




# Система управления гибридной формой работы продуктовых команд на примере ЕВРАЗа

Кузнецов Евгений

Старший менеджер Дирекции по развитию Бизнес-системы  
ЕВРАЗа Дивизиона "Сибирь"

 Февраль 2024г.

# ЕВРАЗ – глобальная горно-металлургическая компания

**ЕВРАЗ** – лидер на рынках стального проката для инфраструктурных проектов, лидер на рынке рельсового проката, с собственной базой железной руды и угля



# Бизнес-система ЕВРАЗ – путь постоянного совершенствования

- Первые шаги:
- 6С
  - Административные ячейки



- Модельная линия
- Обучение персонала инструментам LEAN



- Проекты повышения эффективности



- БСЕ-Трансформация
- Оргэффективность
- Трансформация ремонтов



2011

2012

2013

2014

2015

2016

2016  
2020

2020  
20...



- VSA, A3
- SMED, 2P
- Ремонтные ячейки



- Мероприятия быстрых улучшений



- Пилотные трансформации



- Цифровая трансформация
- Трансформация функций
- ESG
- Трансформация рабочих мест
- СУЭФ 2.22
- ...

# Принципы успеха Цифровой трансформации перешли из операционной трансформации

## Принципы операционной трансформации



1. Цель



2. Управление



3. Команда

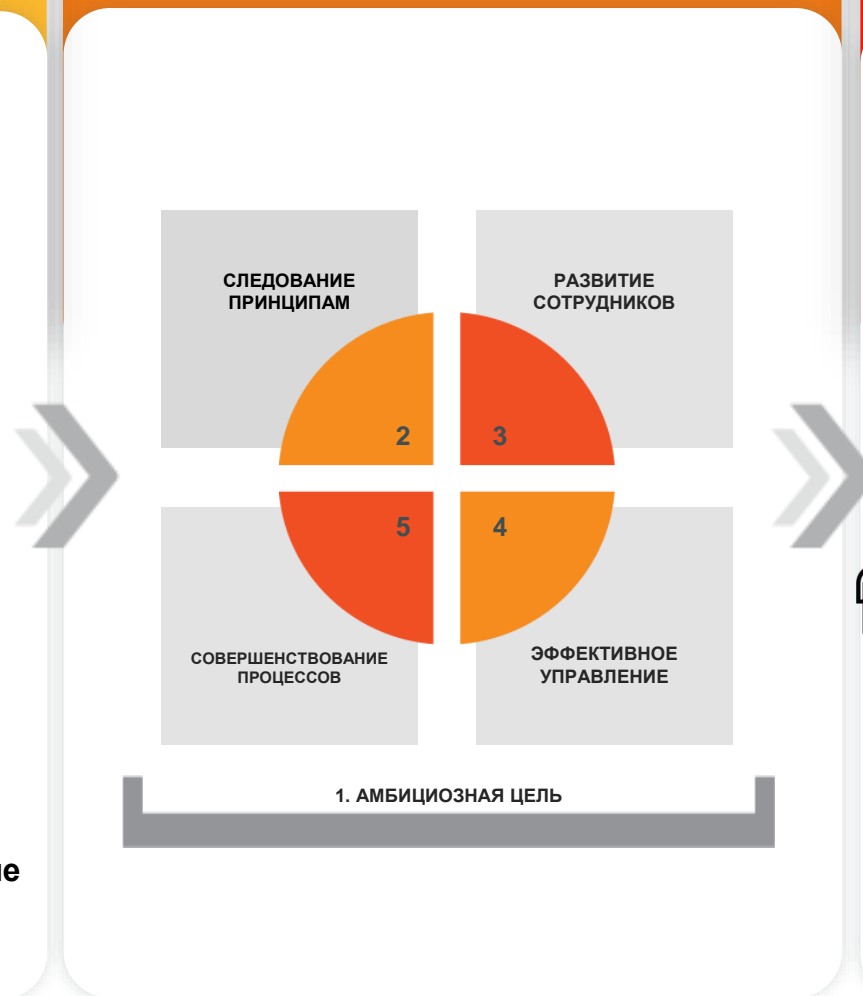


4. Люди и вовлеченность:  
«Основная трансформация «в  
головах»



5. Постоянное совершенствование

## 5 элементов БСЕ



## Принципы цифровой трансформации



1. **Амбициозная цель:**  
• Влияние на EBITDA 2023г >1,7 млрд Р.



2. **Эффективное управление ЦТ:**  
• Централизованное управление РМО;  
• Эскалация и решение проблем;  
• Совершенствование процессов.



3. **Подход к работе команд, Agile:**  
• Продуктовые команды;  
• Ориентация на пользователя;  
• Проведение церемоний.



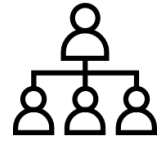
4. **Вовлеченность сотрудников от президента до рабочего:**  
• Поиск потерь и решение проблем;  
• Генерация идей и реализация продуктов.



5. **Отслеживание результата и совершенствование процессов:**  
• Мониторинг продуктов в Azure;  
• Отслеживание приживаемости и эффективности продуктов;  
• Проведение управляющих комитетов и Демо дней.



# Конфигурация схемы управления программой ЦТ, новые роли и новые компетенции



## PMO (Project Management Office)

- Управление портфелем проектов
- Администрирование процессов ЦТ на уровне дивизиона/компании
- Каждый участник – Agile-коуч для проектных команд



### Владелец продукта

#### Роль:

- Представляет интересы бизнеса и определяет конечный вид продукта
- Приоритизирует работу команды

#### Развитие:

- 5 модулей обучения проектного управления
- Внутрикорпоративное обучение по клиентоориентированности



### Бизнес-транслятор \ Scrum master

#### Роль:

- Развиваем принципы Agile в команде, организовывает работу по церемониям
- Снимает внешние ограничения по проектам
- Обеспечивает приживаемость цифрового продукта

#### Развитие:

- 5 модулей обучения проектного управления
- Agile-коучинг со стороны проектного офиса ЦТ

## Продуктовая команда



### Руководитель разработки

#### Роль:

- Определяет вид решения проблемы бизнеса
- Определяет состав привлекаемых разработчиков для реализации цифрового продукта
- Отвечает за техническую эффективность готового продукта и соответствие продукта корпоративной архитектуре

#### Развитие:

- 5 модулей обучения проектного управления
- Непрерывное изучение технологических процессов в GEMBA
- Посещение презентаций передовых технологий



### Citizen Data Scientist

#### Роль:

- Объединяет в себе компетенции владельца продукта и разработчика
- На своем рабочем месте разрабатывает простой цифровой продукт, решающий проблему бизнеса.

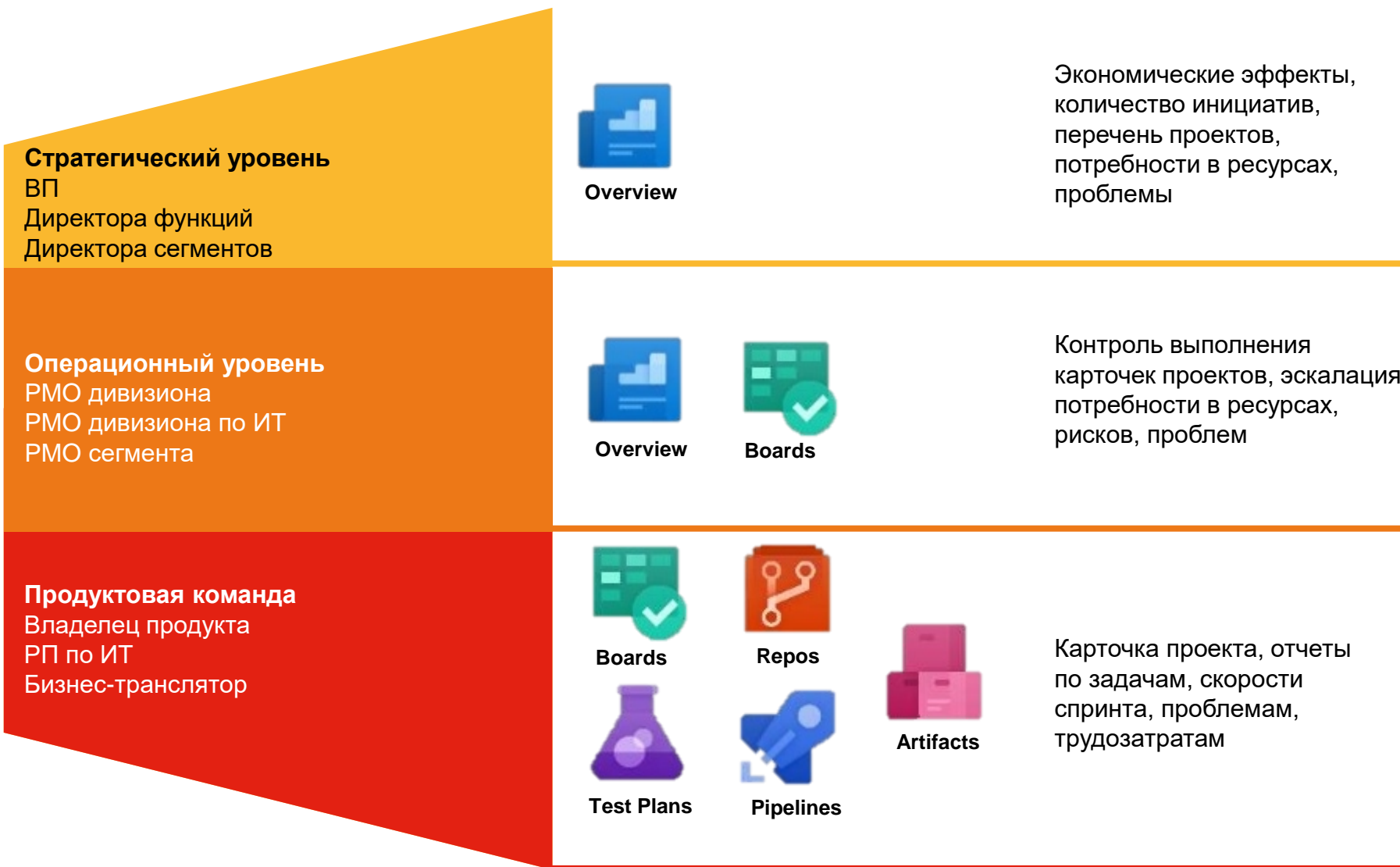
#### Развитие:

- Внутрикорпоративное обучение инженерной аналитике
- Внутрикорпоративное обучение работе в KNIME
- Изучение Python и работы в Power BI

# Инструменты управления



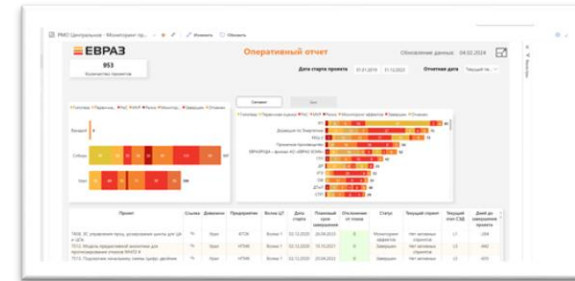
Azure – платформа для управления, мониторинга и сопровождения проектов



Стратегический уровень



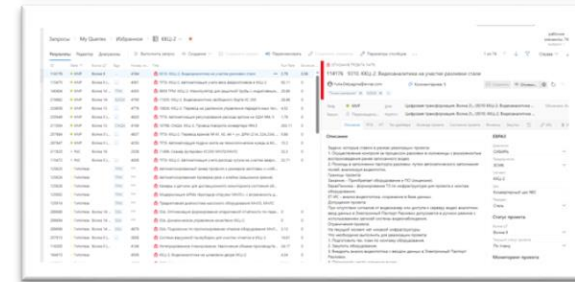
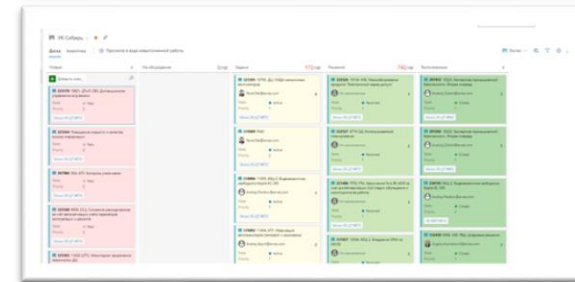
VP  
Директора функций  
Директора сегментов



Операционный уровень



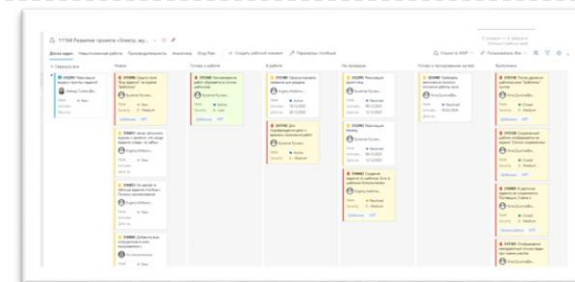
PMO дивизиона  
PMO дивизиона по ИТ  
PMO сегмента



Продуктовая команда



Владелец продукта  
РП по ИТ  
Бизнес-транслятор





## Основные цели мобильного приложения

- Обеспечение оперативного понимания руководителем ситуации на производстве
- Обеспечение быстрого выявления отклонений, понимания их причин и принятия необходимых мер по их устранению
- Предоставление консолидированной, достоверной и адресной информации
- Обеспечение удобства и привлекательности для пользователя



- Охвачено все 43 цеха и шахты
- Более 1100 ключевых показателей и 400 онлайн - камер
- Более 200 ежедневно активных пользователей



# Факторы успеха, что помогло?



- Поддержка и личное вовлечение ТОП-руководителей компании
- Личная заинтересованность руководителей в выделении на стажировку в проекты активных и амбициозных сотрудников
- **Организационная эффективность - фактор успешного разворачивания Трансформации**
- Приоритет качества реализации трансформации над скоростью ее разворачивания
- Подбор и адаптация индивидуального набора инструментов БСЕ для каждого производства
- Поддержка устойчивого развития в цехах/шахтах службами развития БСЕ по завершению проекта
- Каскадирование целей от руководителя до рабочего
- Создание системы мотивации, в том числе нематериальной
- Коммуникационная программа поддержки изменений



## Условия успешной трансформации:

- Лидерство руководителя
- Удобно
- Выгодно
- Большинство применяет
- Создано доверие