



От энергии замыслов к энергии конкретных действий

Спикер:

Панферов Николай Владимирович

начальник отдела менеджмента качества, организации
внутреннего контроля и управления рисками ПАО
«Россети Центр»

Panferov.NiV@mrsk-1.ru

ВЕДУЩАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ В 20 РЕГИОНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ ЧАСТИ РФ



Основные виды деятельности:

-  **Транспорт и распределение электроэнергии**
от магистральных сетей до потребителей и территориальных сетевых организаций
-  **Технологическое присоединение**
новых потребителей к электрическим сетям
-  **Оказание комплементарных услуг**
в сфере обслуживания электросетевого хозяйства

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2023



25,8 млн чел.
население в зоне
обслуживания



55 тыс. чел.
сотрудников



709 тыс. км
протяженность
ЛЭП 0,4-110 кВ



176 тыс. шт.
количество ТП
и РП 6-10 кВ



3 964 шт.
количество ПС 35-220 кВ

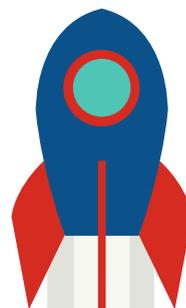


5 067 тыс. у.е.
объем оборудования
(с учетом консолидированных
объектов)

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 5 ЛЕТ



Анализ функционирования бизнес-процессов и их последующий реинжиниринг



2022-2023

Внедрение системы управления бизнес-архитектурой
с разработкой ВНД и внедрением отечественных ИТ-решений

2021-2022

Переход к оптимальному количеству уровней управления

- Переход в филиалах с трехуровневой структуры на двухуровневую
- Создание общих центров обслуживания (ОЦО) в отдельных функциональных блоках (бухгалтерия)

2018-2020

Создание единого органа управления
(исполнительного аппарата) за счет объединения исполнительных аппаратов обеих компаний

2017-2018

Передача в ПАО «Россети Центр» функций управления
ПАО «Россети Центр и Приволжье»

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРОЙ

■ Создание процессного офиса (24 чел)

Введены роли: бизнес-аналитик, архивариус, тренер СМК
Разработаны ВНД: Стандарт СМК, Руководство по моделированию БП, Руководство по ВНД, Руководство по внутренним аудитам

■ Внедрение Business Studio

как инструмента моделирования бизнес-процессов, учетной системы для внутренних аудитов

■ Внедрение ПО VISIOLOGY

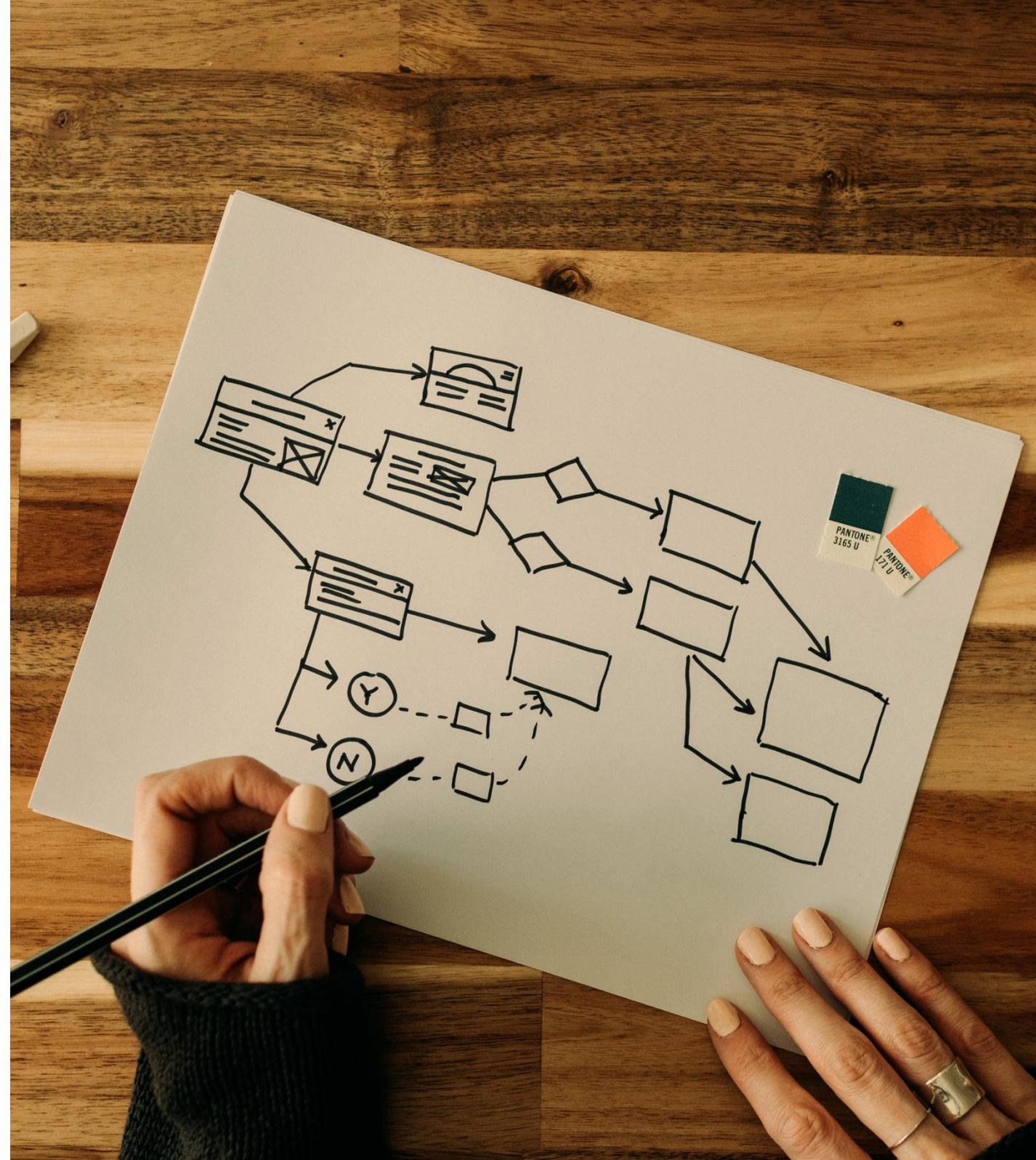
как инструмента бизнес-аналитики для построения информационных панелей с достоверными данными и доступом на всех уровнях

■ Внедрение Библиотеки нормативной документации

Обеспечение автоматизации процесса управления внутренними нормативными документами, нормативно-технической документацией, положениями о СП и должностными инструкциями

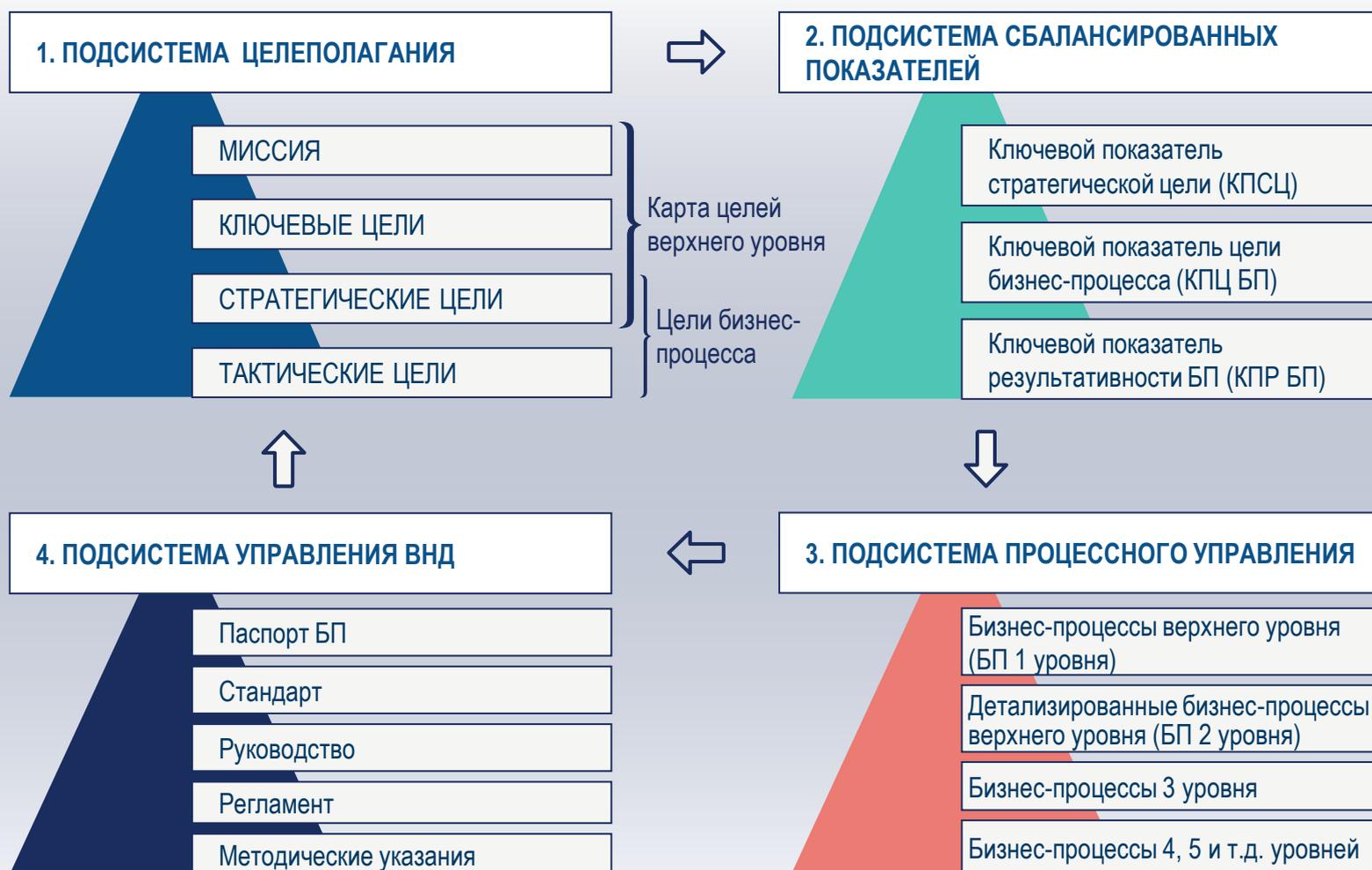
■ Оценка уровня зрелости бизнес-процессов

и уровня достижения Миссии Компании



БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА СТРОИТСЯ НА ОСНОВЕ 4 ПОДСИСТЕМ

ПОДСИСТЕМЫ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

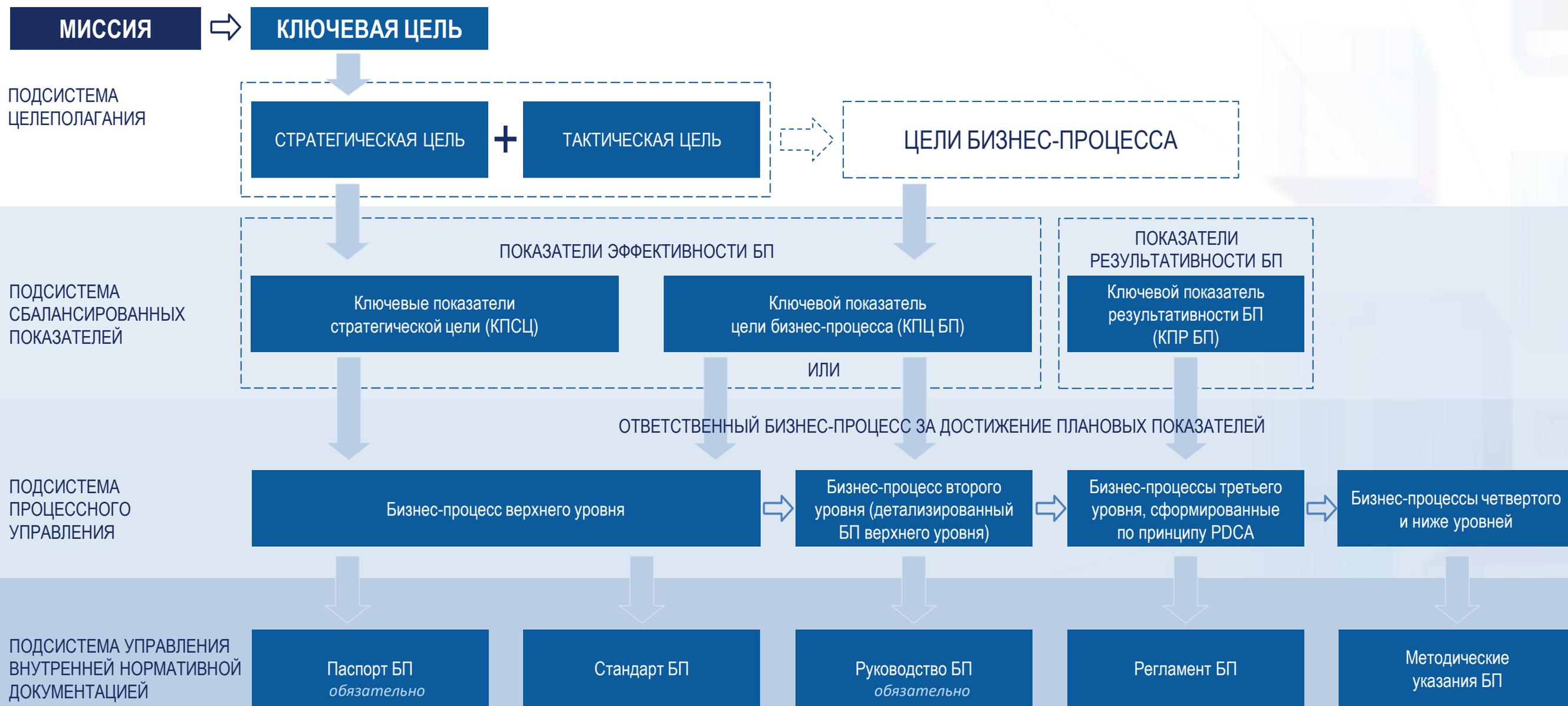


ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

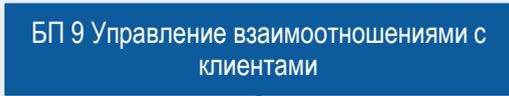
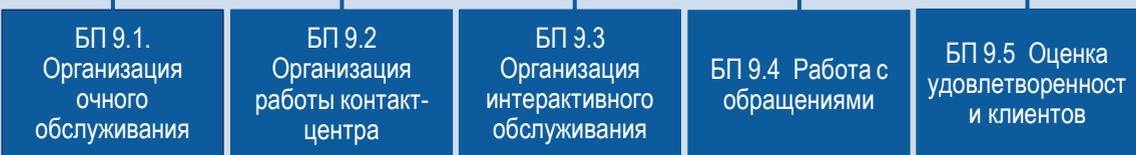
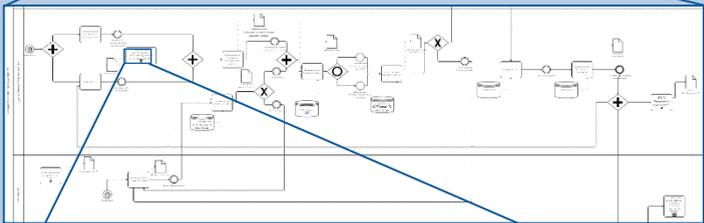
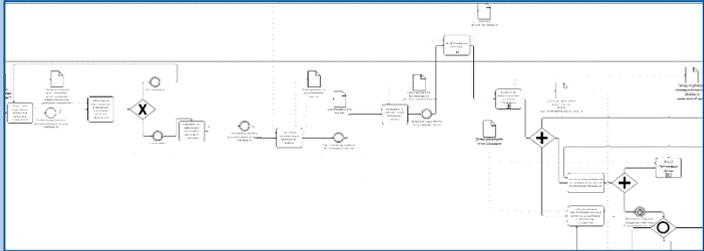
- ✓ **Ежеквартальный анализ функционирования системы менеджмента качества**
(оценка выполнения плановых показателей, выполнения мероприятий по корректировке / улучшению БП)
- ✓ **Периодические аудиты бизнес-процессов**
(оценка соответствия функционирования БП регламентирующим ВНД, реинжиниринг (поиск «узких мест») этапа БП)
- ✓ **Постоянное обучение и контроль знаний персонала в области СМК**
(специалистов и участников СМК)

ЦЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ – ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМНОЙ РАБОТЫ И РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

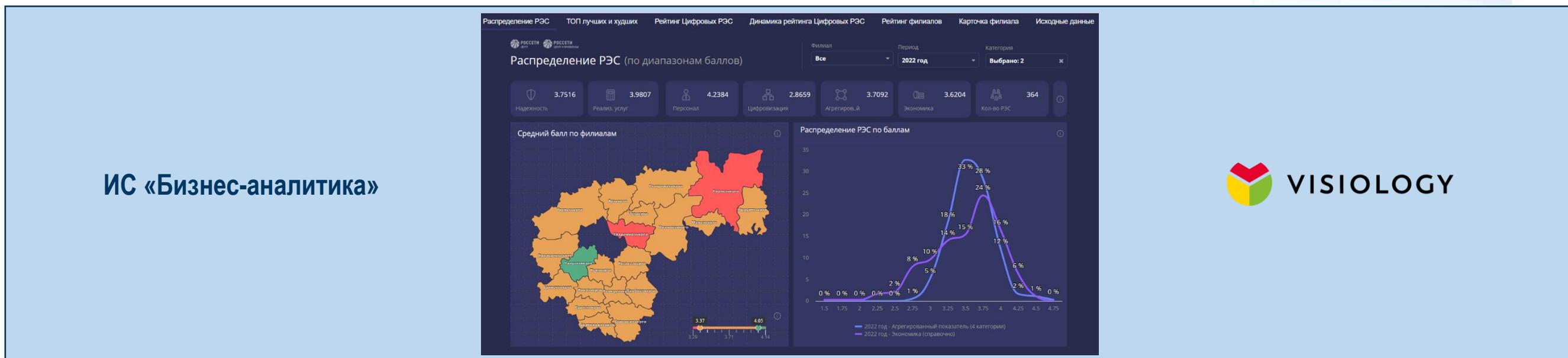
ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОДСИСТЕМ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



УРОВНИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ИХ МОДЕЛЕЙ

Ответственный за моделирование	Уровень модели	Пример бизнес-процесса / модели	Уровень бизнес-процессов на модели	Количество бизнес-процессов
Генеральный директор (ГД)	Модель верхнего уровня	 <p>БП 9 Управление взаимоотношениями с клиентами</p>	БП верхнего уровня (БП 1 уровня)	34 шт.
Заместитель генерального директора, руководитель прямого подчинения ГД	Модель первого уровня	 <p>БП 9.1 Организация очного обслуживания БП 9.2 Организация работы контакт-центра БП 9.3 Организация интерактивного обслуживания БП 9.4 Работа с обращениями БП 9.5 Оценка удовлетворенности и клиентов</p>	Детализированные БП верхнего уровня (БП 2 уровня)	126 шт.
	Модель второго уровня в нотации VAD (EPC) по принципу PDCA	 <p>Формирование / актуализация планов → Выполнение → Мониторинг и анализ БП → Улучшение / развитие БП</p>	Бизнес-процессы 3 уровня	655 шт.
Начальник департамента / управления	Модель третьего уровня в нотации BPMN		Бизнес-процессы 4 уровня	5 520 шт.
Начальник отдела / Ведущий специалист	Модель четвертого уровня и ниже в нотации BPMN		Бизнес-процессы 5 уровня и ниже	6 937 шт.

ИТ-АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРОЙ КОМПАНИИ



VISIOLOGY - ИНСТРУМЕНТ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ

На текущий момент реализовано:

10 информационных панелей

34 информационных листа

- Рейтинг РЭС
- Стратегические цели
- Текущий статус реализации проектов цифровой трансформации
- Текущая загрузка контакт-центра
- Система управления технологическими отключениями
- Текущий уровень эффективности и результативности БП
- Текущий статус моделирования БП



Business Studio
проектирование организации

реализована передача информации о показателях эффективности и результативности бизнес-процессов



VISIOLOGY

ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ НОРМАТИВНОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ

Типы ВНД Общества:

- **Паспорт бизнес-процесса**
Формализует основные параметры БП верхнего уровня
- **Стандарт**
Устанавливает требования к реализации процесса верхнего уровня
- **Руководство**
Устанавливает требования к реализации бизнес-процесса 2 уровня
- **Регламент**
Устанавливает требования к реализации бизнес-процесса 3 уровня
- **Методические указания**
Устанавливает требования к реализации бизнес-процесса 4 и ниже уровней

Библиотека НД – корпоративная автоматизированная система на внутреннем портале Компании



Функционал:

- Ведение карточки ВНД
- Ознакомление сотрудников с ВНД
- Привязка ВНД к штатным единицам для обязательного руководства

Управление ВНД осуществляют архивариусы (6 чел.)



Задачи:

- Формирование и поддержание в актуальном состоянии Библиотеки ВНД
- Ведение учета ВНД
- Присвоение идентификационных номеров ВНД
- Осуществление нормоконтроля нормативной документации



МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

1. Показатели зрелости БП в подсистеме целеполагания

- Уровень охвата бизнес-процессов 1 и 2 уровней целями (показателями эффективности КПСЦ, КПЦ БП)
(1 – количество стратегических и тактических целей $\geq 40\%$ от общего количества БП 1 и 2 уровней)



2. Показатели зрелости БП в подсистеме сбалансированных показателей

- Доля покрытия БП 3 уровня категории выполнения показателями результативности (КПР БП)
(1 – количество КПР БП $\geq 20\%$ от кол-ва БП 3 уровня категории «Выполнения»)
- Доля квартальных показателей в общем перечне показателей
(1 – количество квартальных показателей $\geq 70\%$)



3. Показатели зрелости БП в части моделирования БП

- Доля утвержденных моделей 2 уровня
(1 – утверждены все модели 2 уровня)
- Доля утвержденных моделей 3 уровня
(1 – утверждены все модели 3 уровня)



4. Показатели зрелости БП в подсистеме управления ВНД

- Наличие утвержденного паспорта БП
(1 – наличие утвержденного паспорта БП, соответствующего СТО ЦА БП 3/01-06/2023)
- Уровень охвата БП 2 уровня Руководствами
(1 – 100% БП 2 уровня регламентировано руководствами или стандартами)



5. Показатели зрелости БП в части автоматизации

- Коэффициент автоматизации БП
(1 – коэффициент автоматизации $\geq 0,35$)



6. Показатели зрелости БП в части бизнес-аналитики

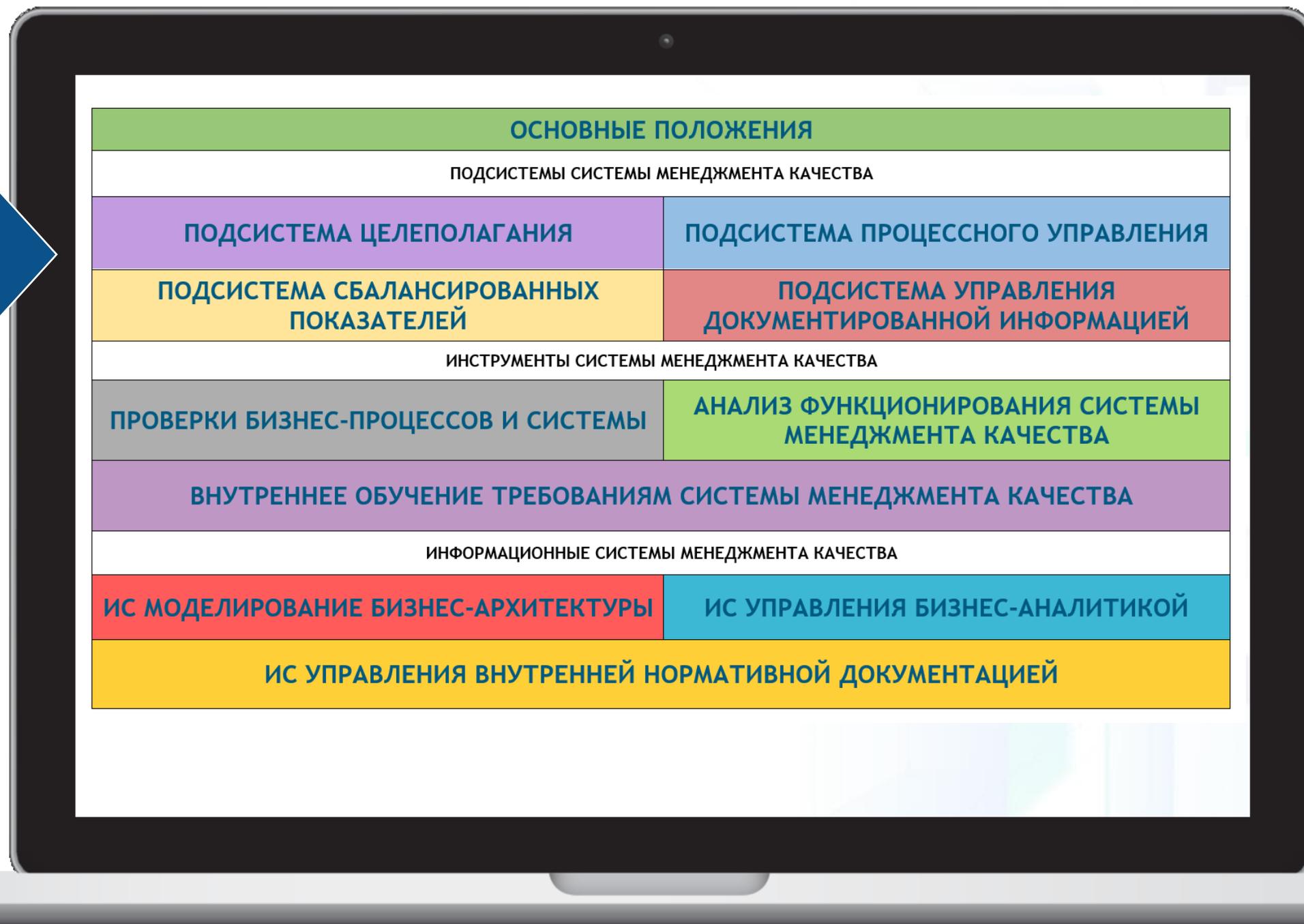
- Уровень охвата информационными листами бизнес-процессов 2 уровня
(1 – количество информационных листов \geq количеству БП 2 уровня)



ВНУТРЕННИЙ ПОРТАЛ –

основной канал доведения информации до персонала

- Информация о бизнес-архитектуре в рамках системы менеджмента качества
- Библиотека нормативных документов
- Система управления проектами в части инноваций, цифровизации и импортозамещения
- Информационно-аналитическая система
- Информация о рационализаторской деятельности в Обществе



ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЫ

ПРОЕКТЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ИТ-РЕШЕНИЙ

БП 1 и 2 уровней



Концептуальный проект импортозамещения

34 БП 1 уровня – **64** ИС
126 БП 2 уровня – **118** модулей ИС

БП 3 уровня



Техническое задание на внедрение ИС

Укрупненные требования по автоматизации каждого БП 3 уровня

БП 4 и ниже уровней



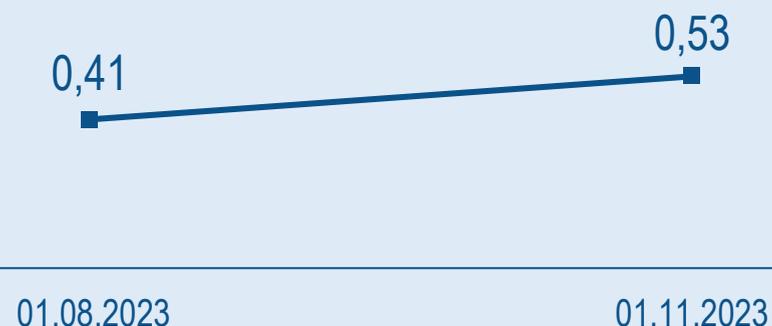
Технический проект на внедрение ИС

Функциональные требования по автоматизации конкретного БП

Динамика уровня автоматизации процессов



Динамика уровня зрелости бизнес-процессов



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

> 8 млрд рублей
совокупный эффект от мероприятий за 3 года от начала преобразований

1

Оптимизация численности верхнего уровня управления

за счет создания построенной на потребностях актуальных бизнес-процессах организационной структуры

2

Устойчивая годовая динамика улучшения ключевых показателей эффективности Компании

- консолидированная прибыль по операционной деятельности EBITDA
- консолидированный долг/EBITDA
- консолидированный чистый денежный поток
- снижение удельных операционных расходов (затрат)
- уровень потерь электроэнергии
- повышение производительности труда
- SAIDI / SAIFI

3

Переход к реализации перспективных проектов в области инноваций и цифровизации

- 21 Единый Центр управления сетями
- 11 цифровых подстанций
- 95 высокоавтоматизированных РЭС
- автоматизированная система диагностики ВЛ с применением БПЛА
- внедрение ИТ-решения «Мобильный контролер»
- выявление неучтенного объема электроэнергии с использованием технологии машинного обучения

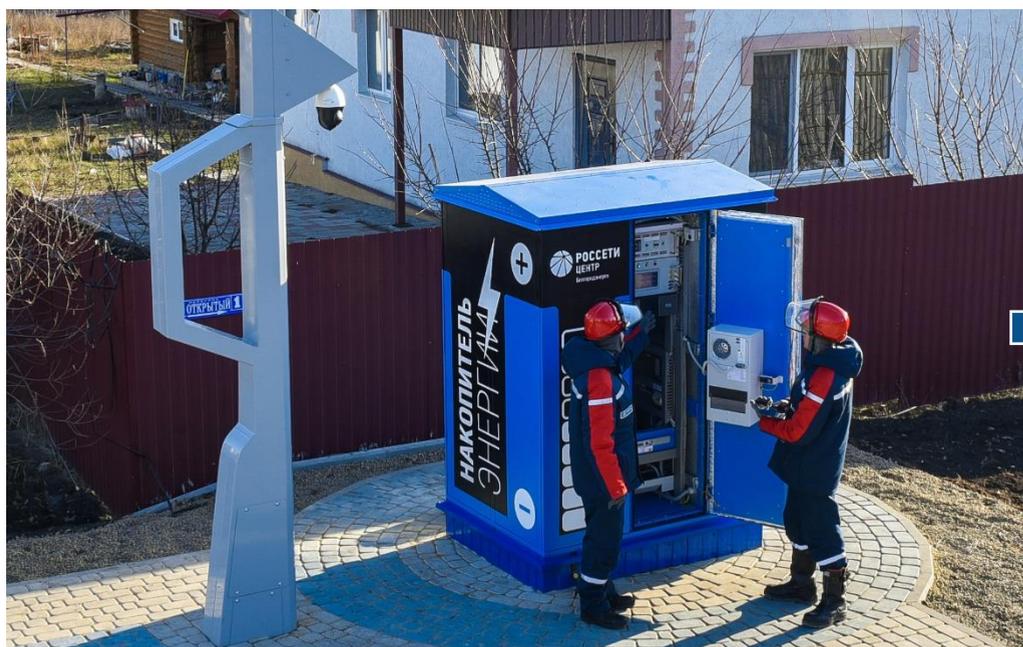
ПРОЕКТЫ В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ И ЦИФРОВИЗАЦИИ



ЕДИНЫЙ ЦЕНТР
УПРАВЛЕНИЯ СЕТЯМИ



МОБИЛЬНЫЙ
КОНТРОЛЕР



СИСТЕМЫ НАКОПЛЕНИЯ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ



ЦИФРОВАЯ
ПОДСТАНЦИЯ



РОССЕТИ
ЦЕНТР



РОССЕТИ
ЦЕНТР И ПРИВОЛЖЬЕ



ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ

ПАНФЕРОВ НИКОЛАЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

начальник отдела менеджмента качества,
организации внутреннего контроля и управления
рисками ПАО «Россети Центр»

Panferov.NiV@mrsk-1.ru