



ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.
ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ



ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА

- [1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ
- [2] ПРО ПОДХОД
- [3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ
- [4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ
- [5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА
- [6] ГРАФИК ПРОЕКТА
- [7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА
- [8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN
- [9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ
- [10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ
- [11] КОНТАКТЫ

КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

Какие проблемы мы решаем

Наш подход целесообразно применять, когда есть проблемы с эффективностью процессов, качеством продукта, что влечет невыполнение KPI и финансовые потери. Обычно мы говорим об операционной неэффективности, когда замечаем:

- задержки сроков при выполнении ключевых бизнес-процессов
- потеря качества при производстве продукта, много брака, ошибок
- отсутствие согласованности при кроссфункциональном взаимодействии, проблема коммуникаций
- KPI регулярно не выполняются
- есть территориальные различия по производительности, не объясняющиеся инфраструктурой и экономической ситуацией в регионах

При решении подобных проблем важно не просто устранить внешние проявления проблемы, но найти ее причину. Только поняв причину - организационный барьер - можно устранить проблему наиболее подходящим способом и настроить систему оптимально.

Какие потребности мы закрываем

- повысить **операционную эффективность**
- повысить **производительность процессов**
- снизить **операционные затраты**
- оптимизировать **трудозатраты**

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ЧТО ПОКАЖЕТ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

Подход FORMATTA основан на проведении **глубинного анализа функционала организационных единиц** начиная с уровня «сотрудник» до уровня «организация». Такой подход является индивидуальным для каждой организации - основываясь на текущей организационной структуре, должностях и людях мы проведем анализ и скажем, где возникают потенциальные зоны риска, барьеры, потери производительности. Мы не советуем вам делать так, как делают лидеры рынка, мы ищем барьеры именно вашей компании и разрабатываем решения, которые будут реализуемы в вашей компании. При этом мы учитываем опыт других компаний, применимый в вашей организации с учетом тех барьеров, которые мы нашли.

Мы используем результаты нашего аналитического исследования, опыт внутренних экспертов компании и наших отраслевых экспертов-партнеров.

Большинство предложенных решений **не требуют значительных затрат, реализуемы в краткие сроки** и позволяют провести **быстрые улучшения**, которые точно будут работать в вашей компании.

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД FORMATTA

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

Мы проведем **анализ операционной деятельности** компании на основе объективной и актуальной информации. Анализ покажет следующие точки неэффективности:

- **Бизнес-процессы функции выстроены НЕэффективно:** не хватает элементов/действий для бесперебойного функционирования системы, возникают барьеры на стыке подразделений;
- **Размыты зоны ответственности:** деятельность ни за кем не закреплена или, наоборот, выполняется несколькими сотрудниками или даже подразделениями;
- Сотрудники **не сфокусированы** и тратят много времени на деятельность по чужому профилю;
- Высококвалифицированные сотрудники тратят время на деятельность, которую **может выполнять менее квалифицированный персонал.**

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

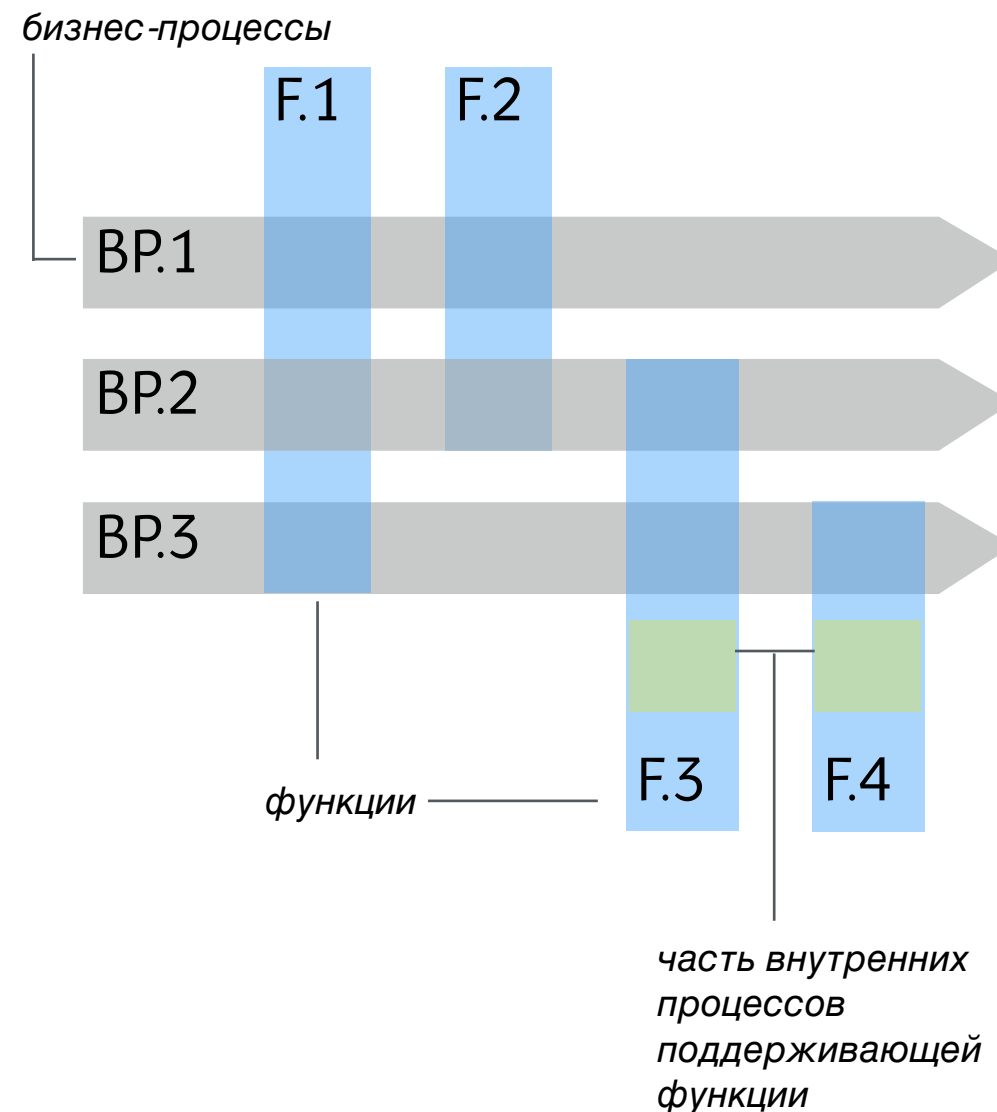
НАША МЕТОДОЛОГИЯ

- Подход основан на построении **Функциональной модели деятельности (ФМД)**. Эта модель позволяет спуститься с **уровня ключевых функций компании на уровень действий каждого сотрудника** и изучить структуру деятельности, ее полноту и распределение зон ответственности. ФМД - гибкий инструмент, который также позволяет провести анализ **структуры трудозатрат** от уровня сотрудника до уровня организации в целом с максимальной детализацией.
- Модель позволяет смотреть не только на ключевые бизнес-процессы, но рассматривать **функции как единое целое**. Это позволит не упустить элементы поддерживающих функций с потенциалом к улучшению, которые могут не рассматриваться при процессном анализе.

Модель проходит **верификацию**:

- с применением **аналитических подходов** (проверка на полноту деятельности, проверка на полноту распределения зон ответственности);
- при проведении **онлайн опроса всех участников** в контуре проекта;
- при проведении **нескольких итераций интервью с экспертами** компании.

Полученные в ходе анализа данные - это **объективная информация**, которая может подкрепить или опровергнуть гипотезы о барьерах организационной структуры, функций и процессов в компании.



[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА - БАЗОВАЯ КОНФИГУРАЦИЯ

ЗАДАЧА



Найти точки неэффективности в процессах и функционале

ИНСТРУМЕНТ



1. Функциональная модель деятельности с трудозатратами
2. Цикл Деминга-Шухарта PDCA
3. Матрица распределения полномочий и ответственности RASCI
4. База проблем на основании интервью и опроса сотрудников

РЕЗУЛЬТАТ



Отчет, содержащий аналитическую сводку по **результатам анализа и рекомендации** по повышению организационной эффективности:

1. Результаты анализа **структуры функционала** и структуры **зон ответственности**
2. Текущие **проблемы и точки неэффективности**, в которых происходит дублирование функционала/ответственности, а также их возможные причины
3. Рекомендации по добавлению/устранению/**перераспределению функционала** организационных единиц (подразделений, должностей)
4. Рекомендации по **изменению зон ответственности**
5. Рекомендации по **устранению коммуникационных барьеров** между подразделениями
6. Общие **рекомендации по повышению организационной эффективности**

ВЫГОДЫ



Мы разработаем **быстрые и эффективные для внедрения решения**, которые будут **основаны на аналитически подтвержденной и квалифицированно проработанной информации** о точках неэффективности и барьерах, возникающих в деятельности компании. Анализ будет проведен для **сотрудников на всех уровнях**, это позволит получить полное представление о том, как устроена деятельности компании, **какие существуют барьеры** и в чем их **причина**. Рекомендации также будут **ориентированы на устранение причин** существующих проблем, а не их очевидных последствий. В отличие от решений по коррекции последствий, подобные решения могут быть проще, а их внедрение часто оказывается дешевле.

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ



РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА - ОПЦИОНАЛЬНО

ЗАДАЧА



Разработать рекомендации по повышению эффективности системы KPI

ИНСТРУМЕНТ



Анализ **взаимосвязей** ключевых показателей эффективности: а) со **стратегическими ориентирами** по направлению, б) с выявленными **точками неэффективности**

РЕЗУЛЬТАТ



Рекомендации по **добавлению/корректировке KPI, индивидуальных целей, показателей Service Level, устранению или добавлению показателей в систему KPI**

ВЫГОДЫ



Мы посмотрим на систему KPI под углом проблем операционного уровня, все выявленные и аналитически **подтвержденные на операционном уровне проблемы** будут проверены на **взаимосвязь с системой KPI**.
Будут идентифицированы все неочевидные слабые места системы KPI. Сопоставление KPI и операционных проблем поможет **найти возможные причины невыполнения KPI** с одной стороны и **«пробуксовки» процессов** с другой. По результатам анализа будут даны рекомендации по улучшению системы KPI, **несложные для внедрения с потенциально быстрым эффектом**.

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА - ОПЦИОНАЛЬНО

ЗАДАЧА

Найти проблемные точки IT-инфраструктуры

1

ИНСТРУМЕНТ

Анализ **взаимосвязей IT-инфраструктуры с выявленными точками неэффективности и проблемами**

2

РЕЗУЛЬТАТ

1. Рекомендации по **интеграции IT-систем**
2. Рекомендации по **объединению/разделению функционала IT-систем**
3. Рекомендации по **устранению функционально дублирующих IT-систем**

3

ВЫГОДЫ

Анализ IT-инфраструктуры поможет посмотреть на функционал программного обеспечения в компании системно и комплексно - вы сможете проследить **неочевидные связи между неэффективностью процессов на операционном уровне и отсутствием либо дублированием функционала ПО**. Такой анализ покажет возможные причины операционных барьеров, поможет понять, какое ПО не используется и почему. По результатам анализа будут выработаны **рекомендации по улучшению IT-инфраструктуры**.

4

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

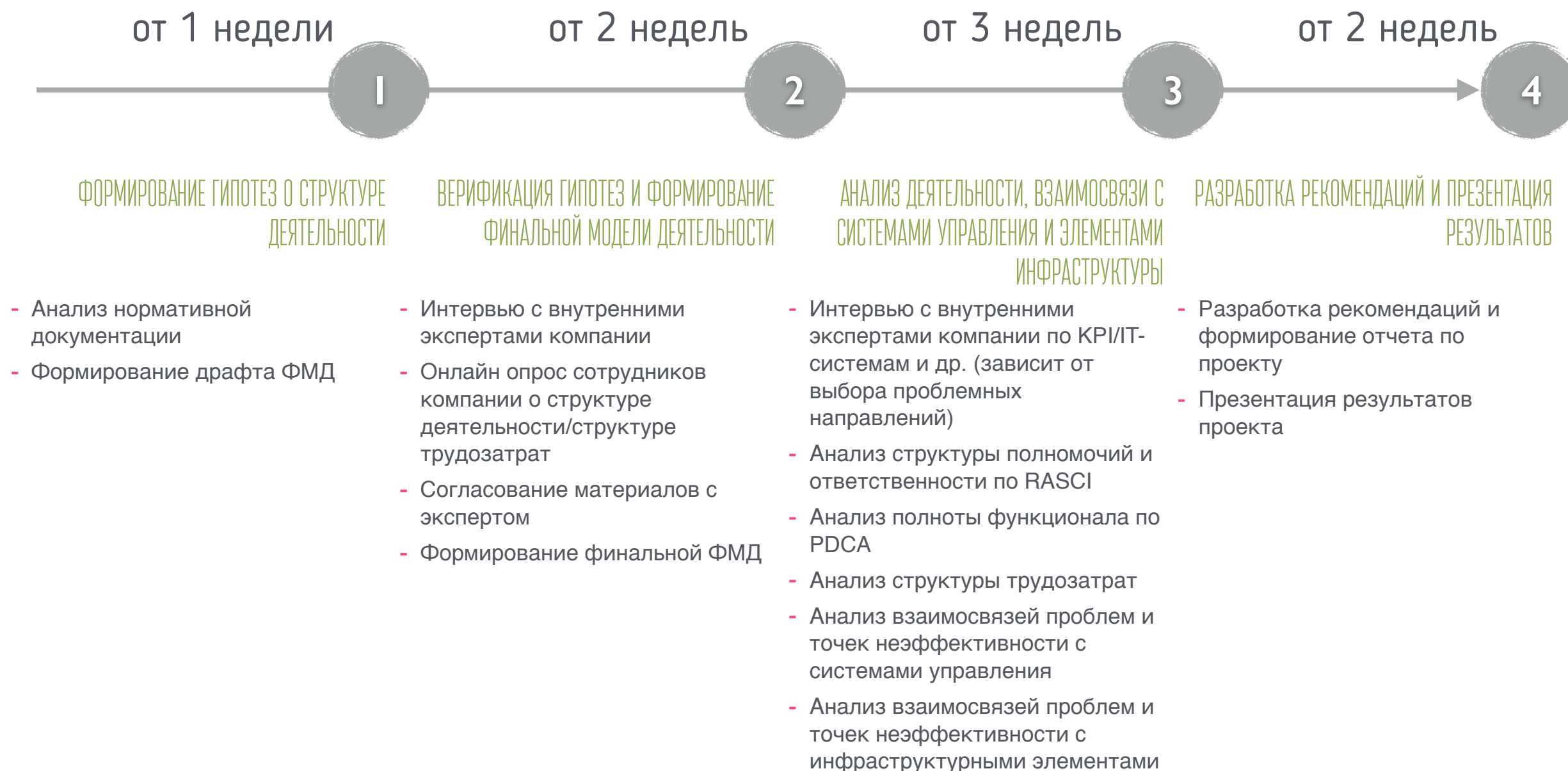
[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ



ГРАФИК ПРОЕКТА



[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

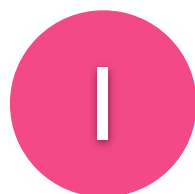
[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

КЛИЕНТ



Одна из крупнейших сетей гипермаркетов в России

ЗАПРОС



Определить точки неэффективности

- в распределении зон ответственности и полномочий, полноты функционала сотрудников направления «Свежие овощи и фрукты»,
- в использовании IT-систем,
- в системе KPI

и **предложить рекомендации** для повышения эффективности бизнес-процессов.

РЕШЕНИЕ



- Разработана **модель деятельности** на основании анализа документации, интервью экспертов и онлайн-опроса сотрудников.
- Проведен **анализ полноты функционала** организационных единиц по циклу Деминга-Шухарта PDCA.
- Сформирована **матрица распределения ответственности и полномочий RASCI**.
- Проведен анализ **взаимосвязей** существующих проблем и барьеров с **IT-инфраструктурой**.
- Проведен анализ **взаимосвязей** существующих проблем и барьеров с **системой KPI**.

РЕЗУЛЬТАТ



1. **Карта точек неэффективности** основных бизнес-процессов.
2. **Карта точек неэффективности IT-систем**.
3. Отчет, содержащий рекомендации по повышению эффективности: **54 решения, подтвержденных аналитически** (*матрица ответственности; проверка полноты функционала; подтвержденные в ходе опроса сотрудников проблемы и барьеры; точки неэффективности IT; точки неэффективности KPI*), которые возможно **внедрить в течение года**, в том числе в области IT-систем и с помощью настройки системы KPI.

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] **КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN**

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА. ОТЧЕТ

EXPANDING ORGANIZATIONAL POTENTIAL

2.2.3 Выбор поставщиков и контрактация

В компании не существует единой методологии по выбору поставщиков и их замене. В критических ситуациях отсутствие единой базы вторичных поставщиков приводит к серьезным задержкам в поставках, которые могут обернуться убытками для компании.

RASCI:

Деятельность	ДУЦП		КС				ОС	СКЧ
	СТИД	СУСО	Отдел СОФ	Отдел импорта	Отдел РЗР	Отдел СРП		
Готовить пакет документов для заключения договоров с поставщиками	RASI*		SI	RI	RASCI		I	RI
Заключать договоры с поставщиками	RSI*		RAS	RAS	RASCI	CI	SI	

В каждом подразделении процесс и выполняемые сотрудниками роли уникальны.

Индивидуальные цели:

Цели по эффективному выбору поставщиков и контрактации есть у каждого подразделения, отмеченного в матрице ответственности.

KPI:

Выбор поставщиков также регулируется KPI «Экономия расходов» (снижение расходов на проектах локализации или при поиске альтернативных поставщиков), в 2016 году использовавшийся для оценки работы сотрудников на некоторых позициях Коммерческой службы (см. Приложение).

IT-системы:

Существующая система, используемая для проведения торгов, не отвечает всем требованиям прозрачности и функциональности, предъявляемым сотрудниками отдела снабжения и развития поставщиков.

Рекомендации:

В рамках развития системы SRM целесообразно создать методологию работы с поставщиками и другими контрагентами, в которой будут учтены все аспекты взаимодействия с подобными лицами в соответствии полным циклом закупки товаров и услуг.

*также содержит информацию по профильным поставщикам (логистика)

FORMATTA - ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
SAVILLE CONSULTING В РОССИИ
savilleconsulting

21

EXPANDING ORGANIZATIONAL POTENTIAL

2.3 Транспортировка

2.3.1 Контроль графика поставок

Сотрудники Логистической службы, ответственные за транспортировку продукции, не заинтересованы в строгом соблюдении графика транспортировки.

RASCI:

Деятельность	ДУЦП		КС				ОС
	СТИД	СУСО	Отдел СОФ	Отдел импорта	Отдел РЗР	Отдел СРП	
Контролировать соответствие закупок и поставок товаров графику			AI		ASCI		SI

Сотрудники Отдела импорта (ДУЦП), прошедшие опрос, не указали в своей деятельности функции по контролю графика транспортировки.

Индивидуальные цели:

На данный момент цели сотрудников ДУЦП в большей степени направлены на сокращение времени доставки товаров, чем на соответствие графику поставок.

IT-системы:

Данные о транспортировке товаров не всегда вовремя заносятся в систему.

Рекомендации:

Акцентирование целей сотрудников ДУЦП на соответствии поставок графику не затронет уровень мотивации по своевременной доставке и в то же время позволит сократить случаи несвоевременной доставки грузов.

Развитие системы транспортировки, построенной на принципах системы just-in-time, поможет оптимизировать систему доставки и избежать как преждевременной доставки, так и задержек в доставке товара. Систему можно настроить при помощи корректировки формулы расчета показателя ServiceLevel и установки соответствующих индивидуальных целей сотрудникам ДУЦП.

FORMATTA - ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
SAVILLE CONSULTING В РОССИИ
savilleconsulting

25

EXPANDING ORGANIZATIONAL POTENTIAL

4.4 Постановка задач по проекту

№	Рекомендация	Задача	Ответственный	Срок
Общие рекомендации				
1	Проработать и закрепить зоны ответственности по процессам	Разделить зоны ответственности по процессу Анализа рынка		
2		Разделить зоны ответственности по процессу Выбора поставщиков и контрактация		
3		Разделить зоны ответственности по процессу Контроля процесса закупок		
4	Повысить квалификацию сотрудников	Выявить потребность в обучающих курсах по контролю качества экзотической продукции		
5		Организовать обучающие курсы по контролю качества экзотической продукции		
6		Выявить потребность в обучающих курсах по ведению баз данных		
7		Организовать обучающие курсы по ведению баз данных		
8		Выявить потребность в обучающих курсах по претензионной работе с поставщиками и другими контрагентами		
9		Организовать обучающие курсы по претензионной работе с поставщиками и другими контрагентами		
10		Повысить степень ответственности руководителей за постановку качественно проработанных, достижимых индивидуальных целей		
11		Проверить функционирование текущей процедуры верификации целей на уровне (n+1)		
12		Организовать привлечение экспертов подразделения HR для верификации качества устанавливаемых целей и координации целей сотрудников смежных подразделений (в частности, ДУЦП и КС)		

FORMATTA - ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
SAVILLE CONSULTING В РОССИИ
savilleconsulting

51

[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД FORMATTA

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

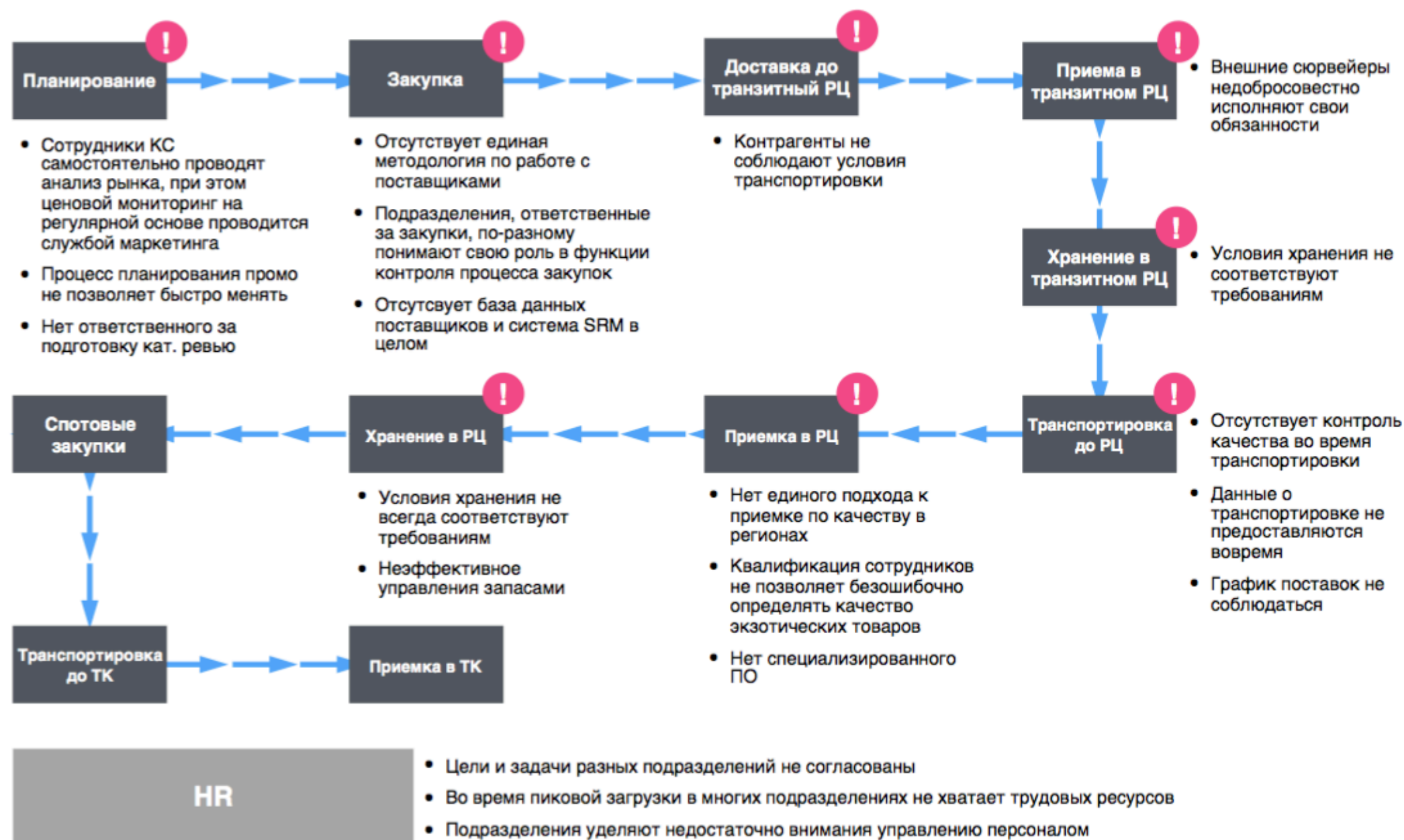
[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

12

Разработано консалтинговой компанией FORMATTA

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КАРТЫ И КАРТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

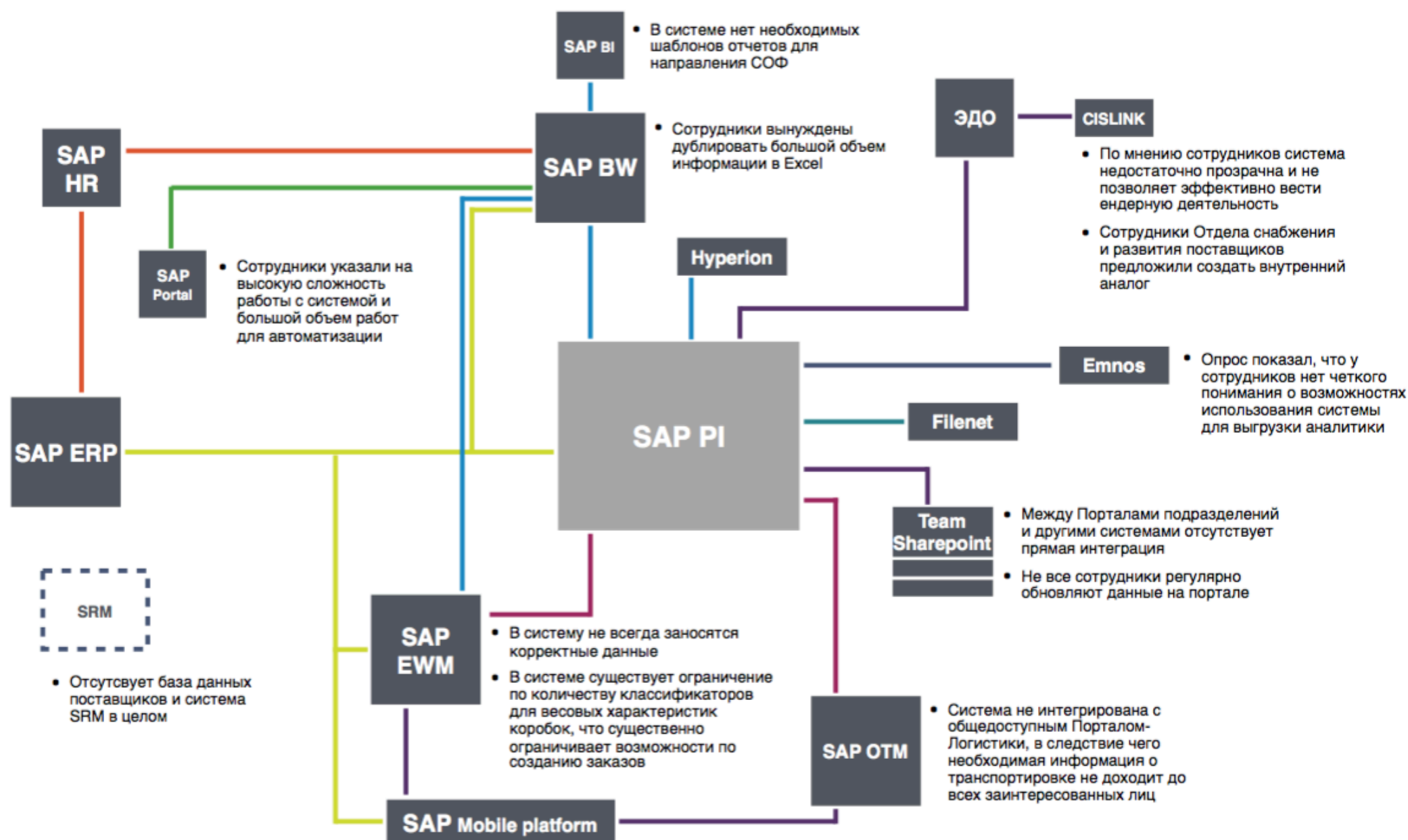
[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА. КАРТА ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ



[1] КОГДА СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ

[2] ПОДХОД ФОРМАТТА

[3] ВОЗМОЖНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

[4] ПРО МЕТОДОЛОГИЮ

[5] РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

[6] ГРАФИК ПРОЕКТА

[7] СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

[8] КЕЙС. ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В SUPPLY CHAIN

[9] ПРИМЕРЫ РЕЗУЛЬТАТОВ

[10] ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОПЦИИ

[11] КОНТАКТЫ

Полученная в ходе проекта функциональная модель деятельности также может быть использована как основа для разработки высококачественных:

1. Моделей профессиональных компетенций
2. Профилей должностей
3. Профессиональных стандартов
4. Инструментов профессиональной оценки



НАШИ КОНТАКТЫ

+7 495 540-5876

+7 495 788-0039

Москва, ул. Орджоникидзе, д.11, стр.10, офис 3Б

info@formatta.ru

www.formatta.ru