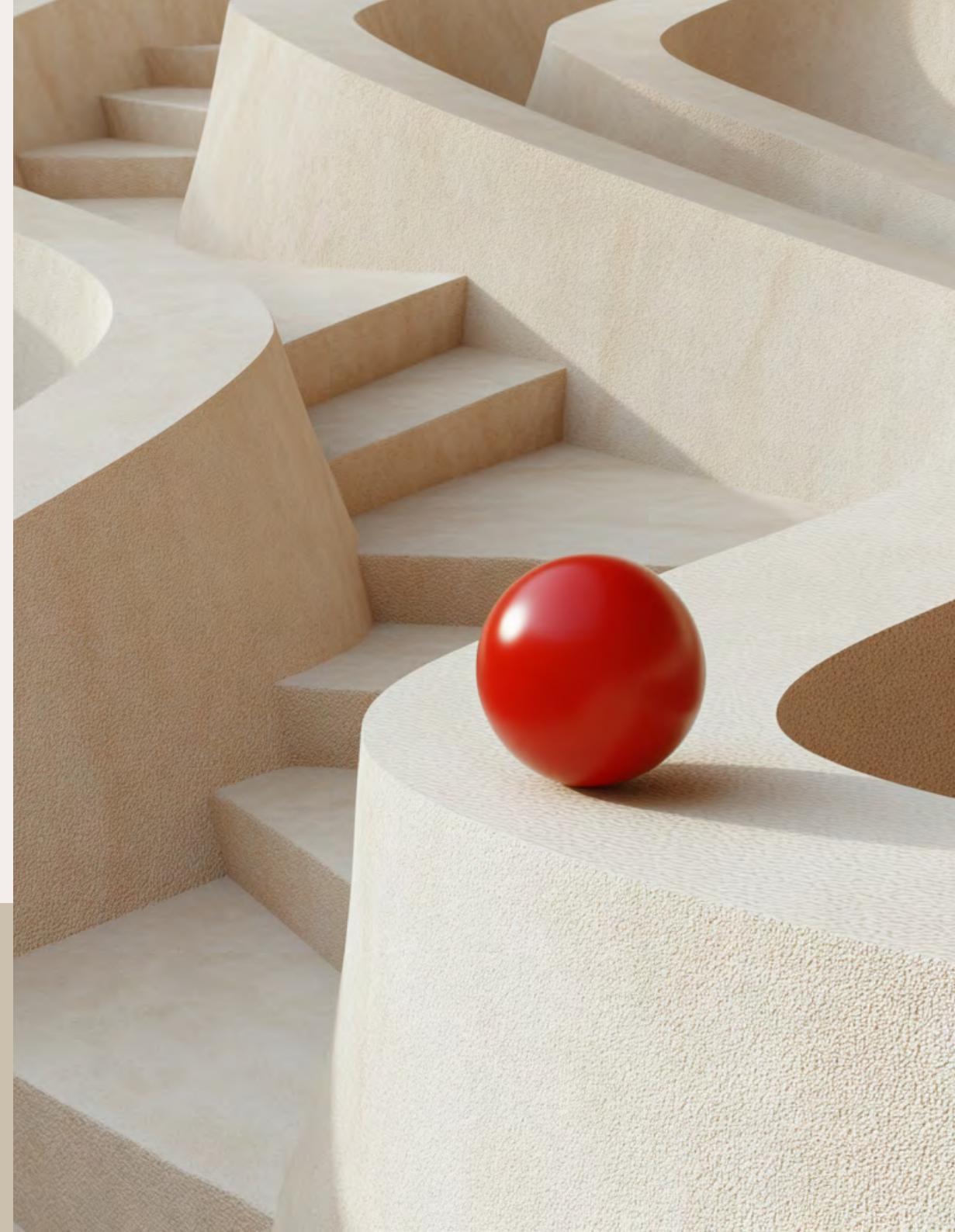
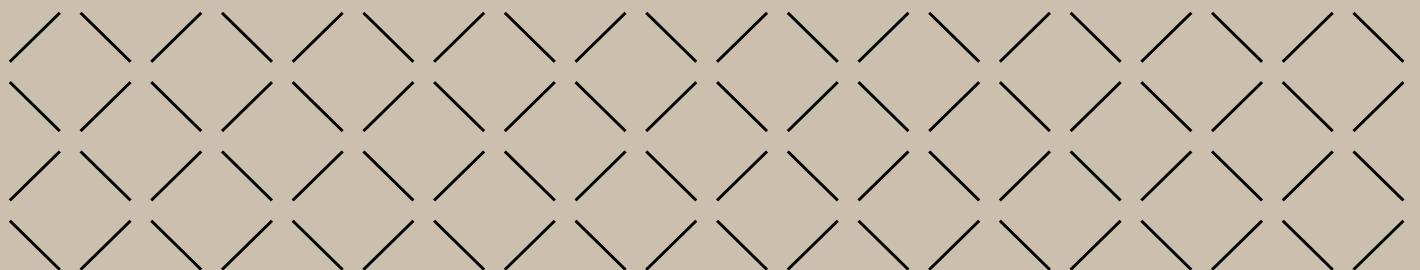


# Операционные модели

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**



# 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 продуктовом 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

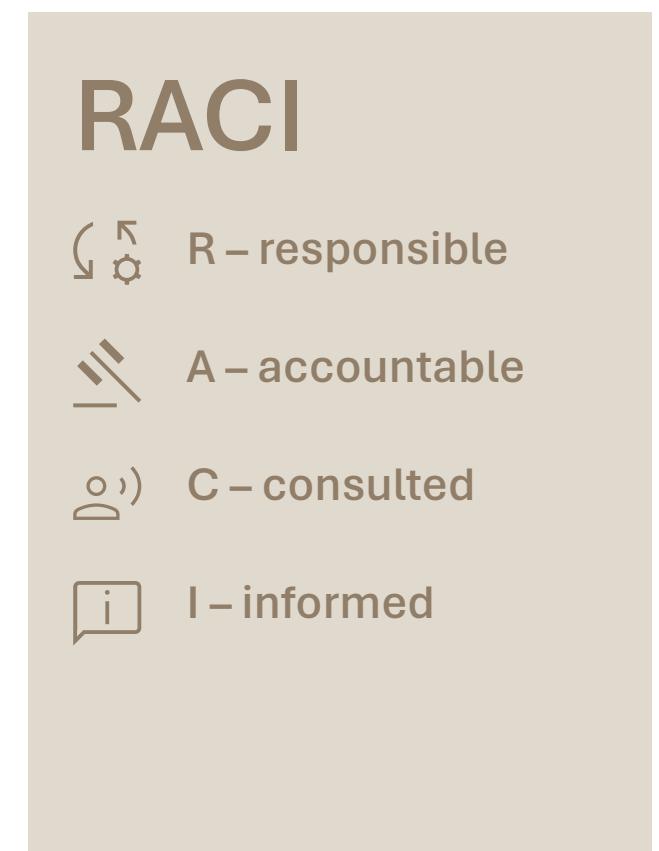
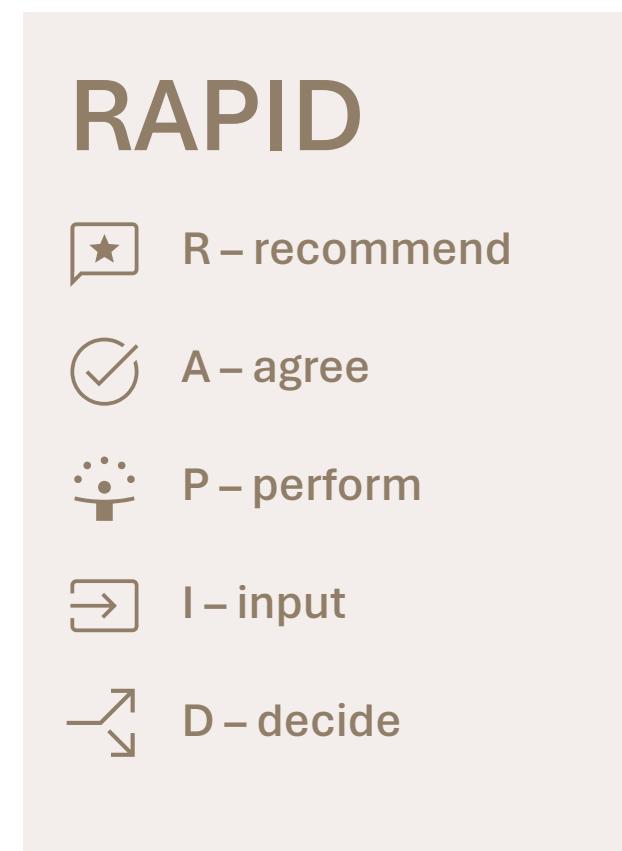
# Проектируем организационную структуру

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



# 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

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

[Подробная информация о методе GAIN](#)

## 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

# 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 горнometаллургическая компания

Оптимизация численности

**ЕВРАЗ**

Формирование концепции операционной модели дивизионов

**ОМК**

Исследование реальной организационной структуры и взаимодействия сотрудников

## ИТ



Крупная российская Т-компания, разработчик ПО численностью > 2 тыс. человек

Создание и внедрение целевой модели управления

Российская многопрофильная технологическая группа, оказывающая полный спектр услуг в области цифровой трансформации предприятий, выручка > 6 млрд рублей

Разработка инструментов по улучшению системы управления

**Финансы**



**UZCARD**

Повышение эффективности системы управления

**BCK Страховой дом**

Исследование организационного здоровья и внедрение организационной структуры, КПЭ

**Ритейл**



**ИЛЬ де БОТЭ**

Анализ структуры деятельности и потенциала повышения эффективности операционных руководителей в аптечной сети

**36·6 АПТЕКА**

Оптимизация 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

<b>Образование</b>	
 <b>ПРОСВЕЩЕНИЕ</b> ИЗДАТЕЛЬСТВО	Внедрение стратегии развития, в том числе КПЭ структуры управления
<b>Телекоммуникации</b>	
 <b>акадо</b>	Повышение эффективности систем управления и процессов
<b>Девелопмент</b>	
Динамично развивающаяся компания по управлению и эксплуатации коммерческой недвижимости	Оптимизация системы управления
 <b>ГРУППА РОДИНА</b>	Трансформация системы управления компанией и проектами; бенчмаркинг в области управления портфелем бизнесов и КПЭ
 <b>СэтлГрупп</b>	Организационная трансформация компании

<b>Энергетика</b>	
Многопрофильный энергетический холдинг, численностью > 100 тысяч человек	Трансформация системы управления отраслевого интегратора
<b>Микроэлектроника</b>	
 <b>RASU РОСАТОМ</b>	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»



**Тимур  
Рамазанов**

Директор по консалтингу,  
руководитель практики  
«Операционные модели»

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»)

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, микроэлектронику, 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 помогать нашим клиентам формировать и реализовать стратегии и стимулировать прибыльный рост бизнеса

[Подробнее >](#)

## Операционная эффективность и развитие производственных систем

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

[Подробнее >](#)

## Управление организационными изменениями

Эксперты ЭКОПСИ сопровождали 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](mailto:info@ecopsy.ru)

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

+7 (495) 645-00-40

Москва, ул. Новодмитровская, д.2к1



Подпишитесь на наш  
telegram-канал

@ecopsy\_consulting