

ТОЧКА А

Центр долгое время существовал как объединение экспертов с собственной практикой. Каждый самостоятельно вел проекты и привлекал специалистов под отдельные задачи.

С выходом в онлайн количество экспертов, продуктов и проектов начало расти, однако операционная модель оставалась прежней. В компании не было отдельной функции операционного управления, единой системы процессов и стандартов взаимодействия.

На старте: 3 постоянных сотрудника, 3-4 общих проекта Центра, ситуативное привлечение подрядчиков, хранение информации преимущественно в чатах и отсутствие единой системы управления проектами.

АНАЛИТИКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Рост бизнеса опережал развитие внутренней системы управления. Модель, работавшая для отдельных экспертных практик, перестала соответствовать растущему количеству проектов, продуктов и участников команды.

Отсутствие операционной системы приводило к потере материалов, срыву сроков, отсутствию контроля выполнения задач и высокой зависимости процессов от ручного управления. Значительная часть времени экспертов и владельцев уходила на операционную деятельность вместо развития бизнеса.

Для дальнейшего роста требовалось перейти от ситуативного управления к единой операционной системе.

АНАЛИТИКА ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Диагностика показала отсутствие единой инфраструктуры управления. Рабочая информация находилась в разных каналах, не существовало централизованной системы хранения документов, управления задачами и контроля исполнения. По мере роста бизнеса объем коммуникаций увеличился, что усложняло операционный лист и зависимость от ручного контроля.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

С нуля спроектирована и внедрена единая операционная модель Центра, объединившая ранее разрозненные процессы, проекты и функциональные направления в общую систему управления.

В рамках трансформации:

- определены идентичные ключевые операционные процессы и взаимосвязей между функциями;
- сформирована единая практика проектного управления, постановки задач и контроля исполнения;
- стандартизированы зоны ответственности и механизмы взаимодействия между подразделениями;
- разработана система регламентов, инструкций и баз знаний;
- централизованно управление рабочей информацией и документацией;
- создана единая система операционной отчетности;
- внедрена цифровая инфраструктура в НОС со связанными базами данных, объединяющая проекты, задачи, команды, подрядчиков, документы и рабочие процессы.

В результате разрозненная модель управления была преобразована в единую операционную систему с формализованными процессами, прозрачным распределением ответственности и централизованным контролем исполнения, создающую основу для дальнейшего масштабирования бизнеса.

АНАЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Диагностика показала несоответствие существующей структуры команды растущему масштабу бизнеса.

Операционная функция была сосредоточена в небольшой команде из 3 сотрудников, при этом дополнительные ресурсы привлекались ситуативно. По мере роста проектного портфеля такая модель приводила к перегрузке отдельных участников, концентрации функций и увеличению зависимости бизнеса от личного участия экспертов.

Для дальнейшего масштабирования требовалось перепроектировать структуру команды, разделить функциональные роли и создать воспроизводимую модель расширения ресурсов под ритм бизнеса.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

На основании анализа нагрузки и распределения функций была спроектирована новая организационная структура операционной команды.

В рамках трансформации:

- определены необходимые функции и роли;
- перераспределены зоны ответственности;
- устранены избыточные концентрации функций на отдельных участниках;
- сформирована поставшая операционная команда;
- организован сбор и адаптация сотрудников;
- создан триполостный вендинг, стандартизованный для гибкого масштабирования ресурсов под проектные нагрузки.

Результат: операционная команда выросла с 3 до 10 постоянных сотрудников, дополнительно сформирована база из 50+ проверенных подрядчиков. Новая структура повысила прогнозируемую способность операционной функции и позволила поддержать ритм. Бизнес-риск данных изменений был крайне ниже роста затрат на расширение команды, что подтверждало экономическую эффективность выбранной организационной модели.

АНАЛИТИКА СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Диагностика выявила отсутствие единой модели управления проектным портфелем.

Примечна являлась преимущественно малое личное участие экспертов и ручное координирование. Не существовало единых принципов планирования, распределения ответственности, контроля сроков и мониторинга статусов. При увеличении проектного портфеля такая модель создавала риск потери управленческой, роста количества операционных ошибок и дальнейшего увеличения нагрузки на экспертов.

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Спроектирована единая модель управления проектами полного цикла — от разработки концепции и планирования до реализации и анализа результатов.

В рамках проекта:

- стандартизирована структура ведения проектов;
- формализованы этапы реализации;
- определены зоны ответственности участников;
- внедрена единая система постановки и контроля задач;
- централизован мониторинг сроков и статусов;
- внедрена регулярная проектная отчетность;
- создана единая система хранения проектной информации.

Результат: количество одновременно сопровождаемых проектов выросло с 3-4 до 30+ с минимизацией замедления работы и роли операционного директора. Сформированная модель позволила масштабировать проектный портфель за счет системы управления, а не пропорционального увеличения ручного контроля со стороны экспертов.

АНАЛИТИКА СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Диагностика выявила отсутствие формализованной системы управленческого финансового контроля. Финансовая эффективность проектов не анализировалась на регулярной основе, отсутствовали единые управленческие отчеты и прозрачность по прибыльности отдельных направлений.

При увеличении количества проектов это ограничивало возможность оценивать экономическую эффективность бизнеса и принимать решения о развитии направлений на основе данных.

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Разработана и внедрена система регулярной управленческой отчетности, обеспечивающая прозрачность финансовой эффективности проектов и направлений.

В систему вошли:

- РБУ и Склад Тарг;
- Unit Economics;
- ВСУ, САС и LTV;
- бюджетирование и финансовое планирование;
- операционный финансовый контроль;
- стандартизированные шаблоны отчетности;
- единый процесс расчета выплат участникам проектов.

В результате финансовая функция была переведена от ситуативного учета к регулярному управленческому контролю, позволившему оценивать эффективность проектов и принимать решения на основе финансовых данных.

АНАЛИТИКА ЮРИДИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Рост образовательного направления потребовал привести юридическую инфраструктуру в соответствие с новым масштабом и форматом деятельности.

Требовалось систематизировать обязательную документацию, формализовать внутренние процессы, обеспечить выполнение требований для лицензирования образовательной деятельности.

ФОРМИРОВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Организован комплексный процесс подготовки Центра к получению обязательной лицензии и систематизация юридического сопровождения деятельности.

В рамках проекта:

- созданы взаимодействие с органами власти;
- согласована подготовка обязательной документации;
- внедрены процессы взаимодействия с регуляторами;
- внедрил процесс регулярного обновления юридической документации;
- организован официальное оформление сотрудников.

Результат: Центр получил образовательную лицензию. Сформирована юридическая инфраструктура, обеспечивающая дальнейшее системное развитие образовательного направления.

ТОЧКА В

В результате трансформации Центр перешел от совокупности отдельных экспертных практик с преимущественно ручным управлением к единой операционной модели, способной поддерживать рост проектного портфеля и команды.

Ключевые результаты:

- операционная команда масштабирована с 3 до 10 постоянных сотрудников;
- сформирован пул из 50+ проверенных подрядчиков;
- проектный портфель увеличен с 3-4 до 9-10 одновременно сопровождаемых проектов;
- внедрена единая операционная модель с формализованными процессами и распределением ответственности;
- создана централизованная система управления проектами, задачами, знаниями и документацией;
- внедрена система управленческого финансового контроля;
- сформирована юридическая инфраструктура и получена образовательная лицензия;
- рост дохода бизнеса былкратно выше роста затрат на расширение операционной команды.

Ключевой эффект трансформации — рост бизнеса перестал обеспечиваться преимущественно увеличением личной операционной нагрузки экспертов и начал поддерживаться масштабируемой системой управления.