

Увеличение объемов производства, устранение потерь



**Excellence
Expert**



8 (800) 201-86-48



info@excellence-expert.com

01 Вводная часть

02 Диагностика

03 Внедрение

04 Поддержка

05 Бизнес система



**Александр
Коломеец**

Руководитель проектов
Excellence Expert

8 (926) 720-03-16

Alexander.Kolomeets@excellence-expert.com

Опыт



Профессиональный опыт

Ключевые навыки и специализация:

- Повышение операционной эффективности
- Оптимизация операционных моделей
- Повышение организационной эффективности
- Обучение персонала

> 15 реализованных проектов

Клиенты



Ключевые результаты на проектах

Повышение эффективности
золото-извлекательной
фабрики

+10% к переработке

Достигнутый эффект за 1 год

Повышение часовой
производительности

Снижение простоев на плановые
ремонтные работы

Оптимизация численности
внутреннего подрядчика

-30% численности

Согласованный эффект за 1 год

Изменение уровня управляемости

Передача непрофильных услуг на
аутсорсинг

Централизация различных функций

Увеличение извлечения золото-
извлекательной фабрики

>1 млрд руб.

Достигнутый эффект за 1 год

Увеличение фронта обогащения
без капитальных затрат

Увеличение извлечения металлов
на 2%

Увеличение
производительности карьера

+30% к добыче

Достигнутый эффект за 1 год

Реализация комплексной программы
повышения операционной
эффективности открытым и
закрытым способом

Excellence Expert – российская команда экспертов в промышленности



В состав команды входят более 30 экспертов с отраслевым и консалтинговым опытом в горной добыче, металлургии, нефтегазовой промышленности и машиностроении



Результаты реализованных проектов Excellence Expert:

28+ млрд

Подтвержденного экономического эффекта 2020-2023 гг. от операционных улучшений на EBITDA

1 200+ сотрудников

Обучено среди производства и руководителей высшего звена

21+ инструментов

Повышения эффективности внедрено в производство

Команда Excellence Expert реализовывает проекты от экспресс диагностики до комплексной трансформации

Цифровизация

Внедрение цифровых инструментов управления эффективностью
Совершенствование механизмов управления данными

Стратегия и функциональная трансформация

Разработка и внедрение стратегий
Ремонтная функция
Управление производством
Коммерческая функция
Управление цепочками поставок

Операционная трансформация

Повышение прибыльности промышленных активов за счет увеличения объемов производства и сокращения затрат

Сопровождение сделок M&A

Оценка технического состояния и производственного потенциала активов в рамках подготовки к сделке

Развитие кадровых процессов

Разработка и поддержка внедрения кадровой стратегии
Стратегическое планирование персонала
Ценностное предложение работодателя
Развитие и обучение персонала

Повышение прибыльности производственного актива за счет увеличения объемов производства и оптимизации затрат



Проведение диагностики, описание текущих процессов, определение разрыва с лучшими практиками индустрии



Разработка и внедрение мероприятий для повышения операционной эффективности. Разработка опер. модели, реструктуризация организационных структур и систем мотивации¹



Определение потенциала повышения эффективности в доходной и расходной частях бизнеса, формирование целевых процессов



Обеспечение устойчивости результатов за счёт обучения команд, внедрения инструментов бережливого производства и создания нормативной базы
стандарты, методики, регламенты

Операционная трансформация направлена на повышение EBITDA и развитие культуры компании для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости



Операционная трансформация акцентирована на 2-х направлениях:

1 Увеличение EBITDA

- Разработка и внедрение мероприятий без инвестиций или со сроком окупаемости до 1-2 лет
- Мероприятия направлены на увеличение выручки и оптимизацию затрат

2 Развитие культуры

- Изменение менталитета сотрудников за счёт внедрения инструментов бизнес-системы
- Обеспечение устойчивости изменений за счёт повышения вовлеченности персонала

Увеличение EBITDA в рамках операционной трансформации достигается в 3 этапа



Задачи

- Сбор и анализ первичной информации, проведение наблюдений и хронометражей
- Построение баланса мощностей и модели узких мест, определение ключевых потерь
- Уточнение имеющихся гипотез и формирование новых
- Проведение совместных мозговых штурмов со специалистами и руководителями, выработка решений

- Внедрение инициатив совместно с рабочей группой из числа сотрудников компании
- Проведение экспериментов и мини-проектов для подтверждения эффектов
- Ежедневная работа с персоналом для обеспечения устойчивости реализуемых инициатив
- Выстраивание оперативного учёта и отчетности, отслеживание эффекта

- Разработка регламентов, стандартов и инструкций по новым процессам
- Обучение ключевых исполнителей и руководителей по новым процессам
- Дополнение системы КПЭ и мотивации
- Методологическая поддержка пользователей, корректирующие действия

Результаты

- Потенциальный экономический эффект, постановка целей
- Перечень гипотез и инструментов для внедрения

За счёт внедрения инициатив:

- Увеличение производительности
- Сокращение издержек
- Обученные исполнители и руководители
- Экономический эффект от «быстрых побед»

- Амбициозные цели по ключевым рычагам и достижение минимальных отклонений
- Регламенты/стандарты по внедренным инструментам
- Дополнительный эффект от внедрения мотивации

1. Указаны усредненные сроки реализации этапов, только по приоритетным инициативам. Сроки могут быть уточнены после определения итогового перечня направлений работ

Диагностика

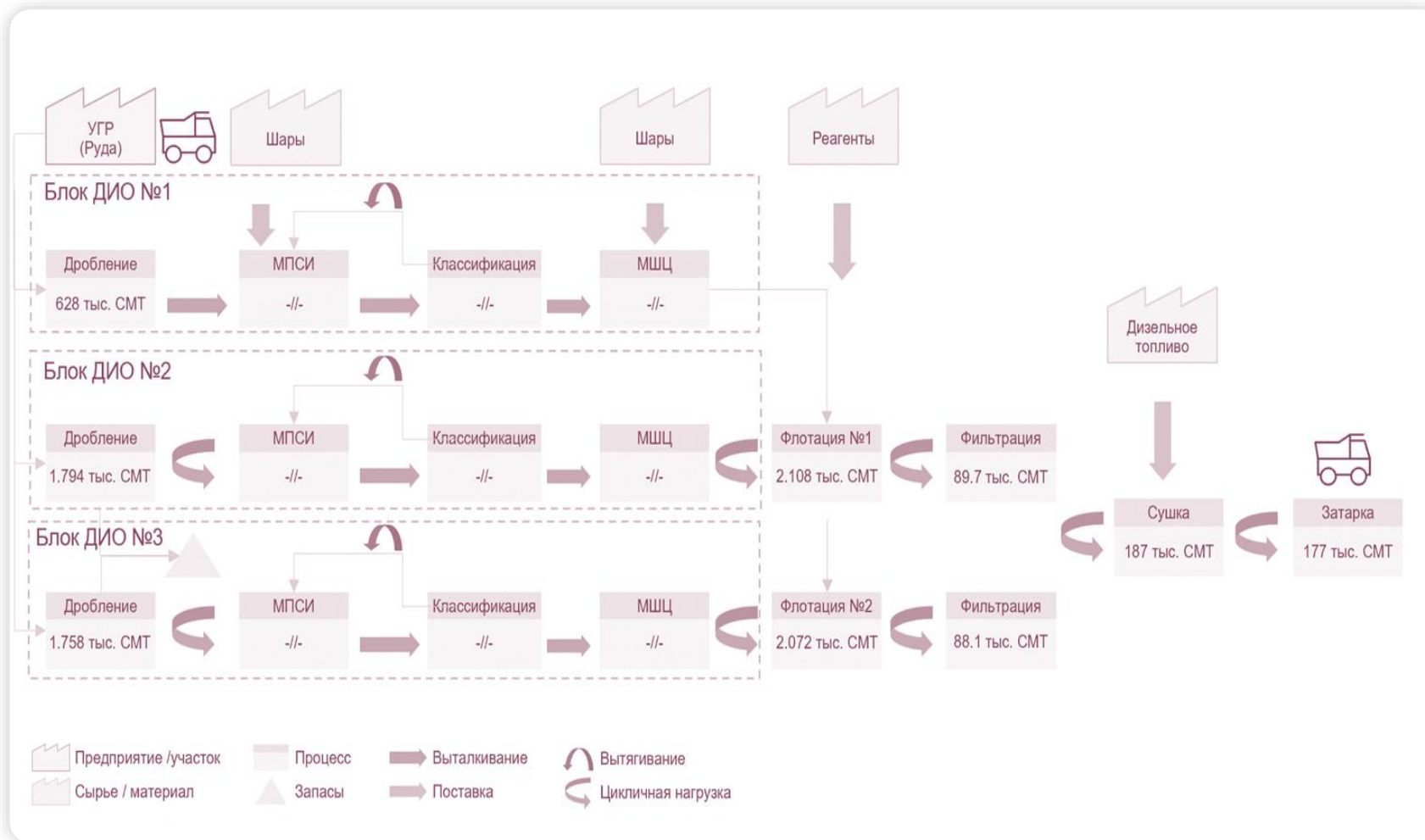


Подход к проведению диагностики состоит из 5 ключевых шагов



Создание карты потоков создания ценности (КПСЦ) – способ подробно визуализировать текущие бизнес-процессы на предприятии

Карта потока ценности Золотоизвлекательной фабрики

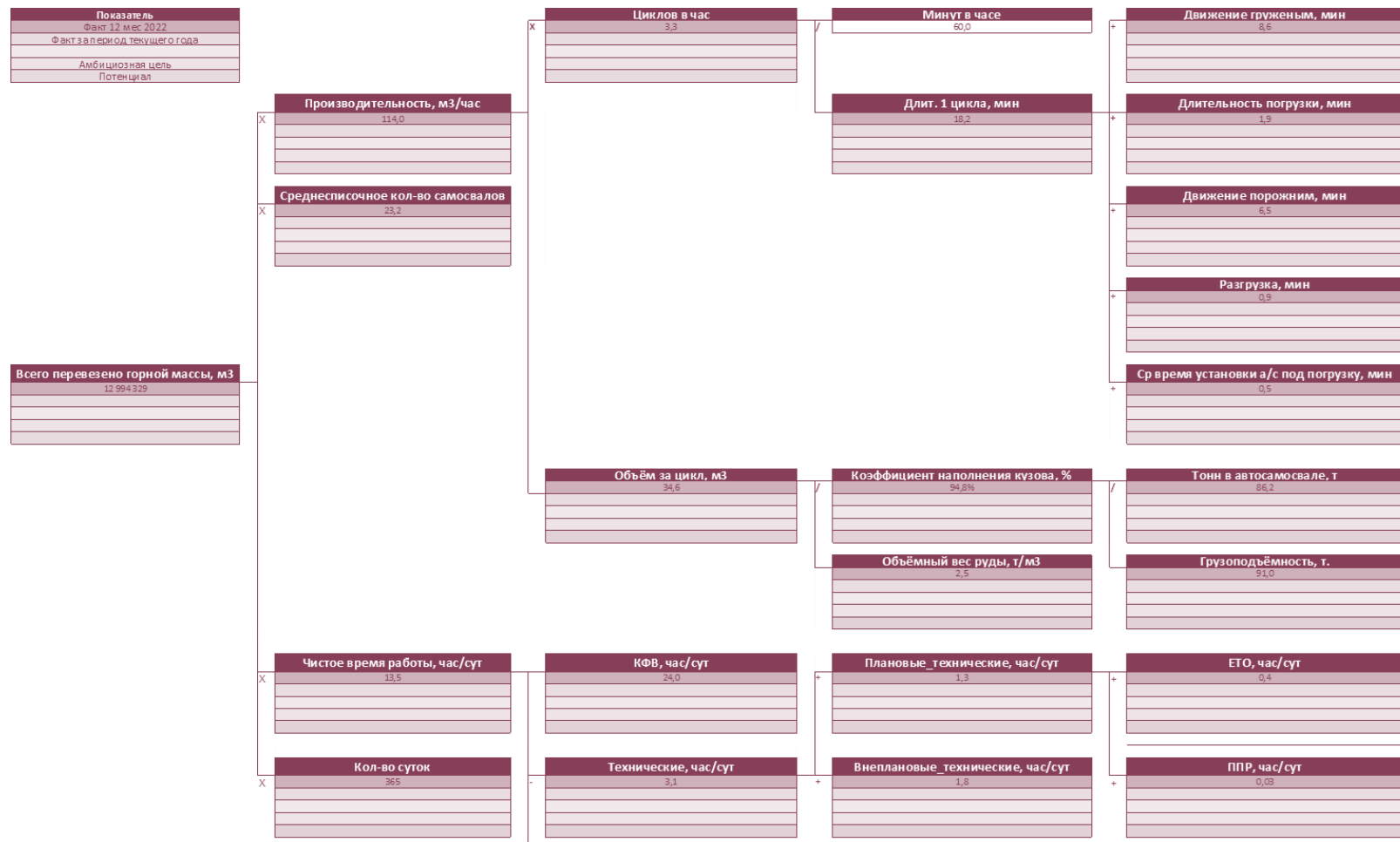


Рекомендации по разработке КПСЦ

- Организуйте посещение основных цехов/переделов актива с представителями цехов. Ознакомьтесь с процессом и составьте перечень вопросов и замечаний; по возможности зафиксируйте потери.
- Структурируйте информацию полученную при обходе процесса и в результате изучения тех документации.
- Создать первую, физическую, версию КПСЦ для дальнейшей проработки и перенесения в цифровой формат
- Обсудите КПСЦ со специалистами с производства. Внесите необходимые корректировки
- Сделайте рисунок простым, но достаточно подробным, чтобы показать потери и проблемы

Деревья факторов помогут определить ключевые рычаги влияющие на производственные результаты

Дерево факторов транспортировки Участка Горных Работ (факт 2022 год)



Рекомендации по разработке ДФ

- Для формирования структуры деревьев факторов следует пользоваться принципом ВИСИ (Взаимоисключающие и Совместно исчерпывающие). Два ключевых правила ВИСИ:
 - факторы не повторяются в разных ветвях дерева
 - структура должна быть исчерпывающей и охватывать все возможные рычаги
- Начинайте со сбора факта за прошедший год или 12 месяцев
- Если не хватает данных для заполнения деревьев можно организовать дополнительные хронометражи (например, для замера цикла производственного оборудования)
- Т.к. часто точность данных не высока, возникает потребность введения компенсирующего фактора, например «неучтенные простои»
- Необходимо руководствоваться последними стандартами

Методика по ДФ и МУМ



Adobe Acrobat Document

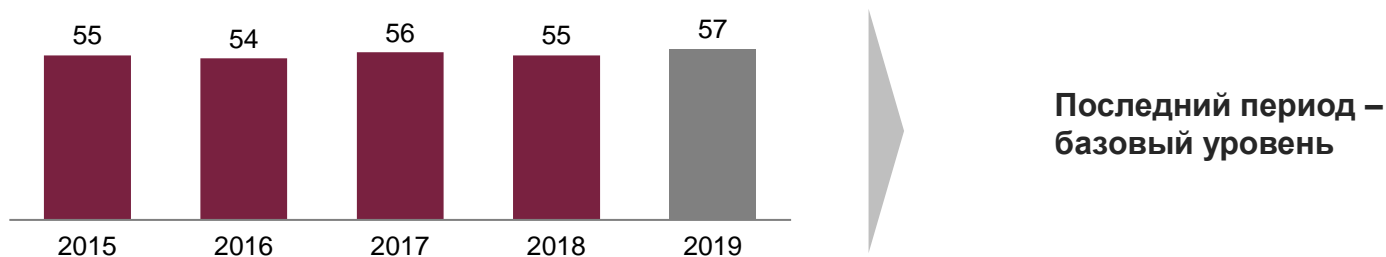
Пример ДФ по транспортировке



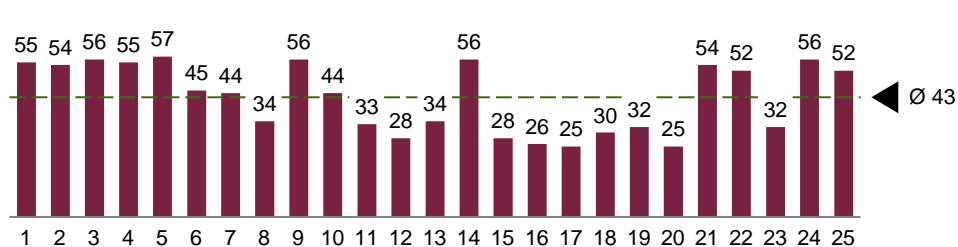
Лист Microsoft Excel

Базовый уровень КПЭ определяется на основе статистического анализа фактических данных за несколько лет

В общем случае базовый уровень — усредненные или аннуализированные исторические данные



Необходимо иметь статистику за последние 2-3 года для того, чтобы убедиться, что эти данные являются репрезентативными



Среднее значение не отражает базовый уровень, из-за высокой волатильности

Базовый уровень должен обладать следующими характеристиками:

- Нивелируют влияние циклов и сезонностей;
- Исключают «шумы в данных»: разовые изменения производственных циклов, не присущие текущему периоду и искажающие средние значения;
- Являются наилучшим отображением текущих условий

- Базовый уровень в общем случае не привязан к Плану
- Базовый уровень КПЭ, отражающих продолжительность операций, в отсутствии исторических данных берется на основании хронометражей
- Возможны и иные подходы, в случае, когда исторические данные отсутствуют либо не являются репрезентативными, но только по согласованию со всеми участниками процесса
- Не существует строгих правил по расчету базового уровня, кроме того, что нужно использовать временной диапазон и данные, которые лучше всего характеризуют текущую ситуацию.
- Определение базового уровня – это вопрос анализа статистических данных и согласования со всеми участниками процесса.
- Остерегайтесь ловушек ступенчатых изменений производственных условий, неустойчивых практик, и трендов.

Подход к определению базовых уровней зависит от типа распределения фактических данных

Тип данных

Низкая волатильность

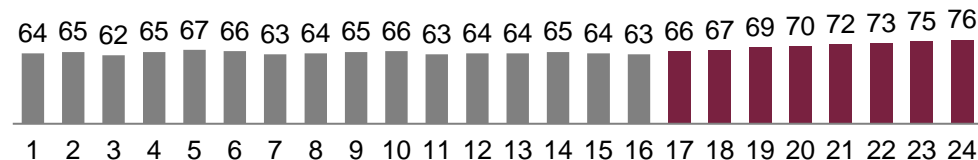
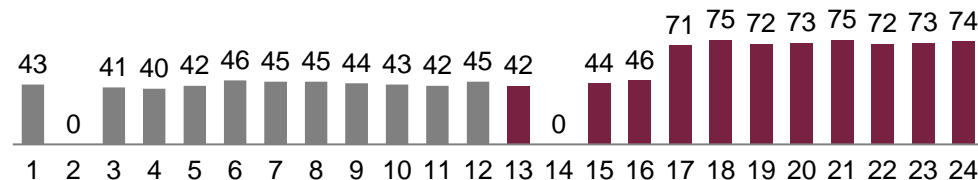
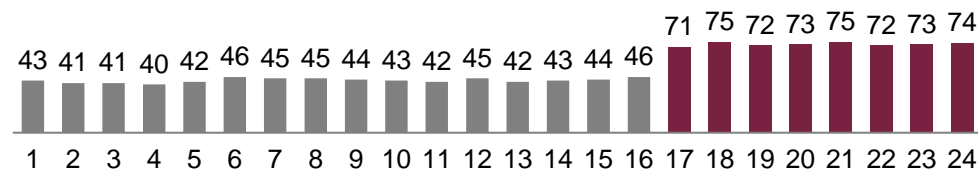
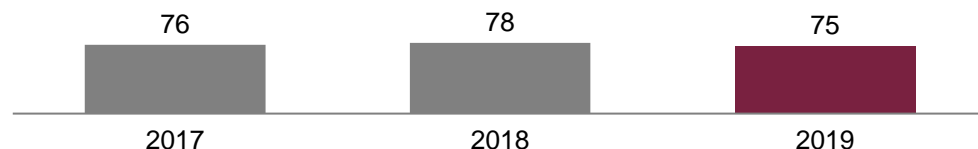
Ступенчатый рост

Циклические остановки

Плоская динамика

Много изменений за репрезентативный период

Пример графика



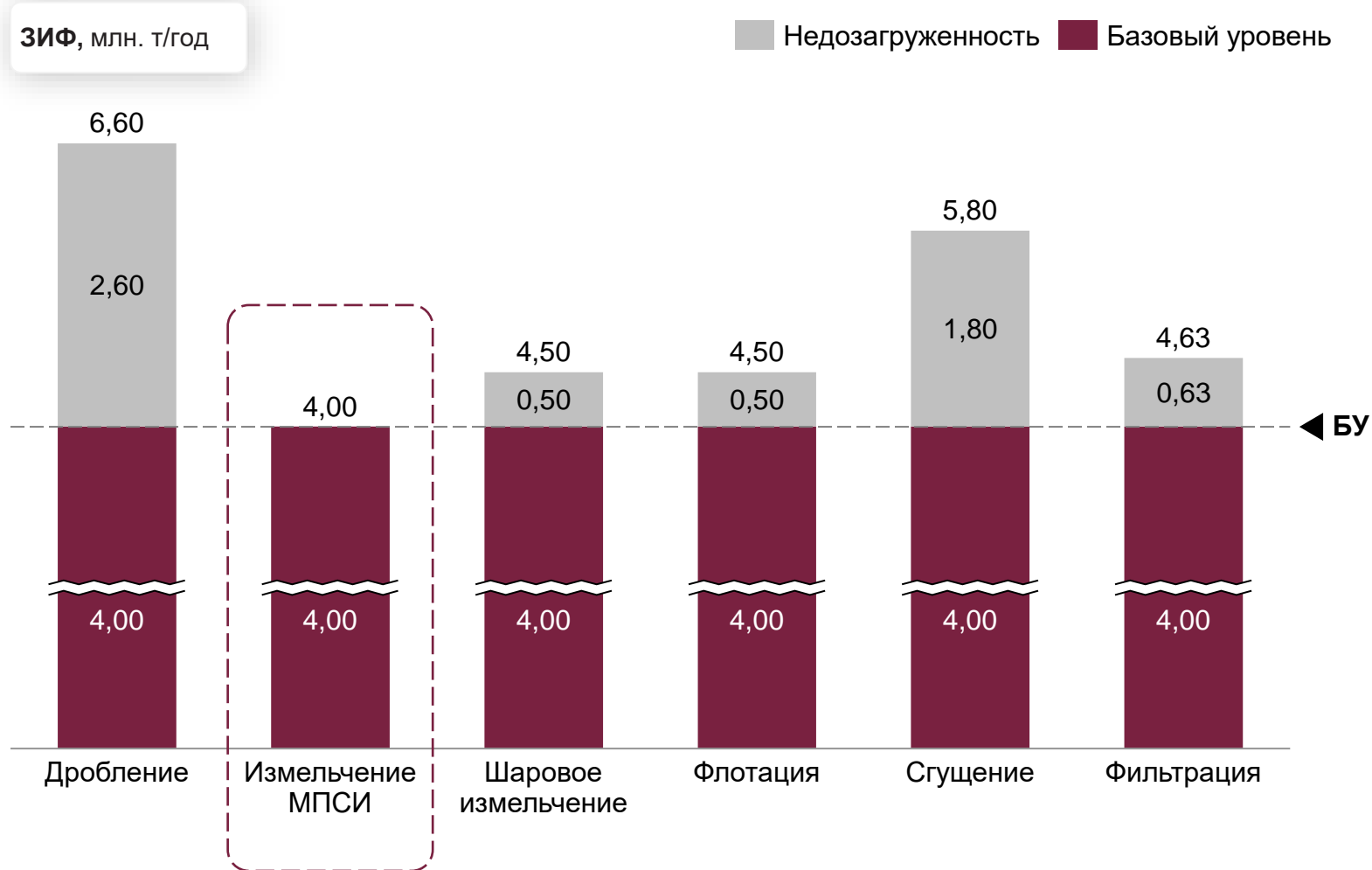
- Используйте период из других 12 месяцев на интервале последних 3 лет
- Используйте более короткий период не менее 3 месяцев и рассчитайте годовой эквивалент
- Используйте расчетные или прогнозные данные периода внедрения инициативы, например ФРД, хронометражи

Базовый уровень

- Были проанализированы данные за последние 3 года.
- Было определено, что за последние 3 года данные обладали низкой волатильностью.
=> **Базовый уровень: значение за 2019 год (75)**
- Наблюдалось два существенно отличающихся друг от друга интервала значений: с мая 2017 до сентябрь 2019 и с октября 2019 по май 2020.
- Произошел ступенчатый рост производительности по причине замены оборудования.
=> **Базовый уровень: среднее значение с 17 по 24 период**
- Те же условия, что и в предыдущей задаче, за исключением ежегодной плановой остановки производства
- Среднее значение на интервале с октября 2019 по май 2020: 73 тн/сут больше не является репрезентативным, т.к. не можем применять данную производительность весь год.
=> **Базовый уровень: среднее значение за 12 мес. (67 тн/сут)**
- С периода 17 наблюдался постоянный рост показателя.
=> **Базовый уровень: среднее значение на интервале с 17 по 24 периоды**

Анализ данных на основе деревьев факторов и резерва мощностей ложатся в основу модели узких мест

Модель узких мест ЗИФ (без учета ввода в эксплуатацию 4 блока), млн т руды



Рекомендации по разработке МУМ

- После того как построена цепочка создания ценности, разработаны и наполнены данными деревья факторов, можно приступать к построению модели узких мест
- Драйверы производительности определяют мощность каждого этапа в цепочке создания стоимости
- Этап с наименьшим резервом мощностей является узким местом передела
- Мощности для каждого этапа цепочки создания стоимости приводятся к общему знаменателю, обычно к сырью или конечному продукту (в нашем примере к сырью)
- Мощность каждого этапа рассматривается отдельно, как если бы другие этапы не влияли на производительности данного этапа

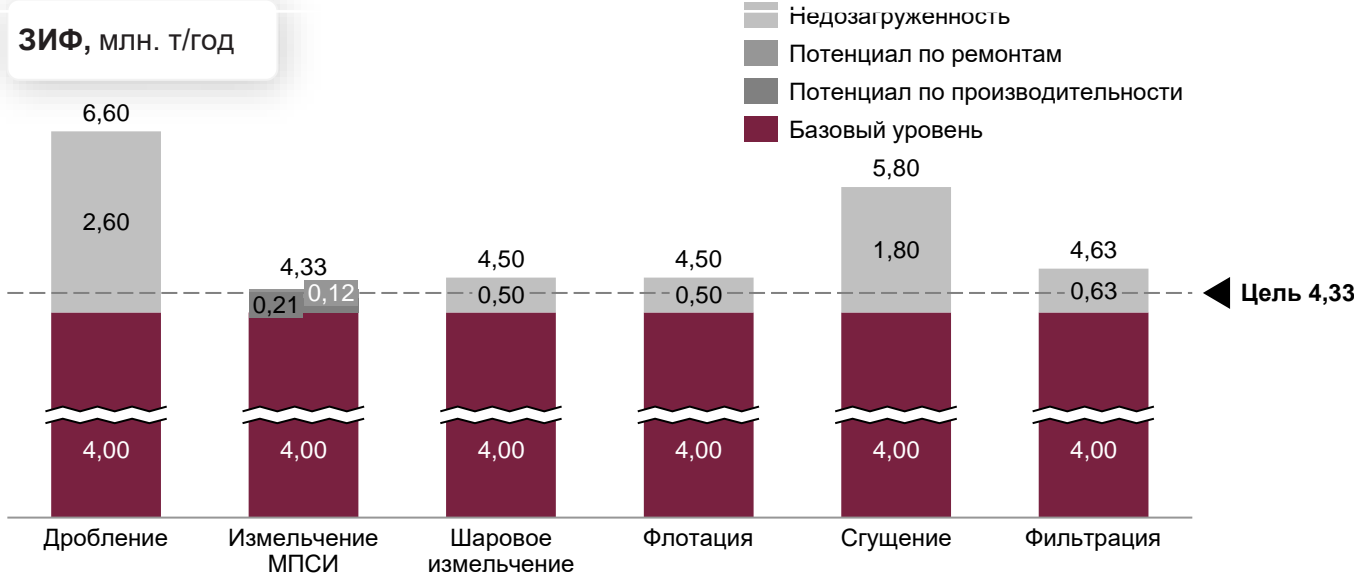
1 - Узкое место ЗИФ изменяется в зависимости от доступности и эффективности работы ДИО

Цели проекта устанавливаются из расчета потенциала расшивки «узкого места»

Дерево факторов узкого места - измельчение МПСИ, млн т

Выпуск ФК, тыс. т/год			Объемы переработки руды на ЗИФ, млн т/год			КФВ, ч		
БУ	Потенц	Откл	БУ	Потенц	Откл	БУ	Потенц	Откл
159	147,8	-7,4%	4,007	4,335	+8,7%	8 760		
			Содержание Au в руде, г/т			КИО, %		
БУ	Потенц ¹	Откл	БУ	Потенц	Откл	БУ	Потенц	Откл
1,12	0,914	-18%	89	93	+4 п.п.			
			Извлечение Au в концентрат, %			Часовая нагрузка МПСИ, т/час		
БУ	Потенц	Откл	БУ	Потенц	Откл	БУ	Потенц	Откл
83	83,8	+0,8 п.п.	514	532,6	+3,6%			

Модель узких мест ЗИФ, млн т



Порядок определения потенциала и целей проекта:

- Цель формируется на основе анализа исторических данных по узкому месту
- Выбираются ключевые рычаги и подбирается наиболее подходящий метод для оценки потенциала
- Для верхнеуровневой оценки потенциала возможно использование внешних бенчмарков (особенно при ограничении в длительности проведения диагностики)

Методы определения потенциала/постановки целей²:

- анализ вариативности процесса: цель ставится по ранее достигнутому результату, среднее значение 30% лучших практик
- Сравнение единиц подобного оборудования, например: лучшие результаты среди самосвалов или мельниц
- на основании ОПИ / экспериментов (например: проведение «идеальной» пересменки)
- на основании выявленных потерь в процессе

Методика по амбициозному целеполаганию



Документ Microsoft Word

1 – цель поставлена из расчета среднего содержания дополнительно вовлеченной руды в производство
2 – смотрите методику

Внедрение



Подход к проведению этапа внедрения состоит из 4 ключевых шагов

Задачи

1

Генерация идей по приоритетным рычагам

- Определить рычаги с наибольшим потенциалом
- Сформировать список гипотез по рычагам. Основные источники для гипотез:
 - a. Гипотезы с этапа диагностики, выдвинутые в результате анализа производственных данных
 - b. Лучшие практики с прошлых проектов с других активов
 - c. Мозговые штурмы со специалистами с производства
 - d. Внешними эксперты: обсуждение удаленно или организация посещения актива

Результаты

- Список гипотез

2

Формирование портфеля инициатив

- Оцениваем влияние на производственный показатель идеи в случае ее внедрения
- Оцениваем затраты на внедрение и рассчитываем экономический эффект
- Оцениваем сложность и длительность внедрения принимая во внимание наличие компетенций и опыта внедрения подобных идей на активе
- Проекты с высоким эффектом и низкой сложностью принять к проработке проектной группой

- Портфель инициатив (мероприятий)

3

Оформление паспортов инициатив

- Оформить паспорт инициативы и загрузить в "Система"¹. Паспорт инициативы должен включать в себя:
 - a. Описание инициативы и список мероприятий
 - b. Расчет экономического эффекта
 - c. Плановый график внедрения и получения эффекта
 - d. Лист согласований

- Паспорта инициатив, загруженные в "Система"

4

Мониторинг/ Контроль за внедрением

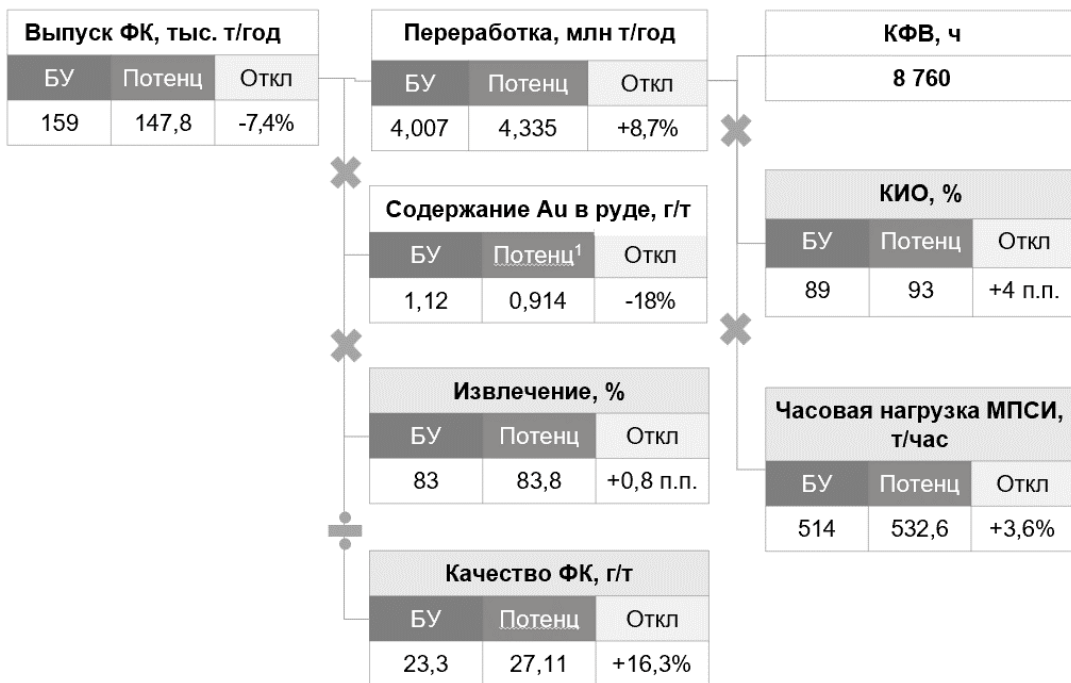
- Настроить отчетность по прогрессу внедрения инициатив и достижения целей по КПЭ. Основные отчеты:
 - a. Факторный анализ по основным переделам
 - b. Мониторы по АЯ
 - c. Отчетность формируемая "Система"
- Наладить совещание для обсуждения хода проекта. Основное совещания:
 - a. День опер эффективности (штаб)
 - b. Еженедельное АЯ
 - c. АЯ цехов

- Система отчетности и совещаний

1 – "Система" - программа для согласования и отслеживания прогресса инициатив

В условиях ограничений в ресурсах и времени важно сфокусироваться на самых важных и перспективных рычагах

Дерево факторов отделения измельчения на ЗИФ



Производственные показатели приоритизируются по следующим критериям:

- ...

■ Приоритет для проработки

Таблица затрат рудника

Статьи затрат	Плановые затраты 2023, млн руб.	Вес, %	Приоритет	
Переработка ФК		21,9%	1 приоритет	
БВР		10,0%		
Доставка ФК		8,3%		
Дизельное топливо		7,5%		
Электроэнергия		6,0%		
Запасные части		4,6%		
Реагенты для ФК		3,3%		
Шары помольные		3,3%		
Услуги по транспортировке		2,2%		2 приоритет
Теплоэнергия		1,5%		
Фуеровка мельниц		1,3%		
Смазочные материалы		0,9%		
Услуги по выемке ГРМ		0,8%		
Автошины		0,8%		
Тара для ФК		0,7%	Вне проекта	
Оплата труда		11,6%		
ЕСН		3,9%		
Амортизация		3,1%		
Прочие материалы		0,0%		
Прочие затраты до 100 млн руб		8,0%		

Производственные показатели приоритизируются по следующим критериям:

- Степень влияния на затраты: затраты, на которые есть влияние с точки зрения оптимизации
- Размер статьи затрат

Внедрение инструментов управления повысило прозрачность работы карьера

ЭТАП

 **Планирование**

Инструменты управления

- Инструмент внедрен
- Требуется доработка

- **Модель оптимального распределения А/С:** модель позволяет оптимально распределить А/С с учетом производительности экскаваторов и плеча откатки
- **Общий наряд УГР и АТЦ:** выдача плана по рейсам водителям исходя из текущего распределения самосвалов по забоям

 **Исполнение**

- **ККИ погрузок А/С, контроль первого и последнего ковшей:** фиксирование погрузок А/С ежечасно в разрезе экскаваторов, фиксирование начала и окончания работы
- **Оперативный контроль работы карьера горным диспетчером:** изменение роли диспетчера от фиксирования данных до активного управления карьером
- **Контроль карьера online с помощью Wialon:** контроль скорости А/С по тепловой карте, простоев техники

 **Анализ результатов**

- **Разбор смены:** разработаны мониторы результативности работы машинистов и водителей. С персоналом обсуждаются причины недостижения целевых показателей
- **АЯ УГР:** разбор результатов суток. Разбираются основные низкоуровневые КПЭ: КИГ, скорость, выполнение норм, часовая производительность экскаваторов
- **Рейтинг машинистов и водителей А/С:** на основании ключевых КПЭ формируется рейтинг экскаваторщиков и водителей А/С. По итогам вахты лучшие работники премируются

Примеры

Модель распределения А/С

Экскаватор	Liebherr 17	Liebherr 19	Liebherr 21	CAT 6020
Запланированное время экскаватора в работе, ч	11	11	11	11
Плечо, км	1,4	1,3	1,5	2
Расстановка кол-во а/с CAT 777, шт	4	4	5	4
Расстановка кол-во а/с (55т), шт	0	0	0	0
Комментарий к распределению	Достаточно	Достаточно	Переизбыток	Недозагружен
Обеспеченность экскаватора, %	95%	99%	106%	72%
Общий расчетный прогноз на смену, м3	6804	7092	7596	4644
Фактический объем с начала смены, м3	1620	1584	1836	1548

Оперативный контроль работы смены



Монитор эффективности загрузки А/С



Поддержка



Фаза поддержки призвана обеспечить устойчивость изменений, достигнутых в результате диагностики и активной фазы трансформации

Фаза поддержки состоит из 3х ключевых элементов:

Ключевые элементы

Основные результаты

1. Передача инструментов и процессов

- ИТР владеет инструментарием, внедренным ранее
- ИТР вовлечен в измененные процессы

2. Завершение обучения УР и ИТР

- УР детально владеют внедренным инструментарием и способны его дорабатывать
- УР умеют разрабатывать новые инструменты при необходимости и передавать их в ИТР

3. Обеспечение устойчивости

- УР и ИТР разделяют ценности компании
- УР и ИТР понимают ценность внедренных изменений и активно используют в повседневной работе внедренный инструментарий
- ИТР инициируют разработку новых инструментов и выступают в качестве лидеров изменений наряду с УР

Обеспечить структурированную передачу заданий клиентам

Высококачественная передача результатов проекта - это не просто глянцевые итоговые отчеты. Речь идет о повышении ответственности клиента и обеспечении устойчивого воздействия

Совет

Включите мероприятия по передаче дел в свой рабочий план, начиная как минимум за две недели до окончания проекта /этапа

	Клиенты	Команда
За 2 недели до	<ul style="list-style-type: none">Обсудите с клиентом, что ему необходимо взять на себя (документы, установленные командные процессы)Подготовить и согласовать план передачи (материалы, пункты передачи, переходный период/обучение, метрики/КПЭ, последующие действия)	<ul style="list-style-type: none">Начать архивирование и классификацию рабочих документов на сетевой папке
Последняя неделя	<ul style="list-style-type: none">Передача и демонстрация ключевых инструментов (например, моделей Excel) на индивидуальных встречах с основными клиентамиПредоставление полного набора документов и файлов клиента в электронном виде (в основном в формате PDF, в противном случае – санитизируйте и согласуйте отправку с директором)	<ul style="list-style-type: none">Завершить архивирование и классификацию рабочих документовДемонтаж и уборка помещения для командыЗавершить оценку по результатам проекта и обсудить обратную связь с членами команды
Неделя после окончания	<ul style="list-style-type: none">Встреча с ключевыми клиентами для окончательной благодарности и согласования последующих контактовСовместно с директором подготовить рассылку опроса "Диалог вовлеченности" ключевым клиентамПроведение обратной связи с членами РГ, wybranными руководителями клиента	<ul style="list-style-type: none">Представить финальные рабочие документыПоделитесь краткой информацией о результатах проекта
Последующее взаимодействие	<ul style="list-style-type: none">Оставаться на связи с клиентами (например, посредством личной электронной почты, поздравлений с днем рождения, отправки интересных статей)	<ul style="list-style-type: none">Суммируйте знания в отдельном документе, если это целесообразно (создание/обновление bluebook)

В рамках перехода в фазу поддержки на филиалах разработан механизм по передаче ключевых инструментов в производство

Этапы	Перечень инструментов	Ключевые пользователи	Схема взаимодействия	Эффекты от внедрения	Критерии успешной передачи
Комментарий	Определен перечень ключевых инструментов к передаче	Для каждого инструмента назначены ответственные за обновление и ключевые пользователи инструментов	Сформулирована схема взаимодействия между авторами, ответственными за обновление и ключевыми пользователями инструментов	Проведен анализ эффективности применения инструмента	Определены критерии успешной передачи инструмента для отслеживания устойчивости этапов трансформации

Бизнес система

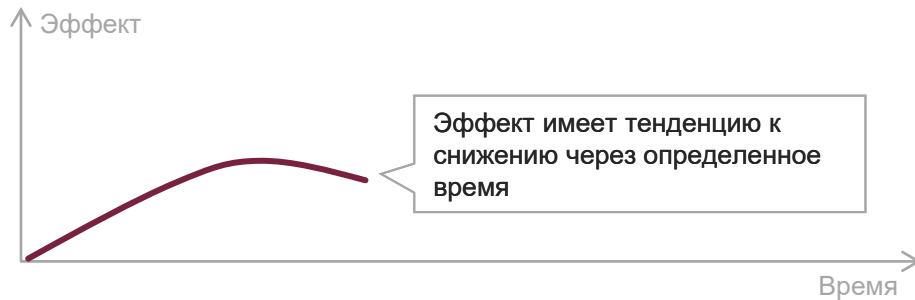


Внедрение Бизнес системы обеспечивает долгосрочную операционную эффективность предприятия

Суть

Проекты операционной трансформации

- Мероприятия без инвестиций или со сроком окупаемости до 1-2 лет
- Упор на проработку мероприятий и поддержку внедрения на первой волне, на этапе тиражирования ответственность переходит к линейному персоналу
- Единовременный эффект, существует риск отката к "старым" практикам по части мероприятий после завершения внедрения
- Создает необходимый импульс в изменениях, а также дает веру в успех изменений



Эффект

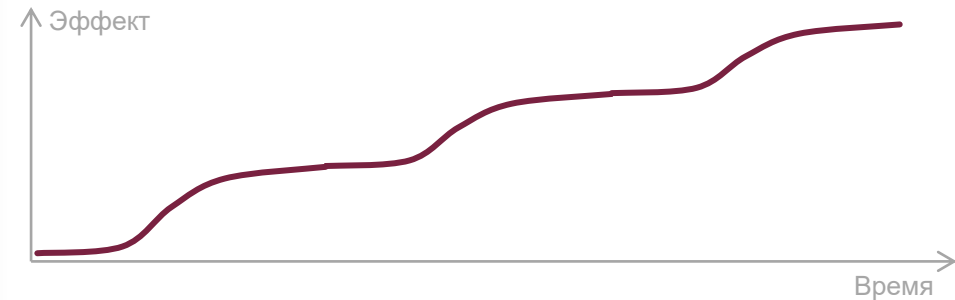
Основная цель

- Необходимость получения быстрого эффекта и "встряски" организации

Шаг 1

Результаты и примеры

- Построение системы непрерывного совершенствования, затрагивающей производственную функцию и другие ключевые функциональные подразделения компании (такие как ремонты, закупки, HR и т.д.)
- Ключевой упор делается на изменение культуры, развитие навыков сотрудников компании и постоянный анализ эффективности на всех уровнях
- Приоритет – обеспечение устойчивости изменений за счёт повышения вовлеченности сотрудников



- Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности компании за счёт внутренней эффективности
- Изменение менталитета управления и повышение вовлеченности сотрудников

Шаг 2

Что такое Бизнес Система?

Бизнес система – это:

Модель ведения бизнеса, позволяющая достигать стратегических целей за счет применения инструментов и принципов постоянного совершенствования в компании основанных на вовлечении каждого сотрудника

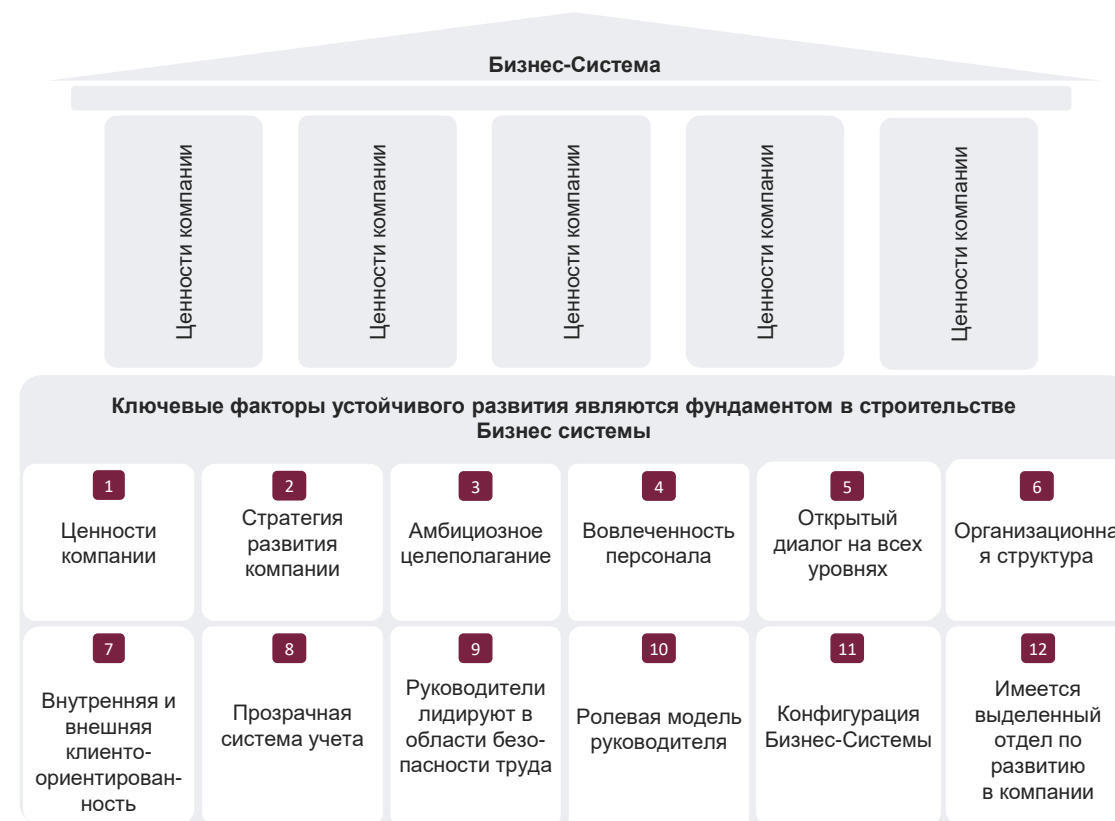
Особенность бизнес-системы - сделать бизнес эффективнее

- Фокус на построении устойчивой системы постоянного совершенствования
- Использование развивающегося набора элементов/ практик/ инструментов
- Вовлечение всех уровней персонала.

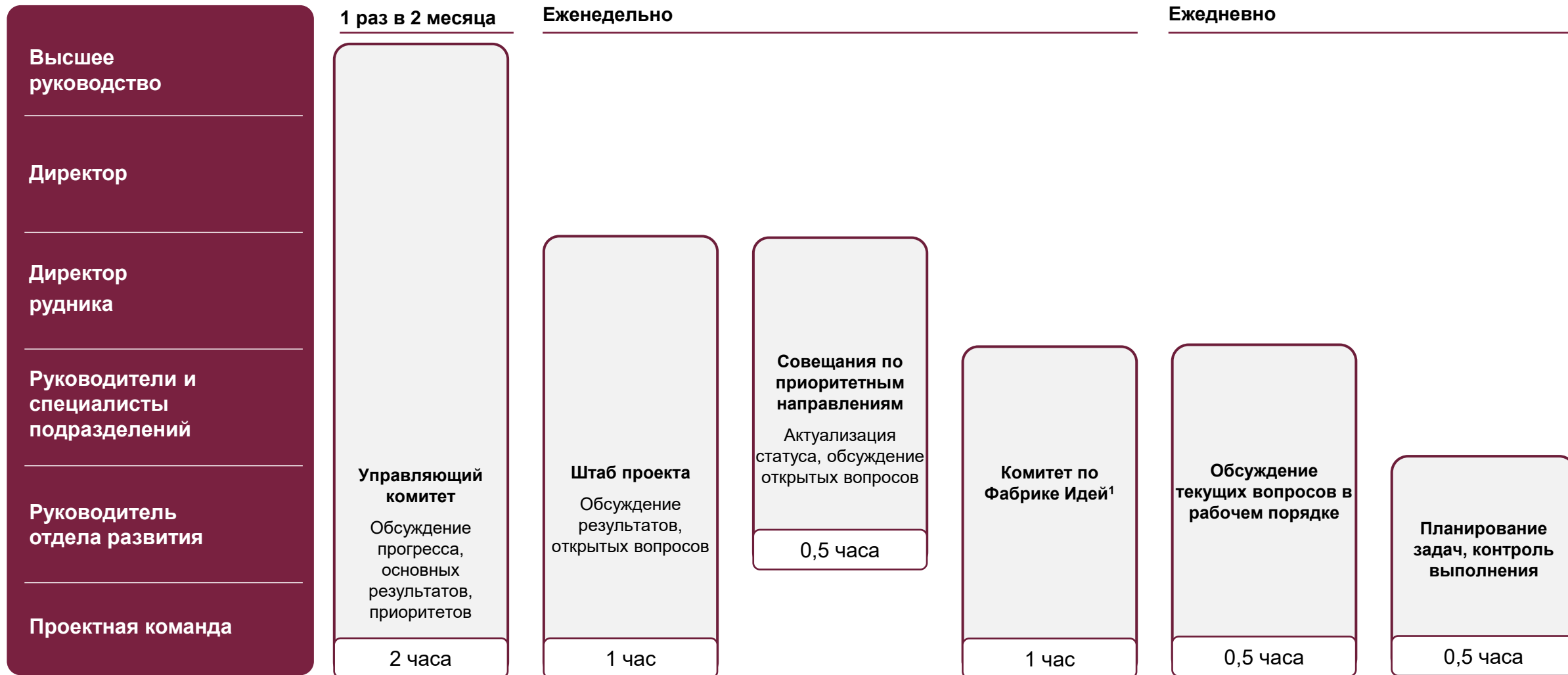
Результаты применения инструментов бизнес-системы

- Повышение эффективности бизнеса (затраты, прибыль, отношения с клиентом)
- Постановка и достижение амбициозных целей
- Повышение безопасности труда
- Открытые коммуникации на всех уровнях
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Межфункциональное взаимодействие
- Выстроенная система эффективных совещаний
- Своевременное отслеживание, эскалация и устранение рисков
- Конкурентное преимущество на рынке

Гибкость системы позволяет каждому предприятию фокусироваться на необходимых элементах исходя из стратегии развития



Роли отделов развития и управления Бизнес Системы в компании



1. Опциональное участие Директора рудника

Преимущества, которые Бизнес Система дает каждому



Что делать каждому для развития Бизнес Системы

Существует пакет преимуществ, направленный на каждого, реализуемый в процессе внедрения Бизнес Системы

Каждому сотруднику

- Широкие перспективы для личного роста
- Уверенность в завтрашнем дне
- Дополнительные возможности улучшить свое благосостояние
- Новые возможности для карьерного роста
- Безопасные и комфортные условия труда
- Гордость за свою работу



Коллектив

- Широкие возможности для обмена опытом
- Развитие профессиональных компетенций
- Командное достижение амбициозных целей
- Возможность улучшить своими руками свое рабочее место



Организации

- Устойчивое положение на рынке
- Гибкая модель управления
- Высокая вовлеченность персонала
- Положительный имидж работодателя



Организации

- Качественный клиентский сервис
- Стабильно высокое качество продукции
- Соблюдение сроков выполнения обязательств
- Мотивация к обоюдному развитию



Организации

- Реализация социальных проектов и программ
- Развитие регионов присутствия
- Гарант стабильности для моногородов
- Реализация проектов в области охраны труда и экологии



Внедрение "базовых инструментов" Бизнес Системы рекомендуется запускать волнами

Необходимо переходить от реагирования на проблемы к лидерству в их решении



Мы будем выступать примером и вести за собой других



Мы будем готовы принимать новое и улучшаться



Мы будем командой внедрять изменения к лучшему



У нас не должно быть терпимости к нарушениям безопасности



Мы будем решать проблемы вместе



Мы будем выносить на обсуждение и решать проблемы



Мы будем стремиться к новому и открыты изменениям



Мы будем создавать лучшие стандарты и соответствовать им

Роли отделов развития и управления Бизнес Системы в компании

Поиск потенциала для "роста" компании

- Непрерывный поиск потерь и расшивка "узких мест"
- Способность мобилизовать ресурсы предприятия вокруг новых идей

Формирование портфеля инициатив

- Формирование портфеля инициатив, согласно стратегии компании
- Балансировка портфеля проектов для достижения амбициозных целей компании

Воспитание лидеров изменений

- Создание критической массы лидеров изменений, решение нестандартных задач, открытость к инновациям и интенсивная обратная связь

Совершенствование бизнес-процессов

- Эффективная организация проектной работы по совершенствованию бизнес-процессов
- Способность адаптировать сложные инструменты оптимизации под задачи бизнеса

Методологический центр

- Передача навыков и компетенций сотрудникам компании, поиск новых знаний, бенчмаркинг, обмен лучшими практиками по постоянному совершенствованию с лидерами отрасли

Целеполагание

- Постановка амбициозных целей и "оппонирование" бизнесу
- Обеспечение лидеров производства подходами и инструментами для достижения амбициозных целей