



**ПАРТНЕРЫ
"БОРОВКОВ"**

**Презентация
консалтинговой
услуги**



**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
КОНСАЛТИНГ**



Диагностика системы управления бизнесом



6. Причины Симптомов

Проекция «Симптомы X Причины» устанавливает однозначную причинно-следственную связь между текущим признаком проблемного состояния и вызвавшей его причиной в прошлом. Одна причина может порождать несколько симптомов. У одного симптома может быть несколько причин.

Симптомы	Причины
Индекс. Симптом	Индекс. Причина
1. БИЗНЕС-ФУНКЦИИ	
1.5. ПЕРСОНАЛ	
1.5.1. Неоптимальное взаимодействие между Сотрудниками	2.3.1. Отсутствие структуры взаимодействия, обеспечивающей текущие потребности бизнеса ("доводить начатое до конца") 2.3.2. Неэффективное (вплоть до отсутствия) горизонтальное взаимодействие 2.3.4. Не определены и не разделены зоны ответственности 2.3.6. Нет единого информационного пространства
1.5.2. Служба персонала не полностью доносит до новых Сотрудников ценности Компании	1.5.2. Изменились и выросли требования к вновь набираемому (линейному) персоналу 1.5.2. Изменились и выросли требования к вновь набираемому (линейному) персоналу
1.5.3. Ментальный разрыв между руководством и линейными сотрудниками	1.1.2. Не формализованы общие задачи бизнеса как ступени к достижению целей 2.2.2. Нет формализованного плана стратегического развития на определенный период
1.5.4. Зависимость от персонала (производственного)	1.3.1. Технологическая сложность бизнеса 3.1. Снижение предложения на рынке труда соответствующих специалистов
1.5.5. Не хватает ресурсов: временных, внутренних и внешних человеческих	1.5.3. Дефицит персонала 1.5.4. Недостаток профессиональных компетенций работающих специалистов и менеджеров среднего звена для обеспечения развития 3.1. Снижение предложения на рынке труда соответствующих специалистов
2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	
2.1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	
2.1.1. Торможение в развитии Компании	1.5.1. Субъективные взгляды Сотрудников Компании на взаимодействие 2.1.1. Неосознание приоритетов в развитии, как следствие - рост "незавершеных" в начинаниях 2.1.2. Не формализованы общие задачи бизнеса как ступени к достижению целей
2.1.2. Отсутствие понимания, как решение отдельных задач ведет к решению общих задач бизнеса	2.1.2. Не формализованы общие задачи бизнеса как ступени к достижению целей 2.2.2. Нет формализованного плана стратегического развития на определенный период
2.1.3. Нет единого понимания задач	2.1.2. Не формализованы общие задачи бизнеса как ступени к достижению целей 2.2.2. Нет формализованного плана стратегического развития на определенный период
2.1.4. Нет оцифрованной потребности в персонале под развитие (количественной и качественной)	2.1.2. Не формализованы общие задачи бизнеса как ступени к достижению целей 2.2.2. Нет формализованного плана стратегического развития на определенный период
2.1.5. "Мы хотим всё и сразу, ещё вчера"	2.2.1. Быстрая смена векторов, устаревание планов
2.2. ПЛАНИРОВАНИЕ	
2.2.1. Слишком короткий горизонт планирования мероприятий (месяц)	2.2.1. Быстрая смена векторов, устаревание планов 2.2.2. Нет формализованного плана стратегического развития на определенный период
2.2.2. Постоянно поступают внеплановые задачи	2.2.1. Быстрая смена векторов, устаревание планов
2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ	
2.3.1. Отсутствие налаженных коммуникаций между подразделениями (как на уровне руководства, так и	2.3.1. Отсутствие структуры взаимодействия, обеспечивающей текущие потребности бизнеса ("доводить начатое до конца")

© Подготовлен ООО «Партнеры и Боровков», 2012.



➤ Обследование текущего состояния бизнеса по областям:

- Стратегия и Стратегические хозяйственные единицы (СХЕ);
- Рынки, продукты и потребительская ценность (ПЦ) Клиентов СХЕ;
- Организационная структура по СХЕ и бизнесу в целом;
- Основные технологические процессы;
- Маркетинг, Продажи и Отношения с Клиентами (CRM);
- Персонал;
- Финансово-экономический блок (бухгалтерский и управленческий учёт, бюджетирование, управление текущими платежами и т.д.).

➤ Обследование проводится по международную управленческой методике «SCORE»





- Выявить и формализовать представление Заказчика о текущем состоянии системы управления бизнесом
- Оценить соответствие существующей системы управления целям и задачам бизнеса
- Определить направление и масштаб необходимых изменений/развития системы управления в виде конкретных мероприятий и ресурсов

Диагностика: Объект

Функции управления



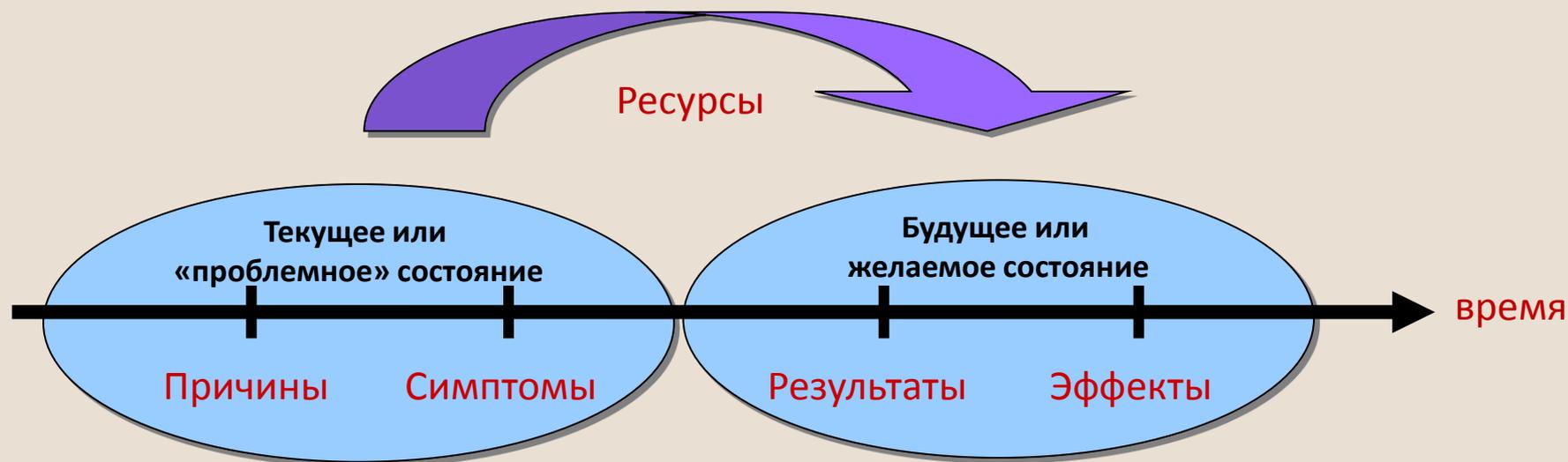
Функции бизнеса



Обследование проводится по методике SCORE, предполагающей структурное описание:

- **Symptoms/Симптомов** – наиболее заметные признаки текущего «проблемного» состояния
- **Causes/Причин** – факторы, определяющие появление симптомов
- **Outcomes/Результатов** – цели, описывающие желаемое состояние, которое должно прийти на смену текущему «проблемному» состоянию
- **Effects/Эффектов** – долговременные следствия достижения результатов
- **Resources/Ресурсов** – действия, обеспечивающие устранение симптомов и причин и достижение результатов и эффектов, перемещающие таким образом субъекта из проблемного состояния в желаемое

Модель «SCORE»



Преимущества:

Полнота описания:

1. Ситуация «как есть»
2. Ситуация «как надо»
3. Переход из п.1 в п. 2

Технологичность

Вовлеченность
сотрудников

Диагностика: Вопросы по элементам SCORE

СИМПТОМЫ: С какими сложностями Вы сталкиваетесь (какие сложности Вы видите) в работе Вашей компании/организации (в Вашем бизнесе)?

ПРИЧИНЫ: По Вашим ощущениям (как Вам кажется), по каким причинам (почему) это происходит?

РЕЗУЛЬТАТЫ: К каким результатам Вы стремитесь в работе Вашей компании/организации? Каково Ваше видение тех результатов, к которым стремится Ваша компания?

ЭФФЕКТЫ: С вашей точки зрения (по Вашим ощущениям) что это Вам даст? Каков будет эффект от достижения этих результатов?

РЕСУРСЫ: Какие необходимы ресурсы, с Вашей точки зрения (по Вашим ощущениям), для того, чтобы достичь тех результатов, о которых Вы говорили, и чтобы справиться с теми сложностями, которые Вы описали.



ОТЧЁТ
о результатах Диагностики системы управления
компании «Буше» по методике SCORE

Санкт-Петербург
Сентябрь 2012

- Отчёт о результатах Диагностики с рекомендациями консультантов по направлениям и способам изменения/развития системы управления в терминах конкретных мероприятий и ресурсов
- Сближение позиций руководства по поводу направлений и способов изменения/развития системы управления

ОАО «КОНЦЕРН ПВО «АЛМАЗ - АНТЕЙ»



ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ОРДЕНА ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
ВЕРХОСКОРСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ РАДИОТЕХНИКИ»
ОАО «ВНИИРА»

Шатурской проезд, д. 19, Санкт-Петербург, 199195
Тел: +7 812 3564611; Факс: +7 812 323 31 55; 323 37 48
info@vniira.ru; www.vniira.ru
ОКПО 07511361, ОГРН 1037800086345,
ИНН/КТ 7801266891/783450001

№ _____
На № _____ ОТ _____
Г. _____

ОТЗЫВ
на Диагностику Автоматизированной системы
управления (АСУ)

Российская компания ОАО «ВНИИРА» - один из мировых лидеров в создании и производстве радиоэлектронных систем и средств организации и управления воздушным движением. Наше предприятие входит в состав ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей».

Уникальный многолетний опыт наших специалистов позволяет осуществлять разработку радиоэлектронной аппаратуры, которая заслуженно имеет высокую репутацию на мировом рынке систем обеспечения полетов авиации. Наше оборудование (автоматизированные системы УВД, радиолокационная и радионавигационная техника, тренажерно-моделирующие комплексы, бортовое оборудование обеспечения безопасности полетов, навигации посадки и УВД, включая бортовые интегрированные комплексы) нашло широкое применение и отвечает потребностям и запросам различных авиапредприятий и авиационных компаний.

С 2012 года мы активно приступили к развитию системы менеджмента нашего предприятия - в соответствии с требованиями головной компании, концерна «Алмаз-Антей».

Перед нами, в том числе, была поставлена задача - проанализировать возможности используемых на данный момент автоматизированных систем в области управления проектами относительно целей и задач, стоящих перед компанией. Для такой работы мы пригласили экспертов в этой области «Консалтинговую фирму «Партнеры и Боровков».

Специалисты «Партнеры и Боровков» провели интервью с топ-менеджерами «ВНИИРА», проанализировали базы и приложения на платформах «1С» и «Ахарт», а также техническую документацию к ним. Все обследование проходило с использованием международной методологии управления проектами - *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*.

В результате обследования специалисты Фирмы предложили «План мероприятий» по развитию нашей методологии, организационных процессов и программного комплекса - для более эффективного решения задач управления проектами и управленческого учета во «ВНИИРА».

Особенно благодарим консультантов Дмитрия Елисеева и Павла Боровкова за продуманный подход к решению наших вопросов и объективное экспертное суждение.

С уважением,
Первый заместитель
Генерального директора
А.В. Сырейщикова



Концерн «Алмаз-Антей»

- «В результате специалисты Фирмы предложили «План мероприятий» по развитию нашей методологии, организационных процессов и программного комплекса – для более эффективного решения задач управления проектами и управленческого учёта».
- «Особенно благодарим консультантов [Дмитрия Елисеева](#) и [Павла Боровкова](#) за продуманный подход и к решению наших вопросов и объективное экспертное суждение».





ООО «МастерСофт»
Монтажников ул., д. 26/2, г. Оренбург, 460052 ГСП
Тел./факс: (3532) 999-120 www.mastersoft.ru
ОКПО 11932847 ОГРН 1025601808891
ИНН/КПП 5612029911/560901001

ОТЗЫВ НА ДИАГНОСТИКУ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

ООО «МастерСофт» - многопрофильная ИТ-компания и один из лидеров этой отрасли в Оренбурге и Оренбургской области. Основные направления нашей деятельности:

- Поставка и информационная поддержка справочной правовой системы ГАРАНТ.
- Поставка и сервисное обслуживание компьютерной и оргтехники, программного обеспечения и локальных сетей.
- Внедрение простых и комплексных решений на базе Microsoft и 1С, управление сложными ИТ-проектами.
- ИТ-аутсорсинг.
- Проведение Всероссийских онлайн-семинаров с представителями федеральных органов власти.

Мы благодарим «Консалтинговую фирму «Партнеры и Боровков» за проведенную диагностику системы управления нашей компании.

Специалисты «Партнеры и Боровков» провели диагностику по технологии SCORE, специально разработанной для таких задач. Она позволила выявить и структурировать имеющиеся проблемные зоны в управлении нашей компании, спроектировать желаемое собственниками бизнеса его состояние и предложить ресурсы по переходу из проблемного состояния в желаемое.

В результате мы получили интересный и достаточно глубокий взгляд со стороны на нашу компанию.

Например, были выявлены причины перегрузок в работе собственника, управляющего бизнесом, делегирования функций и полномочий, сложностей отношений с основным продуктовым вендором, взаимодействия с клиентами, отсутствия новых идей и продуктов, и многие другие.

Следующим результатом были предложения специалистов Фирмы по развитию нашей системы управления в областях: «Стратегия и процессы», «Маркетинг» и «Персонал», - позволяющие снять многие из выявленных в диагностике проблем.

Отмечу также нестандартность и клиентоориентированность подходов консультантов Фирмы. Несмотря на то, что разработка «Видения» нашей компании не входило в условия проведения Диагностики, они посчитали такую работу необходимой для лучшего понимания нами имеющейся в бизнесе ситуации, и в ходе Диагностики разработали вместе с нами это «Видение».

Особенно благодарим консультантов Евгения Глухова и Павла Боровкова за профессионализм и индивидуальный подход к нашим задачам.



С уважением,
Генеральный директор
Сергей Матвеев

«МастерСофт»

- «Специалисты «Партнеры и Боровков» провели диагностику по технологии SCORE, специально разработанной для таких задач. Она позволила выявить и структурировать проблемные зоны в управлении нашей компании, спроектировать желаемое собственниками бизнеса его состояние и предложить ресурсы по переходу из проблемного состояния в желаемое».
- «Особенно благодарим консультантов [Евгения Глухова](#) и [Павла Боровкова](#) за профессионализм и индивидуальный подход к нашим задачам».



1 А, 40 leilya Homomolo st, 620072, Ekaterinburg, Russia
tel./fax +7(343) 378-79-19



www.magnat.ru

МАГНАТ

620072, Россия, г. Екатеринбург, ул. 40 лет ВЛКСМ, 1 А, оф.11
тел./факс: +7(343) 378-79-19

**ОТЗЫВ НА ДИАГНОСТИКУ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

Группа компаний «Магнат» основана 20 лет назад и является официальным дистрибьютором компаний Procter&Gamble, Mars, UPECO, Nestle и других. Помимо дистрибуции товаров «Магнат» оказывает широкий спектр логистических и рекламных услуг. Численность персонала ГК «Магнат» - 3 000 человек, среднемесячный оборот – более 30 000 000 USD.

В 2013 году наша Группа и, в особенности, Дистрибьюторская Компания «Магнат», столкнулась с необходимостью корректировки своей финансовой структуры для повышения управляемости бизнесом. Для этого мы пригласили специалистов «Консалтинговой фирмы «Партнеры и Боровков».

Павел Боровков, лично проводивший данную работу, предложил для решения нашей задачи несколько иной подход – провести Диагностику всей системы управления Группой и выработать «План мероприятий» по её совершенствованию.

Мы сочли предложенный подход полезным для нас, в связи с чем провели стратегическую сессию по Диагностике. Во время сессии использовалась специально разработанная для таких мероприятий технология SCORE. Она позволила нам:

- структурировать имеющиеся проблемные зоны в управлении нашей Группой;
- описать желаемое топ-менеджерами состояние бизнеса;
- выработать «План мероприятий» по переходу из проблемного состояния в желаемое.

В результате мы получили интересный и достаточно глубокий взгляд со стороны на нашу Группу, с учётом специфики разных бизнес-направлений. Например, мы оценили, что построение структуры нашего бизнеса вокруг каналов сбыта может быть не столь эффективным, как вокруг наших ключевых партнёров, продукцию которых мы поставляем на рынок.

Далее, мы выявили, что в своём целеполагании слишком сосредоточены на финансовых KPI, в ущерб нефинансовым показателям. Таким образом, нам сложнее управлять факторами деятельности, которые приводят к успеху, опять же, в финансовых измерителях. Решить выявленные проблемы призван «План мероприятий», выработанный на той же сессии. **Благодарим Firmu и лично Павла Боровкова за профессионализм и внимание к задачам именно нашего бизнеса.**




Алексей Ильин
Генеральный директор
Дистрибьюторская Компания «Магнат»

ООО "Магнат Трейд Энттерпрайз" ИНН/НПД 6658249083/660850001 р/сч 40702810811000000986 в Волгоградском ОСБ № 8621 г. Волгограда
Поволжского банка СБ РФ №/сч 301101810100000000647 БИМ 041806647 код по ОГРН 1069658108442

Группа компаний «Магнат»

- «Павел Боровков предложил для решения нашей задачи провести Диагностику всей системы управления Группой и выработать «План мероприятий» по её совершенствованию».
- «В результате мы получили интересный и достаточно глубокий взгляд со стороны на нашу Группу, с учётом специфики разных бизнес-направлений».
- «Например, мы выявили, что в своём целеполагании слишком сосредоточены на финансовых KPI, в ущерб нефинансовым показателям».



➤ Павел Боровков

- Управляющий Партнёр Фирмы
- Ведущий в России специалист по бизнес-планированию и бюджетированию
- Профессиональный менеджер проектов (Project Manager Professional, PMP)
- Руководил проектами по стратегии для компаний «Магнитогорский Metallургический Комбинат», «ОрёлТекМаш», «Гросско», «ПромСтальКомплект» и других



➤ Дмитрий Елисеев

- Методолог и консультант с 12-летним опытом проектов по развитию систем управления: диагностика, стратегия, ССП, оргпроектирование, бизнес-процессы, управление проектами
- Капитан 1-го ранга запаса, к.т.н., доцент
- Провёл проекты по стратегии для компаний «Архыз», «ЯкутскЭнерго», текстильный холдинг «Яковлевский», «Александровский хлебокомбинат» и других



➤ Евгений Глухов

- Методолог и консультант в области стратегии, ССП, организационного проектирования и управления знаниями
- Специалист по «мягким системам управления»
- Провёл проекты по стратегии для компаний «Архыз», «Костромская ГРЭС», «Русский легион», «Инновационная компания НТМ» и других



➤ Дмитрий Наконечный

- Консультант по стратегическому управлению и организационному развитию
- Разработчик продуктов и услуг: «Управление объектами заказчика», «Управление изменениями: модель «Человек – Стратегия - Организация»;
- Провёл проекты по стратегии для компаний «Магнитогорский Metallургический Комбинат», «Гросско», текстильный холдинг «Яковлевский» и других

Диагностика: План проведения

День	Время	Название этапа	Участники
1.	10:00-10:30	УСТАНОВОЧНЫЙ ЭТАП Краткое изложение технологии Диагностики, уточнение плана работ на Диагностику	<ul style="list-style-type: none">▪ Специалисты Исполнителя▪ Команда топ-менеджеров Заказчика
	10:30-12:30	Индивидуальная работа с Собственником бизнеса	<ul style="list-style-type: none">▪ Специалисты Исполнителя▪ Собственник бизнеса
	13:00-18:00	ГРУППОВАЯ РАБОТА С КОМАНДАМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ (руководители направлений бизнеса, функциональные специалисты, финансисты, ИТ-специалисты)	<ul style="list-style-type: none">▪ Специалисты Исполнителя▪ Команда топ-менеджеров Заказчика
2.	10:00-18:00	ГРУППОВАЯ РАБОТА С КОМАНДАМИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ (руководители направлений бизнеса, функциональные специалисты, финансисты, ИТ-специалисты)	<ul style="list-style-type: none">▪ Специалисты Исполнителя▪ ИТ-специалисты Заказчика
3.	10:00-18:00	Обработка полученных результатов и составление «Отчёта о Диагностике»	Специалисты Исполнителя
4.	12:00-18:00	<ul style="list-style-type: none">▪ Представление «Отчёта о Диагностике» Заказчику▪ Принятие решений по Плану дальнейших работ	<ul style="list-style-type: none">▪ Специалисты Исполнителя▪ Команда топ-менеджеров Заказчика



***Вы ведёте Дело.
Мы помогаем быть ему Бизнесом.***



Павел Боровков
генеральный

Санкт-Петербург,
набережная Чёрной Речки, д. 41, корп. 7

+7 (921) 951 03 40
pavel.borovkov@pbltd.ru