

Система управления по дереву драйверов

Октябрь 2023



Структура дерева драйверов



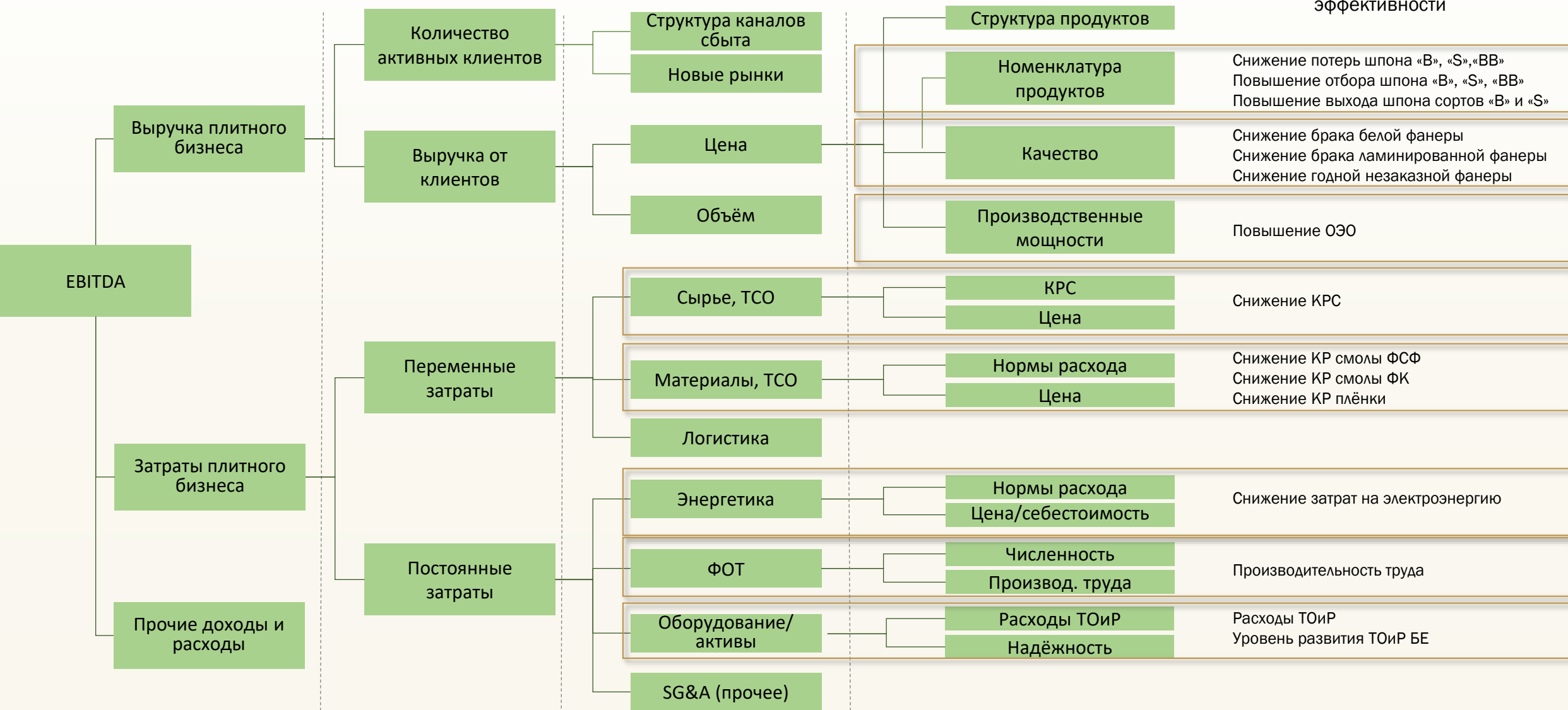
1 уровень

2 уровень

3 уровень

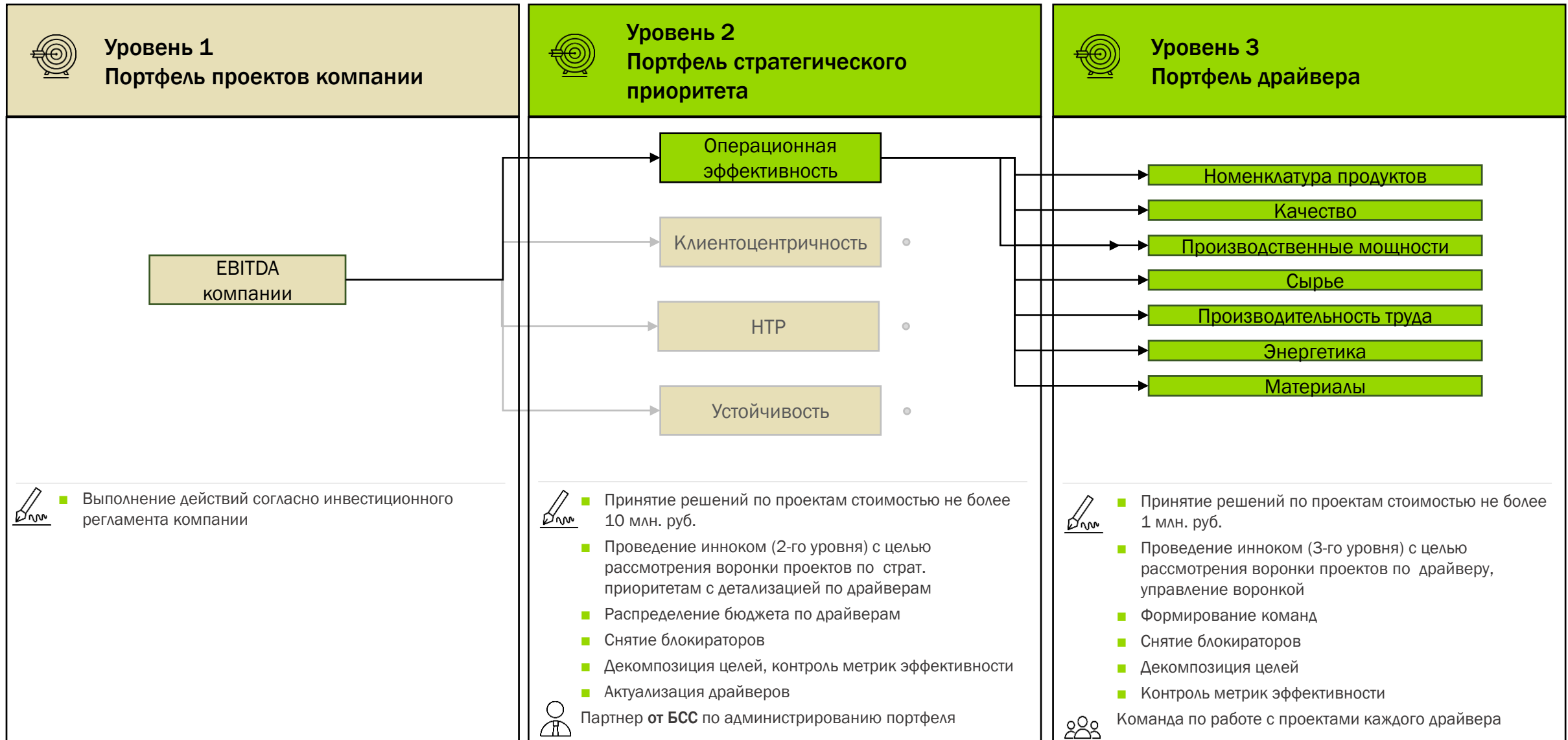
4 уровень

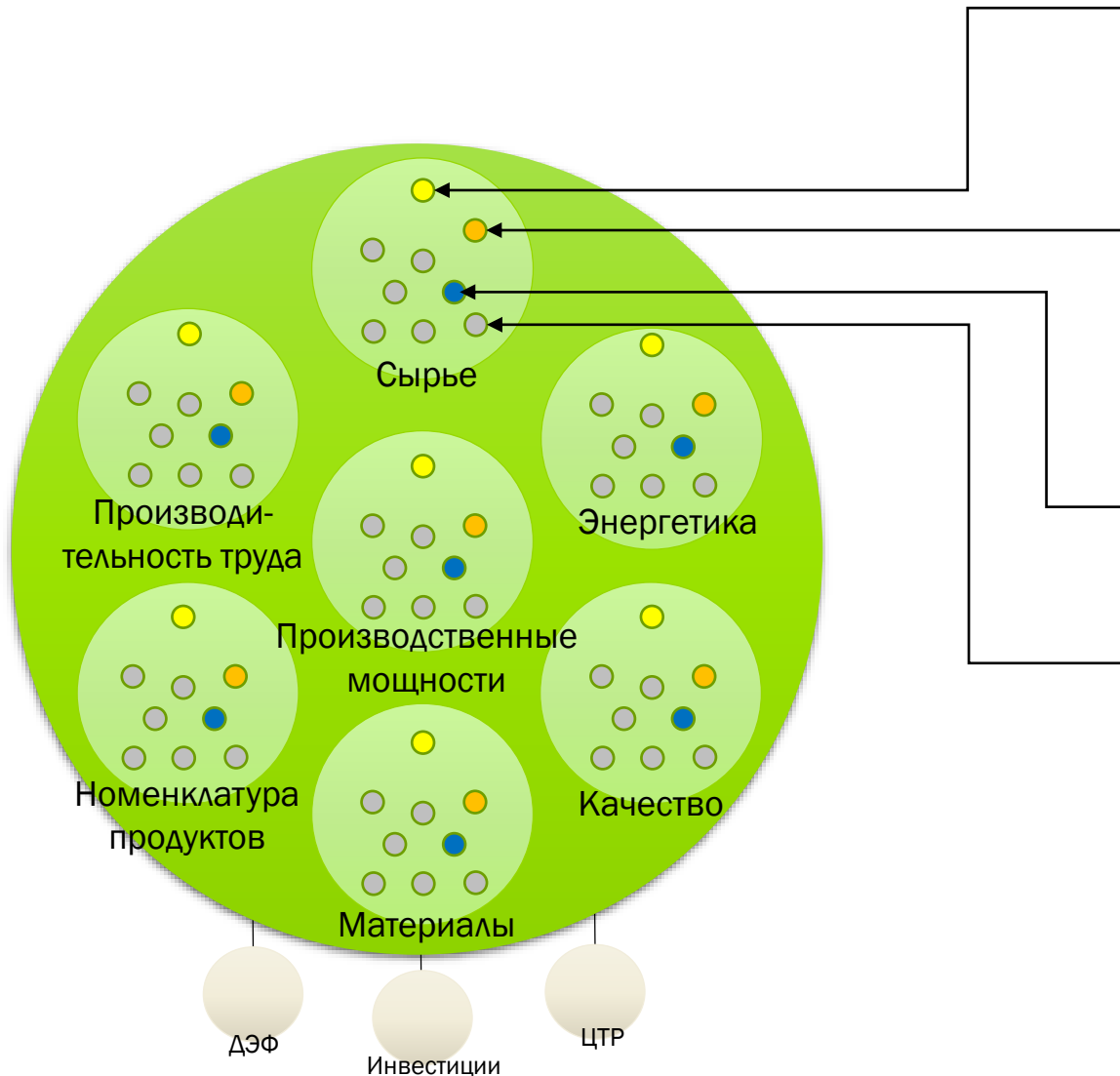
Ключевые показатели эффективности



* Драйвер – управляемый фактор, характеризующий эффективность процесса, поддающийся влиянию для улучшения процессов, устранения потерь и являющийся рычагом для повышения ЕВITDA

Структура сквозного управления воронкой проектов разграничена на 3 уровня





«Владелец драйвера»:

- Приоритизация действий команды драйвера, распределение ресурсов
- Принятие решений по проектам
- Постановка цели драйвера команде
- Презентация статуса достижения цели драйвера на инноком 2-го уровня

«Партнер владельца драйвера»:

- Администрирование SG и Иннокома по драйверу (подготовка материалов по наполнению воронки, ключевым метрикам, модерация Иннокома)
- Наполнение LO от владельцев драйверов (лучшая практика – проработанное, найденное технологическое решение)
- Поиск и описание бизнес проблемы до LO в рамках драйвера
- Выявление и снятие блокираторов по продвижению проектов (все проекты)
- Вести и анализировать метрики SG (факт конверсия, факт T2M) (все проекты)

«Куратор предприятия»:

- Ведение/актуализация статуса по целевым показателям и проектам драйвера по предприятию
- Участие и вовлечение компетентных сотрудников в генерацию решений и (при необходимости) привлечение экспертов к реализуемым проектам

«Трекер»:

- Диагностика сформированной ранее проблемы - TechCusDev
- Формирование и быстрая проверка гипотез о способах решения проблем, в т.ч. с привлечением центров экспертиз
- Ускорение процесса прохождения StartUp закупочных процедур
- Сопровождение StartUp и команды до окончания тестирования
- Оценка затрат на тестирование и участие в выделении бюджета на тест
- Участие в разработке плана эксперимента и оценке рисков проекта
- Поиск возможностей для развития и тиражирования успешных решений (по результатам тестирования)

Команды по драйверам сфокусированы на реализации проектов направленных на снижение затрат



Система управления по дереву драйверов

01

1.1 Дерево драйверов Ebitda

Определение ключевых факторов, поддающихся влиянию для улучшения процессов, устранения потерь и являющихся рычагом для повышения Ebitda

1.2 Анализ потенциала

Определение исторически наилучших достигнутых показателей, потенциалов по достижению ZBB и реализация мероприятий

1.3 Governance

Выстраивание системы сквозного управления проектами направленными на достижение целевых показателей по драйверам Ebitda

Обеспечение достижения базового уровня операционных КПЭ

02

2.1 Collision Workshop

Генерация новых идей и обмен существующими решениями для тиража в периметре всей компании, в том числе для достижения целей по драйверам

2.2 Digital инструменты

Реализация цифровых проектов направленных на снижение себестоимости продукции через минимизацию или исключение потерь.

2.3 Поточковые проекты

Выстраивание системы вытягивания и формирования Lean-thinking на участках и в вспомогательных функциях.

Оптимизация процессов и ресурсов в условиях ограничений

03

3.1 Цифровая модель загрузки комбинатов

Программа для планирования загрузки комбинатов и эффективного использования мощностей.

3.2 Аудит управления ресурсами

Выявление потенциала и резервов ресурсов под разные сценарии загрузки производства

3.3 Problem solving

Устранение блокираторов в управлении достижением целей на комбинатах с применением инструментов бизнес системы и реализация точечных проектов

Основная работа 7-ми команд драйверов роста направлена на достижение целевых эффектов по драйверу и значений КПЭ



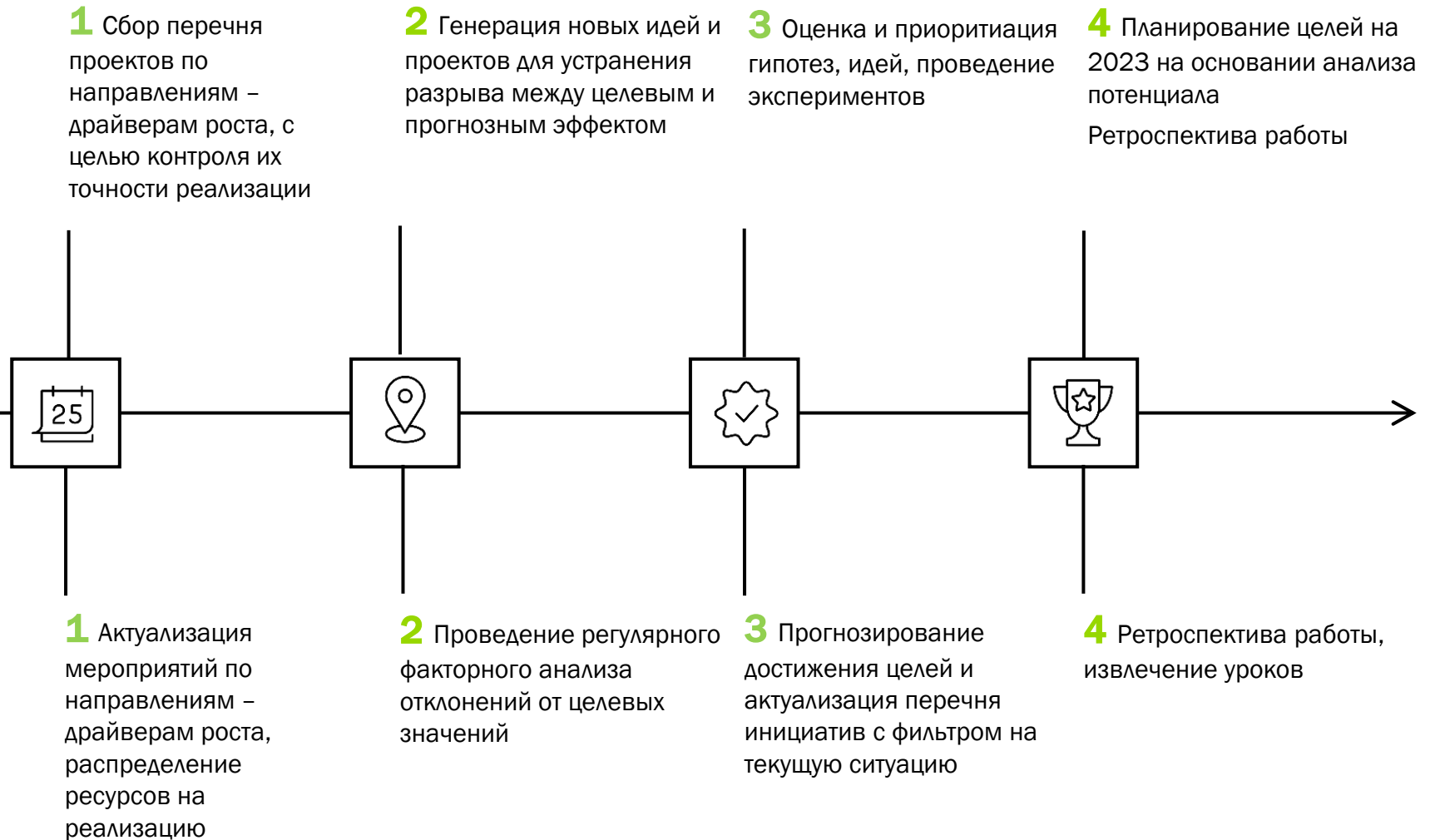
1. Достижение целевых эффектов по драйверу

Обеспечение достижения целей по драйверу за счет реализации проектов, наполнения LO идеями и снятие блокираторов



2. Достижение базовых значений физических КПЭ

Регулярная работа с отклонениями от целевых КПЭ, разработка и реализация организационных мероприятий





☑ СВЕЗА

**Ваши комментарии и
вопросы**