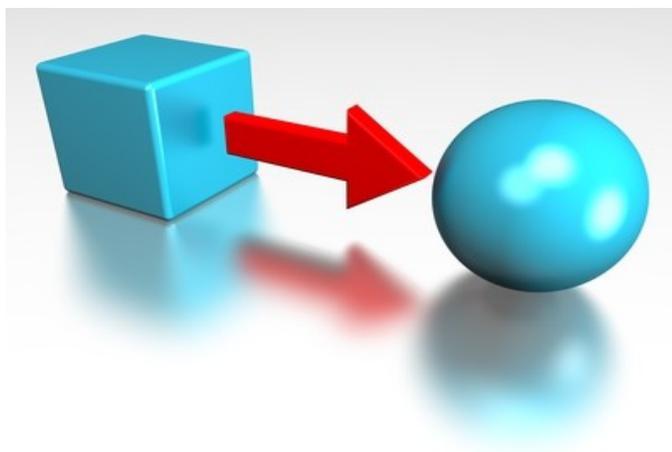
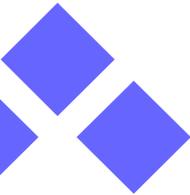


# КАТАЛОГ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ



2021 год



## СОДЕРЖАНИЕ

I. Что такое изменения?.....	3
II. Учебный курс по управлению изменениями.....	5
III. Дополнительные мастер-классы.....	9
IV. Консультирование в проекте.....	11
V. Диагностика стратегического управления.....	12
VI. Контакты.....	13



## I. Что такое изменения?

Изменения вполне справедливо понимаются как улучшения в бизнесе. «Нет такого продукта или бизнес-процесса, которые нельзя было бы улучшить!» — идея, всё больше овладевающая умами руководителей и предпринимателей. Однако «улучшение» — слишком общее слово даже в отношении продуктов и бизнес-процесов, за улучшениями чаще всего стоят:

1. Диверсификация бизнеса: создание как новых продуктов, так и выход на новые рынки.
2. Повышение качества продукции, расширение сервиса, увеличение гарантийного срока для потребителей.
3. Повышение производительности труда. Сокращение ненужных потерь.
4. Создание производственной системы.
5. Совершенствование организационной структуры, повышение зрелости бизнес-процессов, сокращение времени на внутренние согласования и принятие решений.
6. Изменение корпоративной культуры, выполнение программ по работе с персоналом, создание института наставничества, создание комфортных условий для работы сотрудников, включая руководителей.
7. Консолидация компаний после слияний или поглощения.
8. Автоматизация бизнес-процессов, развертывание:
  - BPMS — Business Process Management Suite,
  - CRM — Системы управления взаимоотношениями с клиентами,
  - ERP — Системы планирования ресурсов предприятия,
  - EAM — Системы управления фондами и активами предприятия, автоматизация технического обслуживания и ремонтов,
  - ECM — Enterprise Content Management,
  - CAD/CAE/PLM/MES — различные системы разработки изделия, технологической подготовки производства и систем автоматизации.
  - Внедрение контакт-центров.
9. Цифровизация (диджитализация) бизнеса, использование Big Data.
10. Роботизация — ряд технологий, включая RPA (Robot Process Automation) — автоматизация процессов при помощи программных роботов.

Перед менеджментом фактически любой компании рано или поздно возникает задача приступить к преобразованиям и провести их наиболее результативно и безболезненно. Данный каталог представляет основные услуги, которые помогут руководителям в деле управления изменениями.



## II. Учебный курс по управлению изменениями

Учебный курс по управлению изменениями в компаниях был первоначально создан в 2012 году специально для российской аудитории на основе методологии ССП, опыта ряда отечественных предприятий, результатов исследований. За прошедшее время он не раз совершенствовался, дополнялся, читался в коммерческих компаниях. На данный момент курс хорошо проработан и предоставляет актуальные знания; фактически, в нем содержится управленческое ноу-хау как преобразовывать бизнес. Можно отметить следующие особенности предлагаемого обучения:

- Системность. Дается системное описание различных аспектов деятельности по изменениям, которые затрагивают:
  - алгоритм преобразований, включая подготовку людей, учет их поведения;
  - понимание возможного сопротивления;
  - стратегию компании;
  - работу с целями и многое другое.Правильное раскрытие ряда явлений и их взаимосвязей является важным фактором успеха начинаний.
- Логика. Курс начинается с определения базовых понятий и заканчивается необходимостью и принципами работы стратегического офиса.
- Практичность. Курс соответствует теории и практике менеджмента, в том числе отечественной практике компаний-лидеров.
- Достаточность. Объем данного курса достаточно для последующего старта самостоятельной работы по улучшениям в компании.
- Простота изложения. Мастер-класс и семинары подаются доступным для понимания языком, без академизмов, без ненужной информации и с использованием только известной терминологии. Курс снабжен примерами из российского бизнеса, все смысловые блоки из зарубежных источников адаптированы и рассмотрены в контексте отечественной деловой практики.
- Курс полностью соответствует положениям ВРМ СВоК 3.0 в части управления изменениями.
- Курс ничего не заимствует из идей популярного автора И. Адизеса.

В результате обучения Вы сможете:

- глубже понять, с чего начать и как проводить изменения;
- правильно определить место в Вашем бизнесе различных методологий и инструментов (бережливое производство, программы качества, ИТ-решения и т.д.), и встроить их в работу компании;
- добиться согласованности действий сотрудников при осуществлении преобразований;
- увеличить вероятность успеха начинания;
- всегда держать руку на пульсе изменений, не допускать никаких неожиданных «сюрпризов».



## **Содержание курса по управлению изменениями**

### **Мастер-класс «Управление изменениями в бизнесе»**

Вводный мастер-класс «Управление изменениями в бизнесе» знакомит слушателя с темой преобразований и обозначает подход в работе с ней, формирует у аудитории понимание управления изменениями как неотъемлемой части менеджмента. В итоге мастер-класс очерчивает доступную для понимания технологию, уже применяемую в условиях отечественного бизнеса.

**Цель мастер-класса** — обозначить проблематику и технологию управления изменениями в коммерческих компаниях.

**Объем мастер-класса** — 40 слайдов.

#### **Программа мастер-класса:**

1. Бизнес как организация, недостаточность оценки финансового состояния компании для управления бизнесом.
2. Пример Нокиа, как богатой компании с плохой организацией.
3. Внешние и внутренние факторы, ведущие к изменениям.
4. Разные типы менеджмента, необходимость трансформации устаревшего менеджмента в менеджмент XXI века, минусы «ручного управления», управление изменениями как часть менеджмента.
5. Примеры изменений в бизнесе.
6. Препятствия на пути преобразований, социальный фактор, финансовый аспект преобразований.
7. Российские компании — пионеры управления изменениями. Пример из отечественной практики.
8. Технология изменений (схема).
9. Выводы.



## Семинар №1. Технология внутрифирменных изменений

*Что надо делать, чтобы преобразования в компании стали успешными?*

**Цель семинара** — раскрыть содержание подхода к управлению изменениями, который учитывает различные факторы бизнеса: менеджмент, организационный фактор, модель препятствий при осуществлении изменений и т.д. Семинар предоставляет слушателю технологии управления изменениями.

**Объем семинара** — 138 слайдов.

### Программа семинара:

1. Вводная часть – о семинаре, содержание семинара, цели семинара.
2. Технология управления изменениями.
  - 2.1. Определения менеджмента, организации, власти.
  - 2.2. Сбалансированность в бизнесе: финансовое состояние — потребительская ценность — организация — персонал.
  - 2.3. Взаимосвязь стратегии, целей изменений и управления изменениями.
  - 2.4. Работа в стратегическом контуре управления.
  - 2.5. Необходимость изменений. Стратегический разрыв.
  - 2.6. Варианты создания стратегий.
  - 2.7. Организация: взаимосвязь бизнес-процессов, структуры, целей.
  - 2.8. Основной и вспомогательные бизнес-процессы. Типы организационных структур. Механистическая (иерархическая) и адхократическая организации. Потребительская ценность как объект изменений.
  - 2.9. Типы проводимых изменений.
  - 2.10. Цикличная технология изменений, алгоритм преобразований.
  - 2.11. Бизнес-модель и новые роли в организации.
3. Препятствия на пути преобразований
  - 3.1. Три группы препятствий при преобразовании компаний.
  - 3.2. Разбор точки зрения Э. Деминга: смертельные болезни и препятствия.
  - 3.3. Ошибки в работах по изменениям согласно Л. Грейнеру.
  - 3.4. Что мешает трансформации знаний в действия согласно Д. Пфедферу и Р. Саттону
  - 3.5. Четырнадцать препятствий согласно Р.Рейду
  - 3.6. Временная шкала изменений.
4. Модель препятствий при осуществлении изменений.
  - 4.1. Факторы не востребоваемости изменений:



- 4.1.1. Недостаток знаний, система развития квалификаций с привязкой к циклу проводимых изменений.
- 4.1.2. Статусная рента.
- 4.1.3. Деловая коррупция.
- 4.1.4. Руководители с личностными нарушениями
- 4.1.5. Временщики на руководящих постах
- 4.2. Факторы, мешающие изменениям:
  - 4.2.1. Имитация работ по изменениям.
  - 4.2.2. Недостаточная приверженность изменениям руководства.
  - 4.2.3. Недостаточная организация работ по изменениям.
  - 4.2.4. Приверженность прошлому опыту.
  - 4.2.5. Замена изменений внедрением ИТ-системы.
  - 4.2.6. Недостаток лидерства.
  - 4.2.7. Страх.
5. Модель отторжения и принятия изменений со стороны персонала.
6. Бизнес как социальная система.
7. Заключение.

## **Семинар №2. Balanced Scorecard – Система Сбалансированных Показателей.**

### *ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ.*

Управление изменениями начинается с формулирования целей изменений. Просчёты на этом этапе работы обходятся наиболее дорого, поэтому так важен правильный подход к разработке целей и их достижения в работе компании.

**Цель семинара** — получение достаточных для применения знаний о методологии ССП, о её месте и значении для успеха изменений, ознакомление с опытом применения ССП в отечественных условиях.

**Объем семинара** — 144 слайда.

### **Программа семинара:**

- Вводная часть.
- Определения ССП, связь ССП с определением менеджмента, ССП как организационный механизм. Три смысла ССП.
1. ССП как система стратегического менеджмента (или как основа стратегического контура управления)..
  - 1.1. Появление ССП и основные идеи.



- 1.2. Пять принципов ССП.
- 1.3. Два контура управления компанией, работа в стратегическом контуре управления, функции управления в стратегическом контуре, определение цели, ССП как инструмент работы с целями. Техника SMART.
- 1.4. Стратегия. Аспекты стратегии. Роль анализа при разработке стратегии.
2. Изменения, обусловленные стратегией.
3. Модель Системы сбалансированных показателей:
  - 3.1. Недостаточность использования отдельных инструментов – lean, 6 sigma, ISO и т.д.
  - 3.2. Стратегический временной горизонт.
  - 3.3. Перевод стратегии в действие. Модель ССП
  - 3.4. Стратегическая карта: сбалансированность, фокус, перспективы и цели.
  - 3.5. Показатели, целевые значения, проекты и мероприятия.
  - 3.6. Каскадирование.
4. Целеполагание в основных перспективах
  - 4.1. Перспектива «Финансы».
  - 4.2. Перспектива «Клиенты».
  - 4.3. Перспектива «Процессы».
  - 4.4. Перспектива «Персонал».
    - 4.4.1. Корпоративная культура, виды корпоративной культуры, взаимосвязь корпоративной культуры со структурой организации.
    - 4.4.2. Вовлеченность.

Количество перспектив на стратегической карте, темы.
5. Ключевые показатели результативности (КПР или КРІ).
6. Примеры работы с ССП — как создать стратегическую карту?
7. Стратегический офис — функционал, процесс, подчиненность, стратегические сессии, стратегический бюджет,
  - 7.1. Роли в процессе стратегического управления.
8. Заключение.
  - 8.1. Ошибки при работе с ССП.
  - 8.2. Критика ССП.
  - 8.3. Роль ССП в компаниях.



### III. Дополнительные мастер-классы

#### Мастер-класс «Потребительская ценность»

**Цель мастер-класса** — раскрыть для слушателей понятие «потребительской ценности» в контексте управления изменениями.

**Объем мастер-класса** — 33 слайда.

**Программа мастер-класса:**

1. Определение.
2. Примеры потребительской ценности.
3. Клиентоориентированность и потребительская ценность.
4. Положения Д. Джонса и Д. Вумека о потребительской ценности.
5. Потребительская ценность и маркетинг.
6. Потребительская ценность и управление изменениями.

#### Мастер-класс «Аналитика в бизнесе»

В современную эпоху, когда почти во всех сферах существует рынок потребителя, сам потребитель избалован огромным предложением, продукты и услуги быстро устаревают, а создавать новые продукты и услуги становится всё труднее и труднее, возникает необходимость вести бизнес максимально эффективно и результативно. И правильная работа с аналитикой в данном контексте становится наиболее актуальной. Аналитика может способствовать улучшению практически любого бизнес-процесса и принятию необходимого решения.

**Объем мастер-класса** — 41 слайд.

**Программа мастер-класса:**

1. Методы работы с информацией в XX веке.
2. Основные понятия: данные, информация, анализ, аналитика и т. д.
3. Важность стратегического контура управления в работе с аналитикой.
4. Анализ данных основного бизнес-процесса.
5. Анализ и аналитика для различных функциональных частей бизнеса.
6. Важность аналитики и аналитических компетенций, организационная зрелость при работе с аналитикой. Человеческий аспект при работе с аналитикой.
7. Роль ИТ-технологий.
8. Вариабельность в бизнесе, статистическое управление процессами.
9. Теория ограничений.
10. Ошибки при работе с аналитикой.



## Мастер-класс «BPM CBoK 3.0 – свод знаний по управлению бизнес-процессами»

Не будет преувеличением сказать, что бизнес-процессы являются мотором любой коммерческой организации. Если остановится этот мотор, то остановится бизнес. Система сбалансированных показателей (ССП) прямо указывает на необходимость ставить цели по совершенствованию бизнес-процессов. Однако ССП дает слишком общие рекомендации в этом отношении. Подробно раскрывают аспекты работы с бизнес-процессами BPM CBoK 3.0 – свод знаний по управлению бизнес-процессами. Он охватывает почти все необходимые разделы от нотаций до построения процессной организации. Работа с бизнес-процессами это не только их описание и автоматизация, – важнейшей частью BPM CBoK являются разделы по изменению бизнес-процессов. Для ознакомления с этими вопросами и предназначен данный мастер-класс. Он развивает тему управления изменениями, представленную в предыдущих семинарах и мастер-классах, обозначает связь BPM CBoK с ССП, и без сомнений будет необходим сотрудникам компании в дальнейшем проекте по внедрению ССП.

**Цель мастер-класса** — увидеть управление изменениями со стороны бизнес-процессов.

**Объем мастер-класса** — 41 слайд.

### **Программа мастер-класса:**

1. Оглавление.
2. Основные понятия и определения.
3. Роли процессного управления.
4. Модель зрелости бизнес-процессов.
5. Трансформация бизнес-процессов.
6. Процессная организация.
7. Выводы.



## IV. Консультирование в проекте внедрения Системы сбалансированных показателей

Целью данного проекта является создание внеоперационного контура управления как организационного решения для всей компании. Задача постановки целей понимается как первоочередная и для её выполнения выбирается Система сбалансированных показателей (ССП) в качестве методологической основы. В результате запуска внеоперационного контура управления компания сможет приступить к улучшениям и/или изменениям, обозначенным в части «Что такое изменения?» данного каталога. Проект состоит из четырех фаз. Первая фаза является подготовительной. На второй фазе создается стратегическая карта целей уровня бизнеса. На третьей фазе создаются стратегические карты подразделений. На четвертой фазе происходит подготовка компании к анонсу и старту работ для достижения поставленных целей.

Внешний консультант входит в команду проекта и работает в нем вместе с сотрудниками компании. Его обязанности следующие:

1. Помощь в организации проекта, включая предоставление устава проекта.
2. Передача опыта и знаний.
3. Методологическая поддержка преобразований.
4. Мониторинг, анализ и оценка ведущихся изменений.
5. Выступать как независимая и беспристрастная третья сторона в разрешении спорных вопросов.
6. Поддержка менеджеров в непосредственной работе по изменениям.

Концепция проекта предоставляется по запросу.



## V. Диагностика стратегического управления

Решение о внедрении стратегического контура управления компанией может быть принято в различных ситуациях. Часто оказывается так, что необходимость новых подходов осознана, а необходимых знаний, опыта, времени у сотрудников компании не хватает. Внедрение осуществляется интуитивно, без методологической поддержки, время от времени. Через год-полтора обнаруживается, что при правильном понимании литературы, при наличии поддержки высшего руководства и даже желании работать по-новому, результаты весьма скромные. В этом случае необходимо провести диагностику.

Диагностика стратегического управления включает в себя:

1. Анализ рабочих документов.
2. Интервью с топ-менеджерами и сотрудниками компании.
3. Анализ процесса разработки и реализации стратегии.
4. Предоставление рекомендаций для дальнейших действий.

Анализ рабочих документов включает в себя разбор, в первую очередь, стратегической карты уровня бизнеса и стратегических карт подразделений. Анализ процесса стратегического управления компанией осуществляется в ходе интервью, оценке сформированной методики и регламента, согласно которым осуществляются работы внеоперационного контура управления предприятием. Как и любой другой процесс, процесс стратегического управления требует формирования, формализации и дальнейшего совершенствования. Если регламента не существует, то в отчете будет дана рекомендация по его созданию. Финальный отчет содержит:

1. Сильные и слабые стороны стратегической карты и других представленных документов.
2. Агрегированные результаты интервью.
3. Оценка существующего процесса стратегического управления.
4. Выводы и рекомендации.

Во время диагностики возможно выявить будущие риски и лучше подготовить проект. Также станет ясно, как подготовить сотрудников, какое обучение необходимо провести перед работами. Диагностика — хороший способ подготовки внедрения ССП или совершенствования уже существующей практики работы с целями.



## VI. Контакты

Телефоны: +7-916-581-06-47

+7-962-919-07-90

e-mail: [saletskov@yandex.ru](mailto:saletskov@yandex.ru)

Твиттер: @saletskov

