



# ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

## РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

**Уникальные решения**  
в области развития  
производственных систем

# ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



**БОЛЕЕ 30 ЛЕТ**

на рынке  
консалтинга

**БОЛЕЕ 150**

консультантов  
в штате

**ЗАНИМАЕТ 1 МЕСТО**

в профильных рейтингах  
консалтинговых компаний РФ\*

**19 ИЗ 20**

крупнейших компаний  
России являются нашими  
клиентами

**95% КЛИЕНТОВ**

обращаются к нам  
повторно

**ОКОЛО 50**

масштабных проектов  
по содействию трансформации  
с лидерами отраслей



## СОДЕРЖАНИЕ

О КОМПАНИИ 04

КЛИЕНТЫ О НАС 06

НАШИ ИССЛЕДОВАНИЯ 08

НАШИ ПРОДУКТЫ 14

Комплексное внедрение  
Производственной системы 14

Диагностика уровня развития  
Производственной системы 20

Проект повышения  
операционной эффективности 26

Обучение и мероприятия 32

Диагностика и трансформация  
системы ТОиР 38

НАШИ НАПРАВЛЕНИЯ 44

\* рейтинг RAEX, 2021 г.: 1 место по объему выручки в управленческом консалтинге, 13 место среди всех консалтинговых компаний РФ  
([https://raex-rr.com/business/consulting/all\\_consulting\\_ratings\\_2021](https://raex-rr.com/business/consulting/all_consulting_ratings_2021))



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

## О КОМПАНИИ



«Стратегии и Операционная эффективность» – компания группы ЭКОПСИ (от слов ЭКОномика и ПСИхология). Как следует из названия, исторически нашей особенностью является умение работать с экономикой и людьми – культурой, вовлеченностью, сложными трансформационными изменениями в поведении.

В рамках «Стратегии и Операционная эффективность» **мы добавили к этому производственную экспертизу консультантов:** компетенции по производственным системам, организационной эффективности и управлению рисками. Сочетание этих компетенций – важная часть нашего подхода.

**Вторая часть – наше стремление к поиску и применению инноваций.** Почтайте про наши регулярные исследования, бенчмаркинги, а также опыт адаптации наиболее прогрессивных решений, доказавших свою эффективность на мировых рынках. Все это вместе, а также большой опыт применения классических подходов, позволяет нам создавать уникальные для рынка решения в области развития Производственных систем.

**Именно этому посвящен материал, который вы держите в руках.**

Генеральный директор S&O

Михаил Балакшин



# КЛИЕНТЫ О НАС



Директор департамента операционной эффективности ООО УК «Полюс»

**М.Н. Санталов**

«В ходе реализации проекта консультанты "Стратегии и Операционная эффективность" показали себя профессионалами своего дела, успешно реализуя мероприятия по диагностике в условиях пандемии COVID-19. Хотелось бы отметить конструктивный диалог с консультантами и готовность консультантов к глубокой кастомизации методик, ориентированность на задачи заказчиков. С уверенностью рекомендую компанию, как надежных партнеров, способных качественно и в срок выполнять комплексные задачи.»



РОСАТОМ

Директор по развитию ПСР

**С.А. Обозов**

«Хочу выразить Вам (Марк Розин) и коллективу "ЭКОПСИ Консалтинг" благодарность за многолетнее сотрудничество по развитию ПС – Производственной Системы Росатом. Ваша поддержка была для нас очень важна – она помогла системно развиваться и правильно учитывать человеческий фактор.

Мы очень ценим то, что уже сделано, исключительно много ждем от текущих проектов и надеемся на сотрудничество в будущем.»



Генеральный директор ООО «Байкальская горная компания»

**Ю.И. Рябов**

«Команда проекта произвела комплексную диагностику всех возможных областей оптимизации в процессе проектирования горно-металлургического комплекса и предложила комплексное решение по устранению корневых причин срыва сроков проектирования.

Рекомендуем компанию «ЭКОПСИ» как надежного партнера, способного помочь в достижении бизнес-целей.»



Начальник департамента управления ДО и программ повышения эффективности опер. деятельности ПАО «ФСК ЕЭС»

**Д.А. Васин**

«Консультанты провели комплексный анализ ситуации как в рамках бенчмаркинга, так и в рамках полевой работы. По итогу диагностики команда предложила решения, которые прошли сложную процедуру согласования и были приняты компанией.

Мы можем рекомендовать компанию "ЭКОПСИ Консалтинг", подразделение "Стратегии и Операционная эффективность" как надежных партнеров, способных проводить глубокий анализ деятельности, поддерживать внедрение изменений и достигать результатов.»

## НЕКОТОРЫЕ ИЗ НАШИХ КЛИЕНТОВ



## СМИ О ПРОЕКТАХ



Производственная система «Росатом»: опыт концерна «Росэннергоатом»



Оптимизация во благо: зачем Metalloinvestу программа повышения организационной эффективности



Бенчмаркинг бизнес-систем: парадоксы повышения эффективности



Модель Айсберг. Производственные системы. Интервью Михаила Балакшина

НАШИ  
ИССЛЕДОВАНИЯ

# I ВСЕРОССИЙСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ (ПС)

## ЦЕЛЬ

Углубленно изучить инструменты, которые позволяют получить максимальный эффект с учетом специфики отрасли

## УЧАСТНИКИ

**Всего 130 компаний**  
из всех основных отраслей промышленности

**65% компаний участников**  
исследования входят в топ-500 РБК по выручке

**36 трлн. руб.**  
совокупная выручка участников

ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ





### АЙСБЕРГ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Модель представляет собой «библиотеку лучших практик» построения производственных систем. Используется при проектировании комплексной производственной системы для конкретной компании.

В зависимости от целей и текущих условий конкретной компании, выбираются те или иные инструменты.

Инструменты структурированы по 5 элементам модели.

### Многие популярные инструменты оказались малоэффективны

#### Самые распространенные:

- СОПы
- Стандартизация процессов
- 5С
- Система управления знаниями
- Обучение на производстве (TWI)
- Матрица ответственности

#### Самые эффективные:

- Управление жизненным циклом продукта
- Фабрика идей
- Предиктивное ТО и ремонт
- Быстрая переналадка
- Всеобщий контроль качества (встроенное качество)

Нет универсального набора инструментов, внедрение которых однозначно дает эффект. *Есть выраженная отраслевая специфика.*

### Преобладают неэкономические эффекты от производственной системы

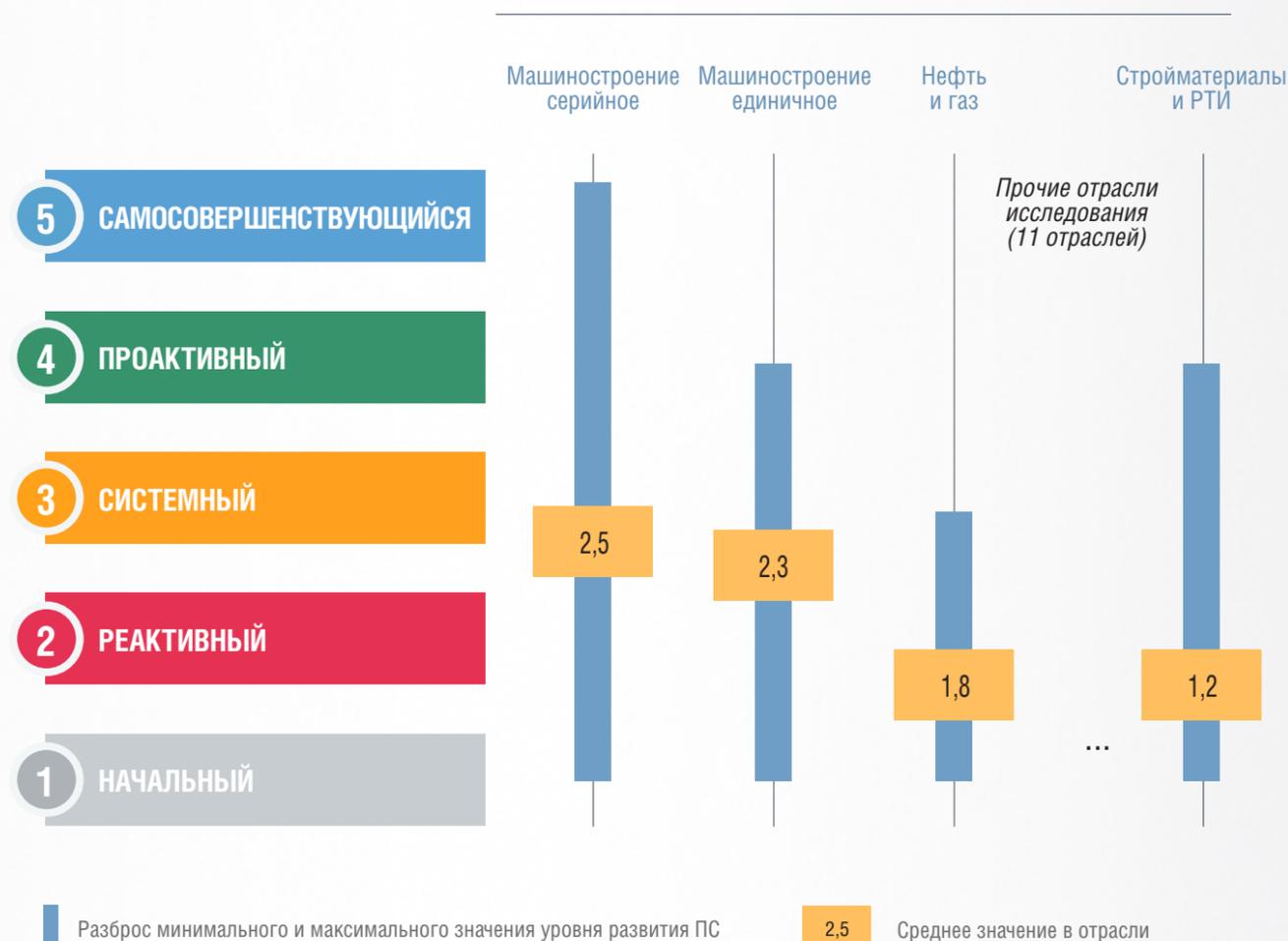


% компаний, в которых данный эффект оценен как «значительный» или «грандиозный»

## В среднем компании находятся на уровне развития ПС, который можно назвать «Реактивным»

Наиболее развитые производственные системы – в серийном машиностроении, но отдельные компании-лидеры есть почти в каждой отрасли.

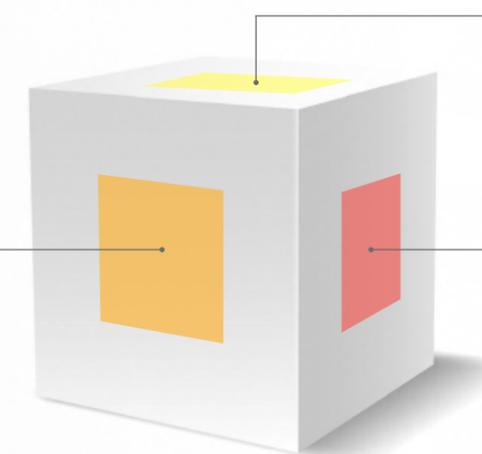
### ТОП-3 ОТРАСЛИ РЕЙТИНГА



## Главное ограничение для развития операционной эффективности – персонал не понимает необходимость/важность производственной системы

В среднем по компаниям преобладает нейтральное или критическое отношение к производственным системам. Наиболее типичная **проблемная зона** – отсутствие ясности производственной системы.

### МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ



#### 1. ОТНОШЕНИЕ

Насколько я готов / хочу этим заниматься?

#### 2. ЯСНОСТЬ

Насколько понятно, что от меня хотят и что нужно делать?

#### 3. ОРГАНИЗАЦИЯ

Насколько четко и удобно организована работа с инструментами ПС?

Классический подход к управлению изменениями говорит о необходимости последовательно сформировать у сотрудников:

1. позитивное **отношение** к производственной системе
2. **ясность** и умение применять инструменты
3. эффективную **организацию**: планирование и мониторинг, ресурсы, разумная цифровизация

НАШИ ПРОДУКТЫ

ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

## КОМПЛЕКСНОЕ ВНЕДРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

### ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ПС

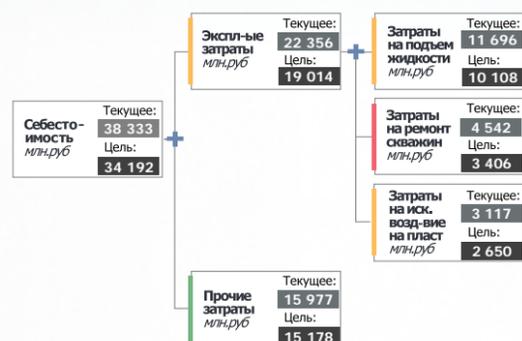
- Повышение операционной эффективности компании
- Развитие производственной культуры
- Вовлечение сотрудников в процесс непрерывных улучшений



## ЭТАПЫ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

### ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА

~3 мес.



Пример оценки потенциала  
на дереве показателей

- Согласование образа результата, контура проекта, подхода к тиражированию результатов
- Производственная диагностика:
  - культура производства
  - эффективность процессов
  - инфраструктура
  - риски
- Определение потенциала улучшений
- Формирование гипотез по целевому состоянию показателей (амбиция)
- Предварительный выбор элементов ПС для достижения целевого состояния

### КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ПС

~3-6 мес.



Обобщенная модель  
ПС «Айсберг»

- Разработка целостной концепции и яркого образа ПС
- Перечень конкретных внедряемых инструментов с учетом специфики предприятия
- Программа управления изменениями: встраивание методов повышения эффективности в производственную и бизнес-модель компании
- Перечень локальных инициатив, дающих быстрый эффект

### ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ

~6-12 мес.



Пример памятки по практикам  
регулярного менеджмента (ПРМ)

- Инструменты (памятки, инструкции), разработанные с вовлечением сотрудников компании
- Подготовка (обучение) руководителей и внутренних экспертов/тренеров
- Реализация плана управления изменениями, в том числе коммуникационно-мотивационные мероприятия для разных целевых аудиторий
- Сопровождение проектов по улучшениям/повышению эффективности

### ТИРАЖИРОВАНИЕ ПС НА ОСТАЛЬНЫХ ФИЛИАЛАХ

~1-2 года

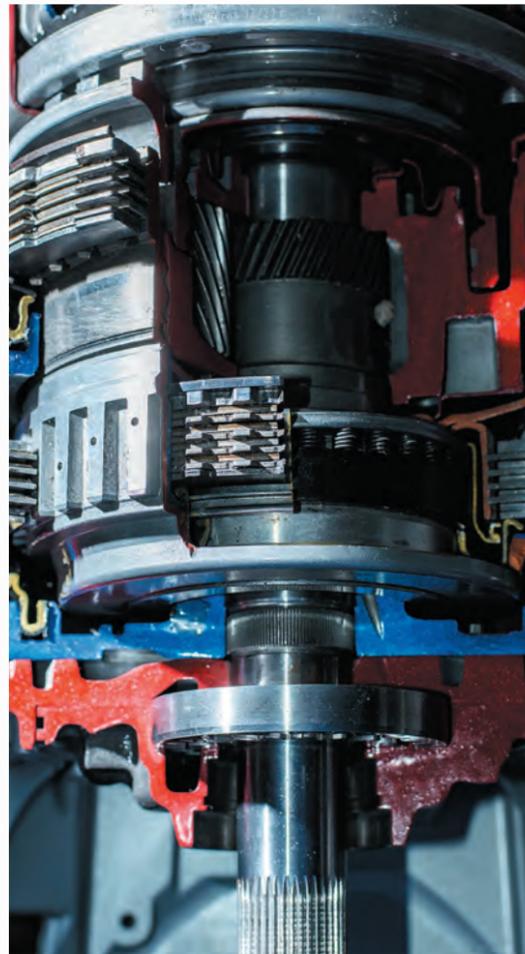


Пример дэшборда  
для мониторинга внедрения

- Разработка плана тиражирования Бизнес-системы на остальные подразделения/филиалы
- Мониторинг устойчивости изменений
- Поддержка компании по запросу, в зависимости от наличия внутренних ресурсов заказчика

# КЕЙС 1 ДИАГНОСТИКА И РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Производственное предприятие, численность более 3 тыс. чел.



## ЦЕЛЬ

- Повысить экономическую эффективность, безопасность и культуру труда
- Вывести предприятие в первый квартал лидеров по внедрению производственных систем (бережливого производства) среди дочерних компаний Общества

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Цели ПС, определенные на основе диагностики потенциала:

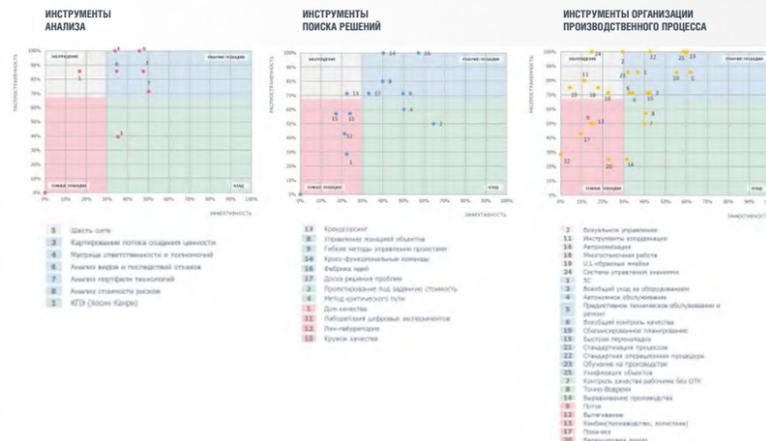
- оптимизации затрат ~5 млрд рублей,
- сокращение сроков реализации инвестиционной деятельности не менее, чем на 30%

Концепция развития производственной системы и описание ее элементов (амбициозное целеполагание, безопасность, операционная эффективность процессов, лидерство и культура).

Дорожная карта внедрения производственной системы и ее развертывание.

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

Выбор инструментов непрерывного совершенствования на основании бенчмаркинга



# КЕЙС 2 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Нефтегазодобывающее предприятие, численность более 3 тыс. чел.



## ЦЕЛЬ

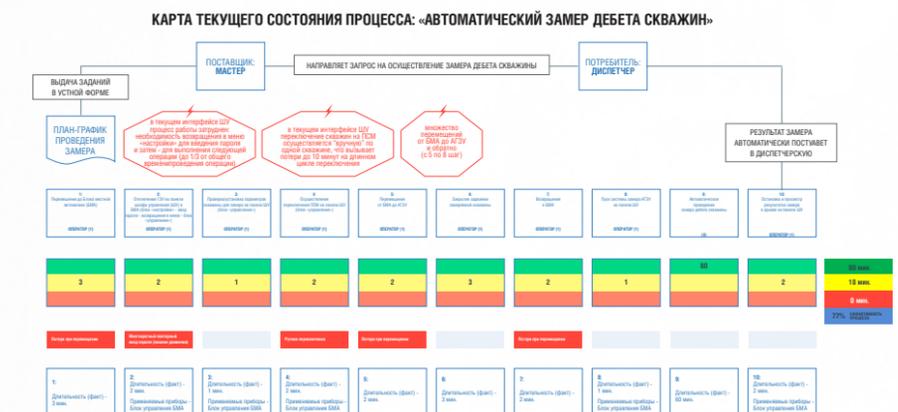
Развитие производственной культуры и оптимизация процессов на месторождении

## РЕЗУЛЬТАТЫ

- ИТР, навигаторы, рядовой персонал обучены инструментам производственной системы (на базе бережливого производства)
- Диагностика выявила потенциал сокращения затрат на 14%, инициативы по сокращению потерь нефти на 10%
- Разработаны проекты по улучшениям, охватывающие 50% потенциала, выявленного в ходе диагностики
- По итогам годового периода внедрения проведена оценка устойчивости изменений и даны рекомендации по дальнейшему развитию ПС

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

Пример карты потока создания ценности (процесс «Замера дебита скважины»)



# 02

## НАШИ ПРОДУКТЫ

# ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

### ЦЕЛЬ

Определить оптимальный путь дальнейшего развития ПС или ускорить ее внедрение

### КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ

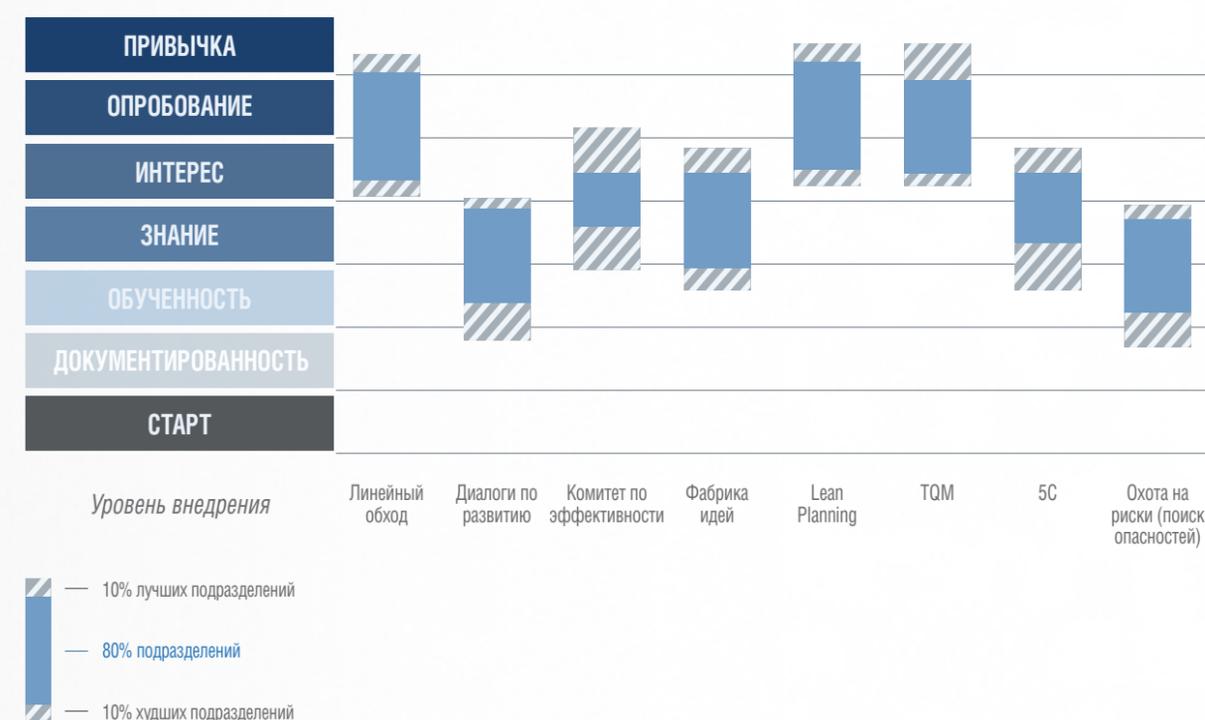
- Исследования мнений (анонимный опрос, интервью, фокус-группы)
- Полевые наблюдения
- Анализ регламентов, отчетов, статистики по ПС
- Сравнение с бенчмарками
- Сессии по обсуждению сценариев/мнений

## ТРИ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСА ДИАГНОСТИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

### ВОПРОС 1

### Каков уровень внедрения инструментов ПС?

#### Оценка инструментов ПС по шкале внедренности



### Вопросы, на которые диагностика дает ответ:

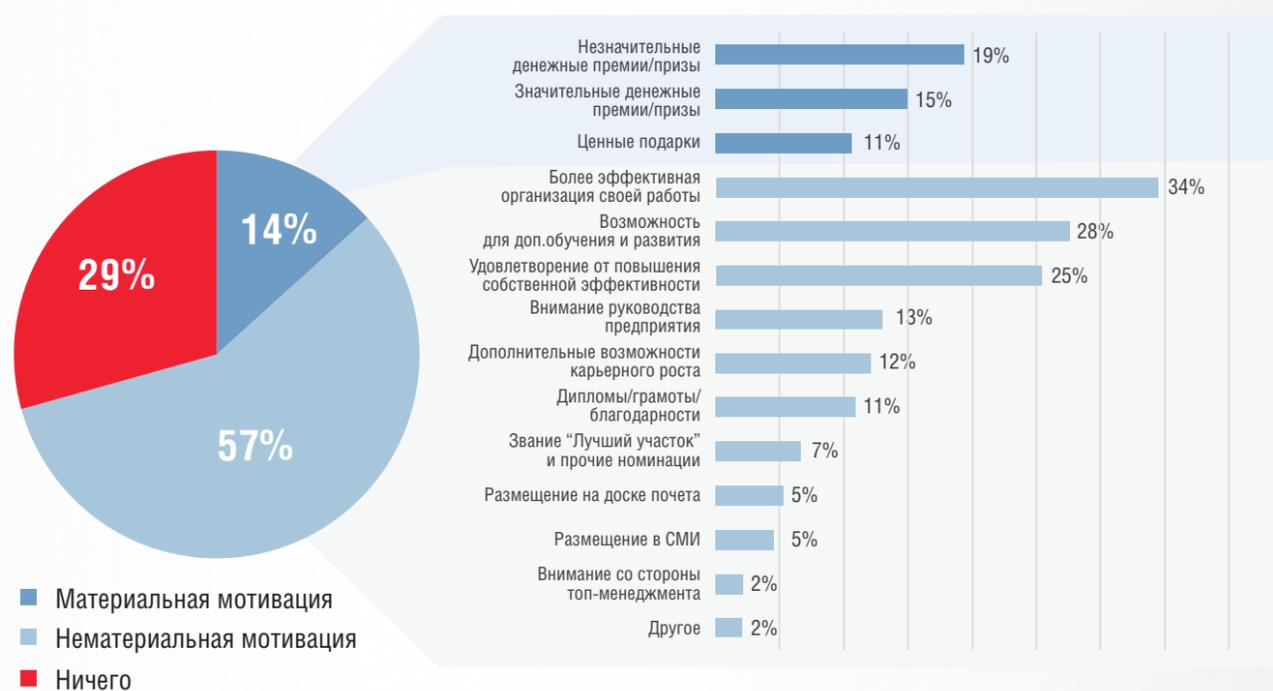
- Какие инструменты и в каких подразделениях уже вошли в привычку?
- Из-за чего инструмент X работает не так хорошо, как хотелось бы?
- Насколько удалось сформировать понимание инструментов?
- Удалось ли замотивировать сотрудников?

## ВОПРОС 2

Какие подходы и методы внедрения ПС работают хорошо, а какие нужно скорректировать или заменить?

### ПРИМЕР ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Что вы получаете, активно участвуя в развитии ПС?

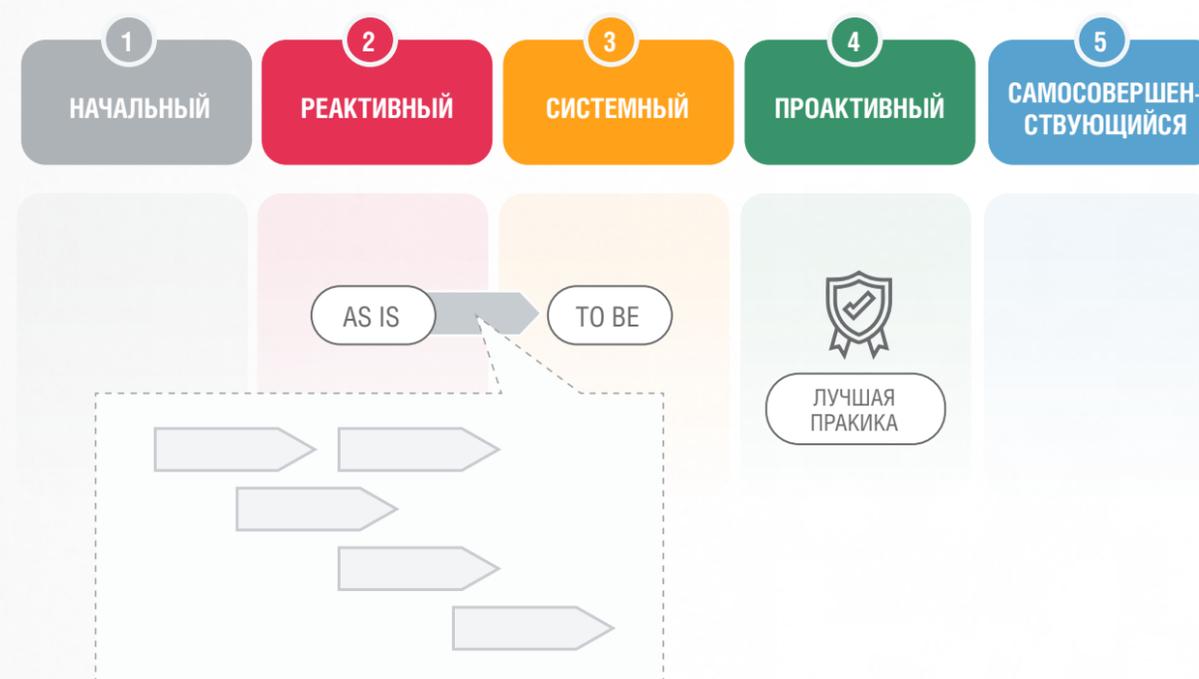


### Вопросы, на которые диагностика дает ответ:

- Как лучше позиционировать ПС?
- Какое обучение лучше работает, а какое бесполезно?
- Какие методы материальной и нематериальной мотивации больше коррелируют с желанием людей включиться в ПС?
- Какие методы вовлечения персонала лучше работают?

## ВОПРОС 3

В каком направлении следует развивать ПС? Что будет лучше всего соответствовать бизнес-целям? К чему готова, а к чему не готова компания?



### Вопросы, на которые диагностика дает ответ:

- Какие инструменты стоит развивать в будущем?
- Каких результатов можно добиться в том или ином сценарии развития ПС?
- Что готов применять средний менеджмент «завтра», а к чему не будет готов в среднесрочном горизонте?
- Какие специфичные для отрасли инструменты ПС актуальны для компании?



# 03

## НАШИ ПРОДУКТЫ

# ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### КОМАНДА

Команда консультантов  
или комбинированная команда  
(консультанты и сотрудники  
заказчика)

### ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ

От 3 месяцев до 1 года  
в зависимости от целевых  
результатов и периметра анализа

# ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



## ТИПИЧНЫЕ ЦЕЛИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЯМ

- Повышение эффективности оборудования **на 30%**
- Снижение себестоимости **на 20%**
- Снижения уровня брака **на 50%**
- Повышение производительности труда **на 30%**
- Сокращение срока реализации инвестиционных проектов **на 50%**

## ОБЛАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЯМ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

СЕБЕСТОИМОСТЬ	Функционально-стоимостный анализ Анализ эффективности использования инфраструктуры Анализ запасов и системы закупок
МАТЕРИАЛЬНЫЙ ПОТОК	Диагностика баланса мощностей в производственном потоке Анализ показателей оборудования (КИО, КТГ, ОЕЕ) Выявление узких мест и потерь в процессах
КАЧЕСТВО	Анализ причин отклонений по качеству Выявление критичных этапов, влияющих на качество продукции Использование статистических методов управления качеством
ПЕРСОНАЛ	Анализ организационной структуры Анализ эффективности рабочего времени Оценка компетенций



# КЕЙС 1

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УБЫТОЧНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗЕРВОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Предприятие, специализирующееся на ремонтах ЭСК, численность более 1 тыс. человек



### ЦЕЛЬ

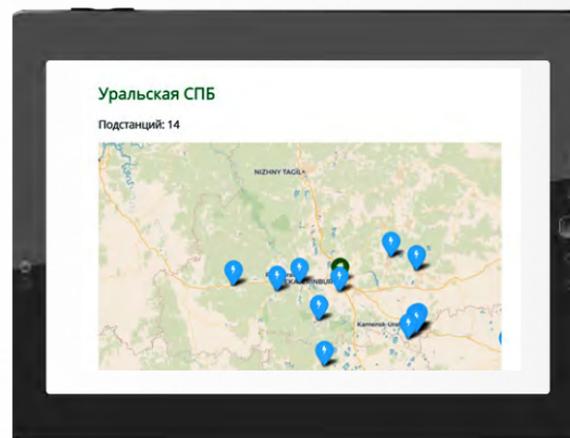
Оптимизация основной производственной деятельности для вывода компании на положительную рентабельность

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Проведено имитационное оптимизационное моделирование
- Подготовлены варианты оптимизации зон обслуживания с экономическим обоснованием
- Выход на положительную рентабельность за счет снижения OPEX на 7% и уменьшения численности персонала на 15%

### ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

Карта оптимальных зон обслуживания для различных участков



# КЕЙС 2

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Горно-металлургический холдинг, численность более 10 тыс. человек



### ЦЕЛЬ

Выявление потенциала и разработка инициатив для повышения производительности труда на 15%

### РЕЗУЛЬТАТЫ

- Выявлен потенциал сокращения потерь в процессах ГТК на 30-40%
- Проведен бенчмаркинг анализ основных показателей
- Снижение ФОТ и ССЧ подразделений от 8 до 20% по результатам утвержденных инициатив
- NPV утвержденных инициатив за 5 лет составит более 900 млн. руб.

### ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

Инициатива по обновлению транспортного парка

#### Инициатива 1.1. Обновление транспортного парка автоколонны №1 АТУ (АК №1)

##### ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ

Марка	Кол-во	Груз
БелАЗ 75309	25 ед.	220 т.
БелАЗ 75131	9 ед.	130 т.
CAT 780D	3 ед.	180 т.

180 ШЕ  
329 434 тыс.ткм

##### ПЕРЕХОД ЧАСТИ ПАРКА АК №1 на CAT-739D

Марка	Кол-во	Груз
БелАЗ 75309	25 ед.	220 т.
CAT 780D	5 ед.	220 т.
CAT 780D	1 ед.	180 т.
БелАЗ 75309	2 ед.	130 т.

160 ШЕ  
329 434 тыс.ткм

**Альтернативный сценарий**  
Производственную программу возможно выполнить при полном обновлении транспортного парка с 38 ед. на 27 ед. CAT-739D. Расчёт эффекта предполагается полностью передать в инвестиционный отдел, так как капитальные затраты при первичной оценке составляют 7 млрд.



# 04

## НАШИ ПРОДУКТЫ

# ОБУЧЕНИЕ И МЕРОПРИЯТИЯ

### ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Модульные программы  
Тренинги  
Бизнес-игры/симуляции  
Обучающие видео ролики

### НАШИ ОСОБЕННОСТИ

Кастомизация  
Интерактивность  
Практика  
Бенчмарки



**БОЛЕЕ  
7 ЛЕТ**

остается востребованной в компании модульная программа обучения мастеров и начальников цехов нефтегазодобывающих предприятий, разработанная нашей компанией

**БОЛЕЕ  
9 ТЫСЯЧ**

руководителей металлургической компании прошли тренинг за 1 год

**7 РАЗНЫХ  
ИТ-ПЛАТФОРМ**

в зависимости от задачи используется для проведения дистанционного обучения или обучения в формате Blended Learning

## ПОПУЛЯРНЫЕ ТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ

### КОМПЛЕКСНЫЕ

Архитектура производственных систем в зависимости от отрасли

Программы повышения производительности труда

### ЛИДЕРСТВО И КУЛЬТУРА

Развитие производственной культуры на основе «Спиральной динамики»

Практики регулярного менеджмента

Развитие культуры доверия и открытости

### БЕЗОПАСНОСТЬ

Стратегии развития культуры безопасности в российских условиях

Система управления рисками

Расследование коренных причин происшествий



### НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Инструменты диагностики потенциала (Финансовый анализ, ФСА, выявление потерь, картирование процессов и др.)

Инструменты поиска решений проблем (диаграмма причинно-следственных связей, Метод «5 Почему?», совещания по эффективности и др.)

Методы управления изменениями (ADKAR, модель «3 на 3», наставничество и коучинг, мотивация работы в ПС)

### ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ

Тренинги по инструментам производственной системы:

- Всеобщее обслуживание оборудования TPM
- Система «Точно-Вовремя» (Just in time)
- Управление стоимостью рисков RCA
- Управление проектами по критическому пути
- Проектирование по шаблону Design Pattern и другие инструменты в зависимости от специфики отрасли

# МЕРОПРИЯТИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИЙ, КРУГЛЫХ СТОЛОВ И КОНФЕРЕНЦИЙ



## ОПЦИИ

- Разработка игры/бизнес-симуляции, позволяющей участникам лучше понять/осознать тему
- Подключение лучших спикеров по теме конференции – внешних экспертов или топ-менеджеров
- Проведение экспресс-исследования по теме конференции до мероприятия, чтобы иметь материал для старта качественного обсуждения

## НАШИ ОСОБЕННОСТИ

**Глубокая проработка сценария**  
совместно с заказчиком

**Вовлечение всех участников** за счет различных интерактивных форматов

**Персональная работа**  
с ключевыми топ-менеджерами

Программа каждого мероприятия разрабатывается с учетом задач компании и особенностей участников

Обобщенно можно выделить основные виды мероприятий:

1. «**Стратегия развития производственной системы**» – стратегическая сессия
2. «**Лидерство в безопасности**»
3. «**Итоги развития производственной системы**» – годовой форум/конференция
4. «**Старт внедрения производственной системы (или ее элементов)**» – обучающая внедренческая конференция
5. «**Обмен лучшими практиками по развитию производственной системы**» – конференция/форум с привлечением внешних экспертов
6. «**Совместное проектирование элемента X производственной системы**» – дискуссионная сессия по актуальному вопросу развития производственной системы (например, выбор стратегии развития ТООИР или разработка системы КПЭ)

УЧАСТНИКИ

КОНФЕРЕНЦИЙ И СЕССИЙ

18 ИЗ ТОП-20 КОМПАНИЙ РФ  
по рейтингу ЭКСПЕРТ 2021 г.

БОЛЕЕ 100 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

1 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

максимальная численность одного мероприятия

ОТ УРОВНЯ СЕО ДО РЯДОВЫХ  
СОТРУДНИКОВ



НАШИ ПРОДУКТЫ

## ДИАГНОСТИКА И ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ТОиР

### ТИПИЧНЫЕ ЦЕЛИ:

- Формирование дорожной карты развития системы ТОиР
- Повышение уровня эффективности работы оборудования
- Расчет обоснованной численности ремонтной службы
- Снижение количества аварий
- Повышение прозрачности системы управления ремонтами
- Определение экономически целесообразного уровня затрат на ремонты

ЭКСПСИ

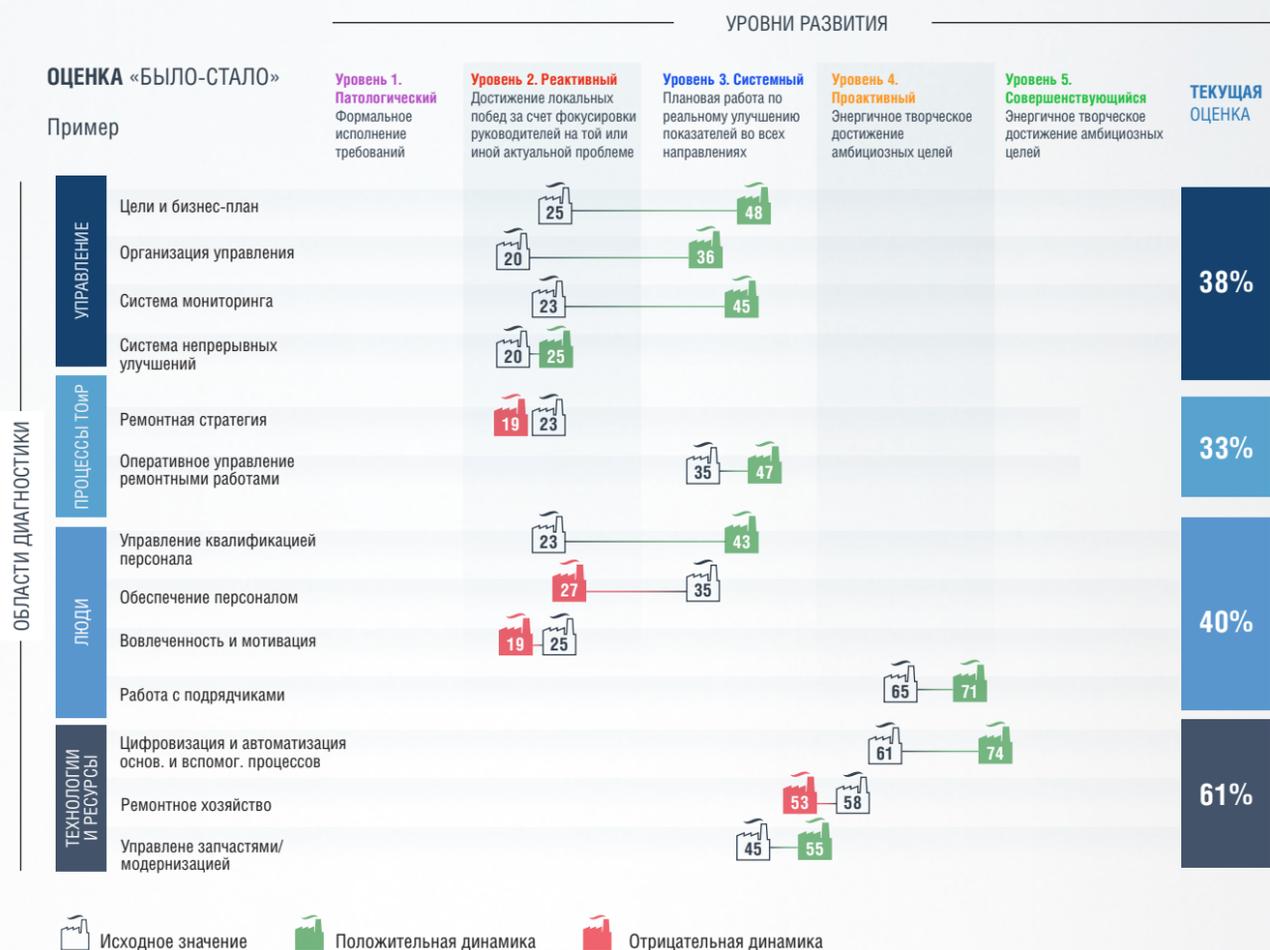
БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ



# МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ТОиР

В методологии заложена диагностика системы ремонтов **более чем по 300 параметрам**

## Отчет по оценке уровня развития системы ТОиР



### Инструменты диагностики:

- Анализ статистики по показателям надежности оборудования
- Фотографии рабочего дня, наблюдения за процессами
- Анализ обоснованности выбора ремонтной стратегии
- Интервью, фокус-группы
- Опрос удовлетворенности, анализ кросс-функционального взаимодействия

На основе собранных данных формируется оценка «узких мест» в системе ТОиР, **формируется портфель проектов по развитию системы ремонтов**, который утверждается на стратегической сессии.

# ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ РЕМОНТОВ

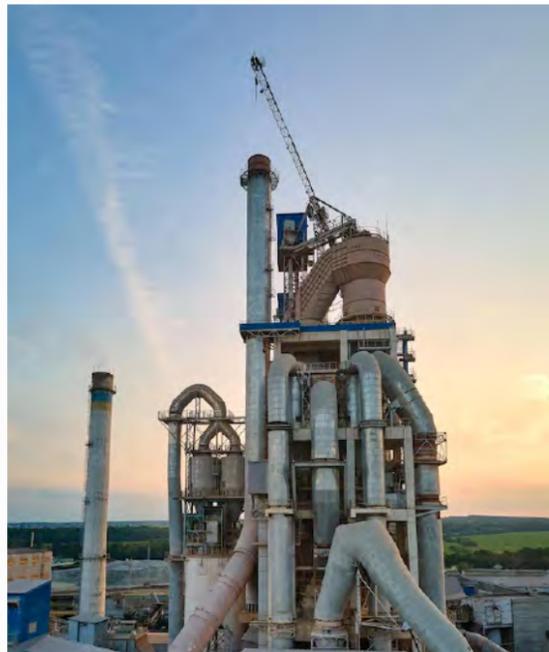
В ходе проекта происходит определение **экономически целесообразной ремонтной стратегии**. Применение стратегий «высокого» уровня не является самоцелью, но умение их применить свидетельствует об уровне развития системы ремонтов в компании.

## Уровни развития ремонтной стратегии:



# КЕЙС 1 ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ ТОиР ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЦЕМЕНТА

Цементный завод, численность более 1500 человек

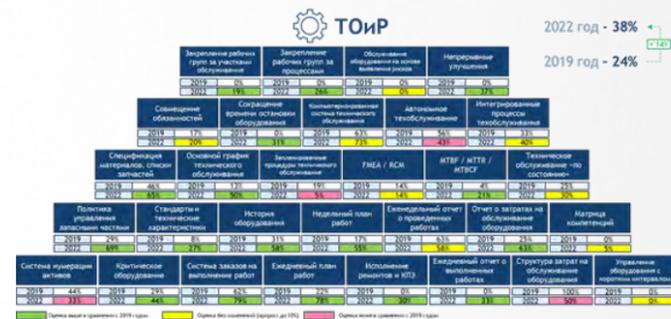


## ЦЕЛЬ

- Оценить результаты программы развития Системы ТОиР
- Проанализировать причины роста количества внеплановых ремонтов

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

### Оценка уровня зрелости процессов ТОиР

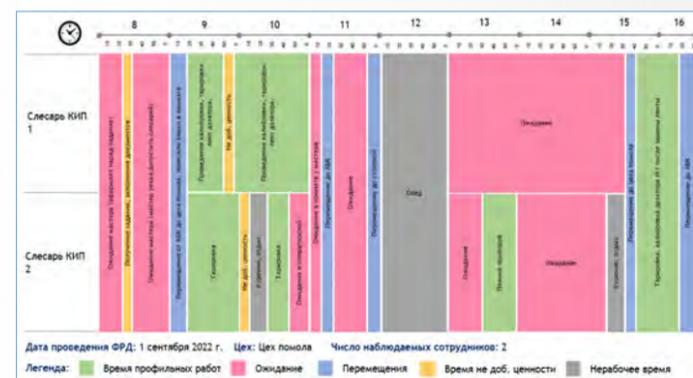


## РЕЗУЛЬТАТЫ

- Динамика развития Службы технического сервиса предприятия по результатам анализа составила 14%
- Выработана экономически обоснованная стратегия обслуживания оборудования
- Выявлен потенциал снижения потерь в ремонтных процессах до 61%
- Проведена оценка уровня кросс-функционального взаимодействия со смежными подразделениями

## Текущая ситуация:

хронометраж процесса тарировки дозаторов



# КЕЙС 2 ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ТОиР

Горно-металлургический холдинг, численность более 10 тыс. человек

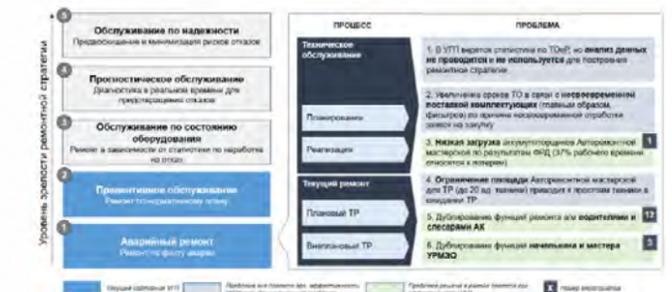


## ЦЕЛЬ

- Проведение анализа ремонтной функции подразделений горно-транспортного комплекса
- Выявление потенциала и разработка инициатив по повышению производительности труда на 15%

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

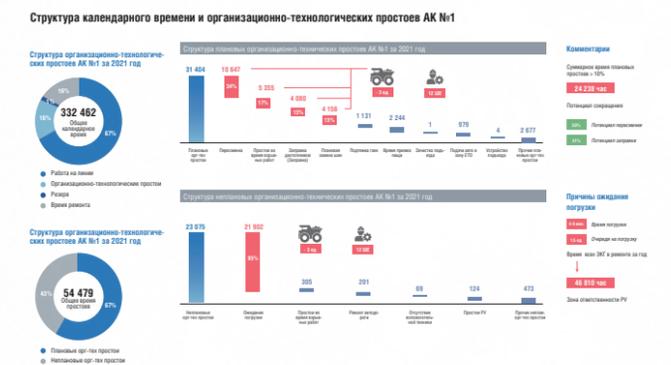
### Оценка уровня зрелости процессов ТОиР



## РЕЗУЛЬТАТЫ

- Проведен бенчмаркинг анализ основных показателей ремонтной функции
- Найден потенциал высвобождения техники
- Выявлен потенциал сокращения потерь при проведении ремонтов на 30-40%
- Снижение ФОТ и ССЧ подразделений от 10 до 20% по результатам утвержденных инициатив

## Дашборды, описывающие структуру ППР, ВПР



### БЕЗОПАСНОСТЬ

- Диагностика и развитие культуры безопасности, ОТ, ПБ и ООС
- Система развития лидерства в безопасности на разных уровнях организации
- Внедрение инструментов:
  - Управление рисками
  - Управление подрядчиками
  - Классические HSE-практики (ПАБ, Near Miss и пр.)
- Обучение в области культуры безопасности, ПБ, ОТ и ООС для руководителей и специалистов HSE функции
- Деловые игры и бизнес-симуляции для разных категорий персонала
- Инновационные решения в области ОТ, ПБ и ООС:
  - Risk-profile - тестирование персонала на склонность к рискованному поведению
  - Упрощение процессов по методологии «Безопасность - II»
  - Борьба с сокрытием инцидентов и легких НС (развитие атмосферы доверия и открытости в вопросах безопасности)
  - Независимое расследование происшествий по методологии «Безопасность - II»
- Проведение форумов, стратегических сессий, совещаний по безопасности



**Анатолий Комаров**

Руководитель направления HSE,  
«Стратегии и Операционная эффективность»

Тел. +7 (495) 645-21-15

E-mail: [hse@ecopsy.ru](mailto:hse@ecopsy.ru)

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

#### АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-РОЛЕВОЙ МОДЕЛИ

(процессы, орг. структура, численность)

#### ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА

повышения организационной эффективности (зрелости) АУП по модели OQ (Organizational Quotient)

#### ПРОВЕДЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

(численность, модели управления, организационные структуры)

#### НОРМАТИВЫ ЧИСЛЕННОСТИ 4D

модель планирования численности в горизонте 3-5 лет

#### ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ:

уход от лишних бумаг, отчетов и согласований



**Александра Лушникова**

Руководитель группы организационной эффективности,  
«Стратегии и Операционная эффективность»

Тел. +7 (495) 645-21-15

E-mail: [industry@ecopsy.ru](mailto:industry@ecopsy.ru)

# ЭКСПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

**БОЛЕЕ 30 ЛЕТ**  
на рынке консалтинга

**БОЛЕЕ 150**  
консультантов в штате

**19 ИЗ 20**  
крупнейших компаний России  
являются нашими клиентами

**95% КЛИЕНТОВ**  
обращаются к нам  
повторно

**ОКОЛО 50**  
масштабных проектов по содействию  
трансформации с лидерами отраслей

**ЗАНИМАЕТ 1 МЕСТО**  
в профильных рейтингах  
консалтинговых компаний РФ\*

\* рейтинг RAEX, 2021 г.: 1 место по объему выручки в управленческом консалтинге, 13 место среди всех консалтинговых компаний РФ ([https://raex-rr.com/business/consulting/all\\_consulting\\_ratings\\_2021](https://raex-rr.com/business/consulting/all_consulting_ratings_2021))

# ЭКОПСИ



**МОСКВА, УЛ. НОВОДМИТРОВСКАЯ,  
ДОМ 2, КОРП.1, 17 ЭТАЖ**

**БЦ «САВЕЛОВСКИЙ СИТИ»  
+7 (495) 645-21-15**