



**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ

**МЫ НЕ ПРОСТО  
КОНСУЛЬТИРУЕМ,  
МЫ ВНЕДРЯЕМ**

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)



## КРАТКИЙ ОБЗОР

*«У вас может быть самая лучшая идея на свете, но если вы не можете её реализовать...»  
(You can have the best idea in the world, but if you can't execute it...).*

Уолтер Кихель, «Владыки стратегии»

Как показывает наш опыт взаимодействия с клиентами, внедрение - это необходимое условие для того, чтобы консалтинговый проект, был реализован или, что называется, взлетел. В данной статье мы попробуем разобраться, что отличает внедренческие проекты в «ЭКОПСИ», расскажем об этапах проектов внедрения и поделимся успешно реализованными кейсами.

Мы уверены, что хороша только та стратегия, которая работает. Что те мысли и сомнения, которые поселились в голове управляющей команды, важнее слайдов. Что невозможно вести консалтинговый проект без глубокого погружения в бизнес конкретного заказчика и заинтересованности в получении результата, и, конечно же, мы уверены в том, что бизнес делают люди!

Мы выделяем 5 этапов проектов внедрения:

**1. Диагностика:** оценка готовности компании к тем или иным изменениям. Этап, когда мы собираем исходные данные об уровне зрелости компании, для нас является обязательным.

► Например, на одном из проектов по диагностике и разработке модели Производственной системы, мы проанализировали технико-экономического потенциала предприятия и оценили актуальные проблемы, сформировали модель из четырех элементов, направленных на специфичные для этой конкретной компании задачи. В результате мы построили абсолютно уникальную модель развития Производственной системы для этой компании и зафиксировали ожидаемый конечный результат в горизонте 5 лет.

*А можно было просто взять стандартный набор инструментов Бережливого производства или “лучшие практики”.*

**2. Разработка концепции:** совместный с топ-менеджерами заказчика дизайн изменений. На данном этапе мы, конечно же, даём пищу для размышлений в виде бенчмарков и лучших практик, но всегда идём за пониманием, которое вызревает в голове у топ-команды, показываем сценарии и варианты, а не навязываем единственно верное решение, берем топ-команду в “соавторы” изменения.

▶ Например, на одном из проектов по совершенствованию системы проведения расследования несчастных случаев мы выделили группу работников ОТ и ПБ и вовлекли их в разработку принципов расследований. Далее команда опробовала эти подходы в реальной жизни, а мы вместе с ними зафиксировали наиболее эффективный порядок проведения расследований. По итогу эти сотрудники стали основными драйверами качественных расследований, а уровень безопасности производства повысился в разы.

*А можно было просто дать “правильный регламент расследований” и обучить ему профильных сотрудников компании.*

**3. Детализация до документов прямого действия.** Здесь, как говорится, возможны варианты, так как подход, который выберет заказчик, зависит от наличия компетенций и ресурсов внутри заказчика. Важно отметить, что степень вовлечения сотрудников сильно влияет на качество результата. Чем больше они включены в разработку деталей, тем больше их готовность применять все на практике.

▶ Например, на проекте по сокращению уровня бюрократии инженерно-технической функции консультанты «ЭКОПСИ» дали независимый взгляд на фактический объем бюрократии в работе производственных подразделений, но лидерство в работе оставалось за ИТР, и поэтому они приняли эти результаты. По итогу каждый мастер освободил один час в день (смену) ради действительно полезной работы.

*А можно было остановиться на уровне решения проблемы “сверху вниз”, зафиксировав списки документов, которые нужно удалить/перевести в электронный формат, не вовлекая непосредственных исполнителей.*

**4. Старт реализации:** системная работа с сопротивлением

Сопротивление внутри коллектива - неотъемлемая часть проектов внедрения изменений. Ключом к успеху здесь является коммуникация и умение донести смыслы и ценности внедряемых изменений до сотрудников всех уровней должностей.

▶ Например, бизнес-стратегия крупной производственной компании была выверена в цифрах, рынках, конкурентном позиционировании. Но оказалось, что рядовой персонал воспринимал её негативно. Мы сформировали коммуникационную программу, которая позволила донести стратегию до каждого рабочего. И сейчас мы видим рост показателей вовлеченности и капитализации компании.

*А можно было смириться с ситуацией, когда простой рабочий в стратегии “понимает только предлоги”.*

**5. Сопровождение изменений:** авторский надзор и, при необходимости, донастройка изменений. Этот этап можно назвать опытно-промышленной эксплуатацией. Консультанты «ЭКОПСИ» уделяют повышенное внимание к первым этапам проекта, “держат за руку” ключевых пользователей новых процессов, собирают обратную связь, при необходимости корректируют ранее разработанные подходы.

► Например: на проекте создания системы КПЭ для крупной нефтегазовой компании консультанты «ЭКОПСИ» прожили вместе с заказчиком два годовых цикла по использованию этой системы и постоянно проводили супервизию. Только когда внедрённые изменения уверенно прижились, проект был завершён.

*А можно было просто выдать топ-менеджерам новые КПЭ, положение о премировании и провести обучение.*



– **Заинтриговали?**

– **Надеемся, что да! Приятного чтения!**

Каждый второй консалтинговый проект в «ЭКОПСИ» включает в себя элементы внедрения, и так продолжается уже около 20 лет, то есть большую часть жизни компании. Как показывает наша практика, внедрение является необходимым условием для того, чтобы проект, как говорится, “взлетел”. Компания выработала огромное число внедренческих методик для широкого спектра тем - внедрение стратегий, трансформация культуры, изменение систем управления, развитие производственных систем, выход на новый уровень культуры безопасности, запуск корпоративных университетов и различных hr-процессов. Мы настолько уверены в эффективности инструментов и практик, которые предлагаем заказчику, что в ряде случаев размер оплаты работы консультантов зависит от достигнутого результата (КПЭ проекта по Success fee). Итак, какие особенности есть у внедренческих проектов, которые ведёт компания «ЭКОПСИ»? Что отличает подход «ЭКОПСИ» от других консалтинговых компаний?

**В статье подробно описаны подходы и примеры проектов.**



## 1. ЭТАП ДИАГНОСТИКИ: оценка реальной готовности компании к тем или иным изменениям

Проект внедрения изменений можно сравнить с процессом изучения иностранных языков. Вряд ли вы достигните уровня *advanced*, если не знаете алфавита. Более того, пути достижения уровня *advanced* могут сильно отличаться в каждом конкретном случае – кому-то для *advanced* необходимо подтянуть грамматику, кому-то расширить словарный запас, кому-то прокачать умение слушать и говорить.

### **Обычный подход:** поверхностная диагностика

Согласно обратной связи, которую мы получаем от наших заказчиков, консалтинговые компании не всегда считают нужным проводить тщательную диагностику и изучать текущее состояние активов клиента. Деликатный нюанс заключается том, что на этом этапе приходится говорить заказчику не совсем приятные вещи об уровне развития того или иного процесса, указывать на несовершенства и доказывать, что желаемого уровня развития можно достичь только, скажем, через X лет по самым объективным причинам.

### **«ЭКОПСИ» – подход:** хороша только та стратегия, которую можно реализовать.

Отличительной особенностью внедренческих проектов в «ЭКОПСИ» является то, что мы всегда начинаем с диагностики текущего уровня зрелости компании и её готовности к изменениям. Исходя из этого мы подбираем инструменты, которые сработают наилучшим образом в каждом конкретном случае.

Исходные данные об уровне развития компании на момент здесь и сейчас всегда являются основой той концепции, которую мы предлагаем. Таким образом, каждый проект внедрения изменений – это штучный продукт, поскольку невозможно использовать одну и ту же стратегию для всех заказчиков.

**Пример реализованного проекта:****ДИАГНОСТИКА И РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ  
«ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ»**

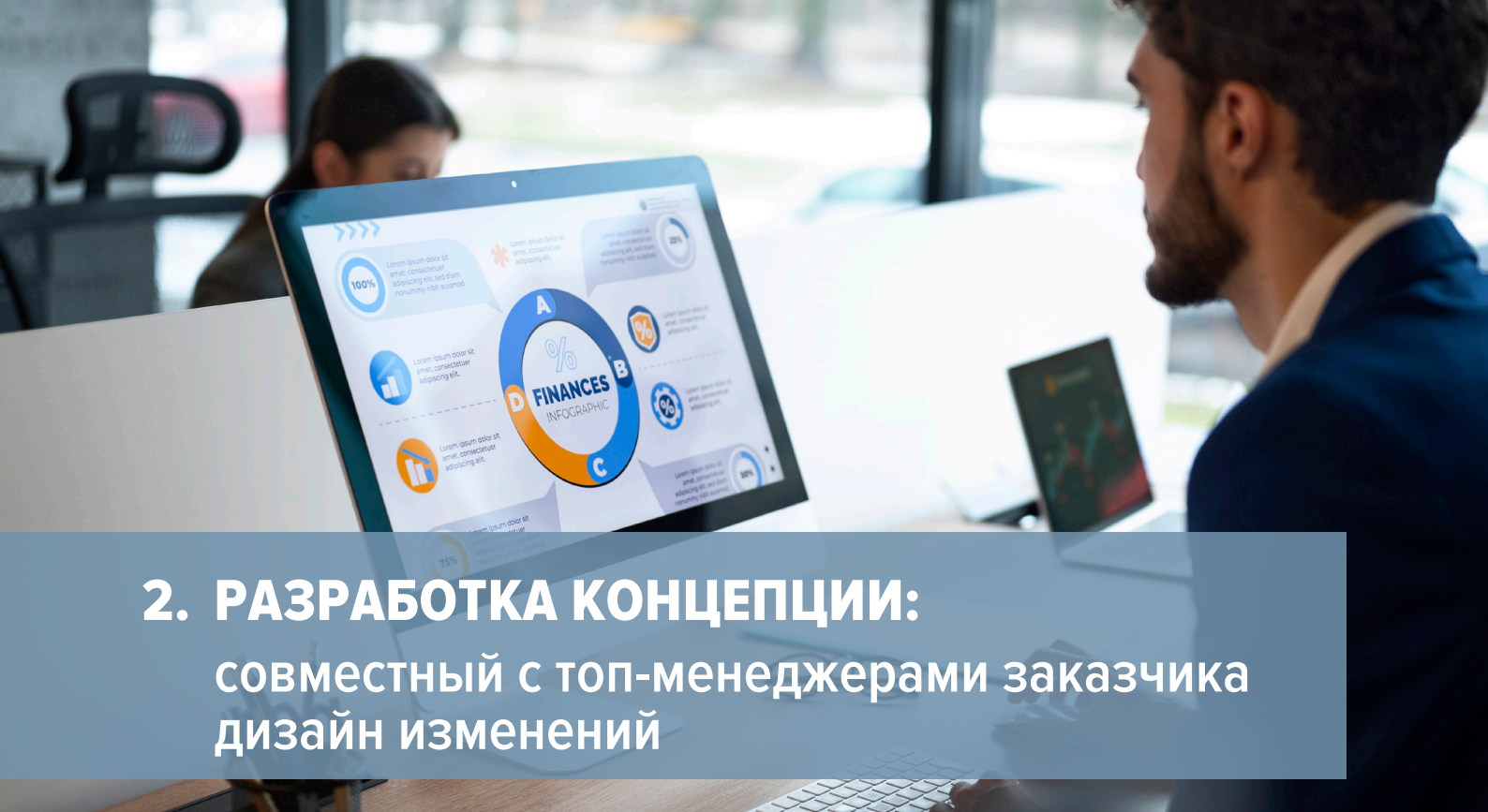
Несколько лет назад к нам обратилась крупное производственное предприятие численностью более 3 тысяч человек с запросом на проведение диагностики и разработку модели производственной системы. Целью проекта было повышение экономической эффективности и культуры безопасности, а также вывод предприятия в первый квартал лидеров по внедрению производственных систем среди дочерних компаний Общества. Можно было бы взять стандартный набор инструментов Бережливого производства или “лучшие практики”, но мы пошли другим путем. Мы провели диагностику технико-экономического потенциала предприятия и оценили актуальные проблемы, готовность компании к изменениям. В результате мы сформировали модель из четырех элементов, направленных на специфичные для этой конкретной компании проблемы: элемент “Амбициозное целеполагание” для изменения консервативного мышления среднего менеджмента (“планируем то, что точно выполним”), “Культура безопасности” для фокуса ОТиПБ на безопасном поведении людей, “Эталонные сквозные процессы” для нового уровня кросс-функционального взаимодействия, “Лидерство и культура”, в первую очередь, для создания атмосферы, которая могла бы привлечь талантливых сотрудников и руководителей в удаленный регион.

Диагностика также помогла построить реалистичную дорожную карту развития Производственной системы и зафиксировать ожидаемый конечный результат в горизонте 5 лет:

**~5** млрд рублей  
составила оптимизация  
затрат

На **≥30%** произошло сокращение  
сроков реализации  
инвестиционной деятельности





## 2. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ: СОВМЕСТНЫЙ С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ ЗАКАЗЧИКА ДИЗАЙН ИЗМЕНЕНИЙ

После диагностики идет следующий этап – дизайн изменений. На этой стадии проект внедрения обретает свои первые очертания. Вне зависимости от того, в какой плоскости требуется трансформация, будь то новая стратегия, новая организационная структура, внедрение риск-ориентированного подхода, изменения в системе мотивации, сначала всегда необходимо разработать концепцию.

### **Обычный подход:** бенчмаркинг и лучшие практики

Нередко можно встретить ситуацию, когда консалтинговый проект ограничивается кабинетной разработкой рекомендаций о том, как в компании должна выглядеть та или иная система, будь то Производственная система, организационная структура или, например, система премирования. В этом случае консультант выполняет роль носителя “лучших практик”, которые надо перенести с одной успешной компании на другую, то есть на вашу компанию. Заказчик получает набор стандартных, не приземлённых к реалиями конкретного бизнеса рекомендаций и бенчмарков.

### **«ЭКОПСИ» – подход:** что в голове топ-команды – важнее, чем то, что в презентации

Когда речь идёт о подготовке концепции изменений, мы придерживаемся следующих принципов:

1. Давать пищу для размышлений в виде бенчмарков и лучших практик, но идти за пониманием, которое вызревает в голове у топ-команды.
2. Показывать сценарии и варианты, а не навязывать единственно верное решение.
3. Обсуждать и еще раз обсуждать. Сессии с командой, регулярные обсуждения очень важны, не столько, чтобы сделать качественный материал, сколько чтобы модель была понята и принята.

По сути, мы берем топ-команду в “соавторы” изменения. Это является важнейшим фактором для успешного дальнейшего внедрения.

## Пример реализованного проекта:

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ РАССЛЕДОВАНИЯ НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ

Вместо того, чтобы дать “правильный регламент расследований” и обучить ему профильных сотрудников компании, мы вовлекли их в разработку принципов расследований. Работа состояла из 4-х шагов:

- ▶ Сначала консультанты «ЭКОПСИ» проанализировали текущий опыт расследований, увидели основные проблемы. Подготовили варианты методик, которые могут помочь компании.
- ▶ Затем мы выделили группу работников ОТ и ПБ, которые потенциально могли бы стать основными драйверами качественных расследований. Вместе с ними, отталкиваясь от лучших практик, в ходе трёхдневной сессии сформировали новые подходы к расследованию.
- ▶ Далее в течение трех месяцев эти подходы были опробованы на нескольких реальных происшествиях (увы, они часто встречались в этой крупной компании).
- ▶ Получив опыт применения новых инструментов расследования, мы еще раз встретились всей командой и зафиксировали итоговый наиболее эффективный порядок проведения расследований.

Так была сформирована концепция, которая потом уже была тиражирована через новый регламент внутренних расследований, различные методички и стандартные тренинги. Всё это обеспечило максимально быстрое внедрение новых практик и инструментов, существенно повысило уровень безопасности производства и помогло достичь низкого уровня травматизма.







### 3. ДЕТАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ ДО ДОКУМЕНТОВ ПРЯМОГО ДЕЙСТВИЯ: разумное вовлечение будущих исполнителей в проработку деталей

Сформировав концепцию, приходит время зафиксировать, каким именно образом все должно работать - обновить ЛНД, сформулировать четкие инструкции, изменить полномочия, ответственность, бюджеты и т.д.

#### Обычный подход: детализация концепции проводится силами заказчика

Зачастую детализация полностью отдаётся на доработку сотрудникам компании - заказчика. Сторонние консультанты участвуют в нескольких заседаниях проектного офиса и в различных комитетах и, возможно, проводят установочное обучение. Является ли это достаточным для успешного трансформационного проекта? Как правило, нет, поскольку требуются дополнительные настройки внутри коллектива и постоянная модерация процесса, при необходимости его корректировка. Если этого не делать, даже самый продуманный трансформационный проект либо не реализуется вовсе, либо реализуется с ошибками и бизнес сталкивается с ситуацией “ожидание-реальность”.

#### «ЭКОПСИ» – подход: полезный консалтинг

Прежде, чем мы расскажем о возможных вариантах работы, считаем важным отметить, что у нас накопилась целая библиотека проектов, когда наших экспертов подключали именно на этом этапе – Детализация изменений. Были случаи, когда наших экспертов привлекали на проекты, “завершенные” на уровне концепции другими консультантами, чтобы мы их проработали и обеспечили успешность внедрения: распаковали смыслы, объяснили, обеспечили договоренности всех стейкхолдеров на уровне конкретных решений. Подобные ситуации мы воспринимаем как комплимент уровню экспертности и вовлеченности наших консультантов. Здесь нам очень помогает то, что большая часть консультантов «ЭКОПСИ» – это люди с профильным бэкграундом, которые присоединились к команде, получив опыт работы в реальном бизнесе.

## Какие форматы работы мы используем на этапе Детализации изменений?

---

► **Вариант 1 – для самых “ленивых” заказчиков.**

При этом варианте трудозатраты со стороны заказчика минимальны, так как здесь консультант фактически является исполнителем и ведёт этап детализации изменений “под ключ”.

---

► **Вариант 2 – совместные рабочие группы.**

Здесь речь идёт о совместных рабочих группах, в состав которых входят как сотрудники компании-заказчика, так и консультанты. Рабочие группы могут иметь разный статус - подотчётный проектному офису или равноправный ему. При этом консультанты управляют проектом внедрения изменений, то есть выполняют роль проджект-менеджеров: следят за соблюдением графиков, выполняют роль старшего наставника, распределяют нагрузку и задачи и несут ответственность за результат. При этом непосредственные исполнители - это сотрудники заказчика.

---

► **Вариант 3 – авторский надзор.**

Консультанты обучают, проводят авторский надзор, дают обратную связь, но не управляют никакими процессами. Очевидно, это требует наибольших ресурсов со стороны заказчика.

Выбор варианта зависит от многих факторов - наличие компетенций и ресурсов внутри компании заказчика, уверенность руководства компании в том, что люди смогут разработать хороший материал, или отсутствие этой уверенности.

Важно отметить, что степень вовлеченности сотрудников сильно влияет на качество результата. Чем выше вовлеченность, тем лучше результат. Поэтому мы обычно рекомендуем вариант 2 (“совместные рабочие группы”) или вариант 3 (“авторский надзор”)

---





## Пример реализованного проекта:

### ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ

В крупной металлургической и горнодобывающей компании России несколько лет происходила трансформация различных функций. Одно из направлений — исследование вовлечённости, которое показало, что мастеров беспокоит большой объем бюрократии в их работе. Как с этим справиться? Изменения нужны были на уровне отдельных инструкций и регламентов, отчетов и просто Excel-форм, гуляющих в цехе N. Компания ранее делала попытки решить проблему “сверху вниз”, фиксируя только необходимые документы - безуспешно, люди по привычке продолжали работать как работали. Были попытки отдать на откуп самим мастерам и начальникам участка - но и это не помогло. Им было очень сложно признать бессмысленными привычные действия. Успехом увенчался формат, когда сложилась совместная работа экспертов «ЭКОПСИ» и цеховых ИТР, местных представителей функциональных служб.

Консультанты дали независимый взгляд на фактический объем бюрократии в работе производственных подразделений и помогли согласовать решения по снижению нагрузки в тех случаях, когда нужно было эскалировать проблемы за рамки цеха. Лидерство в работе оставалось за ИТР, и поэтому они приняли эти результаты. Но без независимой поддержки дебюрократизация осталась бы лозунгом. В результате каждый мастер освободил один час в день (смену) ради действительно полезной работы.



## 4. СТАРТ РЕАЛИЗАЦИИ: системная работа с сопротивлением по методологии управления изменениями

Сформировав концепцию, приходит время зафиксировать, каким именно образом все должно работать - обновить ЛНД, сформулировать четкие инструкции, изменить полномочия, ответственность, бюджеты и т.д.

### **Обычный подход:** хорошо, если обучили

Зачастую внедрение проходит в компаниях в приказном режиме - выпустили приказ, утвердили политику, значит процесс работает. Более продвинутые компании делают методические материалы и проводят обучение пользователей. Тонкой настройкой отношения разных стейкхолдеров к изменению занимаются единицы, наиболее опытные эксперты в вопросах так называемых soft skills.

### **«ЭКОПСИ» – подход:** Бизнес делают люди

Стандартные и необходимые проектные офисы, о которых речь шла выше, мы активно дополняем коммуникационно-мотивационной программой. Иногда это называется «Программа управления изменениями» (созвучно с довольно распространенной модели ADKAR Change Management, представленной Джеффри Хаяттом в 1990 г. и распространенной компанией PROSCI). В 2023 году эксперты «ЭКОПСИ» провели масштабное исследование практик внедрения изменений. Один из инсайтов — отсутствие явного видения и четкого плана работы с людьми респонденты назвали главным, о чем сожалеют люди в случае неуспеха (подробнее с результатами исследования можно познакомиться на нашем сайте <https://www.ecopsy.ru/services/organizatsionnye-izmeneniya/offers/issledovanie-luchshie-praktiki-vnedreniya-izmeneniy-v-organizatsiyakh/> )

Коммуникация и умение донести смыслы и ценности внедряемых изменений до сотрудников всех уровней должностей - это ключ к работе с сопротивлением. Важная часть нашей работы - помощь в понимании, чего люди опасаются на самом деле, что им мешает начать применять нововведения на практике. Для разных категорий персонала это будут разные факторы. И по-разному надо “продавать” изменения. Так, например, послы о том, что конкретно нужно начать делать, стоит доносить до рабочего через мастера (и НЕ стоит через вице-президента). А давать гарантии вознаграждения - как раз лучше устами первых

лиц. Именно из этих нюансов складывается программа, которая позволяет формировать правильное понимание и отношение к внедряемым изменениям в коллективе.

### Типичный состав задач на данном этапе:

- ▶ оценка готовности к изменениям и изучение позиций различных заинтересованных сторон
- ▶ разработка коммуникационно-мотивационного плана - дорожной карты, описывающей, когда и как мы работаем с разными целевыми аудиториями от топов до рабочих
- ▶ формирование ролевой структуры управления изменениями и ресурсного плана
- ▶ совместно с топ-менеджерами доработка общего “видения” изменения и смыслов для разных целевых аудиторий
- ▶ “упаковка” изменений - подготовка коммуникационных материалов от “послания ГД” до видеороликов в офисном лифте
- ▶ разработка подходящих форматов материальной и нематериальной мотивации для разных ролей
- ▶ проведение внедренческих мероприятий - конференций, тренингов, каскадных коммуникаций и т.п.
- ▶ запуск активностей, закрепляющих изменения - например, сбор обратной связи, периодическая проверка приживаемости инструментов и т.п.

### Пример реализованного проекта:

## КОММУНИКАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Крупная производственная компания сформировала обновленную бизнес-стратегию. Она была выверена в цифрах, рынках, конкурентном позиционировании. Ее стали распространять по компании и оказалось, что если топ-менеджеры понимают, о чем речь, то рядовой персонал воспринимает её негативно. Стратегия вызывала сопротивление и формировала представление у простого работника, что его эксплуатируют. А должна была иметь совершенно другой эффект.

Наша команда провела ряд фокус-групп, в ходе которых стало понятно, что в стратегии простой рабочий “понимает только предлоги”. И уж совсем не понимает, что это все значит для него лично.

Первым делом пришлось разобраться, какие именно есть ожидания от той или иной категории персонала. Ответить на вопросы - Зачем условному слесарю это знать? Что будет со слесарем, если стратегия не заработает? Что конкретно должно измениться в ежедневной работе? Как оказалось, не всегда просто найти ответы на эти вопросы, но вполне возможно. Далее мы проверили новые посылы стратегии на фокус-группах рабочих, сделали интересный и понятный материал через собрания и различные СМИ.

Так была сформирована коммуникационная программа, которая позволила донести стратегию до каждого рабочего – мы это видим сегодня по росту показателей вовлеченности и капитализации компании.



## 5. СОПРОВОЖДЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ: авторский надзор и, при необходимости, донастройка изменений – после первых циклов работы

**Опытно-промышленная эксплуатация** - так можно назвать этот шаг, хотя его в организационных изменениях выделяют далеко не всегда. Он предполагает повышенное внимание к первым этапам, регулярный мониторинг того, как работает изменённый процесс, и его корректировку при необходимости.

**Обычный подход:** хорошее решение – сразу всем!

Редко кто-то из консультантов остается на этапе практического использования разработанного решения, будь то перестройка структуры управления, внедрение каких-то стратегических инициатив или новая система КПЭ. Исключение, пожалуй, составляют проекты с ИТ-составляющей, так как в них практика опытно-промышленной эксплуатации является вынужденной мерой и более распространена. В организационных трансформациях, как правило, проектный офис с участием консультантов заканчивает работу на принятии финальных решений о старте.

**«ЭКОПСИ» – подход:** заинтересованность в получении итогового результата

Представьте себе проект по внедрению новой системы закупок - после диагностики текущих проблем совместно с бизнес-заказчиком и службой снабжения разработана и концепция трансформации функции. Целевой образ конкретизирован до конкретных изменений в положениях о подразделениях, целевой оргструктуры и численности функции, запущены необходимые изменения в ИТ. Начал реализовываться план коммуникаций, проводится обучение. В чем же теперь роль консультантов?

Нашим консультантам всегда очень хочется довести такой проект до итогового результата - услышать обратную связь о том, как фактически изменилась работа (желательно, позитивную обратную связь). На примере функции снабжения - как изменились сроки

закупки, насколько производственники стали более удовлетворены работой функции, насколько более производительна стала сама функция.

## Чтобы это произошло, мы выполняем следующие задачи:

1. Помогаем реализовать коммуникационно-мотивационный план - от проведения внедренческих конференций до составления рейтингов подразделений и еженедельного общения с редакторами корпоративных СМИ.
2. “Держим за руку” ключевых пользователей новых процессов, помогая сделать первые шаги. Можно назвать это авторским надзором, а можно - поддержкой пользователей. Зависит от того, что внедряется.
3. Собираем обратную связь о том, как фактически сработал новый процесс, каков уровень удовлетворенности пользователей и заказчиков, какие эффекты достигнуты.
4. Корректируем ранее разработанные подходы.

### Пример реализованного проекта:

## СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ КПЭ ДЛЯ КРУПНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

Нефтегазовая компания, с которой мы много лет сотрудничаем по самым разнообразным проектам, обратилась к нам с запросом на совершенствование системы управления эффективностью. Задачей было обеспечить проектирование и комплексное внедрение нового процесса, который бы сфокусировал топ-менеджмент на слаженную работу и достижение амбициозных целей.

Первые шаги были традиционными - совместно с топ-командой была описана бизнес-модель компании, структура доходов и расходов, в ходе ряда сессий были согласованы приоритеты. Всё это стало основой для новой модели распределения ответственности и системы КПЭ. Были разработаны детальные документы - формы КПЭ, типовые отчеты, положения о премировании и даже типовые сценарии диалогов между руководителями и подчиненными на разных этапах цикла (например, при согласовании целевых значений на предстоящий период). Это все было сделано за 3 месяца консалтингового проекта, но впереди было внедрение.

Эксперты «ЭКОПСИ» прожили вместе с заказчиком два годовых цикла по использованию этой системы и постоянно проводили супервизию. Консультанты проверяли, как были сформированы первые карты КПЭ, насколько они были согласованы со стратегическими целями компании, участвовали во встречах руководителей-подчиненных, давая обратную связь руководителю, как он провел эти встречи. После первого годового цикла были внесены уточнения в процесс и стартовала автоматизация системы КПЭ. После этого консультанты сопровождали работу еще одного годового цикла, и только когда внедрённые изменения уверенно прижились, проект был завершён.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:** долгосрочные партнерские отношения с КАЖДЫМ заказчиком

Внедренческий консалтинг – это сложные комплексные проекты, которые может себе позволить далеко не каждая компания. Необходимым условием для успешной реализации подобных проектов является высокая экспертиза консультантов, накопленный опыт и готовность нести ответственность за результат.

Нашей целью всегда является формирование долгосрочных партнёрских отношений с каждым клиентом. Тот факт, что подавляющее большинство наших заказчиков с нами уже многие годы, пользуются услугами консультантов по самым разным направлениям, – лучшее доказательство правильности того пути, который мы выбрали.

## КЛИЕНТЫ ОБ ЭКОПСИ

**А.В. Кириченко**     Директор по управлению персоналом  
и организационному развитию АО «РАСУ»

«АО РАСУ совместно с экспертами ЭКОПСИ реализовали проект по перепроектированию организационной структуры для реализации новой амбициозной стратегии роста и расширения продуктового портфеля. В рамках проекта были сформированы: операционная модель продуктовых направлений, система бизнес-процессов, матрицы распределения полномочий и ответственности, детальные организационные структуры, драйверы численности. Команда консультантов выполнила проект качественно и в сжатые сроки, рекомендуем компанию как надёжного и профессионального партнёра».



**В.А. Пальцев**

Директор по развитию функции «Добыча, инфраструктура и операционная деятельность»  
ГК «Газпром нефть»

«В период с апреля 2023 года по январь 2024 года в ГК «Газпром нефть» были успешно реализованы две комплексные программы по развитию кадрового резерва на позиции Технического и Операционного директора нефтегазодобывающих предприятий ГК «Газпром нефть». В этот период, с привлечением представителей АО «ЭКОПСИ», было проведено 3 модуля в каждой из программ с очными выездами в дочерние общества ГК «Газпром нефть», выполнена фасилитация 5 проектных команд, проведено обучение по методологии управления изменениями в проектах. Как результат был подготовлен кадровый резерв из 45 сотрудников на позиции Технического и Операционного директоров нефтегазодобывающих предприятий «Газпром нефти».

Мы хотели бы отметить клиентоориентированность команды, готовность быстро адаптировать программу, постоянная работа над улучшением материалов для выступлений и предложение новых идей – всё это сделало программу эффективной, полезной и интересной для участников. Мы с удовольствием готовы рекомендовать АО «ЭКОПСИ» как компанию, способную эффективно разрабатывать и проводить комплексные программы развития сотрудников. Команда АО «ЭКОПСИ» обладает достаточным ресурсом и профессионализмом сотрудников, что позволяет детально прорабатывать вопросы по разным направлениям, предоставляя при этом качественные услуги, оказанные экспертами высокого уровня».

**М.В. Яковлев**

Руководитель проекта  
АО МХК «Еврохим»

«АО МХК «Еврохим» совместно с консультантами «ЭКОПСИ» реализовали проект по определению оптимальной численности и разработке нормативов численности производственного персонала Усольского калийного комбината.

В рамках проекта были проведены множественные полевые замеры, интервью, анализ статистической информации, бенчмаркинг. Результатом работы стали: калькулятор численности персонала для расчёта необходимой численности в зависимости от различных факторов, влияющих на трудозатраты и рекомендации по повышению эффективности деятельности в разрезе отдельных штатных позиций.

В ходе реализации проекта консультанты проявили профессионализм и гибкость, адаптируя подходы к выполнению работ в условиях пандемии коронавирусной инфекции 2020 года. Готов рекомендовать компанию как надежных партнеров».

**И. А. Полищук**

Директор Центра развития культуры безопасности  
АНО «Корпоративная Академия Росатома»

«ЭКОПСИ Консалтинг отличает готовность работать над очень сложными и масштабными проектами. За два года сотрудничества в рамках проекта развития культуры безопасного поведения удалось не просто наладить системную работу по профилактике травматизма в пилотных организациях, но и сформировать сообщество неравнодушных людей, которые ежедневно помогают сохранять жизни и здоровье сотрудников отрасли».

**А.И. Иммореев**

Генеральный директор  
ООО «СЛК Цемент»:

«Благодарим экспертов «ЭКОПСИ» за успешно реализованный проект по диагностике системы ТОиР производственной площадки в г. Сухой Лог.

В ходе проекта консультанты провели анализ стратегии развития Службы технического сервиса компании, эффективности применения ремонтных стратегий, уровня потерь в ходе проведения ремонтных работ, качества планирования ремонтных работ и составления графика. Все это позволило консультантам дать комплексную оценку текущего уровня развития системы проведения ремонтов и выработать рекомендации по дальнейшему развитию.

Рекомендуем «ЭКОПСИ» как опытного и профессионального партнера, способного качественно и в срок реализовывать проекты в области системы ТОиР».

**В.В. Романов**

ХК «Металлоинвест»

«Благодарны команде экспертов «ЭКОПСИ» за успешное выполнение работ в рамках проекта по повышению организационной эффективности на Лебединском и Михайловском горно-обогатительных комбинатах. В рамках проекта команда ЭКОПСИ в тесном взаимодействии с внутренними рабочими группами проводила диагностику и оценивала потенциал повышения организационной эффективности, используя методы выявления потерь и сравнения с бенчмарками. В ходе проекта были разработаны мероприятия, направленные на повышение производительности труда, а также сокращения затрат по отдельным направлениям».

