Moscow Business School

Менеджер по развитию компаний. Конкурентное опережение и цифровизация процессов

Формат обучения: Очно | Онлайн

Срок обучения: 3 дня

Место проведения: Ленинский проспект, д. 38А, город Москва

Выдаваемые документы: Удостоверение о повышении квалификации или Сертификат Moscow Business School

Программа обучения

День 1

Инструменты перехода к планированию изменений

- Система постановочных аудитов на практике, - с переходом к системе планирования изменений
- Приоритетность по установленному критерию как основа системы планирования изменений
- Система проведения курса с переходом к целевому состоянию компании
- Принципы работы с материалом курса в аудитории с организацией в компании группы внедрения
- Снятие сопротивления изменениям. Введение технологий в компанию на основе лидерного или пилотного проекта

Интегрированный цикл воздействий на основные разделы деятельности компании

- Система связи технологий конкурентного опережения и инструментального комплекса воздействия на эффективность и результативность, включая управление на основе цифровых технологий
- Интегрированный цикл повышения качества технологий конкурентного опережения включая формирование системы управления на основе цифровых технологий

Moscow Business School

Теория и практика реализации технологий конкурентного опережения

Блок 1. Актуальные процессы компании по разделам деятельности

- На основе типового перечня бизнес-процессов. Основано на перечне APQC / American Productivity & Quality center с корректировкой ЦБТ
- Использование типового перечня – 155 наименований в 12 разделах деятельности / бланки ЦБТ с конкретными примерами и рекомендациями по использованию
- Альтернативный вариант выбора актуальных бизнес-процессов на основе матрицы зрелости процессов / результаты работы международного конгресса с практикой использования и аудита компании

Блок 2. Построение текущего состояния бизнес-процесса

- Переход от формата текущего состояния процесса с выполнением участниками процесса в формат документированной процедуры под руководством собственника / интегратора процесса

Блок 3. Оценка текущего состояние процессов по разделам регулярных технологий. Выделение проблем

Источники возникновения проблем

- Санкционные меры / 4 сектора санкционных мер
- Анкетирование персонала / анкета прилагается
- Анкетирование клиента / анкета прилагается
- Проблемы от персонала компании в произвольном виде / на примере
- Стратегия позиционирования компании:
    - PEST-анализ, SWOT-анализ, 5 сил Портера, Бенчмаркинг, Особенности профиля, включая баланс

«Выручка – Прибыль», динамика рынка и компании, трехсекторная диаграмма доктора KANO, распределение функции качества / QFD
- На примерах из разнопрофильных компаний, включая использование матрицы корреляции «клиенты – персонал» при работе ЦБТ в финской компании КОНТЕЙНЕР-ШИПС

Выполнение задач по выделению процессов для каждой технологии опережения (A, B, C, D, E, F)

- Мотивация к разделу на основе примеров выполнения задач по выделению проблем и результатами
- Стратегия развития компании. Технологии перехода на систему целевых показателей
- Операционный менеджмент - преднамеренная трансформация материала, информации или клиента
- Бережливое производство на основе адаптированных японских промышленных стандартов
- Логистика во всем диапазоне деятельности
- Система проектного управления
- Персонал - управление и мотивация

День 2

Блок 4. Система решения проблем, связаных с санкциями. Блокировка санкционных мер по секторам

- Общие положения импортозамещающей й политики на основе объединения партнеров промышленных компаний РФ в сеть стратегического взаимодействия с оценкой рисков нарушения промышленных отношений
- Реальные позитивные примеры объединения конкурентов в адаптивную сеть

Сектор А. Оценка доверительных отношений к западным консалтинговым работам

- Доступность конкурентоспособной информации под юридическим запретом. Аргументация на ряде примеров анализа данных по компаниям UTS, GE, Lean Consult, включая литературу «Лин-6 сигм» Майкла К. Джорджа, Масааки Имаи «Кайдзен: ключ к успеху японских компаний», «Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners», Джеффри К. Лайкер «ДАО Тойота»
- Корректировки, необходимые для использования на практике по результатам работы ЦБТ
- Рекомендации по целевому выбору консультантов

Сектор В. Операционный менеджмент в системе развития национальных технологических стандартов

- Сотни проектов ЦБТ на практике доказали возможности опережающего развития Операционных систем отечественных компаний. Сводная справка реализованных проектов в РФ и странах СНГ
- Ряд примеров повышения эффективности и результативности деятельности
- Рекомендации по использованию Российских центров обучения и консалтинга

Сектор С. Переход на отечественные независимые системы ПО

- Состояние вопроса. Замена ПО на примере 4 основных поставщиков ПО
- Возможности компаний при подборе отечественного ПО. Основа успеха цифровизации процессов на основе ПО - система процессного управления
- Выбор приоритетного ПО на основе 10 установленных критериев и системы многофакторного анализа с учетом параметров адаптивной сети стратегического взаимодействия на основе приоритетов использования партнерских отношений
- Рекомендации - систему импортозамещающих Российских программных продуктов по профилю компании использовать с учетом критериев многофакторного анализа на основе системы

процессного управления с использованием принципов выделения контрольных точек и точек управления

Сектор D. Материально-Технические ресурсы. Степень влияния на работу компаний и нейтрализация санкционных мер

- Переориентация на доступные источники с их интеграцией на основе адаптивной сети. Последующее действие – приобретение промышленной независимости
- Эффективного формирования запроса на партнерские отношения при наличии альтернатив на замещение поставок МТР проводить с учетом 14 -и основных критериев многофакторного анализа и приоритетов использования партнерских отношений
- Рекомендации - использовать критерии многофакторного анализа для выбора и инициации содружеств в виде системы адаптивных центров. формирование программы перехода к независимому производству МТР

Блок 5. Решение проблем текущего состояния процессов

- Источники выделения проблем текущей деятельности компаний любого профиля
- Исходный вариант цикла решения проблем. Цикл улучшения в системе конкурентного превосходства UTC. Примеры целевых установок на производственных участках
- Цикл из 12 интегрированных работ по решению проблем текущего состояния процессов, - связанных с деятельностью компании в рамках управленческой мастерской ЦБТ

Управленческая мастерская по 12 векторам

- Подготовка исходной информации. формирование перечней проблем
- Распределение ответственности за решение проблем в системе управления компанией на основе сбалансированной системы показателей / BSC. Оптимизация системы показателей на

основе корреляционных матриц
- Организация 4-х рабочих групп экспертов по блокам BSC с рекомендациями и практикой по выбору членов групп экспертов на основе «X Y Z» анализа отработанного в качестве входного барьерного теста при приеме сотрудника на работу
- Сортировка и распределение проблем по 4-м блокам BSC
- Переход к системе планирования изменений. Формирование диаграмм приоритетности проблем по В. Парето на основе системы парного сравнения и системы многофакторного анализа
- Выделение ряда проблем по каждой экспертной группе
- Анализ по признаку выделенных проблем, включая обследование на местах силами рабочих подгрупп. Систематизация причинно-следственных отношений проблем и результатов сбора фактов по каждой проблеме на основе причинно-следственной диаграммы К. Исикавы. Вводная по технологиям LP / Бережливое производство, включая распределение технологий LP в соответствии с делением рынка:
    - 7+7 инструментов могут решить 95% проблем любой компании
    - Диаграмма К. Исикавы и метод «5 почему» на основе опыта работ в компании ОТИС
    - Система обслуживания производительного оборудования TPM / Total Productive Maintenance
    - Новые 5S как создание среды для снижения потерь ресурсов компании, включая достижение чувства обновленности при выходе на рабочее место
    - Автономизация (Дзидока). Идея «Пока-Йеке» (защищенность от ошибок») или концепция «нулевого дефекта»
    - Контрольный лист операционного менеджера. Три MU: потери; перегрузка; неравномерность (muda; muri; mura)
    - U-образная линия в системе Бережливого производства
    - JIT / Канбан или система точно вовремя
    - SMED - single - minute exchange of die (замена штампа менее чем за 10 минут). Переналадка оборудования
    - Кайдзен (kaizen) как процесс непрерывного совершенствования
    - Деятельность малых групп по управлению

производством
    - Диаграмма Исикавы с использованием результатов опроса на местах возникновения проблем. Примеры диаграмм для выхода на коренные причины проблем
- Заполнение системной Х-матрицы: проблема - коренная причина - мероприятие
    - Поиск новых решений на основе снятия стереотипов мышления. «Поймай мяч» – подход «Хосин Канри» с вовлечением всех сотрудников на основе технологий: мозгового штурма, метода 635, синектики
    - Примеры формирования системных Х-матриц
- Приоритизация мероприятий по критерию их эффективности. Итоговые защиты групп экспертов. Примеры защит и материалов в четырех известных компания
- Реализация цикла Управленческой мастерской в рабочем порядке силами основных отделов компании. Формирование процессов корректирующих мероприятий
- Проведение изменений в компании на основе системы проектного управления с учётом окупаемости. Жизненный цикл проекта – последовательность действий, определяющих момент завершения проекта:
    - Поэтапная технология использования системы проектного управления
    - Инициация инновационного проекта
    - Выделение оптимального руководителя проектной группы
    - Формирование оптимальной команды проектной группы
    - Разработка устава проекта
    - Планирование выполнения инновационного проекта
    - Система привлечения и отбора партнеров
    - Проработка финансовой части проекта
    - Управление рисками проекта
    - Осуществление проекта
    - Завершение и оценка проекта
    - Прекращение проекта как негативное явление
- Формирование документированной процедуры для регулярного использования стандарта

День 3

Блок 6. Формирование системы Лучших практик (Best practice) с фиксацией цикла и результатов решения проблем

Блок 7. Реализация перехода процессов в целевое состояние в соответствии с документированной процедурой

- Ряд примеров перехода проблемных процессов в целевое состояние
- Избавься от того, что не создает ценности. Полноразмерная выборка для лидерного проекта изделия производственного предприятия
- Повышение эффективности технологических процессов сборки изделия XXX и производства входящих комплектующих. Полноразмерная выборка для лидерного проекта изделия производственного предприятия

Блок 8. Уточнение точек контроля и точек управления, исходя из влияния на эффективность технологий конкурентного опережения

- Полноразмерная выборка для главного проекта изделий производственного предприятия. Эффективность работы оборудования / OEE (Overall Equipment Effectiveness) на основе использования системы TPM / Total Productive Maintenance:
    - Рабочий график использования системы TPM
    - Результаты ряда выполненных проектов
    - Первопричины использования системы TPM для повышения эффективность работы промышленного оборудования. Принципы обслуживания оборудования по состоянию. Модель айсберга
    - Примеры перехода системы TPM от использования визуальной системы к системе цифрового управления на основе ряда выполненных проектов на заводе, в офисе, в отделе проектирования
- Выделение контрольных точек логистических систем ряда компаний

Moscow Business School

Блок 9. Формирование системы управления на основе цифровых технологий

Блок 10. Документированная процедура воздействия на эффективность и результативность разделов технологий конкурентного опережения

- Стандарты системы менеджмента качества. Интеграция стандартов СМК
- Эдвард Деминг как основоположник системы качества компании
- Сертификация по стандартам ИСО