



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)



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

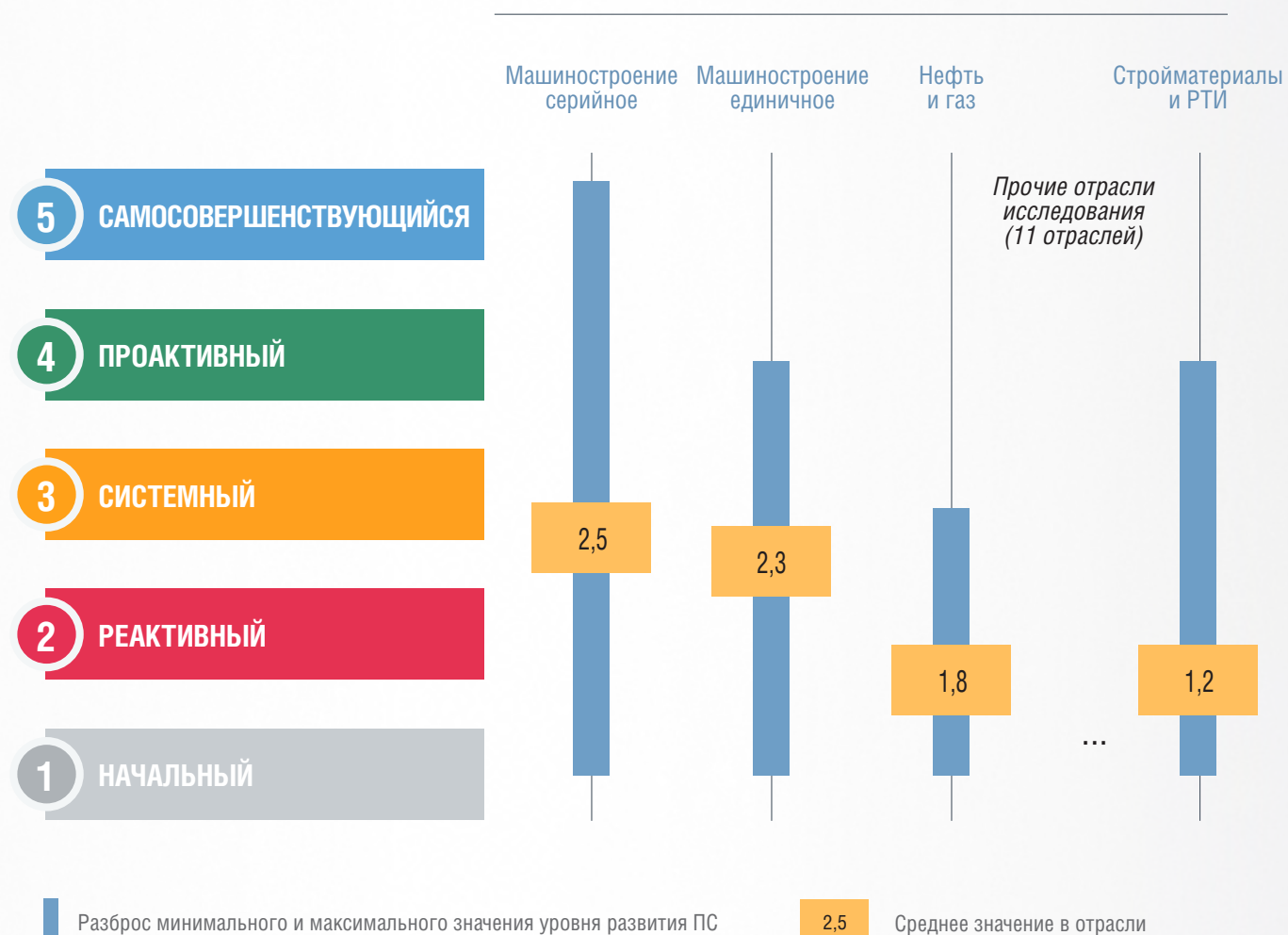


% компаний, в которых данный эффект оценен как «значительный» или «грандиозный»

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.

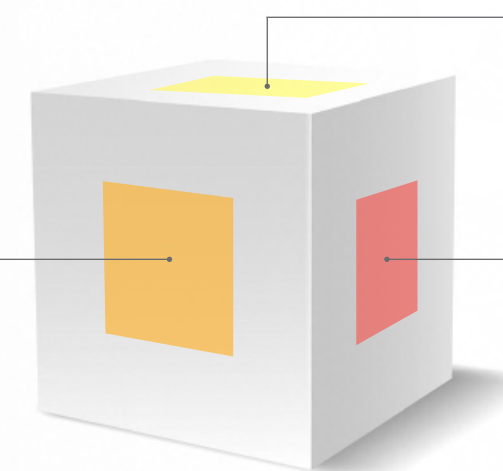
ТОП-3 ОТРАСЛИ РЕЙТИНГА



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

ЭКСПСИ

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.

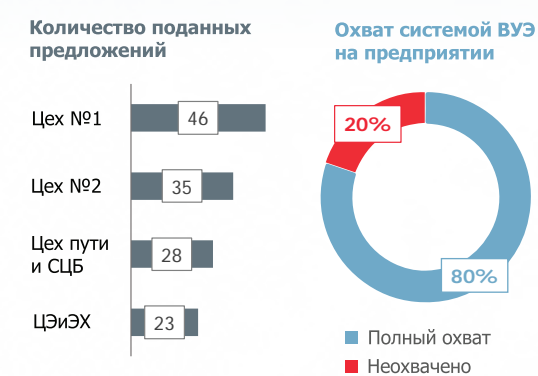


Пример памятки по практикам
регулярного менеджмента (ПРМ)

- 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:

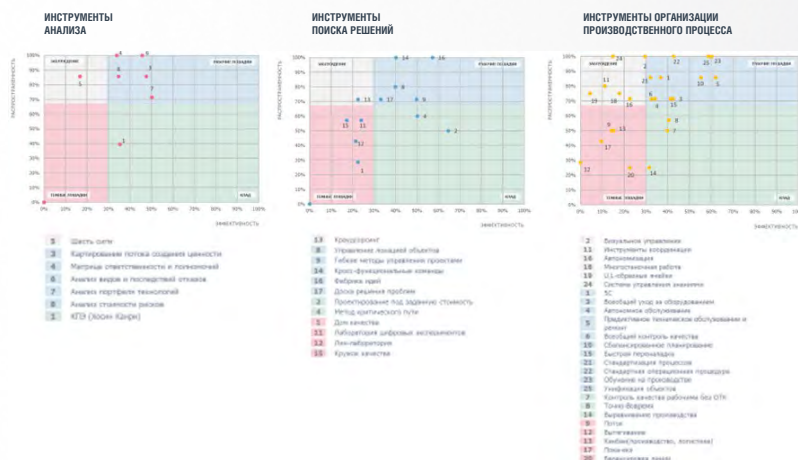
- оптимизации затрат ~5 млрд рублей,
- сокращение сроков реализации инвестиционной деятельности не менее, чем на 30%

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

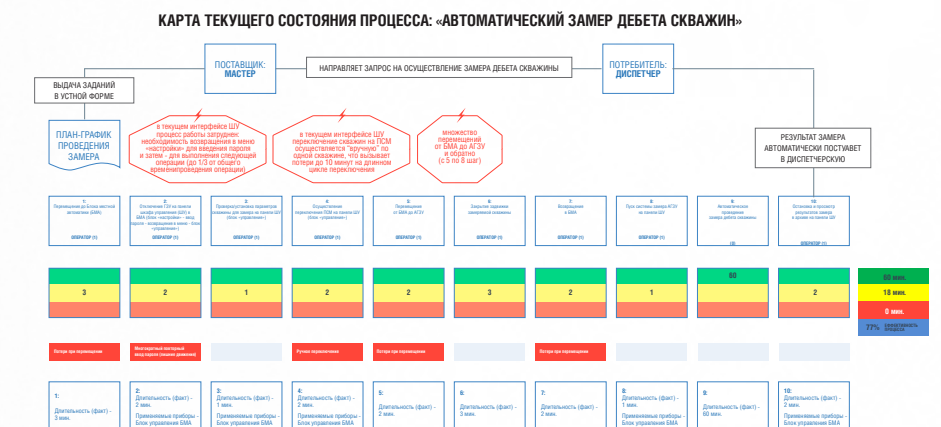
Развитие производственной культуры и оптимизация процессов на месторождении

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

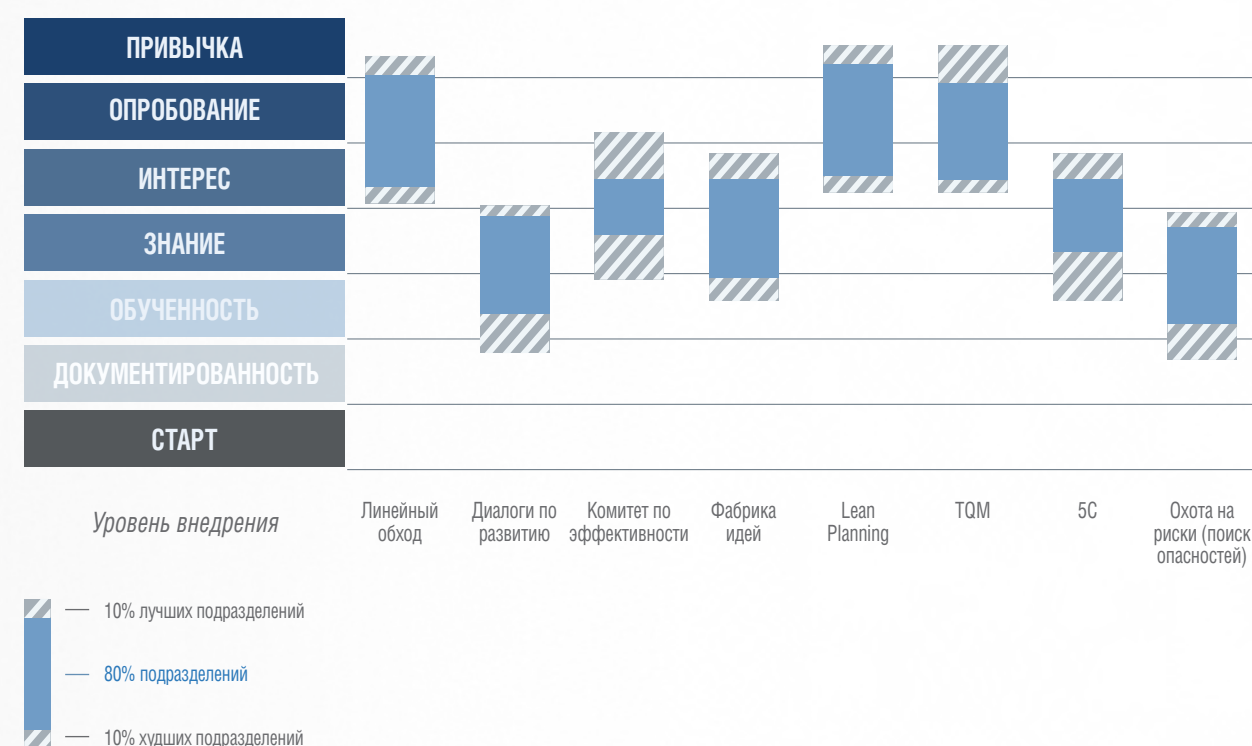
- Исследования мнений (анонимный опрос, интервью, фокус-группы)
- Полевые наблюдения
- Анализ регламентов, отчетов, статистики по ПС
- Сравнение с бенчмарками
- Сессии по обсуждению сценариев/мнений

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:

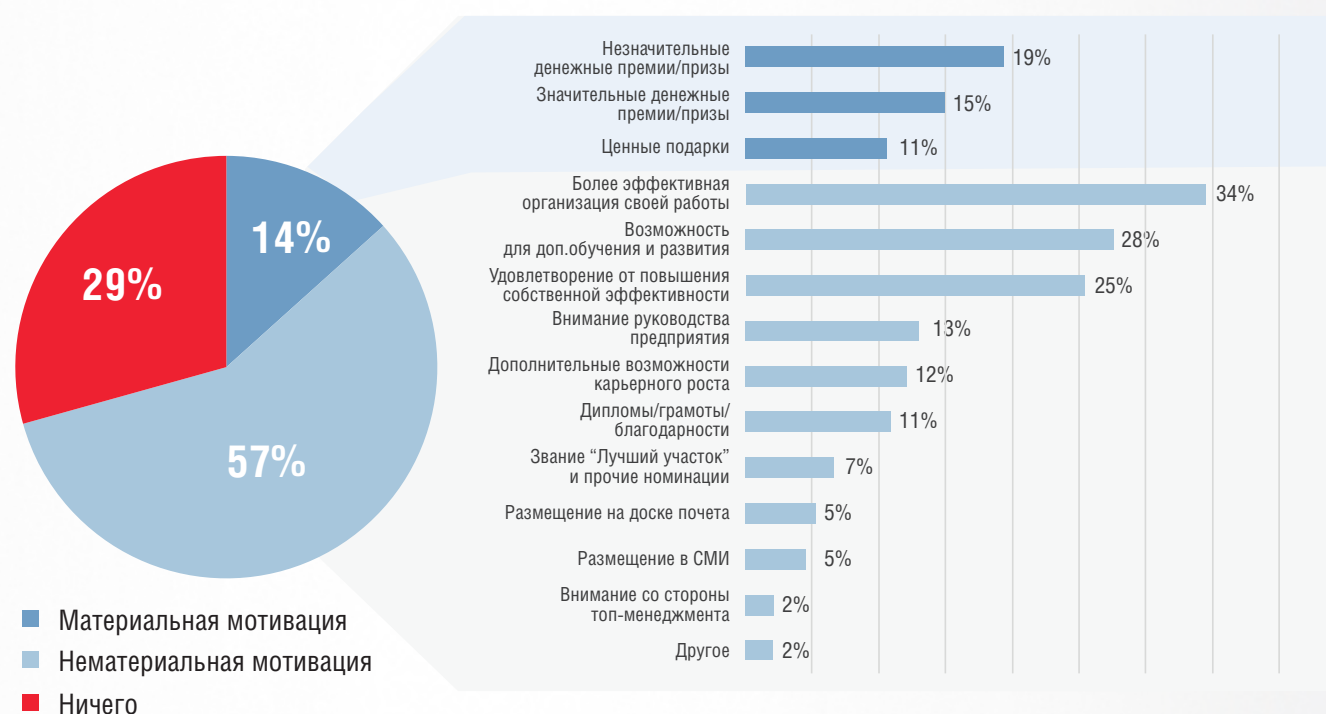
- Какие инструменты и в каких подразделениях уже вошли в привычку?
- Из-за чего инструмент X работает не так хорошо, как хотелось бы?
- Насколько удалось сформировать понимание инструментов?
- Удалось ли замотивировать сотрудников?

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?

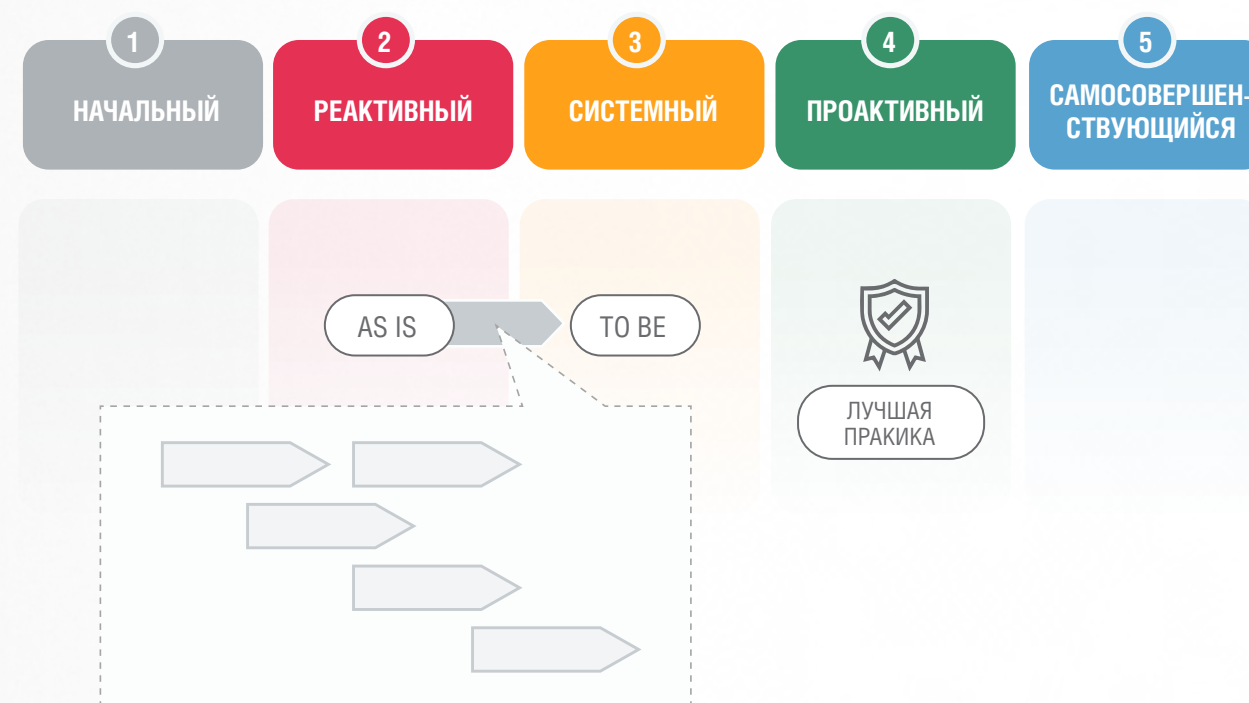


Вопросы, на которые диагностика дает ответ:

- 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?

КЕЙС 1 ДИАГНОСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Предприятие по добыче и обогащению драгоценных металлов, численность более 10 тыс. чел.



ЦЕЛЬ

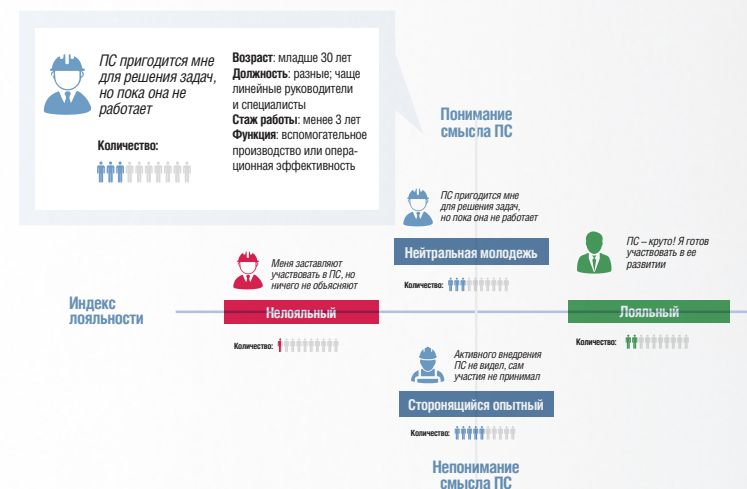
Повышение эффективности ПС (компания развивает ПС более 5 лет)

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Оценка сильных сторон и областей развития ПС в разных разрезах: внедренность инструментов, факторы лояльности ПС, эффективность методов внедрения и т.д.
- Разработаны рекомендации по стратегии дальнейшего развития ПС, связанные со снижением формализма, брендингом ПС, развитию функции ПС, настройке методов мотивации, коммуникации, обучения
- Разработана методика диагностики ПС для самостоятельного использования заказчиком в рамках регулярных аудитов

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

Результаты кластерного анализа: выделение «типов» сотрудников с точки зрения вовлеченности и отношения к ПС



КЕЙС 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЕПУТАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Производственный холдинг, численность более 100 тыс. человек



ЦЕЛЬ

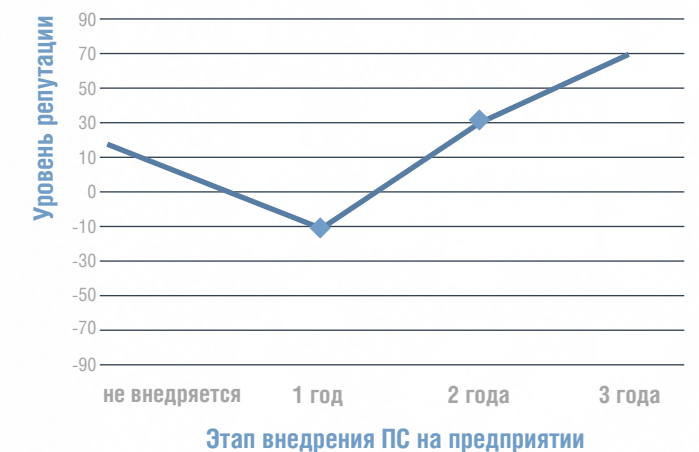
Выработать наиболее эффективные стратегии внедрения ПС на разных предприятиях холдинга

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Сформирована сравнительная оценка восприятия ПС разными целевыми аудиториями на разных предприятиях
- Выделены факторы, значимо влияющие на формирование позитивной репутации ПС в холдинге: позиционирование целей ПС, стиль внедрения, применяемые программы обучения и т.д.
- Сформированы рекомендуемые стратегии внедрения ПС, позволяющие сократить цикл внедрения с 3 лет до 2 лет

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

V-образная кривая репутации в период внедрения – сначала падение, затем рост



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

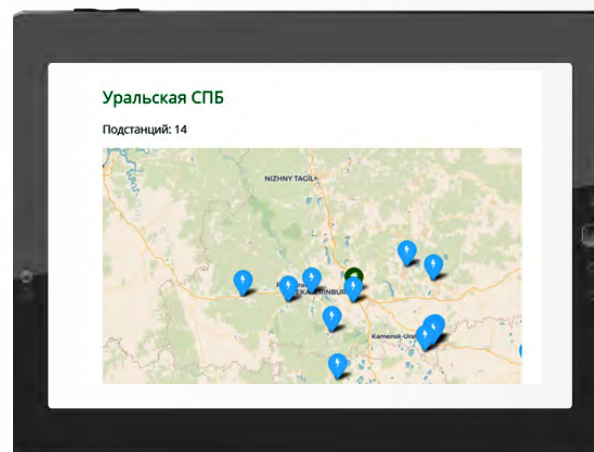
Оптимизация основной производственной деятельности для вывода компании на положительную рентабельность

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.

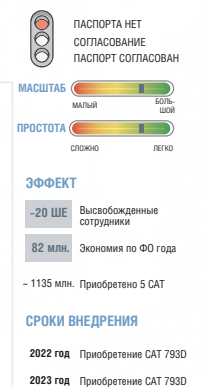
180 ШЕ
329 434 тыс.ткм

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 ТОиР 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

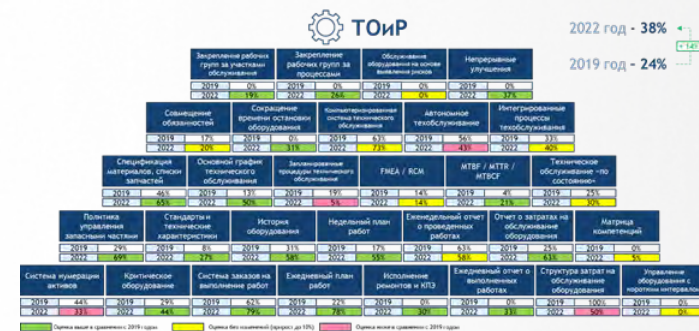


ЦЕЛЬ

- 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

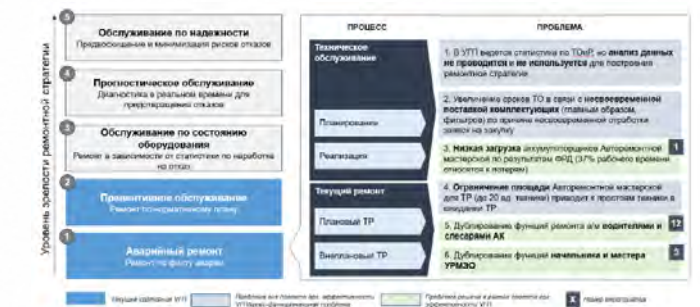


ЦЕЛЬ

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

ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ

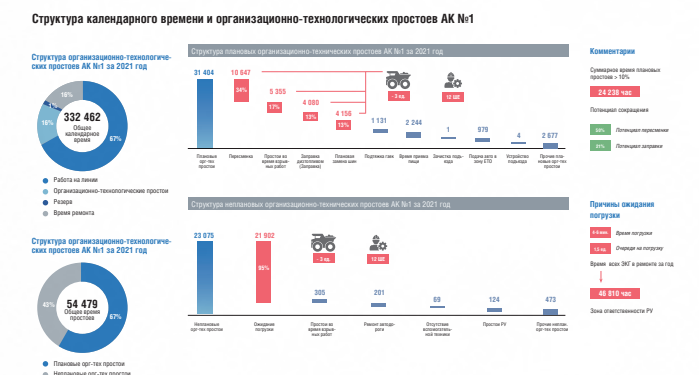
Оценка уровня зрелости процессов ТОиР



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

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

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)

ЭКОПСИ



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

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