого консалтинга и человекоцентричный подход, чтобы помочь нашим клиентам формировать и реализовать стратегии и стимулировать прибыльный рост бизнеса

[Подробнее >](#)

Операционная эффек- тивность и развитие производственных систем

Разработка и внедрение инициатив по достижению лучших показателей операционной эффективности, настройка современных производственных (бизнес) систем, ТООР и функции Supply chain

[Подробнее >](#)

Управление организационными изменениями

Эксперты ЭКОПСИ сопровождала проекты по управлению изменениями для большинства наиболее передовых компаний России

[Подробнее >](#)

Управление талантами

Мы помогаем компаниям выявлять или привлекать сильных талантливых людей и создавать условия, чтобы они развивались, были эффективны и оставались в компании

[Подробнее >](#)

Наши контакты



info@ecopsy.ru

www.ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

Москва, ул. Новодмитровская, д.2к1



Подпишитесь на наш
telegram-канал

@ecopsy_consulting