

# Практика организационного развития как фактор быстрого роста производственно-сервисного холдинга

Спикер:

**Петрова Ольга Николаевна**

Член Правления и член комитетов  
при Совете Директоров ГК Миррико.

Директор департамента стратегического  
планирования и маркетинга

# Цель доклада



Представить  
практику  
организационного  
развития в ГК  
«Миррико»



Рассказать  
о подходах  
и ошибках  
внедрения



Показать  
эффекты



Рассказать  
о следующих  
шагах

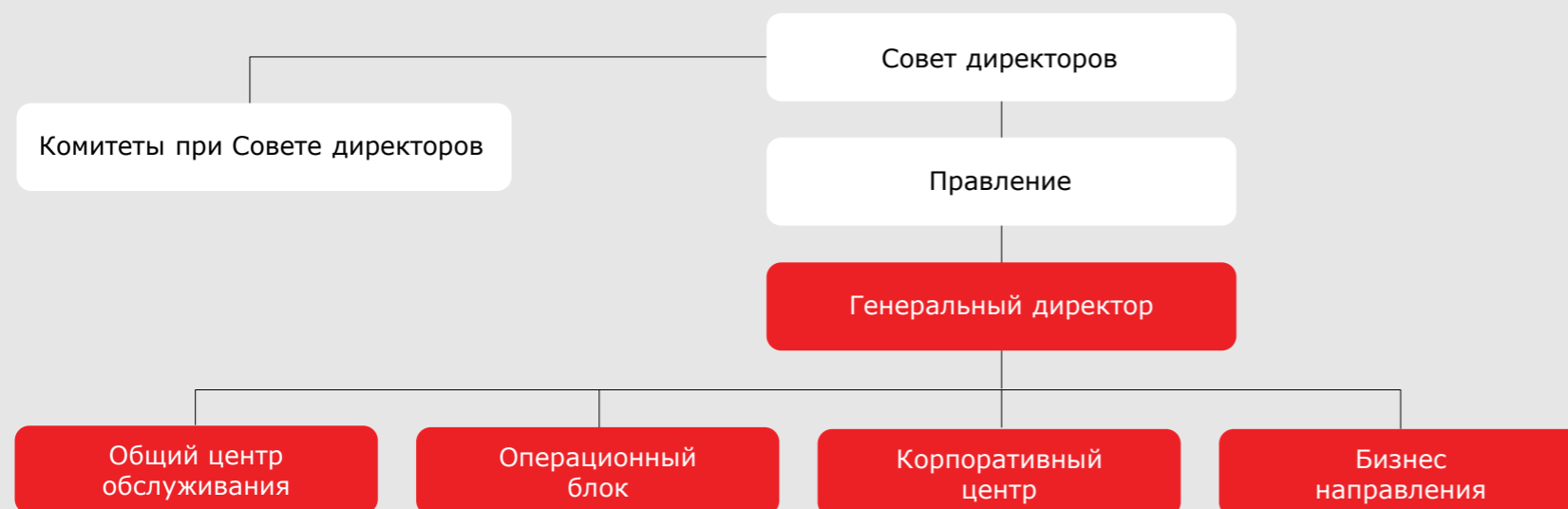
# Группа компаний «Миррико»

- Быстро растущая инжиниринговая компания, имеющая частично-собственное позаказное производство (много специфики и индивидуальности решений)
- Многопрофильный холдинг. Средняя связанность между бизнес-направлениями
- 23 года на рынке

## На 2022 год:

- Выручка 14 млрд руб.
- Численность 1200 человек
- 6 бизнес направлений, 16 основных рынков в РФ и странах СНГ

## Укрупненная структура холдинга



## Отрасли:

- Нефтедобыча
- Транспортировка нефти
- Нефтепереработка
- Нефтехимия
- Черная и цветная металлургия
- Добыча угля
- Энергетика
- Водоканалы

## Продукты:

- Подбор и поставка химии в процессы заказчика
- Сервис по дозированию химических решений, в том числе с помощью собственной роботизированной установки
- Проектирование, монтаж установок по очистке воды

# Становление практики организационного развития в ГК «Миррико»

## История ООР в ГК

До 2014

Дважды создавалось подразделение, реализующее процессное управление и организационные изменения и дважды упразднялось «в трудные времена». Конфронтации между подразделениями орг.развития и отделом СМК: споры/дублирование

2014-2015

Первый подход построить процессное управление с консалтингом – неудачный (описали верхнеуровневую процессную модель и начали описывать функциональные процессы в подразделениях и не смогли состыковать)

2015-2016

Второй подход построить процессное управление с консалтингом. Проект КОПНУ

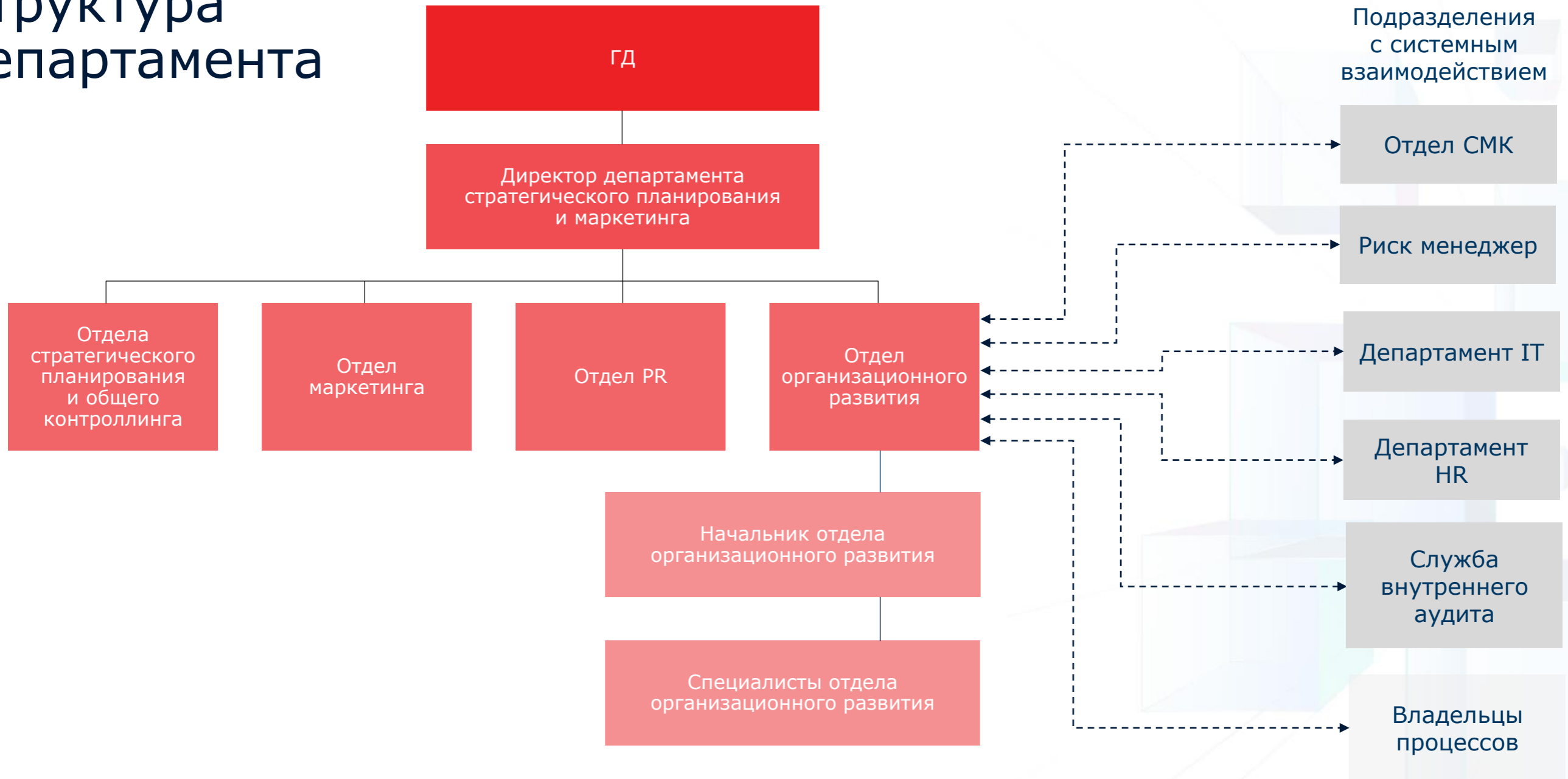
2016-2022

Развитие процессного подхода: наполнение BS, внедрение новых инструментов, участие в орг. изменениях

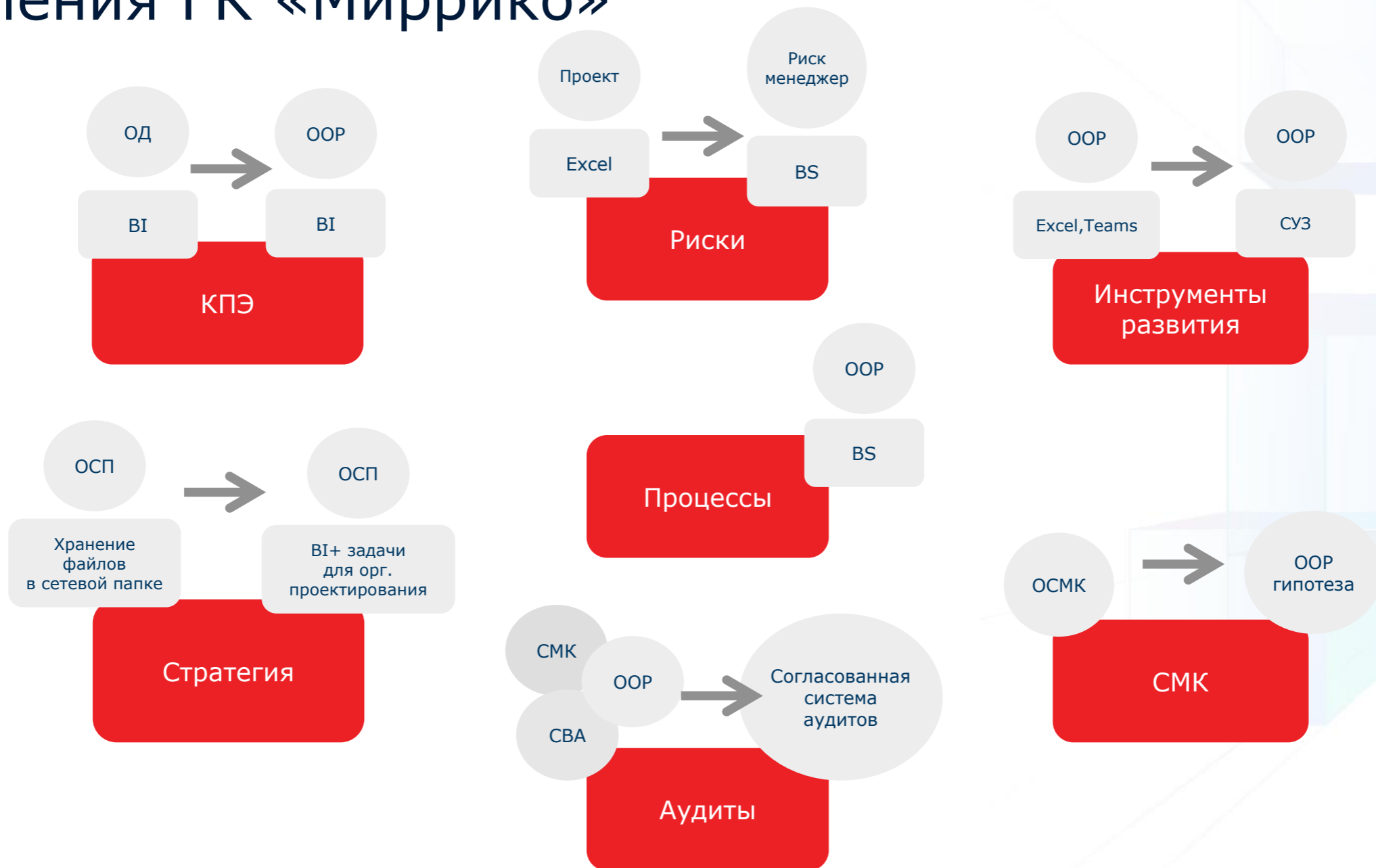
2022-2023

Выход на новый виток развития – трансформация как холдинга, так и системы орг.развития

# Структура департамента



# Связанные элементы с системой процессного управления ГК «Миррико»



# Процессы

## Информация об ИТ системах

(в каких ИТ системах реализуется процесс или часть процесса – для последующей оценки уровня автоматизации)

## Документооборот

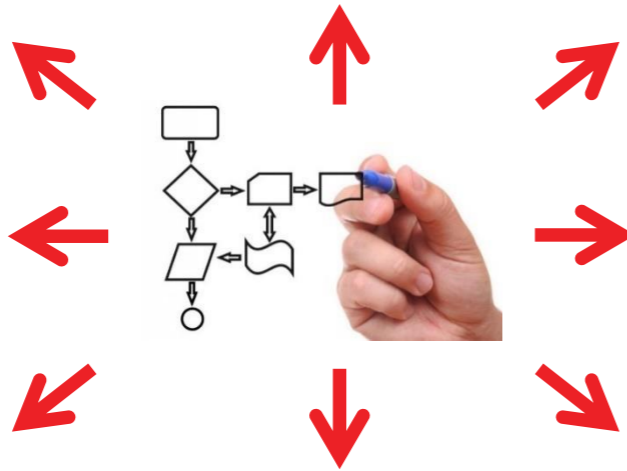
(какие записи ведутся, как они выглядят, кто создает и кому они передаются)

## Показатели

(как мы поймем, что процесс выполняется должным образом)

## Иная информация

(которую Владелец процесса посчитает необходимым включить в описание)



## Существующая проблематика

(для фокуса при работе с процессом)

## Цель процесса

(ответить на вопрос для чего?)

## Схемы процесса

(IDEF0, CFFC, BPMN)

## Роли в процессе

(кто участники и их обязанности и полномочия)

## Кто моделирует в BS:

### Основная модель:

- ООР (3 чел)

### Песочница:

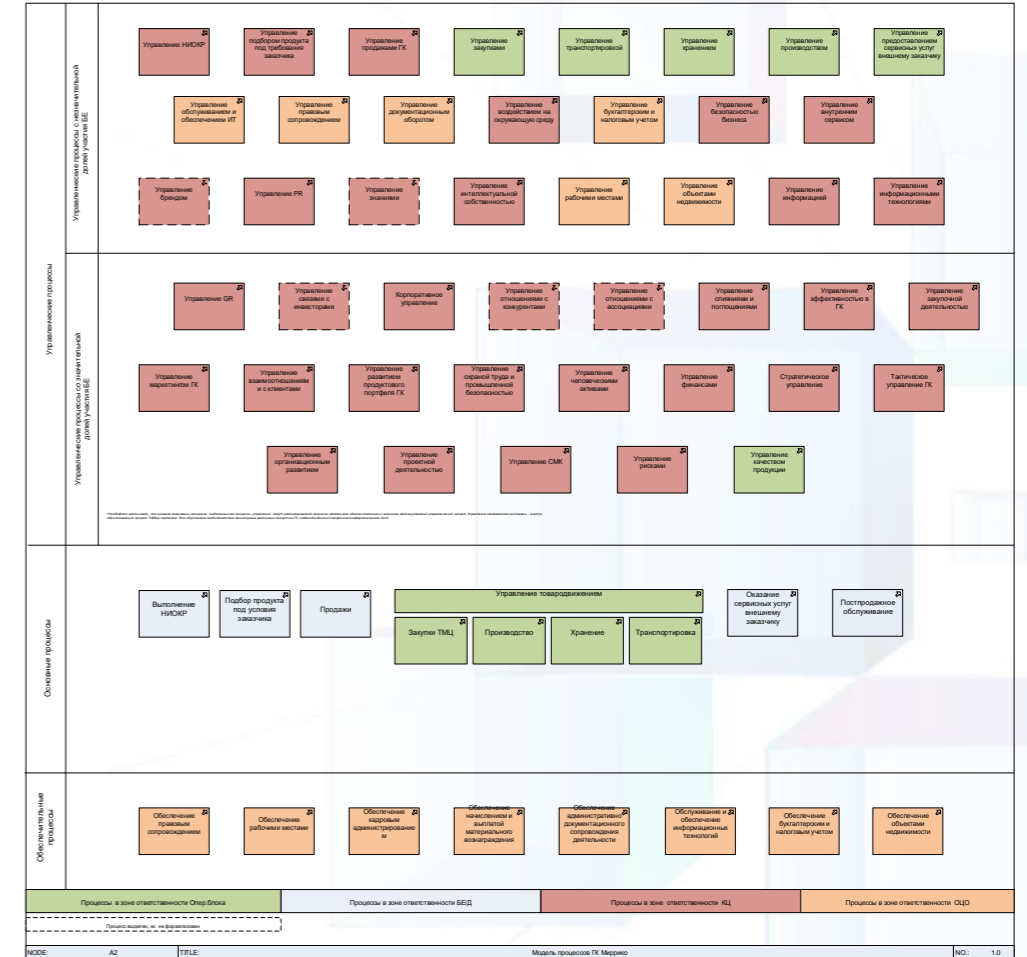
- Бизнес-аналитики ИТ
- Владельцы процессов

## Что влияет на процессную модель:

1. Разработка новых Регламентов в подразделениях (word)
2. Информация от сотрудников
3. Системная работа с процессами (актуализация раз в 3 года)

4. База проблем
5. Риски
6. Извлеченные уроки
7. КПЭ
8. Аудиты
9. Автоматизация и роботизация
10. Проекты
11. Стратегия

## Процессная модель 0 уровня ГК «Миррико»



# Инструменты развития. База проблем



Принципы работы Базы проблем:

1. Свобода слова (возможность анонимного внести информацию о своей проблеме)
2. Обратная связь по всем внесенным записям
3. Есть возможность инициатору оценить проработку и сформированные решения

## База проблем (текущее)

Цель: помочь сотрудникам решить возникшую проблему

Как работает:

1. Уведомление сотрудника ООР
2. Регистрация и приоритезация проблемы
3. Определение процесса, в котором возникла проблема
4. Организация информирования владельца о возникшей проблеме.
5. Организация коммуникации команды для решения проблемы
6. Фиксирование решений. Оформление задач для реализации.
7. Уведомление сотрудника по эл.почте

Инструментарий: excel, teams, directum



## База проблем (целевое)

Цель: помочь сотрудникам решить возникшую проблему

Как работает:

1. Сотрудник регистрирует свою проблему в СУЗ (запуск маршрута)
2. Автоматическая регистрация проблемы
3. Определение процесса, в котором возникла проблема
4. Задача Владелцу для решения проблемы
5. Контроль решения проблемы
6. Оценка удовлетворенности сотрудника решением проблемы
7. Мониторинг повторяемости

Инструментарий: система с автоматизированным маршрутом



# Инструменты развития. База проблем



## **Запрос сотрудника:**

отсутствует брендированная сувенирная продукция для вручения заказчикам при проведении переговоров.

## **Проблема:**

При проведении переговоров запрос сувенирной продукции осуществлялся сотрудниками день в день. PR отделу приходилось изыскивать сувенирную продукцию и потом штучно дозаказывать, периодически требуемой сувенирной продукции не было в наличии.

## **Решение:**

Создать и закупить базовые сувенирные пакеты.



## **Эффекты:**

### **Количественные:**

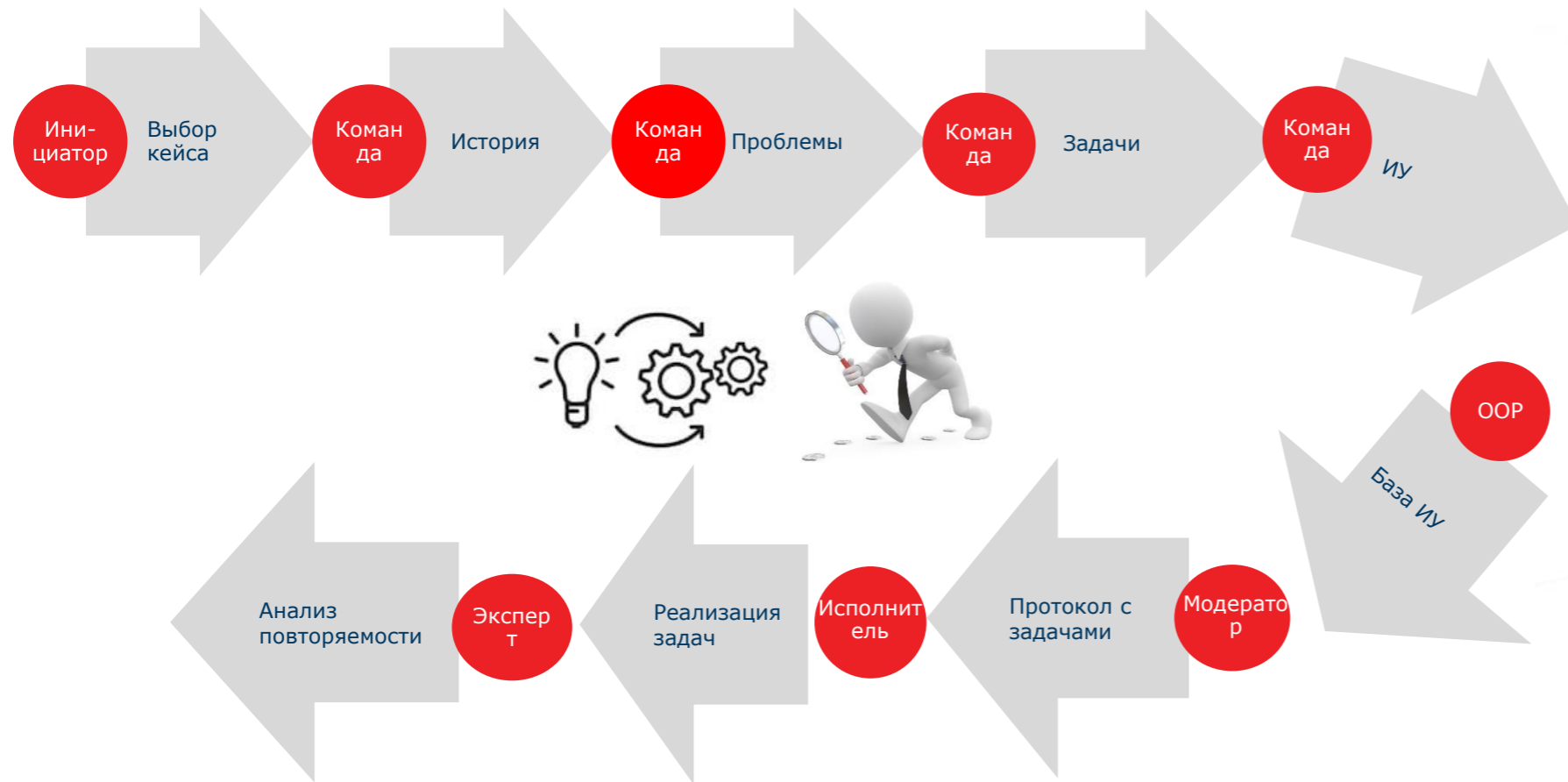
- ✓ За счет стандартизации и объединения закупок сувенирной продукции по всей группе компаний удалось сэкономить около 10% стоимости за один «пакет». В год экономия составила около 400 000 рублей.
- ✓ Удалось 1 час времени сотрудников PR на каждый запрос сувенирной продукции.
- ✓ За счет создания услуги в SD экономия времени сотрудников инициаторов на формирование запроса сократилось с 30 минут до 10 минут.
- ✓ Обеспеченность переговоров сувенирной продукцией увеличилась с 80% до 100%

### **Качественные:**

- ✓ Повышение узнаваемости и восприятия бренда
- ✓ Повышение лояльности участников переговоров.

# Инструменты развития. Извлеченные уроки (кейс менеджмент)

Как это работает



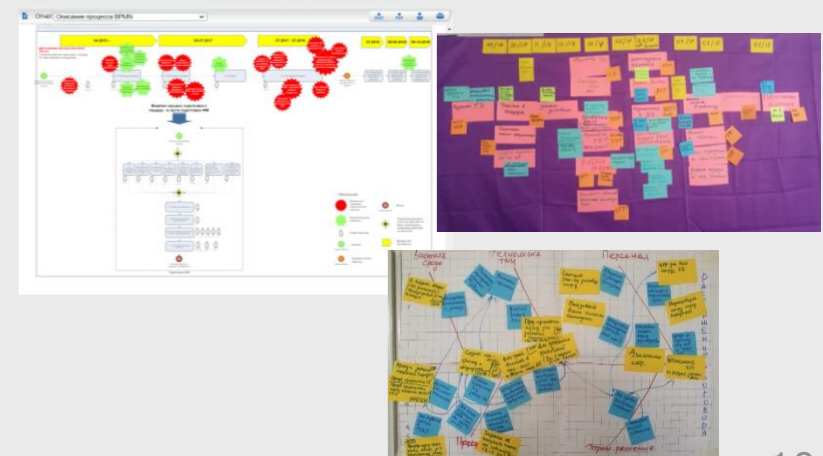
«Извлеченный урок» (ИУ)  
(англ. Lessons Learned) – опыт,  
накопленный в ходе реализации  
проекта или операционной  
деятельности

**Цель:**  
Снизить риск повторения ошибок

Об инструменте:

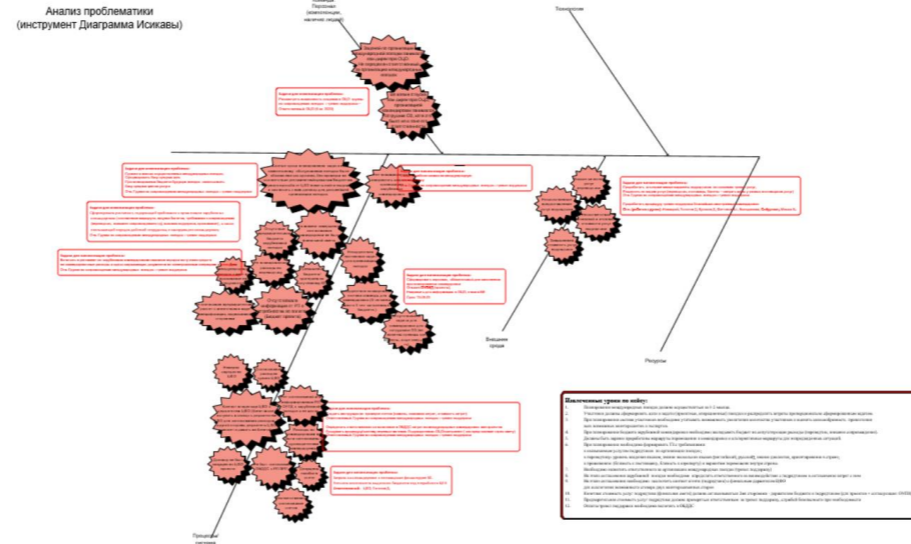
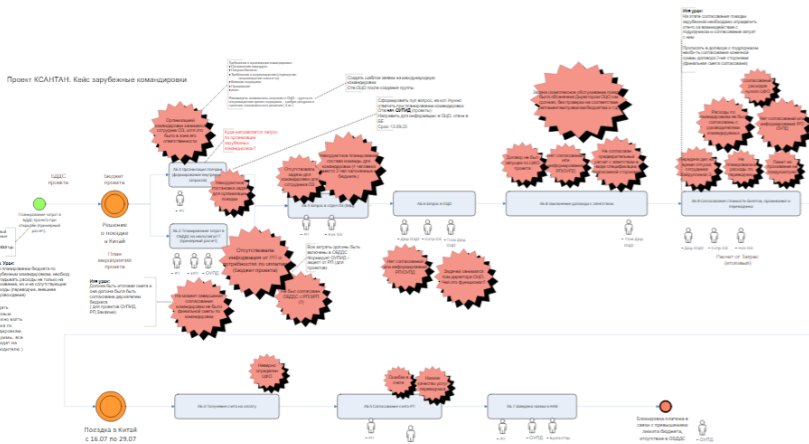
- Инструмент получил положительную обратную связь участников
- Планируется тиражирование на всю ГК
- Требуется отработка всего цикла, в том числе мониторинг повторяемости проблематики и реализация задач
- Ищем удобную систему (IT поддержка)

Сейчас так:



# Инструменты развития. Извлеченные уроки (кейс менеджмент)

## А6 Проект Ксантан (зарубежные командировки)



Прогнозная экономия  
стоимости авиабилетов



## Эффекты:

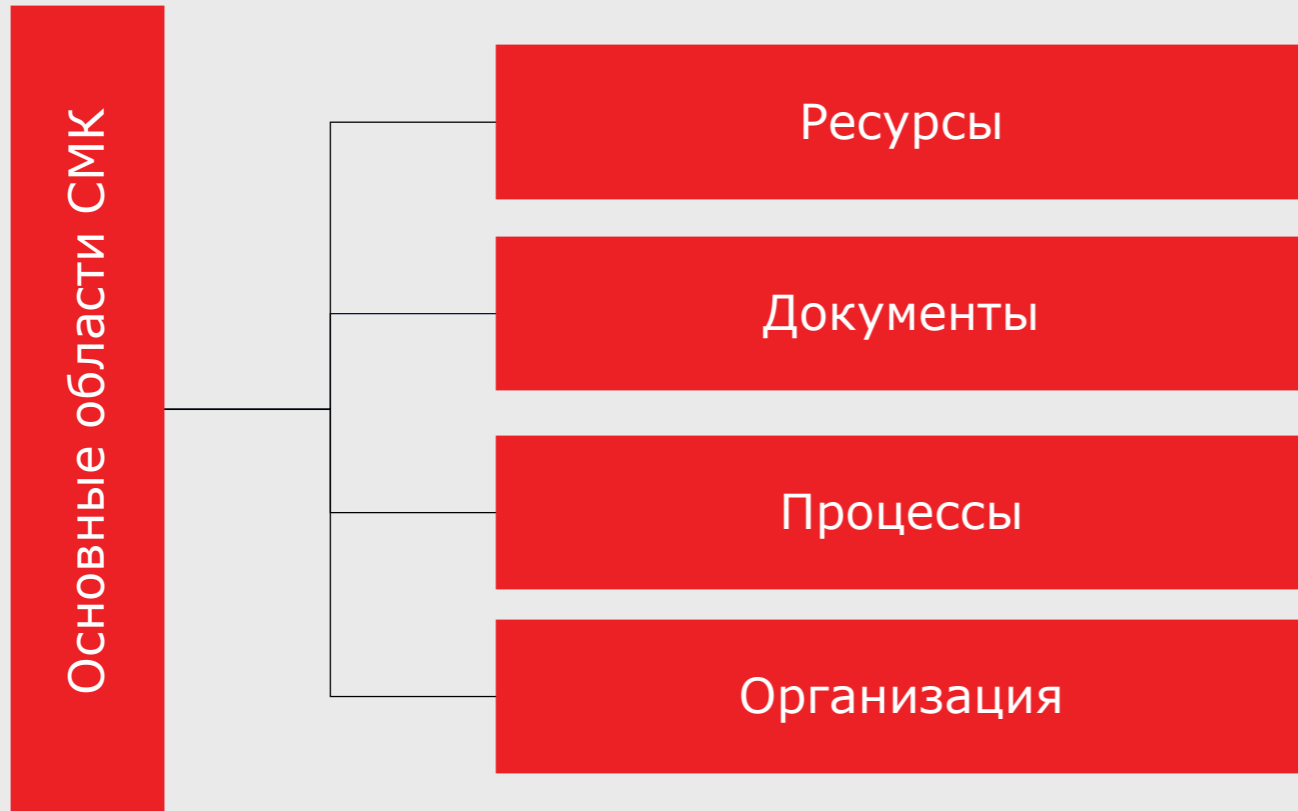
Одним из мероприятий по итогам проработки кейса стало создание в ОЦО новой позиции Тревел-менеджер, со следующим функционалом: аналитика, выбор тревел сервисов, настройка автоматизированных процессов покупки билетов.

За счет анализа, мониторинга стоимости билетов в различных тревел сервисах и настройки внутренних процессов покупки билетов предполагается экономия около 8 млн руб. в год (без ФОТ на тревел-менеджера)

## Типы кейсов для процедуры ИУ

- Закрытие проекта
- Увольнение ключевого сотрудника
- Проигрыш тендера
- Заключение нерентабельного контакта
- Потеря ключевого клиента
- Неуспешные ОПИ
- Другие

# СМК



Основные элементы СМК: стратегия, цели, процессы, риски, ЖЦП (продажи, проектирование и разработка, закупки, производство, управление несоответствующей продукцией, выпуск продукции), мониторинг, внутренний аудит, анализ со стороны руководства, работа с несоответствиями по результатам мониторинга

## Взаимодействие Отдела СМК и ООР



# Аудиты

## Внутренние аудиты

### Отдел СМК

- В основе процессная модель ГК
- Проверяют в границах стандарта
- Дают информацию для корректировки

### ООР

- В основе процессная модель ГК
- Проверяют процессы не вошедшие в план ОСМК, но требующие проверки

### Служба внутреннего аудита\*

- Реализует задачи корпоративного уровня
- Подчиняются корпоративному уровню (комитет при СД)
- Гипотеза: СВА поставщик задач для корректировки процессов

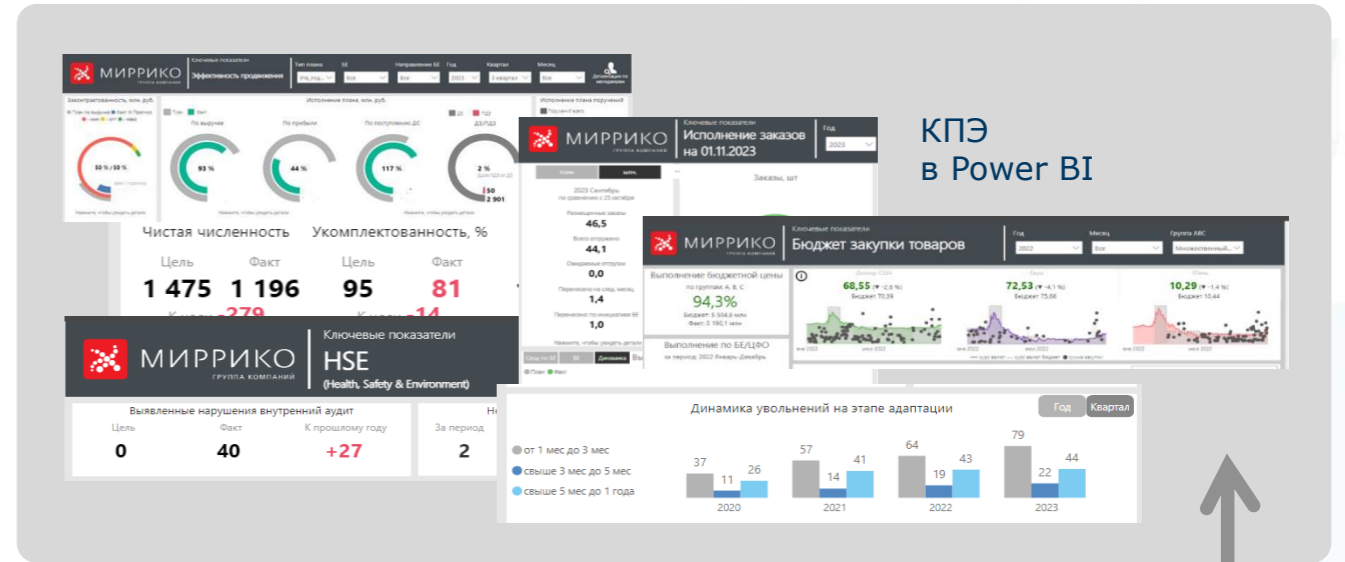
\* Новое подразделение, есть понимание функционала, но нет понимания всех деталей. Выстраиваем взаимодействие

# Стратегия



Из **корпоративной стратегии** – принципиальные изменения роли КЦ, что ведет к перепроектированию процессов, созданию новой деятельности или изменению ролей участников процессов.

Из **бизнес стратегии** и **функциональной стратегии** – смена фокуса показателей, метрики к процессам, перепроектирование процессов, создание новой деятельности или изменение ролей участников процессов.



КПЭ в Power BI

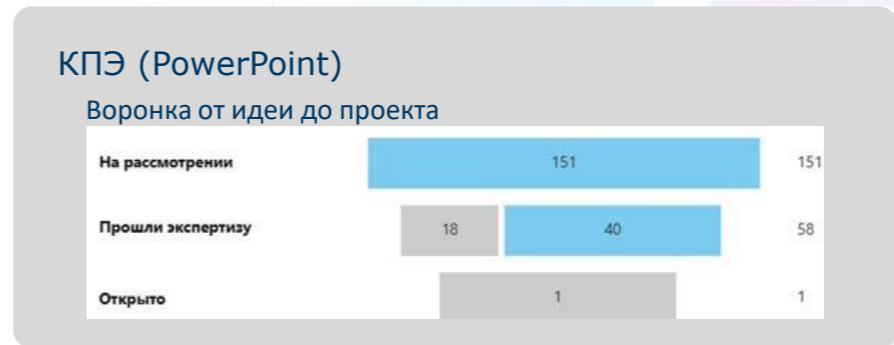
- Извлеченные уроки
- Работа с процессом
- Работа с проблемой
- ...

Работа с процессом  
ООР, Команда

Уточнение КПЭ, определение необходимости автоматизации КПЭ, передача в IT  
ООР, Владелец IT

Автоматизация КПЭ  
IT

Ручной сбор  
Владелец





# Риски

## Текущее состояние:

1. Внедряется процесс Управление рисками (проект в одной из Бизнес-единиц)
2. Куплен модуль в БС, в ноябре запуск заполнения.
3. Настроена связка риск-процесс через формирование задач по изменению процессов по итогам отработки рисков

## РИСК ФАКТОРЫ

1. Не достигаем **планового** результата в соответствии с ТЗ: отсутствие необходимых компетенций, знаний – больше испытаний/синтезов/выявление зависимостей
2. Недостаток чел. ресурсов
3. Недостаток мат. ресурсов в части оборудования, ТМЦ, сырьевой химии (плохо запланировано/не сразу понимаем)
4. Затягивание времени из-за отклонения в показателях на этапах масштабирования (переход производства продукта от лаб. условий к промышленным)
5. Расширение/изменение требований в процессе НИОКР
6. Отсутствие фокусировки

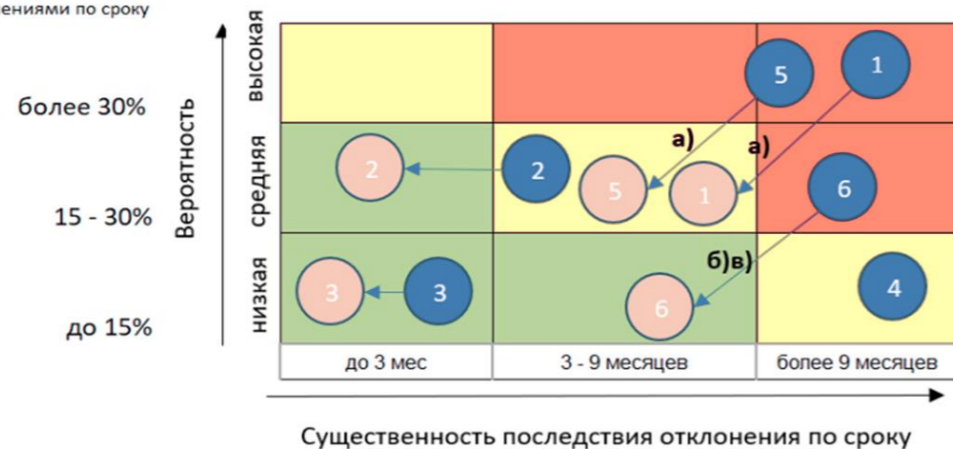
## Предлагаемые действия с доп. бюджетом

- А) Содержание ежегодного фонда на непредвиденные доп. ресурсы на НИОКР для ускорения (2-2,5 млн рассчитывать под каждый НИОКР)
- Б) для фокусировки поиск и найм исследователей: 1 исследователь – 1 НИОКР. 3 человека (5-6 млн)
- В) фокусировка на НИОКР приостановка других (там где МП ниже)

## Внести изменения в процессы

- i. Уточнить процесс планирования включить правила по доп. инвестированию в НИОКР
- i. Ежемесячная приоритизация НИОКР по скорости отдачи и маржинальности

Статистика НИОКР с отклонениями по сроку





# Кейс «Создание департамента по продажам на уровне корпоративного центра»

## Модели построения корпоративного центра (KPMG)



## Проблемы и предпосылки создания центра компетенций по продажам в КЦ:

- Медленный рост выручки
- Медленный выход на заказчика
- Сложности максимизации рентабельности в сравнении с конкурентами
- Отсутствие прозрачности деятельности по продажам в БЕ, отсутствие единой системы продаж в ГК
- Запрос помощи от бизнеса для выхода на заказчика
- Отсутствие кросс функциональных связей между БЕ

## О продажах и КЦ:

- Диверсифицированный холдинг
- Крупные заказчики
- Прямые продажи
- Длительный цикл выхода на заказчика
- Службы продаж внутри БЕ
- Роль КЦ – функциональный лидер

## Как подошли к проектированию:

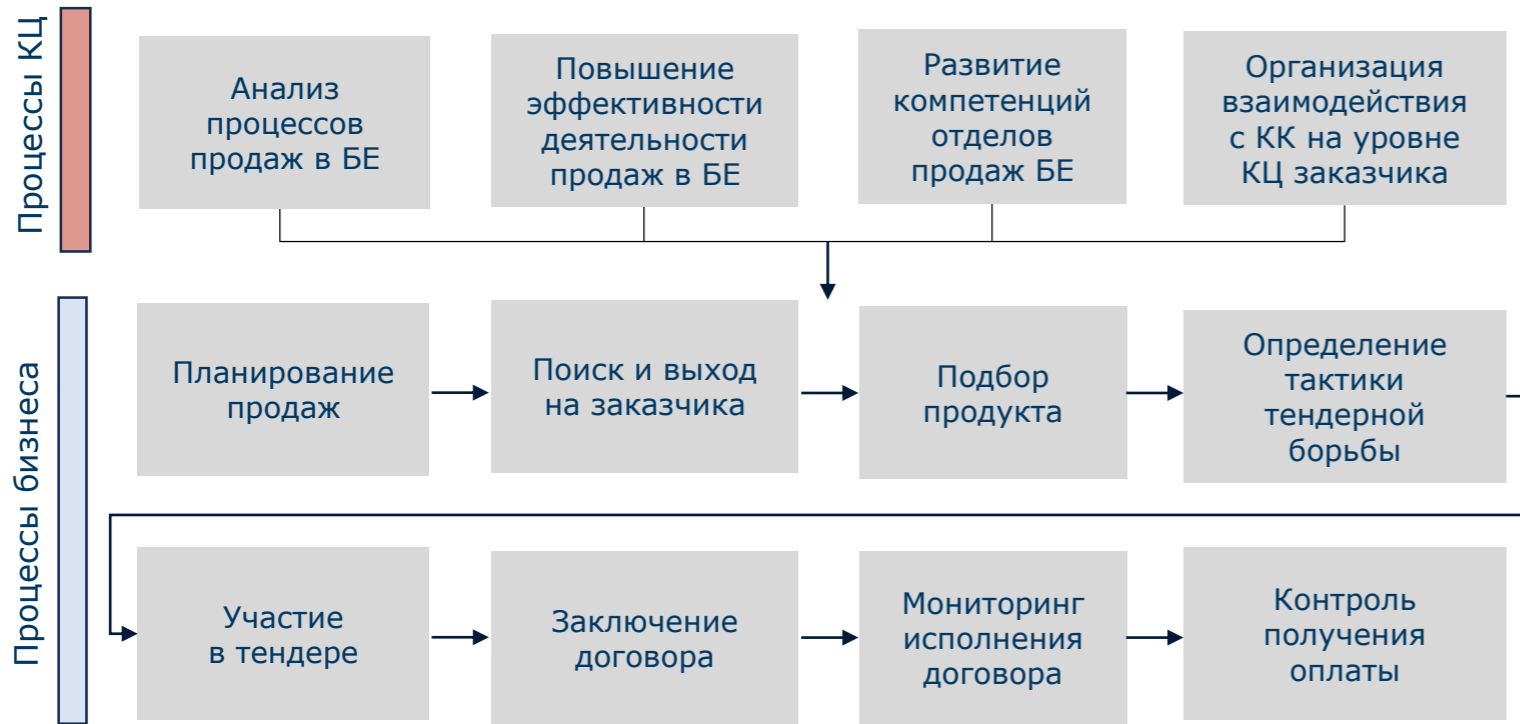
- ✓ Оттолкнулись от типа холдинга (для диверсифицированного холдинга децентрализованные продажи более эффективны)
- ✓ Обсудили необходимости централизации в рамках взаимодействия с КЦ заказчиками
- ✓ Собрали и изучили лучшие практики
- ✓ Создали рабочую группу для моделирования функционала

## Решение:

Создать центр компетенций в КЦ, цель которого повысить эффективность продаж в ГК.

Итог: укрупненное положение о подразделении (цели, КПЭ, функционал, взаимодействие, задачи), создание Профиля должности, решение о найме (в группе).

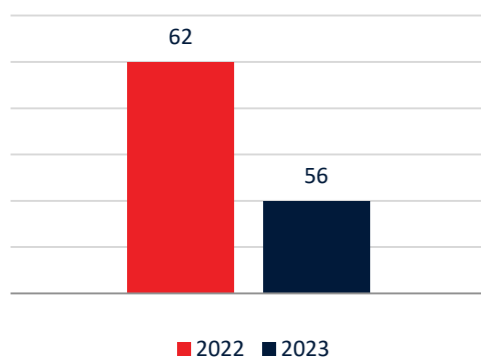
# Процесс управление продаж



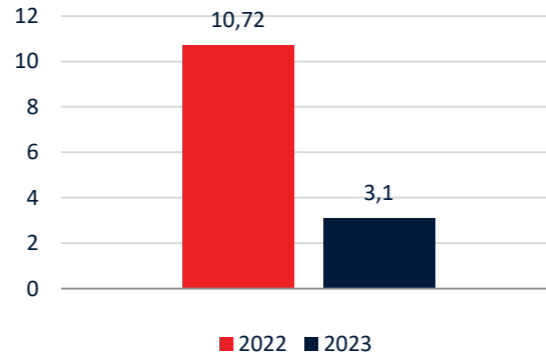
## Основные эффекты:

- Внедрен процесс скоринга
- Внедрена автоматизированная система блокировки заказов и передача в юридический отдел для начала претензионно-исковой работы при появлении ПЗД
- Внедрена единая CRM система (единые процессы для ГК)
- Создание единой автоматизированной базы отчетности по продажам в ВІ
- Внедрена система оценки эффективности сотрудников отдела продаж
- Внедрен процесс кросс функционального взаимодействия БЕ
- Внедрен процесс оценки продвиженцев
- Внедрена новая система мотивации продаж
- Внедрен процесс разработка тактики тендерной борьбы

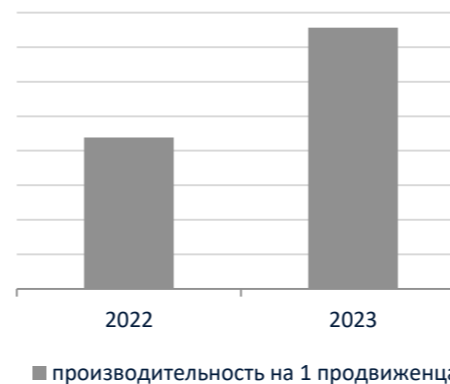
Оборачиваемость ДЗ (в днях)



Доля ПЗД в ДЗ (%)



Производительность на 1 продвиженца



Количество новых заказчиков



Количество повторных продаж (по заказчикам)



# Кейс «Внедрение электронного документооборота»

## Предпосылки перехода на ЭДО:

- Потребность в обеспечении мобильности сотрудников ГК.
- Необходимость создания единого информационного пространства.
- Реализация функциональной стратегии ОЦО в части перевода бизнес-процессов полностью в электронный вид
- Задача поставленная собственником бизнеса по повышению качества управления ГК.
- Требование законодательства по введению в практику делового документооборота электронной подписи в соответствии с действующими нормами.

## Об ОЦО:

Подразделение в котором сконцентрированы стандартные услуги:

- Договорная и судебно-претензионная работа
- Бухгалтерский и налоговый учет
- Административно-хозяйственная деятельность
- Документационное обеспечение
- Кадровое администрирование и расчет и начисление заработной платы

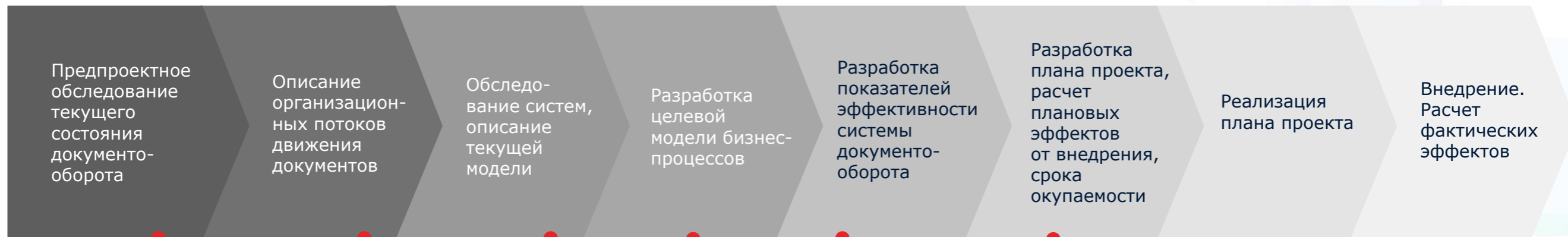
## Как подошли к внедрению:

- ✓ Реализация проекта внутри ГК с выделением команды в рамках ГК и привлечением дополнительных ресурсов из вне
- ✓ Руководитель проекта Директор ОЦО

# Кейс «Внедрение электронного документооборота»

## Этапы и результаты предпроектной проработки и реализации проекта

### Этапы



### Результаты

Разработана матрица документов.

Разработана концепция:

- принцип разделения документов на группы;
- план аудита документов.

Все документы разделены на группы по принципу: группа А – свыше 2000 создаваемых документов в год (>90% от годового документооборота ГК), группа Б – от 500 до 2000 создаваемых документов в год, группа С – оставшиеся документы (<5%)

Описаны модели бизнес-процессов документооборота «как есть»

Для анализа взяли документы из группы А с самым большим объемом распечатываемых документов, по которым нет юридических препятствий для отказа от подписания и хранения в бумажном виде. Анализируя документы, анализировали и их источники.

Описаны модели бизнес-процессов документооборота «как будет»

Проведён аудит движения документов:

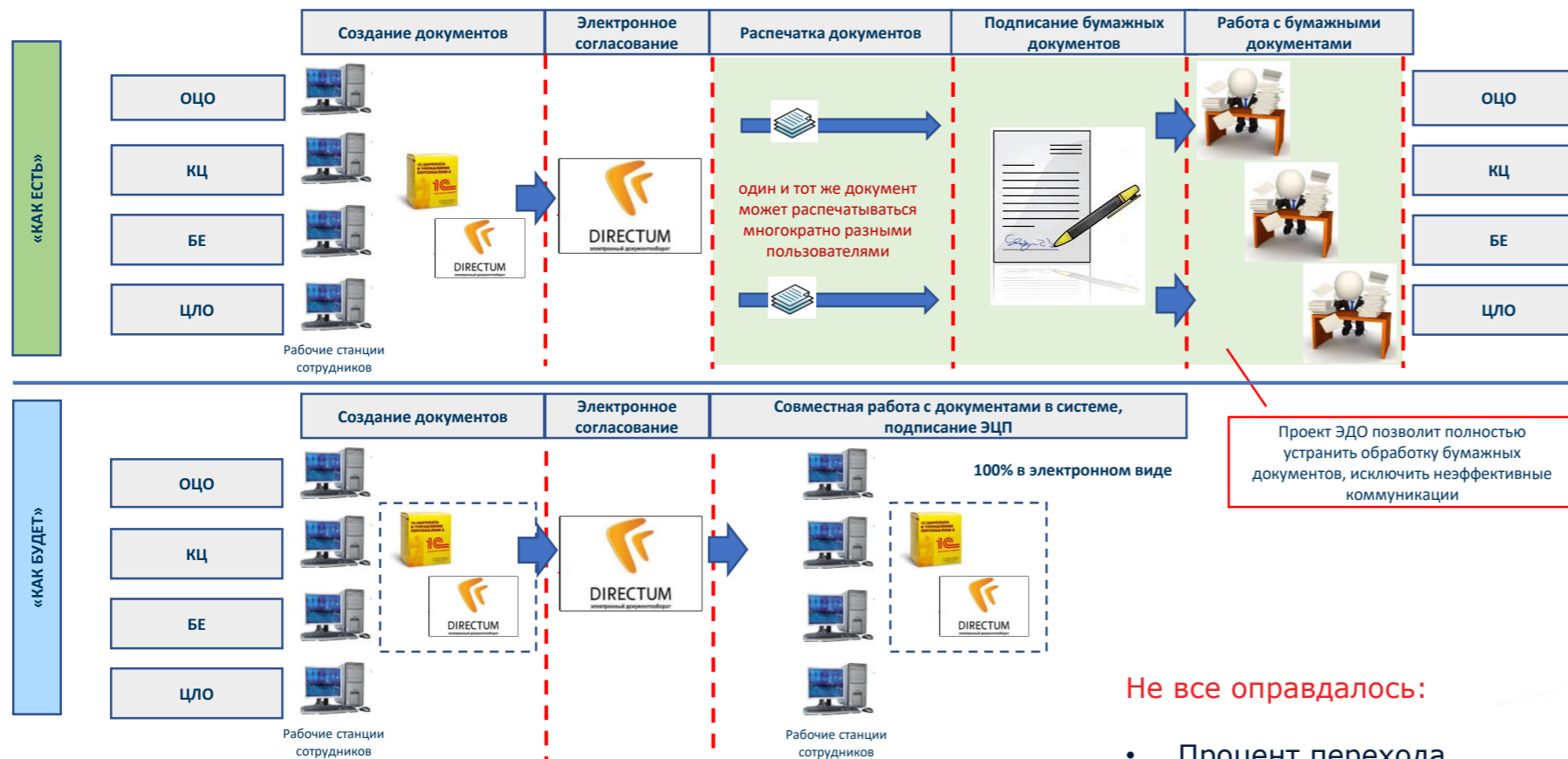
1. Описание текущей модели («как есть»).
2. Модель будущего процесса («как будет»).
3. Снижение объема бумажных документов (экономия бумаги).
4. Оценка экономического эффекта.
5. Рекомендации по повышению эффективности.
6. План мероприятий для достижения модели будущего.

Создана дорожная карта, определены стоимость проекта и экономический эффект

*Проанализировано движение следующих документов: договорные документы; документы для ФОТ; кадровые документы; приказы; письма; авансовые отчеты; служебные записки; счета и акты.*

# Кейс «Внедрение электронного документооборота»

## Изменения в движении потока внутренних документов



### Не все оправдалось:

- Процент перехода на безбумажный ЭДО при взаимодействии с внешними контрагентами ниже ожидаемого
- Не все материальные эффекты подтвердились (оказались ниже)

## Некоторые материальные эффекты проекта



**Покупка и заправка картриджей**  
Если рассмотреть данные за 2019 и 2020 год, сумма на закупку и заправку картриджей сократилась на 126 т. руб.

**Закупка канцелярских товаров (бумага)**  
Если рассмотреть данные за 2019 и 2020 год, сумма на сократилась на 141 т. руб.

**Аренда внешнего архива**  
Если рассмотреть данные за 2019 и 2020 год, сумма на сократилась на 48 661руб.

**Эффекты за счет экономии времени в год 12,9 млн**

# Кейс «Внедрение Objectives and Key Results (OKR)»

## Проблемы:

- Эффект «ключки» при реализации стратегии
- Стратегическая деятельность эпизодическая, оторвана от жизни
- Многозадачность. Отсутствие фокусировки на реализации стратегии

## Цель:

- Повысить качество реализации стратегий на всех уровнях

## О возможных способах решения:

- Повышение точности прогнозирования развития рынков
- Повышение качества стратегического выбора, через рассмотрение альтернатив
- **Внедрение элементов системы OKR:**
  - ❑ Гибкое планирование (ежеквартальное)
  - ❑ Планирование результатов от целей
  - ❑ Командное планирование
  - ❑ Регулярный мониторинг (check in)

## Как подошли к проектированию:

- Изучили методологии OKR
- Использовали проектный подход
- Пилотный проект в одной бизнес единице
- Адаптировали и формализовали методологию, провели обучение
- Тиражировали на всю ГК и все типы стратегий
- Изменили процессную модель
- Привлекли ресурсы для реализации подхода (создали подразделение – центр компетенций)

## Команда реализации:

**Заказчик:** Акционер/ГД

**Владелец системы:** отдел стратегического планирования

**Методолог:** отдел организационного развития

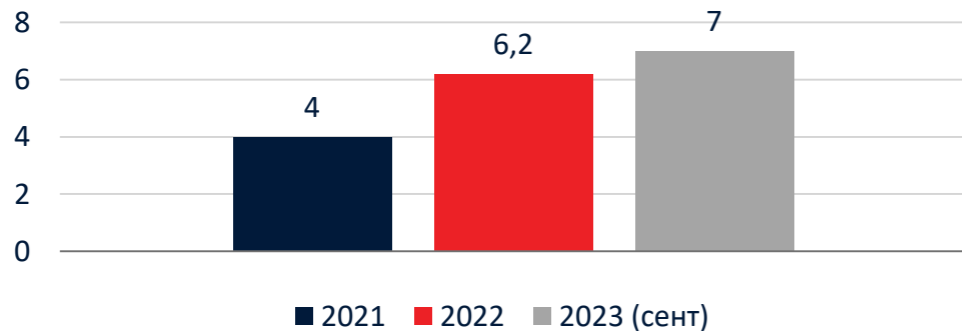
# Кейс «Внедрение Objectives and Key Results (OKR)»

Эффекты:

Эффекты от внедренного подхода OKR в рамках опроса сотрудников (2022 г)



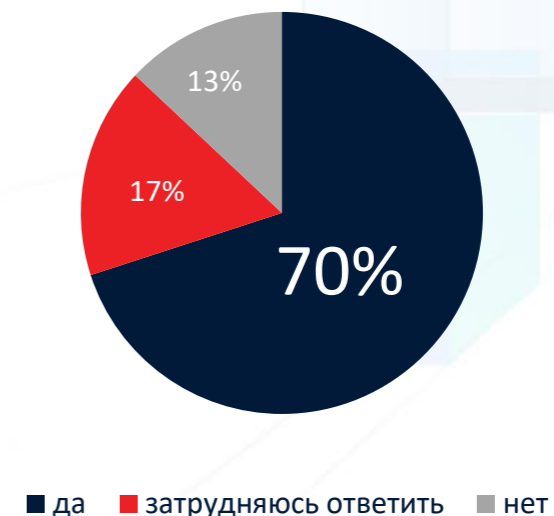
Удовлетворенность заказчика качеством реализации стратегии (в баллах)



Сложности при использовании OKR (2022)



Готовы ли вы рекомендовать OKR (2022 г)





# Следующие шаги



**МИРРИКО**  
ГРУППА КОМПАНИЙ

1

Выстраивание процесса «Внедрение организационных изменений в ГК»

\* системный контроль над орг. изменениями

2

Расчет эффектов от работы с процессами и орг. изменениями (полный охват)

3

Анализ и вероятный пересмотр процессной модели 0 уровня ввиду роста типов деятельности

4

Изменение подходов актуализации процессной модели

5

Закупка мультязычной версии BS для международного бизнеса



# Выводы

---



Не всегда централизация эффективна, часто нужна качественная интеграция

---



В зависимости от уровня организационного изменения, должна меняться роль организационного развития (методолог, лидер, участник)

---



Для реализации разных задач организационного развития в арсенале должен быть большой пул инструментов, их выбор зависит : от типа деятельности, от задач, от команды, от корпоративной культуры и других факторов и особенностей бизнеса

---



Процессная модель никогда не будет идеальной, но она должна быть минимально достаточной для задач бизнеса

---



Развитие процессной модели не имеет жестких привязок сверху вниз или снизу вверх

---



Важный элемент любой системы - это энергия сотрудников, необходимо активировать ее

---



Наличие инструмента, позволяющего создать единую систему (BS) повышает качество принятия решений в области работы с процессами и работы с организационными изменениями

# Контакты спикера



## Петрова Ольга Николаевна

Эксперт в областях:

- стратегическое управление
- стратегический маркетинг
- корпоративное управление
- процессное управление

Контакты:

[petrova\\_o\\_n@mirrico.com](mailto:petrova_o_n@mirrico.com)

+7 (917) 252-28-91

