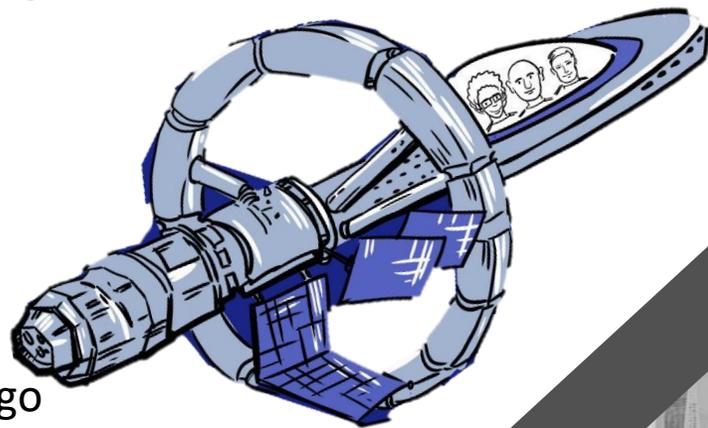


# «ПРОРЫВАЯ ОБЛАКА»

## Как вывести компанию на новый уровень развития?

В реализации программы используются инструменты методологии Адизеса, Participatory Strategic Planning (ToP), методологии ШАГ, фреймворки Agile, методика Lego Serious Play (Lego), Rapid Foresight и другие инструменты форсайта, методы фасилитации и модерации групповой работы.





# Дарья МОЛЧАНОВА

Разработчик и ведущий стратегических и проектных сессий  
Фасилитатор, модератор, коуч, ассессор, трекер  
Член Ассоциации фасилитаторов России



## ➤ ОБРАЗОВАНИЕ:

- 2023 г. ● **Right Track Университет кратного роста**  
«Инструменты трекинга высоких достижений»
- 2021 г. ● **Ассоциация Бизнес - мастерства**  
«Передача технологии центра оценки»
- 2016 г. ● **Институт коучинга, СПб**  
«Коучинг в управлении и консультировании»
- 2017 г. ● **Имидж-персонал**  
Фасилитация стратегических сессий  
Совместное стратегическое планирование (РСР), Технологии форсайт-сессий
- 2021 г. ● **Институт Адизеса, США**  
Управление изменениями  
Курс профессиональных интеграторов
- 2012 г. ● **MBS, Москва**

## ➤ КОМПЕТЕНЦИИ:

Разработка и реализация проектов трансформации и стратегических сессий, образовательных мероприятий

Навыки управления подразделениями и проектами

Системные методологические знания в области стратегического развития организаций и управления персоналом (методология Адизеса)

Быстрый сбор высокопрофессиональных команд для реализации крупных проектов

## Клиенты



# Оцените место Вашей компании в конкурентной среде



Индивидуально отвечаем на вопросы:

- Кто мы как компания или я, как эксперт?
- С какими категориями (сегментами) клиентов мы (я) работаем?
- Каких целей по крупному хотим, хочу достигнуть?
- С кем соревнуемся, соревнуюсь? Кого считаем, считаю своими лучшими конкурентами?
- Когда планируем, планирую стать лучшими в формате даты?
- По каким показателям мы, я будем измерять результат?
- Укажите значения показателей



# ЦЕЛИ ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Переход компании на новый этап ЖЦ – Рассвет

Достижение поставленных целей бизнеса – удвоение оборота

Внедрение регулярного и стратегического менеджмента на уровне сетей и подразделений

Формирование в компании органов управления изменениями, процессов и культуры – «Стратегический ЗОЖ»

Формирование и развития кадрового резерва компании



# Доктор Ицхак Адизес



Родился в 1937 году в Македонии  
Автор более 20 книг по менеджменту,  
переведенных на 32 языка  
Топ-10 консалтинговых компаний мира  
Клиенты из 52 стран, 75 разных сфер  
бизнеса  
Coca-Cola, Volvo, Visa Group, Сбербанк,  
Сибур, Правительства субъектов России,  
Правительство Мексики



# Книги Ицхака Адизеса обязательные к прочтению



# ЭТАПЫ ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

## ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ КОМПАНИЙ

1

Семинар  
«Построение  
эффективной  
коммуникации  
в команде»

2

Сессия  
Диагностика  
проблем/  
возможностей  
для улучшения

4

Сессия  
видение,  
стратегия,  
ценности

6

Сессия по  
целеполаганию

7

Сессия  
фиксации  
ответственности  
по основным  
бизнес –  
процессам

3

Внедрение системы  
непрерывных улучшений:

- Внедрение системы  
управления изменениями
- Выработка решений по  
ключевым проблемам  
компании в формате  
рабочих групп

5

Формирование  
организационной  
структуры и структуры  
вознаграждений  
в формате консультаций с  
топ-менеджментом  
компании



# 1. СЕМИНАР «ПРОРЫВАЯ ОБЛАКА»

## КАК ВЫВЕСТИ КОМПАНИЮ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ?

### Природа изменений

Что нужно организации, чтобы обеспечить результативность и эффективность на долгие годы?

Функции и роли менеджмента.

### Почему менеджеры не хотят работать вместе?

Кто может быть руководителей?  
Существуют ли идеальные менеджера?  
Природа управленческих конфликтов и способы их конструктивного разрешения.

Как сделать так, чтобы обычные люди показывали неординарный результат?  
Взаимодополняющие команды и принципы их формирования.

Как обеспечить предсказуемую реализацию решений?  
Источники управленческой энергии.

### Зачем и кому нужна корпоративная культура?

Что обеспечивает успешность компании?  
Формула Успеха.

Что собственник должен делать в своей компании? Роль лидера преобразований.

Как вырастить здоровую организацию? Система управления изменениями.



# 1. СЕМИНАР «ПРОРЫВАЯ ОБЛАКА»

## Общие законы развития организаций

- Теория Жизненных циклов (ЖЦ) организации.
- Уникальны ли проблемы моей компании? Закономерности орг. поведения.
- Нормальные, аномальные, патологические проблемы на каждом этапе.
- Почему замедляется развитие? Причины и признаки преждевременного старения организаций.
- Как облегчить возрастные кризисы компании? Как преодолеть кризис развития. Лечение организации на разных этапах Жизненного цикла.

## Последовательность изменений

- Прежде чем выбрать направление, сориентируемся на местности. Диагностика текущего состояния организации.
- Как объединить людей общей целью? Видение, стратегия, ценности.
- Как сделать так чтобы принятая стратегия реально внедрялась? Каскадирование.

## Как структурировать компанию?

Функциональность организационной структуры

- Как структурировать компанию под новые цели?
- Управленческие роли и стили в структуре.
- Как поддержать переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту? Структуры перехода.



# 1. СЕМИНАР «ПРОРЫВАЯ ОБЛАКА»

## Как обеспечить прозрачность компании? Сквозная система: видение – миссия – структура – вознаграждение

- Как обеспечить ответственное поведение людей? Три структуры: обязанностей, полномочий и вознаграждения.
- Почему даже профессиональные менеджеры не исполняют свои обязанности? Структура полномочий.
- Как контролировать эффективность всех уровней организации? Система мониторинга вклада каждого менеджера в общий результат.
- Почему не надо мотивировать сотрудников?
- Как добиться максимальной вовлеченности сотрудников? Сквозная система: Видение – Миссия – Структура – Вознаграждение.

## Как создать систему управления изменениями?

- Как направлять и контролировать развитие компании? Структура управления изменениями.
- Как сделать так чтобы менеджеры понимали поставленные задачи? Четыре императива корректной постановки задачи



## 2. ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «ПОИСК ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РОСТА»

### ЭТАПЫ:

- Формирование команды изменений
- Диагностика проблем / возможностей
- Классификация проблем, осознание причин, следствий их возникновения, путей и инструментов решения
- Определение этапа развития компании
- Формулировка приоритетных задач для решения и плана реализации изменений



Генерация энергии для осуществления перемен  
Итоговый документ –  
**структурированный отчет**



Что нам может помешать стать лучшими? Что мы должны улучшить?

## ПОИСК ТОЧЕК ПОТЕРЦИАЛЬНОГО УЛУЧШЕНИЯ

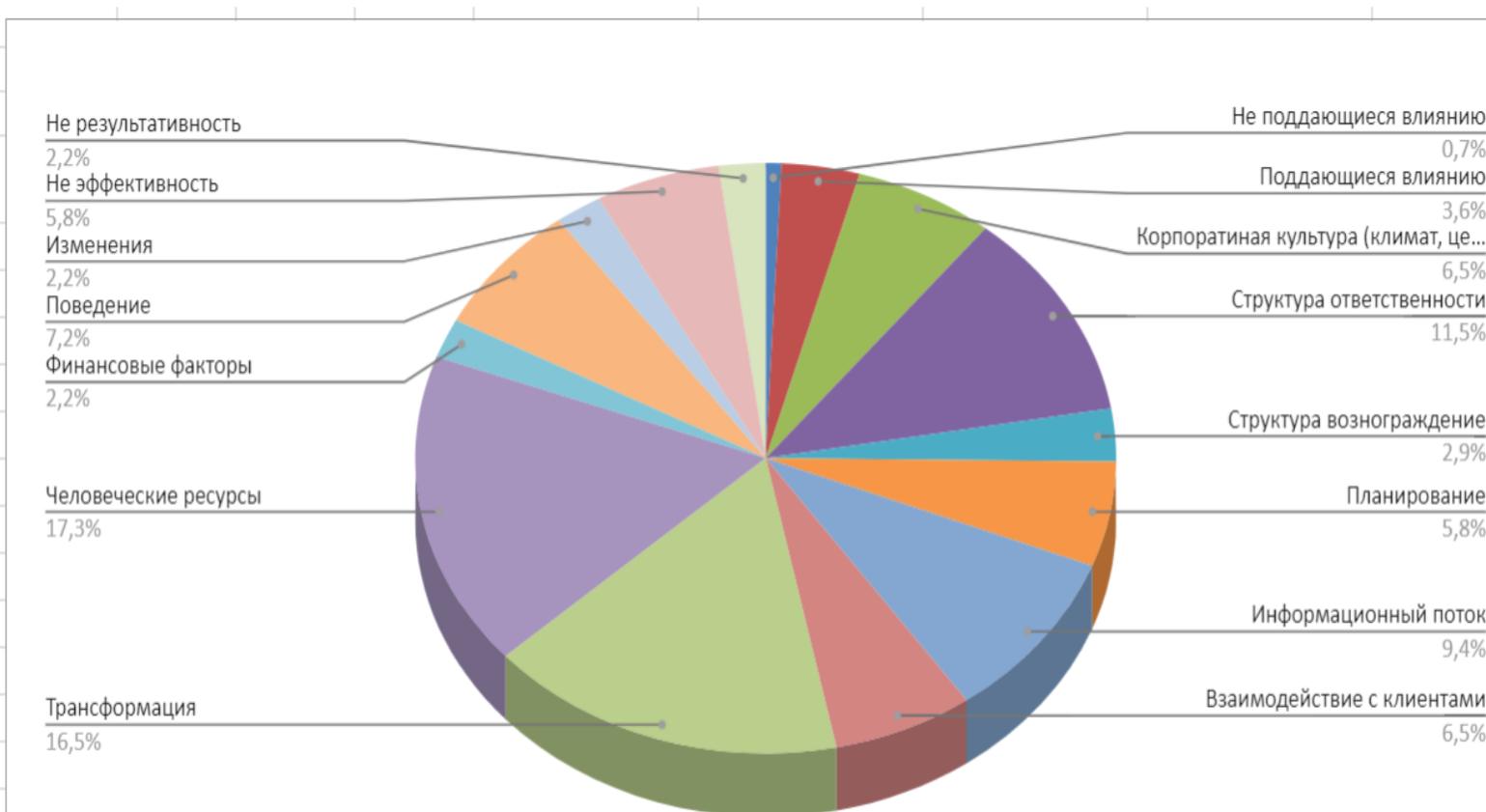


Выявлено 136 PIPs – ТУ  
Точек  
Потенциального  
Улучшения



# СТРУКТУРА ПРОБЛЕМ / ТОЧЕК ПОТЕНЦИАЛЬНОГО УЛУЧШЕНИЯ ЗАО «Зеленая Дубрава»

|    |                                        |    |
|----|----------------------------------------|----|
| 1  | Не поддающиеся влиянию                 | 1  |
| 2  | Поддающиеся влиянию                    | 5  |
| 3  | Корпоративная культура                 | 9  |
| 4  | Структура ответственности и полномочий | 16 |
| 5  | Структура вознаграждение               | 4  |
| 6  | Планирование                           | 8  |
| 7  | Информационный поток                   | 13 |
| 8  | Взаимодействие с клиентами             | 9  |
| 9  | Трансформация                          | 23 |
| 10 | Человеческие ресурсы                   | 24 |
| 11 | Финансовые факторы                     | 3  |
| 12 | Поведение                              | 10 |
| 13 | Изменения                              | 3  |
| 14 | Не эффективность                       | 8  |
| 15 | Не результативность                    | 3  |
| 16 |                                        |    |
| 17 |                                        |    |
| 18 |                                        |    |



## ФОКУСНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ

|   | Тематическая группа                                                            | ГОЛОСА | ВОХ                        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|
| 1 | Дефицит управленцев (медицинских и не медицинских)                             | 19     | Человеческий ресурс        |
| 2 | Плохая внутренняя коммуникация                                                 | 18     | Человеческий ресурс        |
| 3 | Много ручного труда (сбор данных, аналитика, закупки)                          | 12     | Трансформация              |
| 4 | Отсутствие тайминга (собрание 1 час по плану, а идет 2 часа)                   | 13     | Неэффективность            |
| 5 | Низкое качество оказываемых медицинских услуг                                  | 7      | Неэффективность            |
| 6 | Страх критики ведет к искажению проблемы (управленцы, врачи)                   | 12     | Поведение                  |
| 7 | Отсутствие эффективной системы маркетинга на привлечение и удержание пациентов | 18     | Взаимодействие с клиентами |
| 8 | Несоответствие сервиса пациенту заявленному уровню в клинике                   | 5      | Взаимодействие с клиентами |



# СОЗДАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ДЕМОКРАТИЯ ←

→ ДИКТАТУРА

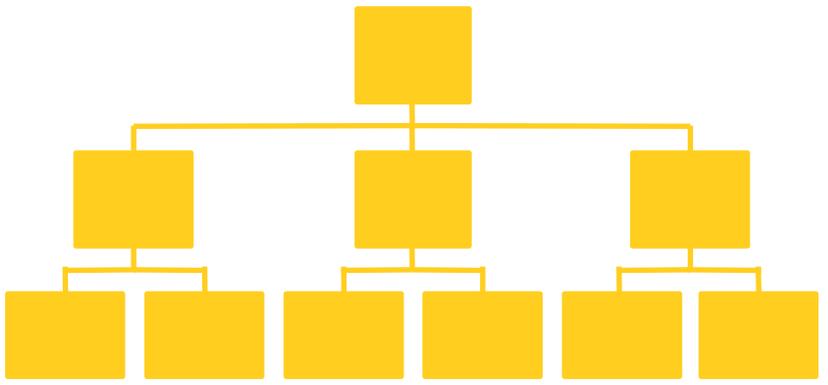
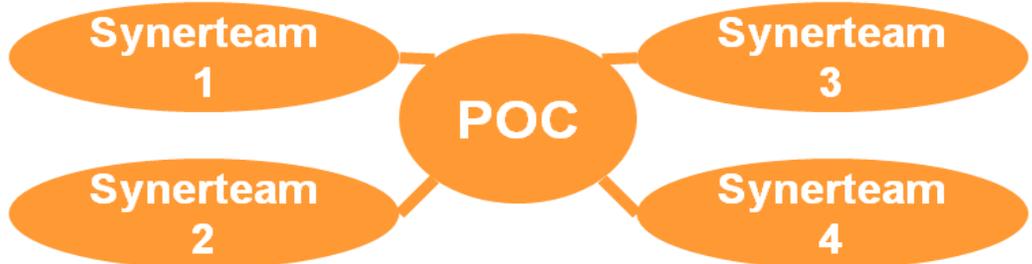
*Выработка решений – ПС*

*Реализация решений – ИК*

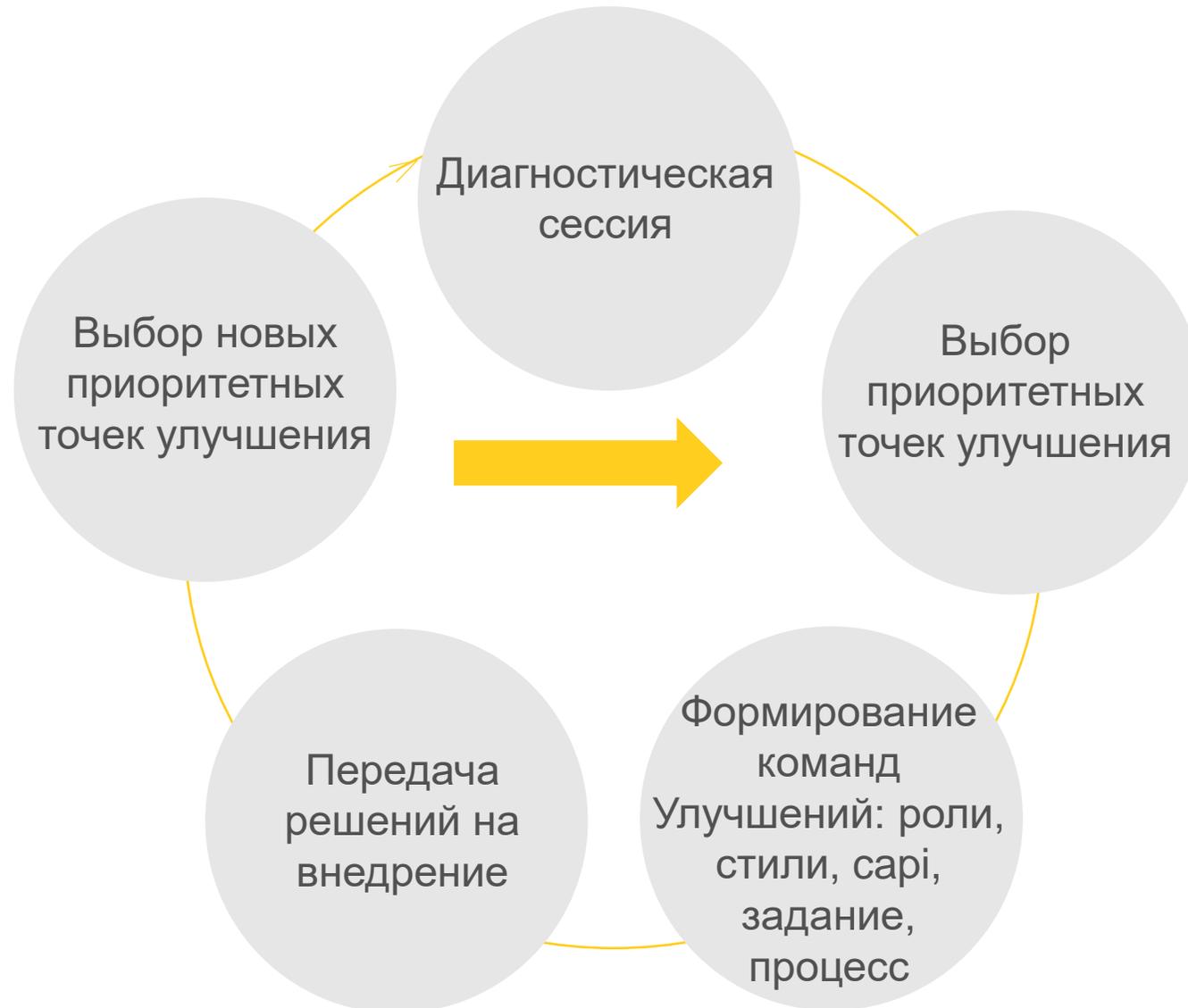


Краткосрочные и среднесрочные задачи

Долгосрочные задачи



### 3. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИАГНОСТИКИ

- Создать в компании орган, управляющий изменениями, как в краткосрочной (проектный комитет), так и в среднесрочной (стратегический комитет) перспективах
- Создать систему, поддерживающую внедрение изменений (исполнительный комитет)
- Определить и сформулировать, разделяемые менеджментом, видение, стратегию, ценности компании.
- На основании видения и стратегии разработать организационную структуру, позволяющую реализовать стратегию и видение.
- Вынести все важные функции, необходимые для реализации стратегии, в отдельные структурные единицы. Закрепить функции, приоритеты, обязанности и уровень полномочий и ответственности каждой структурной единицы.
- Сформулировать корпоративные цели с декомпозицией на цели и задачи для всех подразделений компании.
- Внедрить управленческую информационную систему, позволяющую контролировать деятельность компании.
- Внедрить систему периодического информирования сотрудников о целях и результатах компании.
- Усилить подразделение управления персоналом и разработать четкие процедуры подбора, адаптации, накопления и передачи компетенций, обучения и развития, как сотрудников, так и руководителей
- Сформировать кадровый резерв на позиции топ - менеджеров и менеджеров среднего звена.
- Усилить подразделение маркетинга и продаж, повысить фокус на актуальные потребности клиентов
- Ввести и поддерживать в компании процесс выработки решений, правила коммуникаций и проведения совещаний, способствующие развитию в организации культуры ВУиД, культуры сотрудничества, построенной на конструктивном диалоге.**



## 4. ВИДЕНИЕ. СТРАТЕГИЯ. ЦЕННОСТИ

В ходе мероприятия управленческая команда находит согласованные ответы на следующие вопросы:

- Кто наши клиенты? В чем их потребности?
- Какими способностями, компетенциями мы обладаем, как компания? Что умеем делать лучше конкурентов?
- Какая реальность нас окружает сегодня?
- Какие изменения произойдут в будущем? Как повлияют на нас?
- Как изменятся потребности наших клиентов?
- Какие способности нам необходимо развить для удовлетворения новых потребностей?
- Появятся ли у нас новые клиенты, рынки и т.д.?
- Как мы видим свою рынок, компанию, сотрудников в будущем?
- Какие изменения нужно реализовать, чтобы достичь видения?
- Какие ценности необходимо культивировать в команде?

Итоговый документ –  
видение и стратегия  
развития на период



# ФОРМАТЫ РАБОТЫ: ФОРСАЙТ – СЕССИЯ «БУДУЩЕЕ ОТРАСЛИ 20..»

## Содержание

- Формирование трендов развития отрасли 2025
- Определение возможностей и угроз
- Формирование картины желаемого будущего отрасли

## Итоговые документы

- Сборка результатов сессии
- Карта трендов



# Преимущества работы



# Преимущества Работы в Федеральной Компании №1



 Рост  
внутри  
компании

 Реализация  
СЕБЯ!

 Развитие  
компании

 Возможность  
выбора  
(команды,  
региона,  
позиции)

 Обмен  
опытом  
и  
развитие

 Материальное  
благополучие

 Высокий уровень  
дохода

 Команда сильных  
руководителей

 Работа  
в команде  
с сильными  
лидерами

 Увеличение  
квалифицированного  
штата,  
↑ рабочих мест

 Общие  
ценности  
удовольствие от работы

 Стабильность



# Конкурентные способности



Наркоз, седация



Диагностика в 1 день посещения



# Точки роста

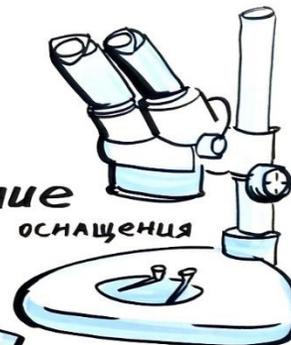
Кураторы в каждой клинике, индивидуальное сопровождение



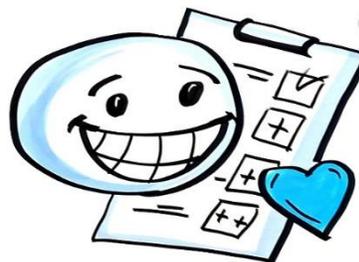
Высокое качество и уровень комфорта в любом регионе



Улучшение технического оснащения клиник



Сервис, превосходящий ожидания



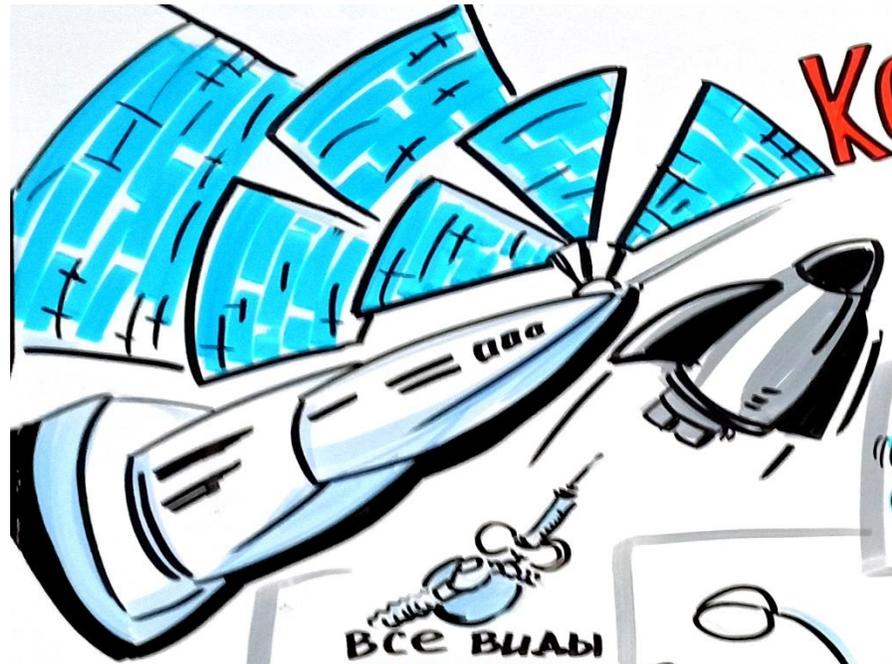
Профессионализм сотрудников клиники



Детская комната в каждой клинике



# КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА



ЕДИНЬИЙ  
CALL  
center

ЛЮБАЯ  
СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ  
УСЛУГА  
В КАЖДОЙ  
КЛИНИКЕ  
В ЛЮБОМ  
ВОЗРАСТЕ

ВСЕ ВИДЫ  
НАРКОЗА  
В 70%  
КЛИНИК



СОВРЕМЕННОЕ  
ОБОРУДОВАНИЕ



ДИЗАЙН  
КЛИНИК

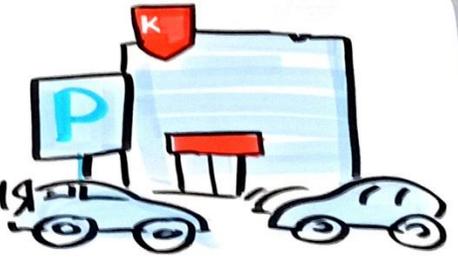


КУРАТОРЫ !



детские  
ИГРОВЫЕ ЗОНЫ

МЕСТО  
РАСПОЛОЖЕНИЯ  
ПАРКОВКА



Что нужно сделать,  
чтобы стать



# ТОЧКИ РОСТА

## сервис-

искреннее желание  
помочь пациенту  
всеми сотрудниками -  
от главврача до уборщицы

междисциплинарная  
маршрутизация

### КУРАТОРЫ

### 100% ОХВАТ



сильный  
**HR**  
БРЕНД

главный  
**ВРАЧ**  
в каждой  
клинике

единый  
**СТИЛЬ**  
БРЕНДА

загрузка  
**85%**  
кресел  
врачами

эффективная  
коммуникация  
врачей с пациентами



**1x5**  
первичные вторичные

сейчас **1x3,3**



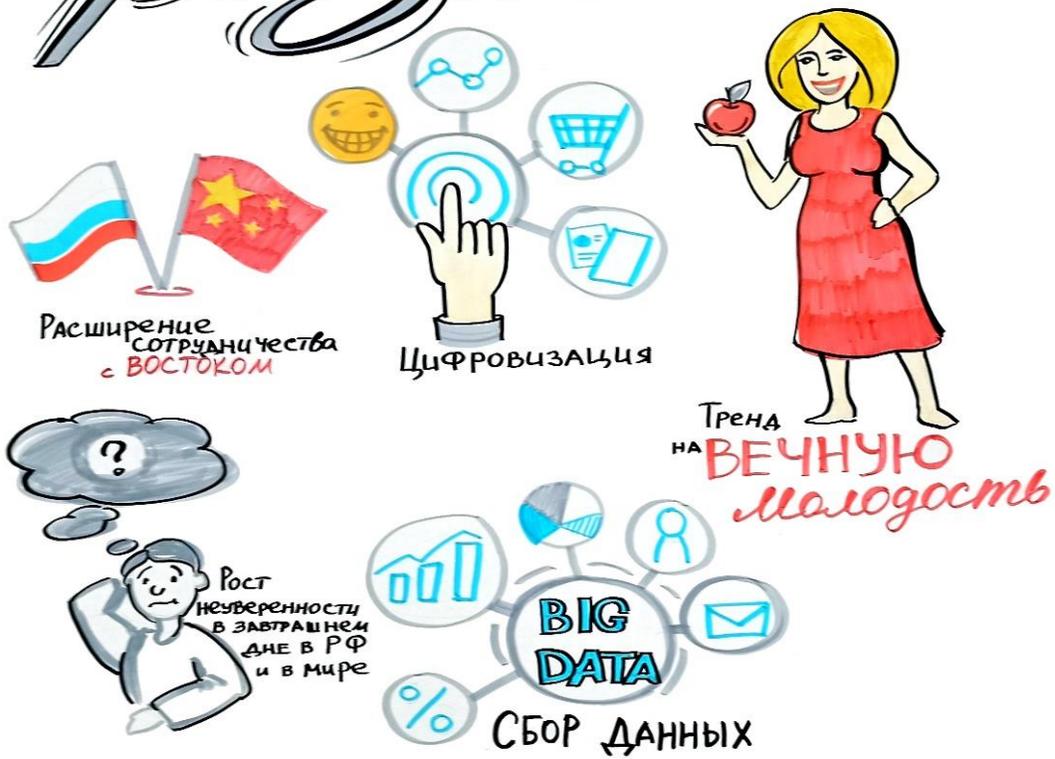
быстрая  
запись  
по острой боли

работа  
с представителями  
детей



# Отраслевые тренды

## Драйверы развития



Рост использования цифровых технологий в планировании и тактике лечения пациента в мире



Рост цифровизации отрасли, усложнение оборудования используемого врачами в мире



Инвестиции в здоровье



# Видение и цели



## Видение



То, что заспавляет просыпаться по утрам



## ЦЕЛИ и НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ К.М.Ю. 2024

Высочайшие стандарты качества

Внедрение сервисных и МЭС регламентов

Самый высокий уровень врачей

Конкурсный отбор врачей

Комфортная зона отдыха для персонала в каждой клинике



Доктор Келлер

## МНОГО ПРОФИЛЬНЫЕ МЕДИЦИНСКИЕ ЦЕНТРЫ



35 ПАЦИЕНТОВ на 1 кресло в месяц

8750 ПЕРВИЧНЫХ ПАЦИЕНТОВ в месяц

250 Кресел

Федеральная сеть семейных стоматологических клиник №1 в России

Годовой оборот 810000000

Чистая прибыль 324000000

Повышение благосостояния сотрудников сети на 20% в рынке

## Новые направления развития

- Детство
- Офтальмология
- Путешествия для медиков
- Продажа оборудования
- IT-решения для медицины



- Стоматология АМЕР
- Офтальмология
- Педиатрия в каждом регионе



Федеральная  
**СЕТЬ**  
СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ  
КЛИНИК

2024

# ВИДЕНИЕ

## МЕДИЦИНА ВЫСОКИХ СТАНДАРТОВ

ПАРТНЁРСКАЯ РАБОТА КЛИНИК В РЕГИОНЕ

Региональные директора — самостоятельные эффективные руководители группы клиник



Командная работа врачей и кураторов по маршрутизации пациента

Высокий уровень коммуникации на каждом этапе пути

5★  
❤️  
🔗

### ВЫБОР ПАЦИЕНТОВ №1

### ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ

ЛЕЧЕНИЯ    ОСНАЩЕНИЯ    ОТКРЫТИЯ КЛИНИК

### БАЗА ЗНАНИЙ

ШКОЛА КУРАТОРОВ

### УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР

Полная комплектация штата клиник (врачи и управленцы)

Финансовая дисциплина

Сбор отчётности в 1 клик

60% ПАЦИЕНТОВ ПРИХОДЯТ ПО РЕКОМЕНДАЦИИ





Меня не интересует,  
почему **НЕТ**.  
Что **НАДО** сделать,  
чтобы было **ДА!**



Мы в ответе  
за тех, кого  
пролечили

# Ценности К КОМПАНИИ



Движение -  
это жизнь

Постоянное  
РАЗВИТИЕ



ПАЦИЕНТО  
ОРИЕНТИР  
ОВАННОСТЬ

Мой опыт и знания  
изменяют вашу  
жизнь

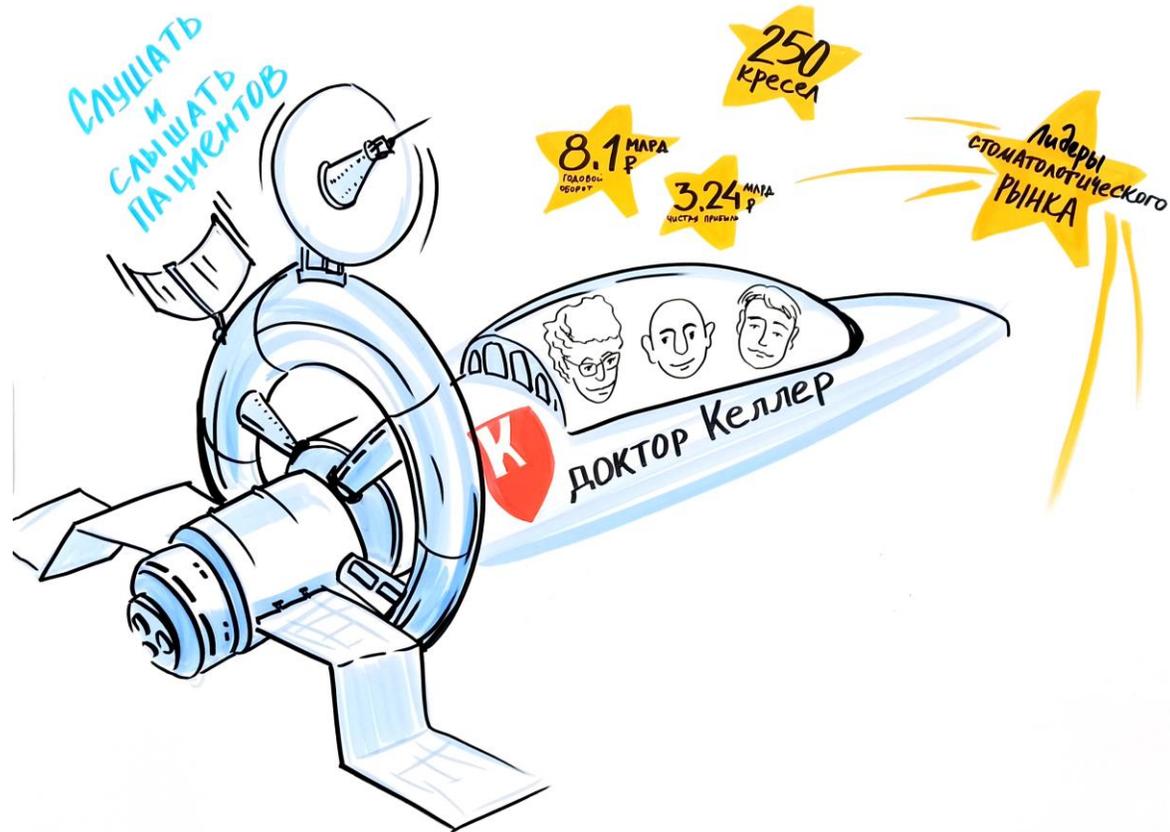


ПРОФЕССИОНАЛИЗМ  
И  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Гореть  
САМИ,  
ЗАЖЕЧЬ  
ДРУГИХ



# Видение. Стратегия. Ценности.

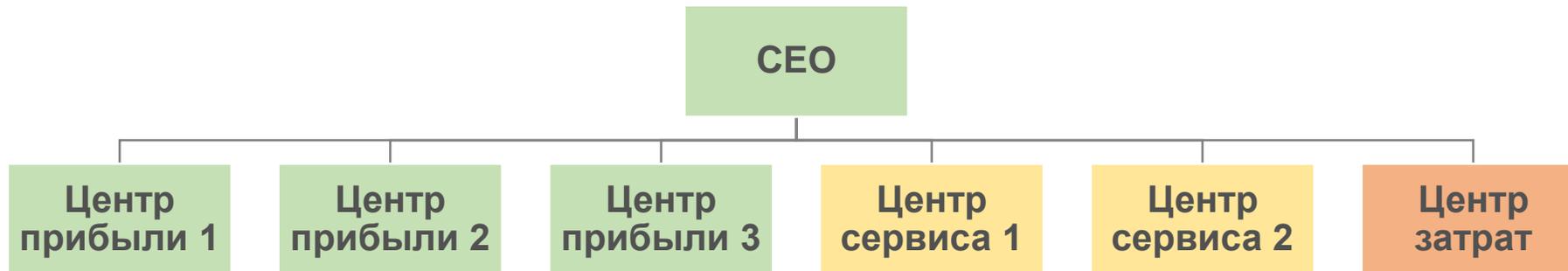


Документ 15 листов:

- Кто мы?
- На каких рынках работаем?
- Направления нашей деятельности
- Наши партнеры
- Наши клиенты
- Тренды и их влияние на бизнес
- Наши будущие клиенты и их потребности
- Наши способности – конкурентные преимущества
- Наши точки роста по сравнению с конкурентами
- Как мы видим себя в конкретном временном горизонте?
- Что мы должны сделать, чтобы этого достигнуть?
- Каких ценностей мы должны придерживаться, чтобы этого достигнуть?
- Какие ценности нужно поддерживать?
- Какие ценности развивать?

## 5. СТРУКТУРА ОБЯЗАННОСТЕЙ

### «Цветная структура»



#### Цель:

Модернизация функциональной структуры в соответствии с этапом жизненного цикла, предназначениями подразделений



## 6. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

### Этапы:

1

Создание корпоративных целей на год для реализации видения и стратегии

2

Создание «книг» целей подразделений, содержащих следующие разделы:

- Цели
- Проекты реализации
- Задачи
- Измеримые показатели достижения
- Ответственный и команда
- Сроки
- Ресурсы
- Бюджет

3

Создание системы каскадирования и отчетности



## 6. СТРУКТУРА ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

Этапы:

1

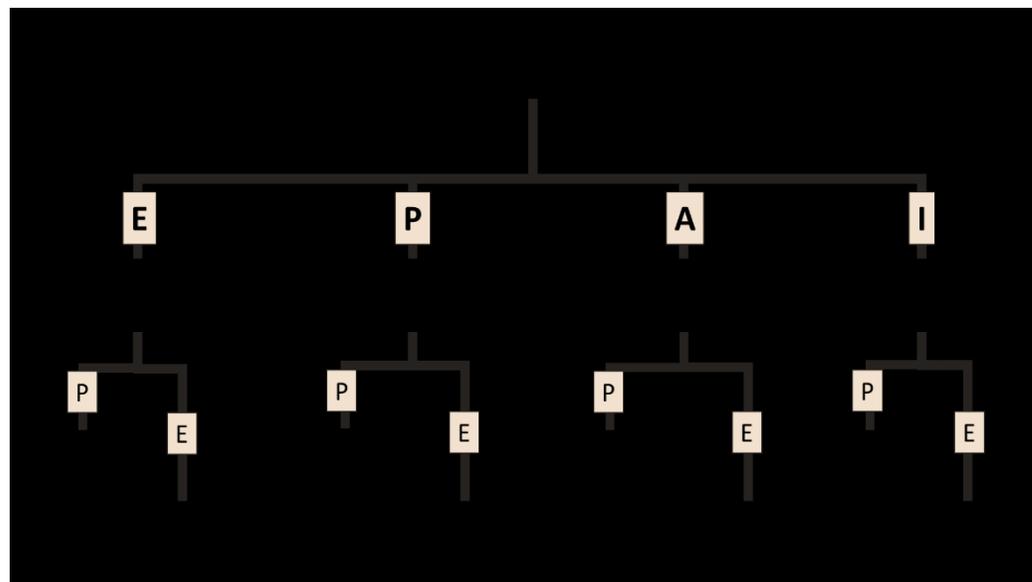
Формирование перечня сквозных бизнес процессов по 4 подсистемам организации

2

Фиксация обязанностей и полномочий подразделений компании на этапах реализации бизнес процессов в формате матрицы

3

Формирование основы для локальных нормативных актов компании



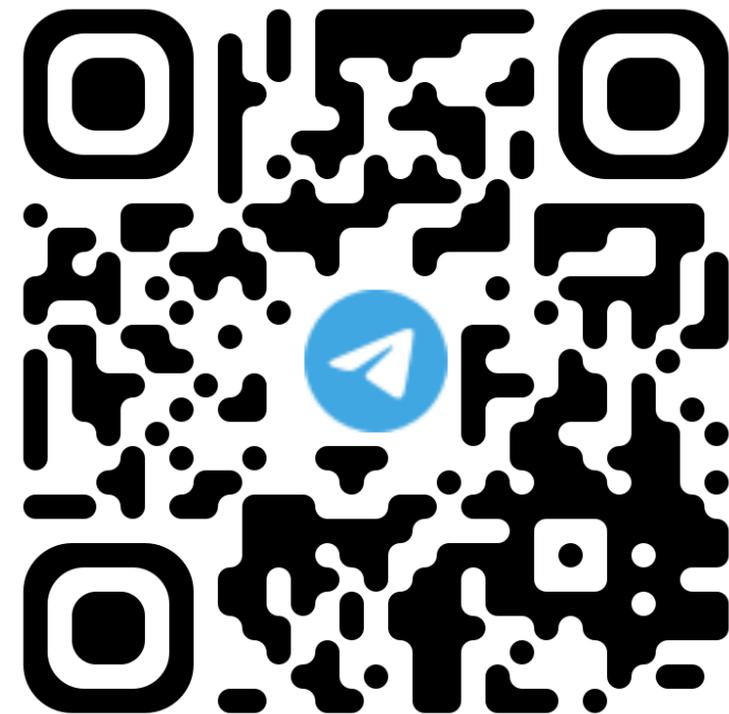
# 7. МАТРИЦА ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПОЛНОМОЧИЙ

| Отделы или должности или имена |                                                                             | Правление | Генеральный директор | Управление проектами | Генподрядчик | Финансы | Право | Бухгалтерия | Админ | Результат                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|----------------------|--------------|---------|-------|-------------|-------|---------------------------------------------------------------|
| №                              | Функции = задачи, которые решает компания                                   |           |                      |                      |              |         |       |             |       |                                                               |
|                                | <b>Мониторинг ЗУ</b>                                                        |           | G,D                  | Рэ                   | Рэ           | Рэ      | Ри    |             |       | Шорт-лист потенциальных участков                              |
|                                | <b>Управление ассортиментом</b>                                             | D         | Рэ                   | G,Ри                 | Рэ           | Рэ      | Рэ    |             |       | Выполнение норматива обеспеченности                           |
|                                | <b>Обеспечение фин. ресурсами земельного банка</b>                          | D         | Рэ                   |                      |              | G,Ри    | I     | I           |       | Финансовые ресурсы, достаточные для ЗБ                        |
|                                | <b>Вовлечение в оборот земельного банка</b>                                 | D         | G                    |                      | Ри           |         | Ри    |             |       | ЗУ с правами и разрешенным использованием                     |
| T                              | - Выбор земельного участка                                                  | D         | G,Ри                 | Рэ                   | Рэ           | Рэ      | Ри    |             |       | Выбран / не выбран                                            |
| T                              | - Расселение                                                                | I         | D                    | Рэ                   | Ри           | Ри      | G,Ри  | A           |       | Расселение выполнено в рамках бюджета                         |
| T                              | - Оформление прав                                                           |           | D                    |                      | I            | I       | G,Ри  | I           |       | Права оформлены                                               |
| T                              | - Разработка ППТ                                                            | I         |                      |                      | G,D,Ри       |         | Ри    |             |       | Утвержденный ППТ                                              |
| T                              | - Консолидация                                                              | I         | D                    |                      | A            | I       | G,Ри  | I           |       | Зарегистрирован объединенный ЗУ вовремя                       |
|                                | <b>Политика предоставления финансовых возможностей для покупки продукта</b> | A         | D                    | G,Ри                 |              |         |       |             |       | Действующие работающие инструменты доступности для покупателя |
| CI                             | - Регламент скидок/акций/рассрочек                                          |           | D                    | G,Ри                 |              | A       |       |             |       | Утвержденный регламент                                        |
| CI                             | - Ипотека                                                                   |           | D                    | G,Ри                 |              | A       |       |             |       |                                                               |
| CI                             | - Собственные сервисы продаж                                                |           | D                    | G,Ри                 |              | A       |       |             |       |                                                               |
|                                | <b>Исполнение финансовых KPI</b>                                            |           |                      |                      |              |         |       |             |       |                                                               |
| F                              | - Планирование                                                              | A         | G                    | Ри                   | Ри           | Ри      | I     | I           | I     | Бюджет                                                        |
| F                              | - Мониторинг                                                                | D         | G                    | Ри                   | Ри           | Ри      | Ри    | Ри          | Ри    | Результат-оценка                                              |

**Буду рада знакомству и сотрудничеству**



**Молчанова Дарья** 8-9651551860 (Telegram)  
**@darymol**



**Канал «Прорывая облака»**

Методы развития компаний, подразделений, команд