

# Операционный менеджмент: эффективные практики операционного управления

Курс ориентирован на собственников бизнеса, генеральных и операционных директоров, на операционных руководителей разного уровня иерархии. Как собственнику и управленцу достичь операционной эффективности компании или направления бизнеса с минимальной себестоимостью и без потерь качества? Простые шаги от практического опыта и предпринимательской интуиции - к профессиональному управлению бизнесом и командами.

**Дата проведения:** Открытая дата

**Вид обучения:** Курс повышения квалификации

**Формат обучения:** Дневной

**Срок обучения:** 5 дней

**Продолжительность обучения:** 40 часов

**Место проведения:** г. Москва, ул. Золотая, д. 11, бизнес-центр «Золото», 5 этаж. Всем участникам высылается подробная схема проезда на семинар.

**Для участников предусмотрено:** Методический материал, кофе-паузы.

**Документ по окончании обучения:** По итогам обучения слушатели, успешно прошедшие итоговую аттестацию по программе обучения, получают Удостоверение о повышении квалификации в объеме 40 часов (в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Департаментом образования и науки города Москвы).

## Для кого предназначен

Собственников бизнеса, генеральных директоров, операционных директоров.

## Результат обучения

**В результате обучения:**

- Получите структурированное представление о том, как операционный менеджмент встраивается в бизнес-модель компании.
- Научитесь убирать отраслевые ограничения при формировании команды, а минимальная себестоимость процессов без потери качества станет основным ориентиром в организации работы.
- Структурируете свой опыт и научитесь выстраивать бизнес-модель организации в зависимости от ее степени зрелости.
- Узнаете, что такое жизненный цикл организации, и как понимание степени зрелости организации помогает при формировании бизнес-модели и в проектной деятельности.
- Ознакомитесь с ключевыми показателями эффективности компании, научитесь читать управленческую отчетность, оценивать эффективность проектов.
- Научитесь работать в смешанных командах и извлекать пользу от взаимодействия.
- Освоите основные закономерности, которые стоит учитывать при формировании управленческой команды.
- Получите целостное представление о роли и значимости операционного менеджмента для успеха компании, а собственник или генеральный директор сможет выбрать «правильного» операционного директора именно для своей компании.

Это мероприятие можно заказать в корпоративном формате (обучение сотрудников одной компании).

# Программа обучения

## День первый.

**От жизненного опыта и предпринимательской интуиции – к эффективному операционному менеджменту.**

### Ключевые принципы менеджмента:

- Что такое операционный менеджмент?
- «Боли» операционного руководителя.
- Что делает операционное управление успешным?
- Немного истории. Историческая эволюция и современное значение.
- Американская и японская школа менеджмента.
- Цели и задачи операционного менеджмента.
- Основные функции и роль операционного руководителя в компании.
- Взаимосвязь с другими видами менеджмента.
- О преимуществах системного подхода.

### Системный подход к организации операционной работы.

- Еще раз о взаимосвязях. Цикл Деминга.
- Операционный менеджмент и процессное управление.
- Эволюция процессного управления.
- Бизнес-процессы и инструменты их совершенствования.
- Проектирование и анализ процессов.
- Модель процессной системы управления качеством.
- Принципы управления качеством.
- Примеры и практическое задание.

### Методики Операционного Менеджмента.

- Бережливое Lean-мышление.
- TOYOTA Production System (TPS) и 14 принципов Lean Production TOYOTA.
- Бережливое управление и философия Lean.
- Инструменты для улучшения бизнес-процессов.
- Инструменты Lean.
- Базовые принципы бережливого производства.

### Управление ресурсами.

- Управление ресурсами.
- Управление складскими запасами на примере реального кейса.
- Управление запасами и цепочками поставок – смена традиционных парадигм.
- Планирование мощностей:
  - SWOT-анализ.
  - GAP-анализ.
- Определение ключевых показателей успеха.
- OKR и KPI – в чем разница?

## День второй.

**Взаимосвязь стратегии и операционной функции. Зачем операционному руководителю финансовые показатели? Финансовые показатели компании и операционная эффективность.**

### От стратегии компании к операционной функции.

- Как достичь понимания стратегии? «Золотой круг» Саймона Синека.
- Декомпозиция стратегии и создание стратегических карт.
- Формулировка целей по SMART.
- Определение ключевых показателей успеха (примеры в раздаточных материалах).
- Оценка ресурсов и возможностей компании:
  - SWOT-анализ.
  - GAP-анализ.
- Определение ключевых показателей успеха.
- Переход от операционной стратегии к ее реализации.
- Матрица приоритизации задач.

- О трендах в технологиях.

### **Переход от операционной стратегии к ее реализации.**

#### **Миссия операционного директора в компании.**

- Определение приоритетов и планирование операционных действий.
- Матрица приоритизации задач, известная как «коробка» или «матрица» Эйзенхауэра.
- Миссия операционного директора.
- Почему операционный руководитель должен стать двигателем изменений в компании?
- Актуальные навыки операционного директора, востребованные в текущих реалиях и необходимые для системного операционного управления компанией.
- Что еще нужно знать операционному директору:
  - корпоративное управление и механизмы принятия решений в компании.
  - «организационные» фреймы.
  - «код» эффективного руководителя.

#### **Финансы. Вводная часть.**

- Какие финансовые цели преследуют компании.
- Методы постановки целей по системе.
- Как управляют компанией.
- Основные экономические понятия в-бизнесе: выручка, прибыль, денежный поток.
- Баланс риска и доходности.-

#### **-Оценка и отражение в отчетности финансового положения компании.**

- Активы, денежные средства и прибыль.
- Основные формы финансовой отчетности.
- Структура баланса: активы, пассивы, обязательства.
- Баланс как отражение положения компании.
- Использование баланса.

#### **Оценка и отражение в отчетности финансовых результатов.**

- Структура Отчета о прибылях и убытках.
- Связь Отчета о прибылях и убытках с балансом.
- Признание выручки.
- Признание расходов.
- Использование Отчета о прибылях и убытках.

#### **Анализ и интерпретация финансовой отчетности .**

- Принципы управления финансами и-ключевые показатели эффективности бизнеса.
- Финансовые коэффициенты: классификация и необходимость сравнения.
- Коэффициенты рентабельности.
- Коэффициенты эффективности.
- Связь между рентабельностью и эффективностью.
- Коэффициенты ликвидности.
- Коэффициенты структуры капитала.
- Анализ тенденций.
- Использование коэффициентов для предсказания будущих результатов.

#### **Кейс-1. Оценка влияния управленческих решений на-показатели финансовой отчетности.**

Слушателям предоставляется перечень управленческих решений (финансовых и-хозяйственных операций), которые необходимо соотнести со-статьями финансовой отчетности и-определить, как они повлияют на-финансовые показатели.

#### **Кейс-2. Анализ финансового состояния компании и-диагностика вероятных проблем.**

Проведение экспресс-анализа финансового состояния компании, расчёт основных финансовых показателей, интерпретация результатов анализа, формирование управленческих решений, направленных на-повышение эффективности деятельности компании, проведение диагностики вероятных проблем.

#### **День третий. Финансы и операционная эффективность**

##### **Анализ «затраты – объем – прибыль».**

- Постоянные затраты.
- Переменные затраты.

- Анализ безубыточности.
- Неспособность достичь точки безубыточности.
- Недостатки анализа безубыточности.-

#### **Управление оборотным капиталом.**

- Особенности и назначение оборотного капитала.
- Величина оборотного капитала.
- Управление запасами.
- Управление дебиторской задолженностью.
- Управление денежными средствами.
- Управление кредиторской задолженностью.-

#### **Принятие решений о капиталовложениях.**

- Характер инвестиционных решений.
- Методы оценки инвестиций.
- Чистая приведенная стоимость и почему этот метод лучше других.
- Оценка инвестиций на практике.

#### **Кейс-3. Расчет и оценка инвестиционной привлекательности. Расчет NPV проектов.**

Расчет чистой приведенной стоимости двух проектов и определение, какой из двух выбрать и почему.

#### **День четвертый.**

##### **Управление изменениями в компании:**

##### **Время перемен. Динамика современного изменчивого мира.**

##### **Жизненный цикл организации.**

- Закономерности этапов развития компании/проекта/команды, которые необходимо знать каждому руководителю.
- Практические навыки в работе руководителя на каждом из этапов жизненного цикла организации.

##### **Код эффективного руководителя.**

- Основные закономерности, которые стоит учитывать при формировании управленческой команды.
- Практические навыки, позволяющие руководителю эффективно распределять роли и функционал в команде, видеть сильные стороны своих причиненных, учитывать их слабые стороны.

##### **5 достоинств и пороков команды.**

- На что руководителю стоит обратить внимание при формировании успешной и эффективной команды?
- Закономерности построения бизнес-моделей организации в зависимости от ее жизненного цикла. Практические инструменты для работы в команде.

##### **Развитие команды от Я до Мы.**

- Последовательность шагов и закономерности развития зрелой команды, способной достигать поставленных целей.

#### **День пятый.**

##### **Как собрать эффективную команду для каждого этапа жизненного цикла компании?**

##### **Жизненные циклы организации: разбор на практических кейсах.**

- Практические навыки в работе руководителя на каждом из этапов жизненного цикла организации.

##### **Перемены в компании по Коттеру.**

- Логика и последовательность действий, которые необходимо соблюдать любому руководителю при внедрении изменений, проводимых в организации.

##### **Упражнение "Построй команду", позволяющее закрепить полученные знания на практике.**

##### **Упражнение: Создание миссии (по пирамиде Дилтса).**

##### **Завершение. Подведение итогов курса, получение обратной связи.**

# Преподаватели

## ВОРОБЬЕВА Елена Борисовна

Практик операционного менеджмента с более чем 20-летним управленческим опытом в банках ВТБ, ВТБ24, ГУТА, "СБС-Агро", инкассационной компании "ИНКАХРАН", в ИТ-отрасли.

Международный диплом Стокгольмской школы экономики по программе Executive MBA .

Имеет широкий кругозор по организации операционных и производственных процессов по международным стандартам. По обмену опытом посещала площадки по производству банковского оборудования, пластиковых карт, чипов в США, Китае, Сингапуре, Франции, Финляндии, Италии.

- 20+ лет экспертизы в области платежной индустрии и сфере налично-денежного обращения.
- 20+ лет опыта трансформации инфраструктуры, технологических и операционных платформ в рамках реализации корпоративных сделок M&A.
- На позиции Вице-президента в банке ВТБ отвечала за операционную поддержку всей продуктовой линейки розничного бизнеса, производственно-логистический цикл выпуска платежных карт, а также инфраструктуру банкоматной и эквайринговой сети, противодействие мошенничеству в дистанционных каналах.
- На позиции заместителя Председателя Правления инкассационной компании «ИНКАХРАН»\* отвечала за производство – транспорт, логистику, инкассацию, кассовые и расчетные сервисы, а также ИТ и проектный офис.

### Текущие позиции:

- Советник по стратегическому развитию компании на рынках стран СНГ, компания LWO (Light Well Organization – международная ИТ-компания).
- Член Ассоциации независимых директоров-консультантов.

## ЗАЙКОВА Ирина Валентиновна

Более 20 лет работы в международных компаниях на руководящих позициях в области финансов и внутреннего аудита в таких компаниях как Coca-Cola, ТВК- ВР.-Начинала в большой четверке в сфере внешнего аудита (основной клиент - крупнейший авиаперевозчик РФ).

В настоящее время со-владелец и консультант по финансам в компании «Квадрат решений» (финансы, право, кадры, автоматизация).-

### Основной экспертный опыт:-

- Внедрение эффективных мер антикризисного управления и формирования финансовой стратегии в условиях турбулентного рынка

### Моделирование и прогнозирование:

- Разработка и автоматизация систем бухгалтерского и управленческого учёта, МСФО
- Успешные кейсы снижения налоговой нагрузки (прибыль, НДС) и прохождения налоговых проверок.

Член ACCA - глобальной ассоциации профессионалов в области финансов, учета и аудита.-

Автор статей и вебинаров для журнала «Финансовый директор».

## ДМИТРИЕВА Алла

Бизнес-консультант/Советник/executive coach. Консультант по поиску и оценке руководителей высшего звена. Сертифицированный коуч ICF, бизнес тренер.

20 лет опыта работы с собственниками и управленцами бизнеса.

Более 50 проектов построения эффективных управленческих команд:

- Помощь собственникам и руководителям бизнеса в организации стратегического и тактического планирования бизнеса;
- Организация деятельности в диверсифицированных стартапах в рамках компаний;
- Генерация идей, направленных на развитие бизнесов;
- Контроль количественных и качественных показателей, своевременная реакция на отклонения от плана;
- Помощь топ-менеджменту группы компаний в различных областях;
- Выстраивание эффективных мотивационных систем для управленческой команды;
- Оценка и отбор топ-менеджеров;
- Формирование аналитических отчетов и проведение аудитов для учредителя бизнеса.