

Через тернии к звездам:
*Управление Программой
стратегических преобразований*

Спикер:

Барболина Елена Николаевна,
руководитель Центра развития системы управления,
ПАО «РКК «Энергия»
elena.barbolina@rsce.ru

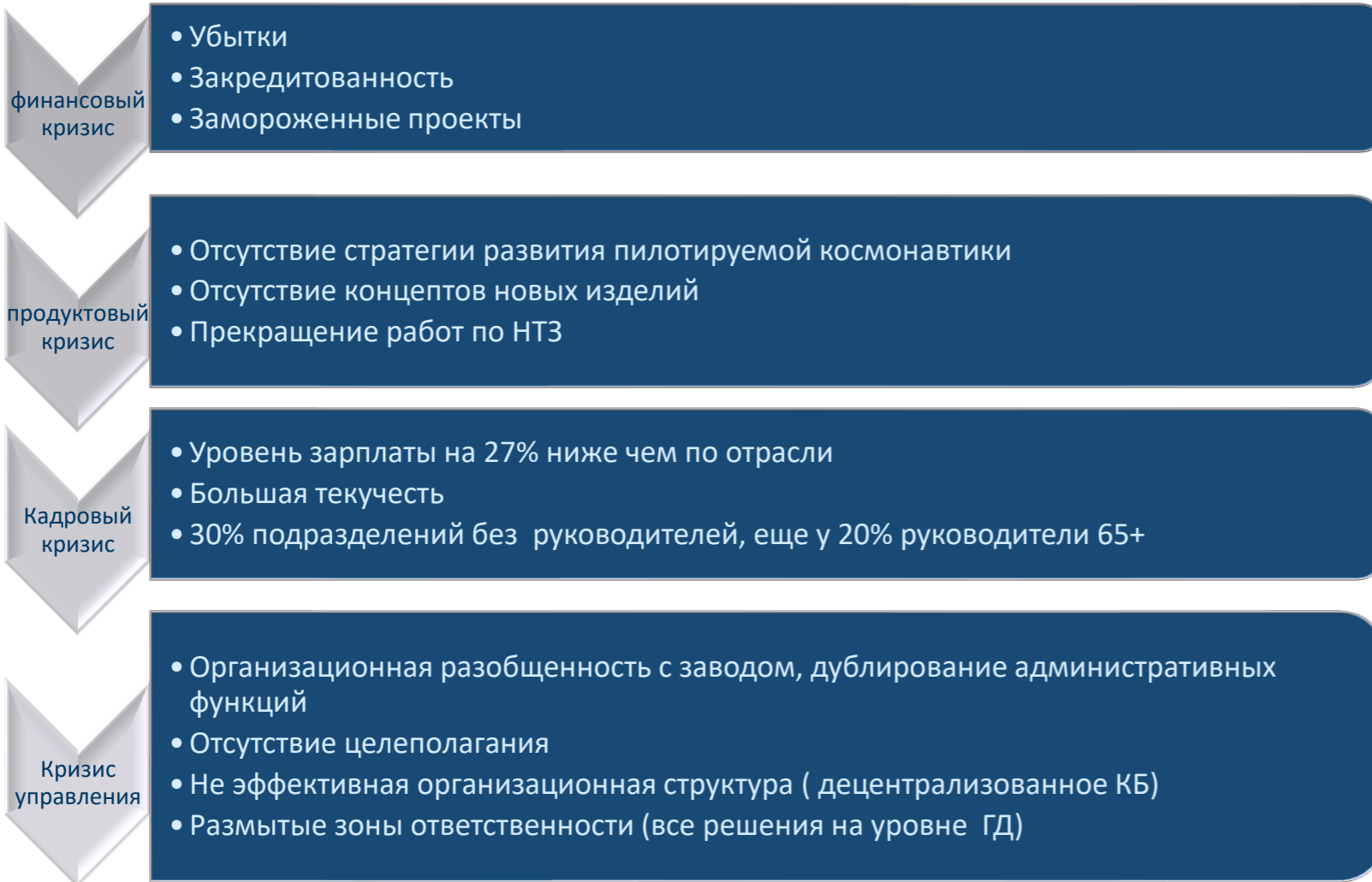
ПАО «РКК ЭНЕРГИЯ»



- Создано в 1946 г., основатель - Сергей Павлович Королев
- Входит в Госкорпорацию «Роскосмос»
- Головное предприятие отрасли по пилотируемой космонавтике
- Находится в г. Королев МО, филиал – космодром «Байконур»
- 12 000 сотрудников (Конструкторское бюро, Завод экспериментального машиностроения)
- Основные Заказчики: ГК Роскосмос, МО РФ, NASA
- Направления деятельности:
 - научный и технологический оператор МКС
 - пилотируемые космические комплексы и системы
 - автоматические космические комплексы
 - программы освоения дальнего космоса



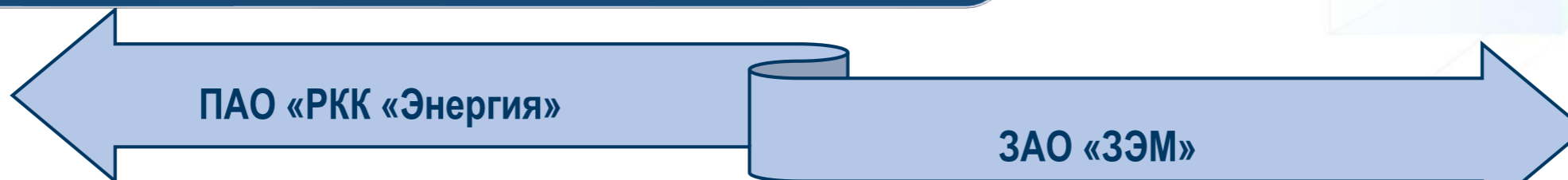
СИТУАЦИЯ НА НАЧАЛО ПРОГРАММЫ



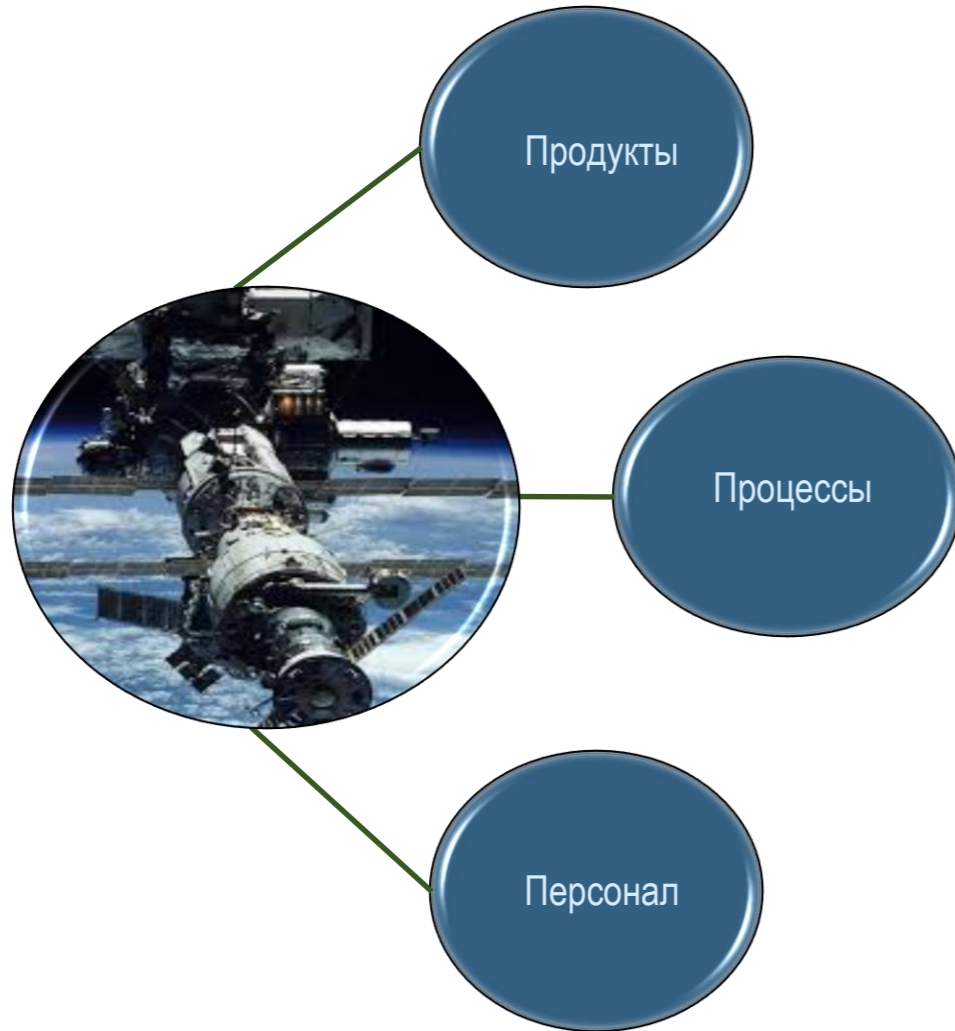
Июль 2020г.

СД принимает решение о реализации Программы стратегических преобразований (ПСП):

- Создание единого юридического лица
- Программа финансового оздоровления
- Разработка Дорожных карт развития
- Построение системы стратегического управления



ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ПОРТФЕЛИ ПРОЕКТОВ

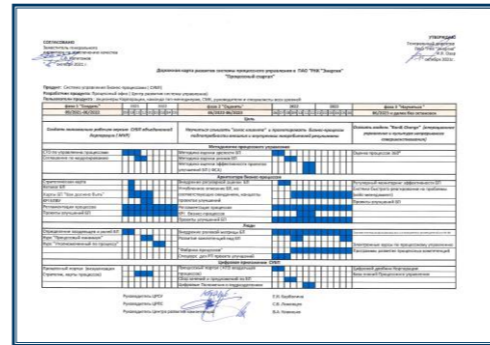
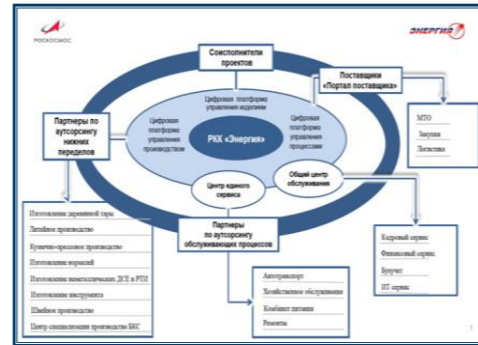


- **Организационная трансформация**
- Цифровая трансформация
- Техническое перевооружение
- Развитие индустриальной модели
- Развитие системы менеджмента качества (СМК)
- Бережливое производство
- **Проекты & Процессы**
- Управление знаниями и развитие компетенций
- Вовлеченность персонала
- Система оплаты труда и мотивации

≈ 50 проектов

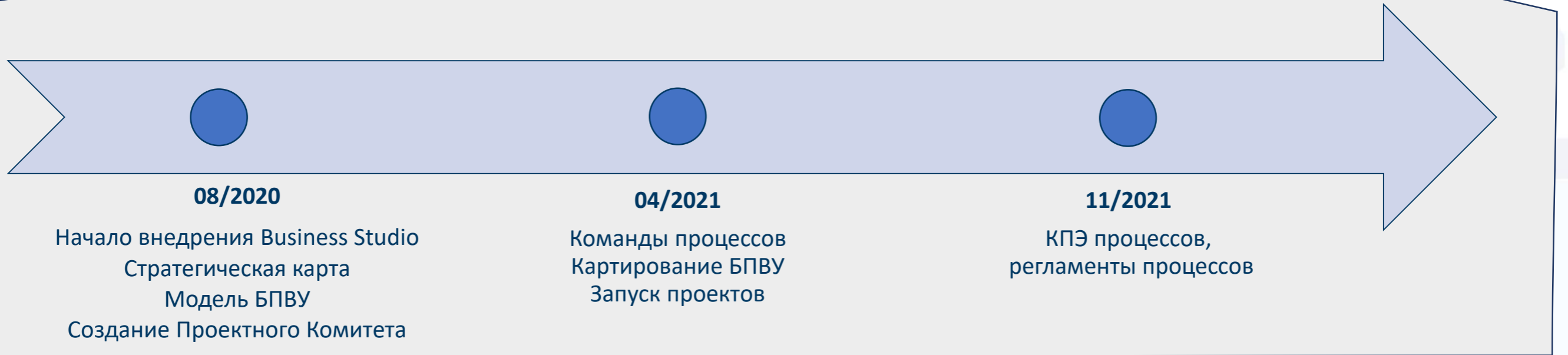
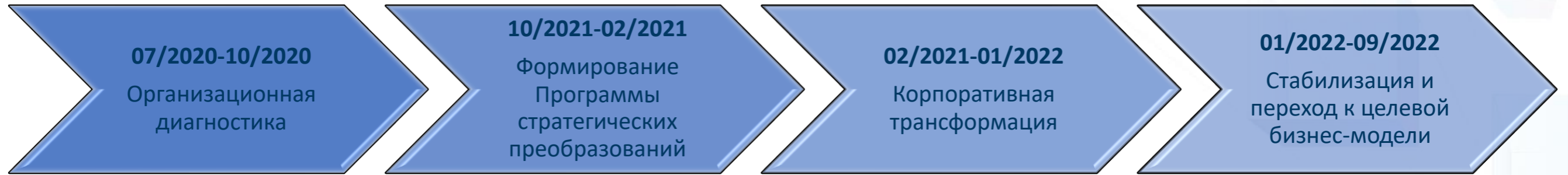
≈ 8 500 млн руб. ожидаемые эффекты от реализации ПСП за период 2023-2035 гг.

ПРОГРАММА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ РАЗВИТИЯ

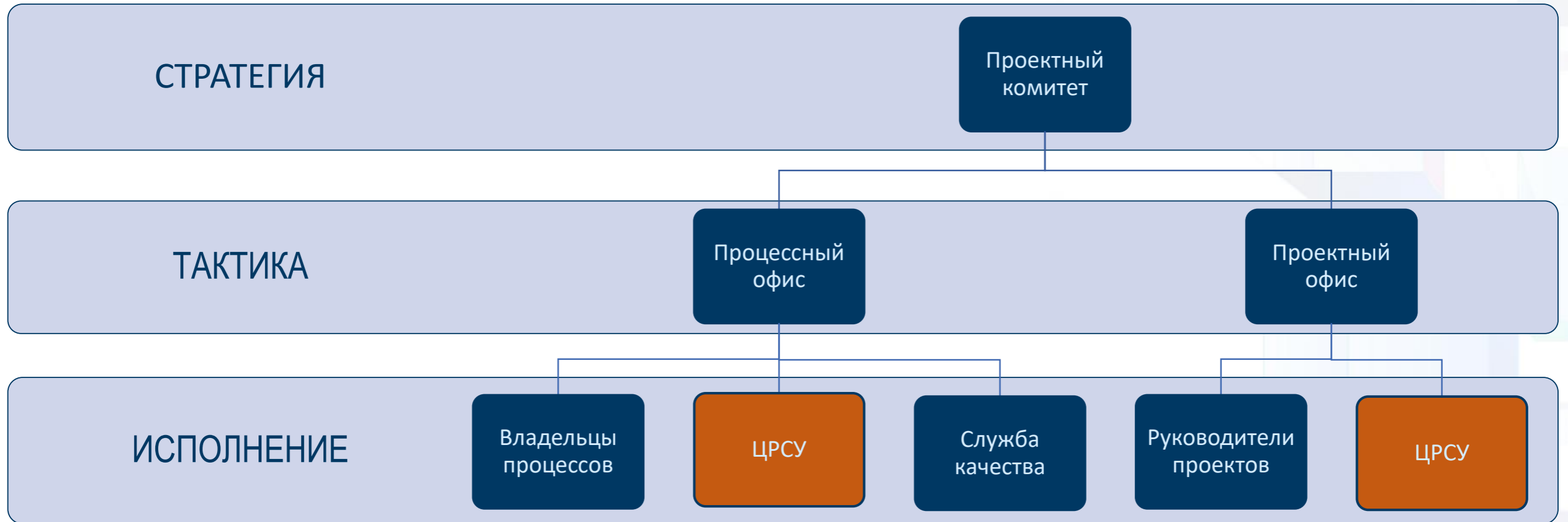


- Дорожная карта корпоративной трансформации (создание Единого юридического лица, новая операционная модель)
- Дорожная карта развития научно-технического потенциала ГКБ
- Дорожная карта создания Единого информационного пространства
- Дорожная карта Системы управления бизнес-процессами (СУБП)
- Дорожная карта развития производственной системы (ПСЭ)
- Дорожная карта развития кадрового потенциала

ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ССУ



Центр развития системы управления - штатное подразделение в блоке ЗГД по стратегии и управлению программами.

Проектный и Процессный офисы - коллегиальные структуры, состоят из владельцев процессов, руководителей проектов и представителей ЦРСУ.

Каждый бизнес-аналитик ЦРСУ отвечает за определенный процесс, включая мониторинг проектов развития по процессу

ДОРОЖНАЯ КАРТА СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ (СУБП)

Продукт: Система управления бизнес-процессами (СУБП)

Разработчик продукта: Процессный офис (Центр развития системы управления)

Пользователи продукта : акционеры Корпорации, команда топ-менеджеров, СМК, руководители и специалисты всех уровней

фаза 1 "Создать"	2021				2022					фаза 2 "Оценить"	2022						2023						фаза 3 "Научиться "	
09/2021-06/2022	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06/2022-06/2023	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	06/2023 и далее без остановок
Цель																								
Создать минимально рабочую версию СУБП объединенной Корпорации (MVP)									Научиться слышать "голос клиента" и проектировать бизнес-процессы под потребности внешних и внутренних потребителей результата									Освоить модель "Run& Change" (операционное управление и культура непрерывного совершенствования)						
Методологии процессного управления																								
СТО по управлению процессами									Методика оценки зрелости БП									Оценка процессов 360°						
Соглашение по моделированию									Методика оценки рисков БП															
									Методика оценки эффективности проектов улучшений БП (ФСА)															
Архитектура бизнес-процессов																								
Стратегическая карта									Внедрение регулярной оценки БП									Регулярный мониторинг эффективности БП						
Каталог БП									Углубленное описание БП, не соответствующих ожиданиям, концепты проектов улучшений									Система быстрого реагирования на проблемы (кейс-менеджмент)						
Карты бизнес-процессов "Как должно быть"									КРІ БПВУ									Проекты улучшений БП						
КРІ БПВУ									Регламентация процессов 2,3 уровня															
Регламентация процессов									КРІ бизнес-процессов															
Проекты улучшений БП									Проекты улучшений БП															
Люди																								
Определение владельцев и ролей БП									Внедрение ролевой матрицы БП									Система мотивации функциональных и						
Курс "Процессный минимум"									Развитие компетенций под БП															
Курс "Уполномоченный по процессу"									"Фабрика процессов"									Электронные курсы по процессному управлению						
									Спецкурс для РП проекта улучшений									Программы развития процессных компетенций						
Цифровое приложение СУБП																								
Процессный портал (визуализация Стратегии, карты процессов)									Процессный портал (КІЭ владельцев процессов)									Цифровой двойник Корпорации						
									Сбор мнений и предложений по БП									База знаний Процессного управления						
									Цифровые Положения о подразделениях															

ПОЧЕМУ БИЗНЕС СТУДИО



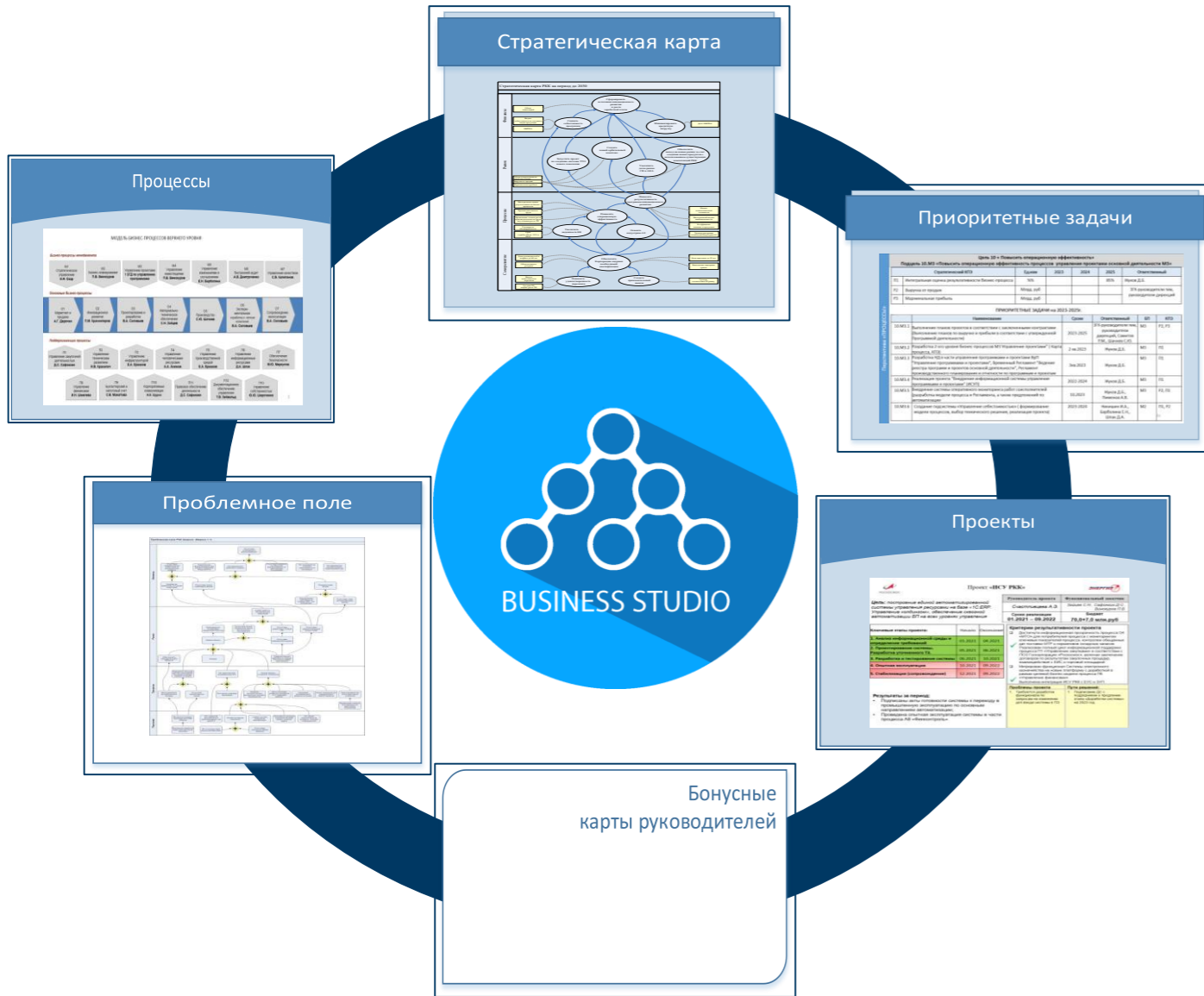
- Российское ПО
- Соотношение Цена-Функционал
- Быстрое внедрение
- Интуитивно понятный интерфейс
- Наличие портала
- Возможность многопользовательской работы
- Поддержка различных нотаций

Полный функционал по управлению бизнес-архитектурой

- Стратегические карты и КПЭ
- Процессы
- Мониторинг стратегических проектов
- Организационная структура и мотивация
- Механизм управления изменениями



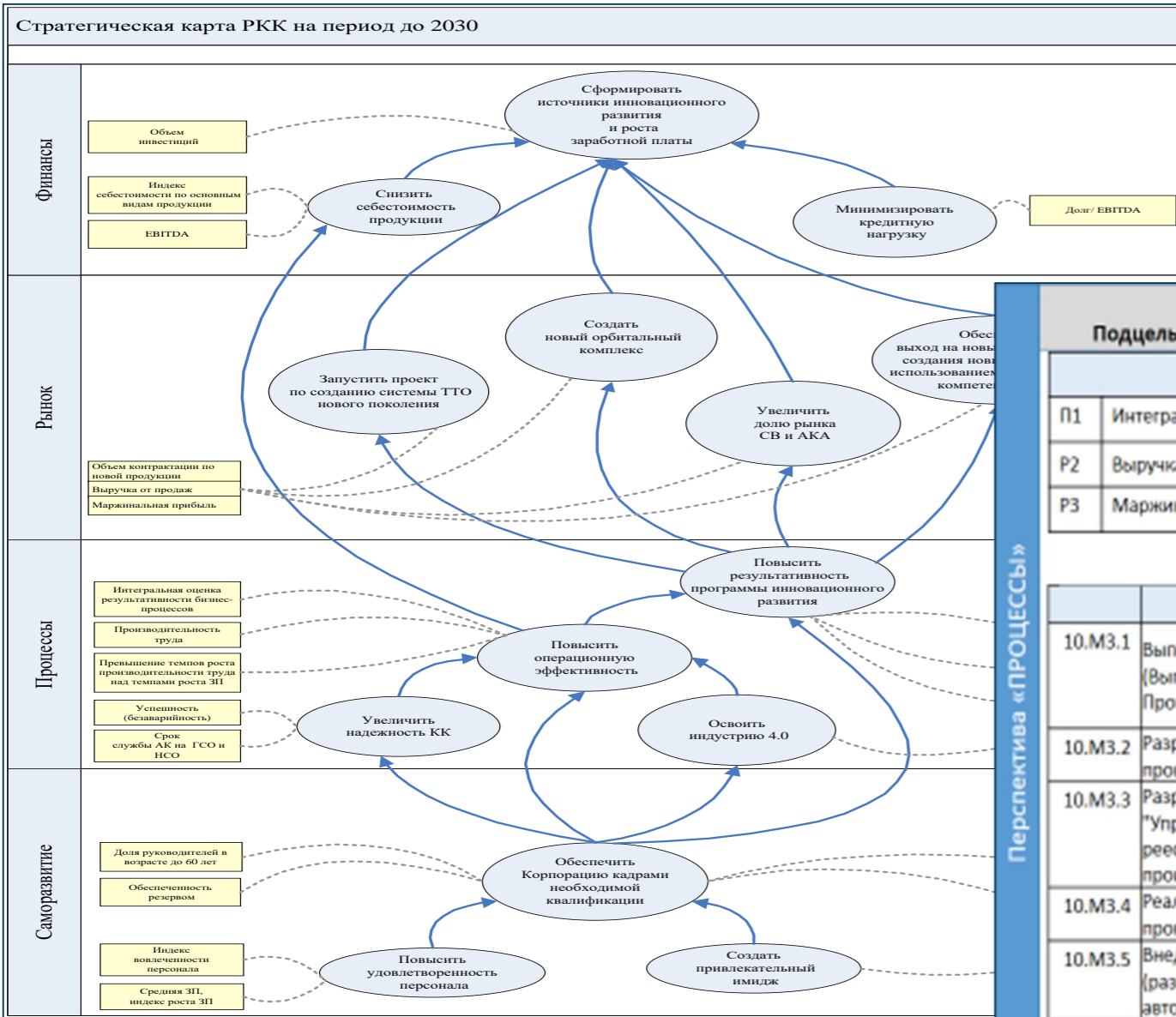
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА



ИТ-АРХИТЕКТУРА СИСТЕМЫ



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА и ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ



Цель 10 «Повысить операционную эффективность»
Подцель 10.М3 «Повысить операционную эффективность процессов управления проектами основной деятельности М3»

Стратегический КПЭ		Ед.изм	2023	2024	2025	Ответственный
П1	Интегральная оценка результативности бизнес-процесса	%%			85%	Жуков Д.Б.
Р2	Выручка от продаж	Млрд. руб				ЗГК-руководители тем, руководители дирекций
Р3	Маржинальная прибыль	Млрд. руб				

ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ на 2023-2025г.

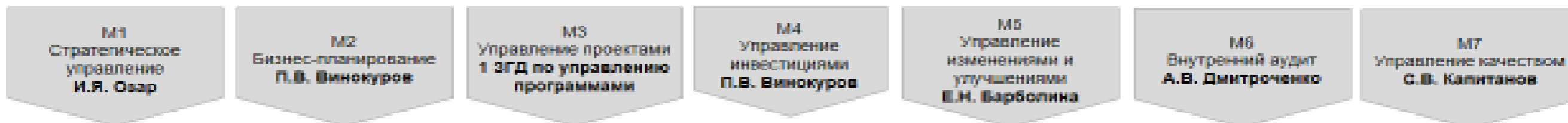
	Наименование	Сроки	Ответственный	БП	КПЭ
10.М3.1	Выполнение планов проектов в соответствии с заключенными контрактами (Выполнение планов по выручке и прибыли в соответствии с утвержденной Программой деятельности)	2023-2025	ЗГК-руководители тем, руководители дирекций, Самитов Р.М., Шачнев С.Ю.	М3	Р2, Р3
10.М3.2	Разработка 2-ого уровня бизнес-процессов М3 Управление проектами* (Карта процесса, КПЭ)	2 кв.2023	Жуков Д.Б.	М3	П1
10.М3.3	Разработка НД в части управления программами и проектами ВрП "Управление программами и проектами", Временный Регламент "Ведение реестра программ и проектов основной деятельности", Регламент производственного планирования и отчетности по программам и проектам	3 кв.2023	Жуков Д.Б.	М3	П1
10.М3.4	Реализация проекта "Внедрение информационной системы управления программами и проектами" (ИСУП)	2022-2024	Жуков Д.Б.	М3	П1
10.М3.5	Внедрение системы оперативного мониторинга работ соисполнителей (разработка модели процесса и Регламента, а также предложений по автоматизации)	10.2023	Жуков Д.Б., Пименов А.В.	М3	Р2, П1
10.М3.6	Создание подсистемы «Управление себестоимостью» (формирование модели процессов, выбор технического решения, реализация проекта)	2023-2024	Никишин И.А., Барболина Е.Н., Шпак Д.А.	М2	П1, Р2

11

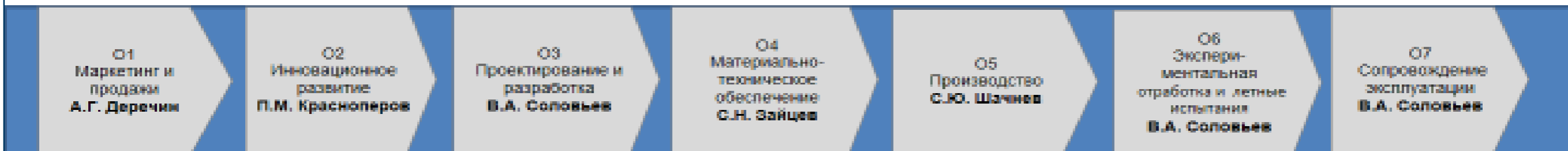
КАРТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ (БПВУ)

МОДЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ

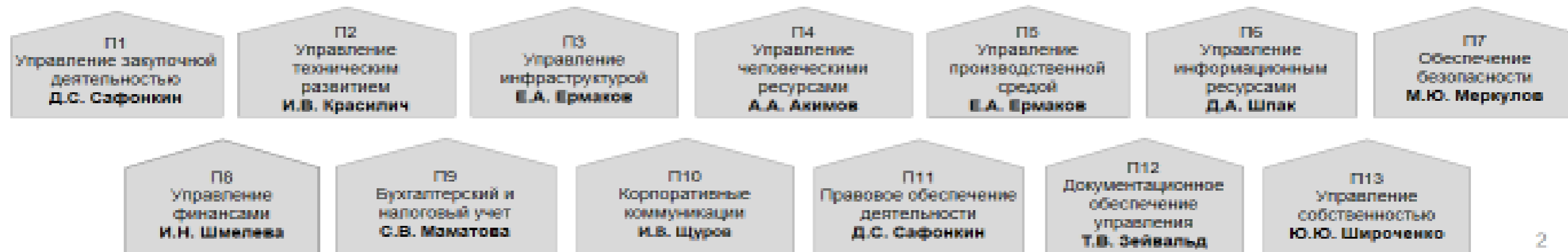
Бизнес-процессы менеджмента



Основные бизнес-процессы



Поддерживающие процессы



ПОРТАЛ: БАЗА ЗНАНИЙ О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Карта процесса
«M5 Управление изменениями и улучшениями»

Приказ № 13 от 13.01.2022.
[Получить карту M5.pdf](#)

Владелец бизнес-процесса: [Руководитель ЦРСУ, Барболдина Е.Н.](#)
Уполномоченный по процессу: [Руководитель направления процессного управления, Боклан Г.Б.](#)

Сокращения и обозначения	
БП	бизнес-процесс
БВБУ	бизнес-процесс высшего уровня
ПС	производственная система

Навигатор

- Процессы предприятия
 - M1 Стратегическое управление
 - M2 Бизнес-планирование
 - M3 Управление проектами
 - M4 Управление инвестициями
 - M5 Управление изменениями и улучшениями**
 - M5.1 Планирование изменений
 - M5.2 Подготовка изменений
 - M5.3 Реализация проекта изменений
 - M5.4 Контроль проекта изменений
 - M5.5 Завершение проекта изменений
 - M5.6 Мониторинг и контроль
 - M6 Вспомогательный аналит
 - M7 Управление качеством
 - Основные бизнес-процессы
 - Поддерживающие процессы

ПРОЦЕСС

Цели и индикаторы «M5 Управление изменениями и улучшениями»

Бизнес-процесс	Цель бизнес-процесса	Стратегическая цель	Связанная система	Проект/инициатива
M5 Управление изменениями и улучшениями	Улучшение системных показателей качества	Повышение операционной эффективности	КЭЗ проекта	1. Внедрение непрерывного процесса улучшений
M5.1 Планирование изменений	Выполнение плана по реализации производственной системы		80	100.00%
M5.2 Подготовка изменений	Выполнение РСЦ		80	100.00%

Нормативные ссылки

№	Регистрационный номер	Название	Файл документа
1.	ГОСТ ИСО 9001-2015	«Система менеджмента качества. Требования»	Ссылка на ГОСТ ИСО 9001-2015.pdf
2.	ГОСТ Р 58781-2019	«Разделно-вспомогательная техника. Система менеджмента качества. Управление рисками при обеспечении качества изделий авиационной техники»	Ссылка на ГОСТ 58781-2019.pdf
3.	ГОСТ Р 58876-2020	«Система менеджмента качества организации. Интеграция, взаимодействие и оборотный цикл совместности»	Ссылка на ГОСТ 58876-2020.pdf

Цель бизнес-процесса

- Техническая цель 1
- Техническая цель 2
- Улучшение системных показателей качества организации для достижения желаемого (гарантированно нового)

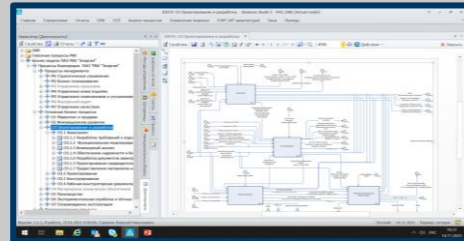
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОДЕЛЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

БПВУ



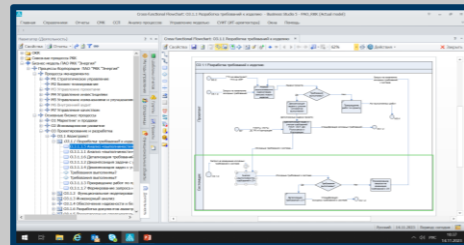
- Процессные области
- Разграничение ответственности

БП
2-го уровня



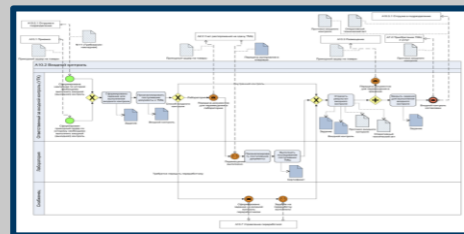
- Группы процессов
- Ответственность менеджеров процессов
- Объект стандартизации и аудита

БП
3-го уровня



- Детальные процессы
- Ответственность менеджеров процессов
- Объект регламентации, мониторинга (КПР) и аудита

БП
4-го уровня



- Рабочие процессы (набор процедур)
- Уровень информационных систем
- Инструкции пользователей- исполнителей процесса

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ПРОЦЕССА



Типовой жизненный цикл оперативных изменений

- Разработка изменений в модели, о работа с командой процесса в ветке изменений
- Согласование изменений с заинтересованными лицами, через проведение опроса «Согласование»
- Применение изменений, проводится с помощью операций «применение ветки»
- Официальное ознакомление сотрудников с изменениями, перенос изменений из ветки в актуальную модель

Типовой жизненный цикл проекта изменений

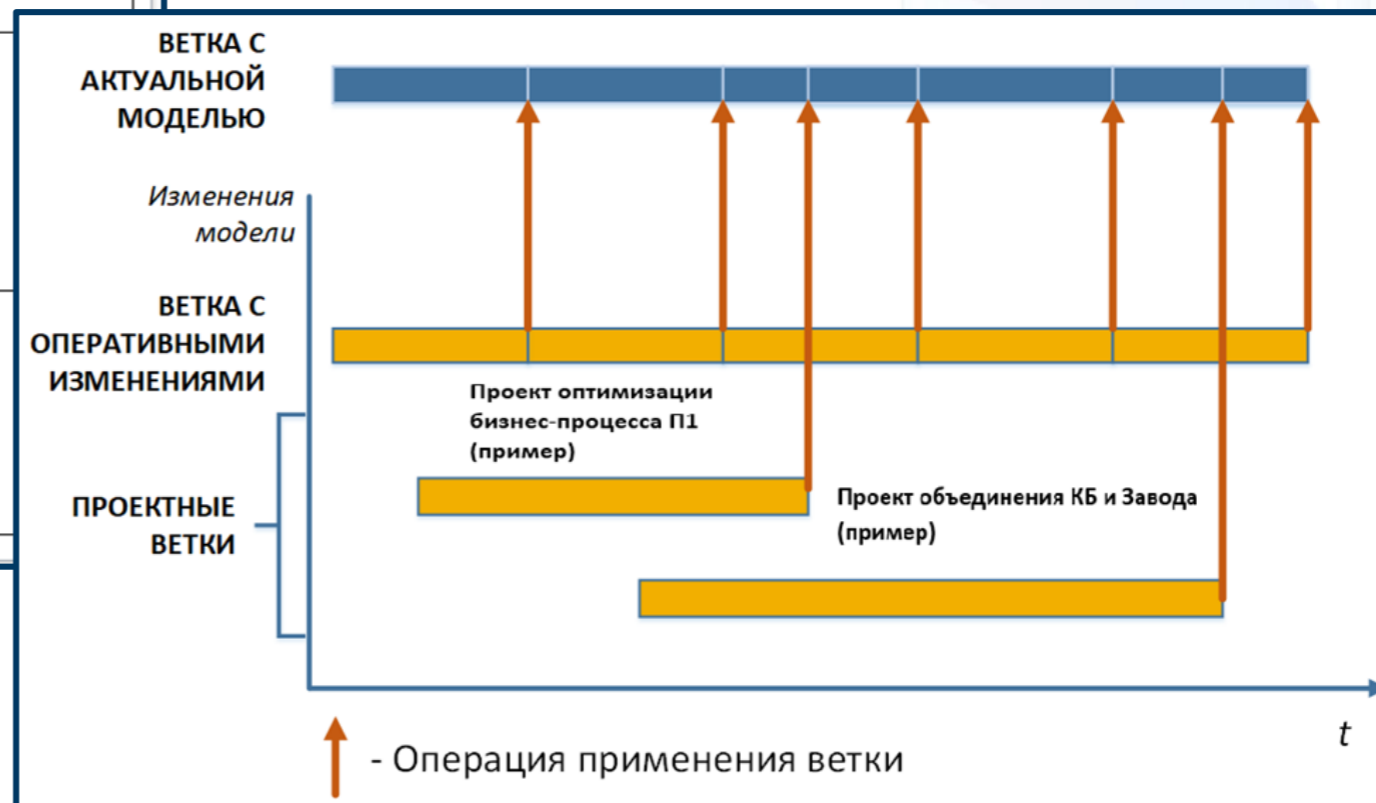
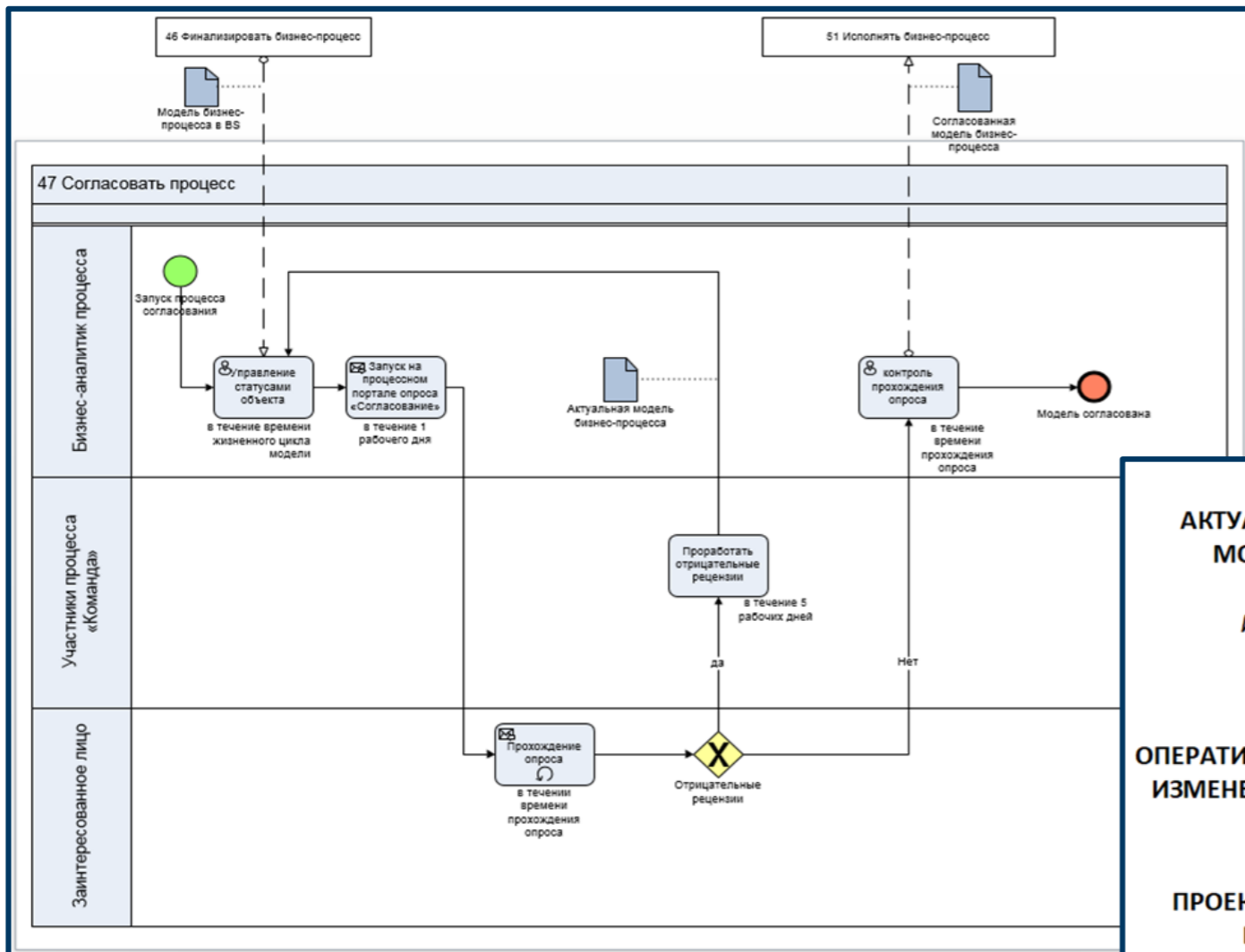
- Создание проекта и ветки процесса
- Внесение изменений в модель бизнес-архитектуры, работа участников процесса в ветке изменений
- Согласование изменений с заинтересованными лицами
- Реализация согласованных изменений, тестирование изменений на ограниченном числе сотрудников. (данный этап не является обязательным и может быть пропущен, по решению Владельца бизнес- процесса или руководителя ЦРСУ);
- Перенос изменений из ветки в актуальную модель. Фактически данный этап подразумевает успешное завершение активной фазы проекта изменения модели
- Официальное ознакомление сотрудников, чья деятельность была затронута проектом, с изменениями бизнес-архитектуры

ИНСТРУМЕНТ «ВЕТКИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ МОДЕЛИ

The screenshot displays the Business Studio 5 interface for the 'PAO_RKK (Actual model)'. The top menu bar includes 'Главная', 'Справочники', 'Отчеты', 'СМК', 'ССП', 'Анализ процессов', 'Управление моделью', 'СУИТ (ИТ-архитектура)', 'Окна', and 'Помощь'. The 'Управление моделью' menu is highlighted with a red circle and contains the following items: 'Выбрать текущие проекты', 'Объекты с новыми версиями', 'Проверить ветку', 'Применить ветку', and 'Буфер ветки'. The left sidebar shows a project tree with a red circle around the '2_Проекты изменения бизнес- модели (для согласования)' folder. The bottom status bar shows 'Русский', '14.11.2023', and 'Период: сегодня'.

Понятия	Описание
Актуальная модель	Модель, описывающая текущее состояние компании.
Буфер ветки	Множество созданных/измененных, но еще не примененных к вышестоящей ветке объектов.
Ветка	Изолированная логическая область базы данных Business Studio для разработки новых версий модели бизнес-архитектуры.
Дочерняя ветка	Ветка, нижестоящая в иерархии веток по отношению к рассматриваемой ветке. Дочерние ветки содержат проекты изменений модели и могут быть применены к корневой ветке
Иерархия веток	Иерархическая структура, образованная ветками.
Корневая ветка	Ветка, находящаяся в корне иерархии веток. Корневая ветка всегда присутствует в базе данных. Корневая ветка содержит Актуальную модель. По данной ветке в организации происходит формирование портала или публикации для распространения регламентов среди всех сотрудников
Применение ветки	Операция применения данных ветки к вышележащей ветке. При этом данные ветки уходят в вышележащую ветку.
Родительская ветка	Ветка, вышестоящая в иерархии веток по отношению к рассматриваемой ветке.

ВКЛЮЧЕНИЕ ВЕТКИ В УТВЕРЖДЕННУЮ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССОВ



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ

Любой сотрудник
корпорации

Идея

- Кайдзен-система
- Портал

Ответственный за
проработку идеи,
ЦРСУ, ЦРПС

Концепция
проекта

- Текущее состояние процесса
- Проблемы
- Целевое состояние процесса
- Достигаемые эффекты

Руководитель проекта
Функциональный заказчик
Проектный Комитет (ПК)

Защита
проекта

- Сроки (веховый план)
- Бюджет
- КПЭ

Руководитель проекта,
команда проекта

Реализация
проекта

- Паспорт проекта
- Рабочий план-график
- Мониторинг КТ ЦРСУ и на ПК

Владелец процесса,
руководитель проекта

Запуск
процесса

- Карта
- КРП

КАК РОЖДАЮТСЯ ИДЕИ ПРОЕКТОВ

СОЗВЕЗДИЕ КАЙДЗЕН

ЭНЕРГИЯ

Положение по ПпУ Барболина Е.Н.

Предложить ПпУ

Все ПпУ

Реализованные ПпУ

На рассмотрении

Статистика

Помощь

Всего 624 Авторов Всего 1831 ПпУ

Мои ПпУ На рассмотрении Приняты Отклонены

Автоматизированная информационная система управления предложениями по улучшениям (Созвездие Кайдзен) На стартовую страницу Выход

Сбросить всё

Сбросить даты

Дата с 01.01.2023 по 13.11.2023

Количество авторов 230

Сброс

КБ 8% (55)

ЗЭМ 92% (602)

Категория	Количество
Повышение безопасности и улучшение условий труда	228
Сокращение времени протекания процесса	168
Обеспечение качества продукции и выполняемых работ	126
Снижение затрат и экономия ресурсов	117
Улучшение ПО и ИС (АС)	18

Сброс

Внез. Отклоненные предложения 5% (33) (15)

Новые предложения 27% (175)

Предложения внедрены 39% (257)

Предложения на экспертизе 3% (22)

Предложения на внедрении 21% (137)

- Отклоненные предложения
- Новые предложения
- Предложения на экспертизе
- Предложения на внедрении
- Предложения внедрены
- Внедрены с расчетом эконом.эффекта
- Рассмотрение куратором

ПРОЕКТЫ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ



Создание ОЦО

- Снижение стоимости обслуживания кадровых процессов в 4,5 раза
- Сокращение потерь рабочего времени на 12%
- Новое качество кадрового сервиса



Создание ЦЕС (Центр единого сервиса)

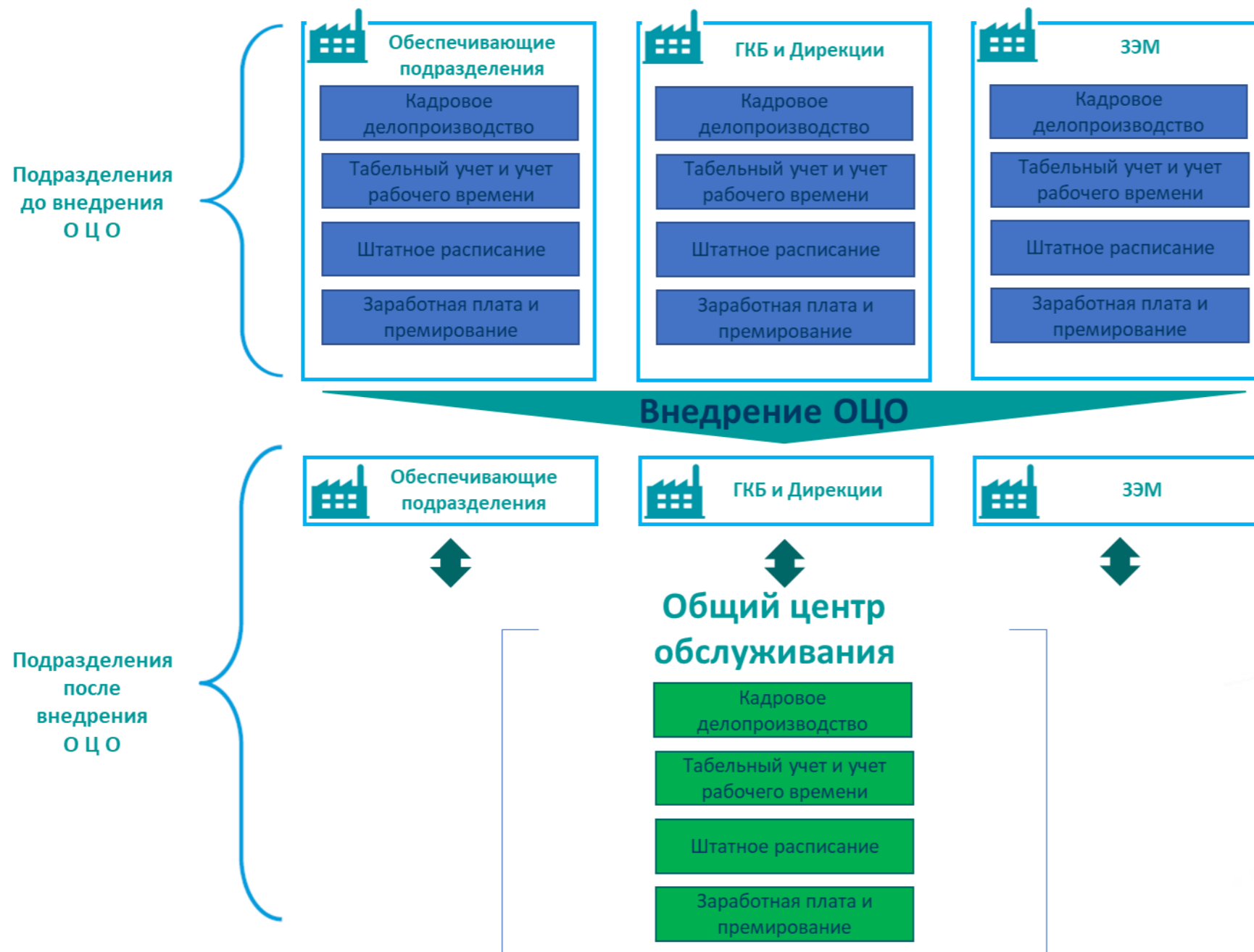
- Сокращение затрат на 750 млн.руб в год
- Сокращение численности вспомогательного персонала на 1380 чел



Внедрение СПМ (Система планирования и мониторинга производства и снабжения)

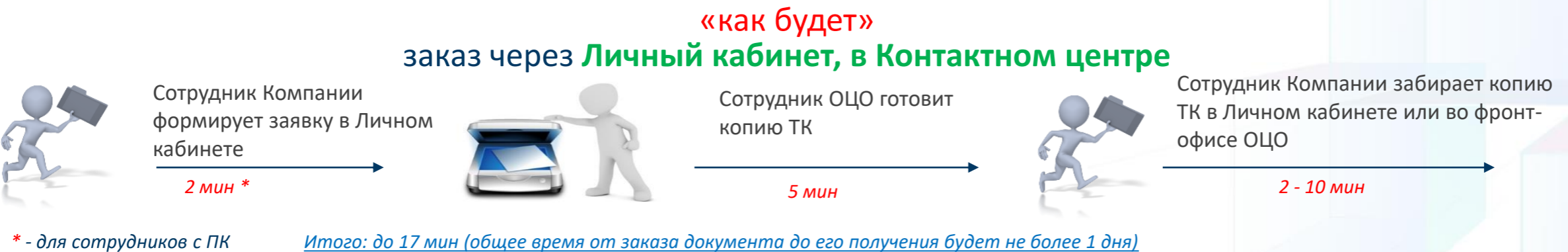
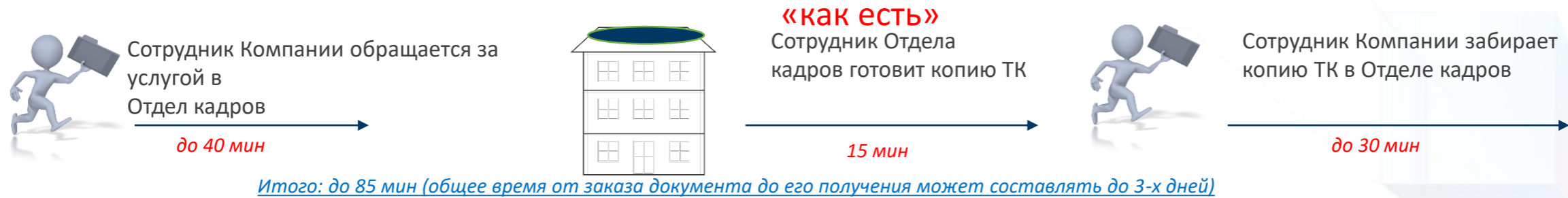
- Рост производительности труда на 15 %
- Обеспечение выполнения обязательств по контрактам на уровне не ниже 90%

ПРОЕКТ ОЦО



- Централизация и стандартизация типовых операций
- Реализация сервисного подхода по модели «одно окно»
- Оптимизация бизнес-процессов за счет стандартизации и автоматизации
- Повышение привлекательности как работодателя

РЕИНЖИНИРИНГ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ

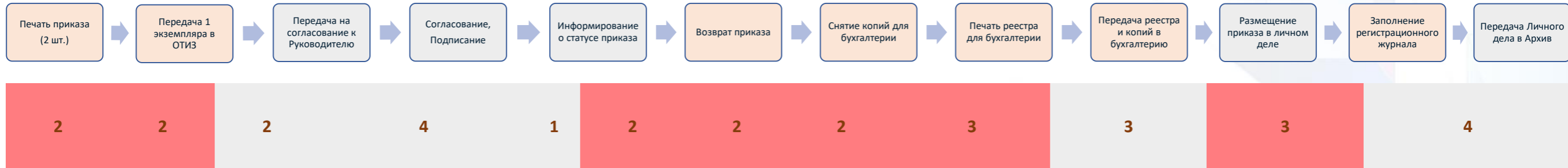


было:
стало:



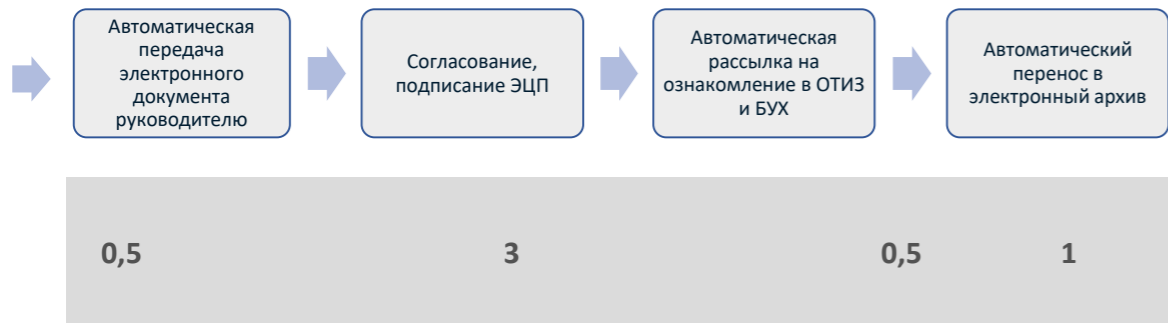
ФУНКЦИОНАЛЬНО СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ (ФСА)

Как сейчас



Итого: до 30 мин (общее время обработки приказа)

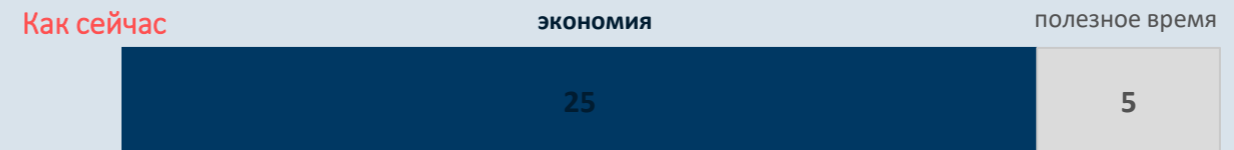
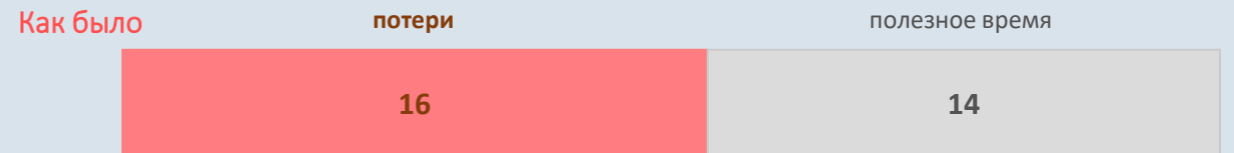
Как будет



Итого: до 5 мин (общее время обработки приказа)

Результаты:

- сокращение цикла на 83%
- сокращение потерь времени на 25 минут



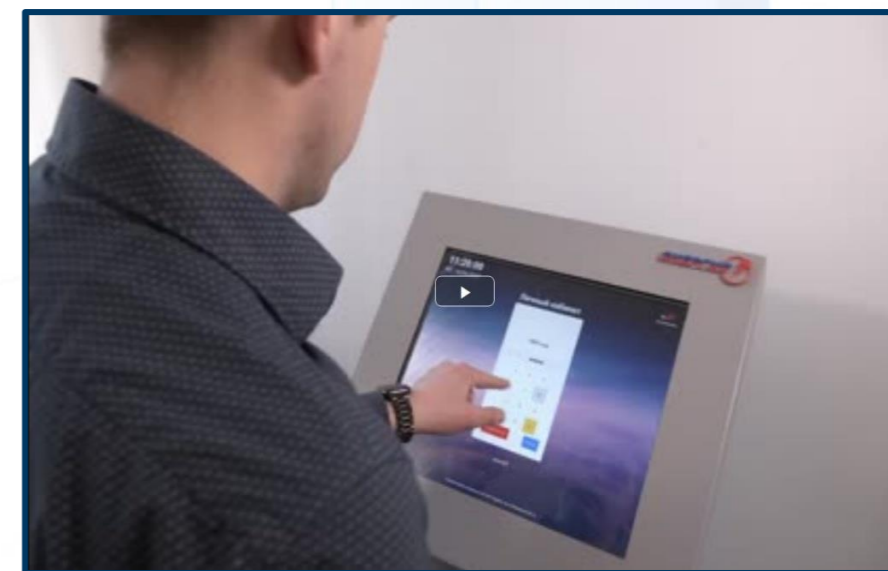
Результаты создания ОЦО

- Проведен реинжиниринг 70 кадровых процессов
- Численность кадровой службы сократилась на 43%, при этом время обслуживания увеличилось на 3 часа (час до начала работы предприятия, час после и без обеда)
- Затраты на кадровые сервисы сократились на 75 % (с 107 руб в мес/чел до 26 руб мес/чел_)
- Затраты на обработку кадровых запросов сократились на 77% (с 306 руб в мес/чел до 68 руб в мес/чел)

Общий эффект составил 273 млн в год, 23 млн ушло на ремонт помещения

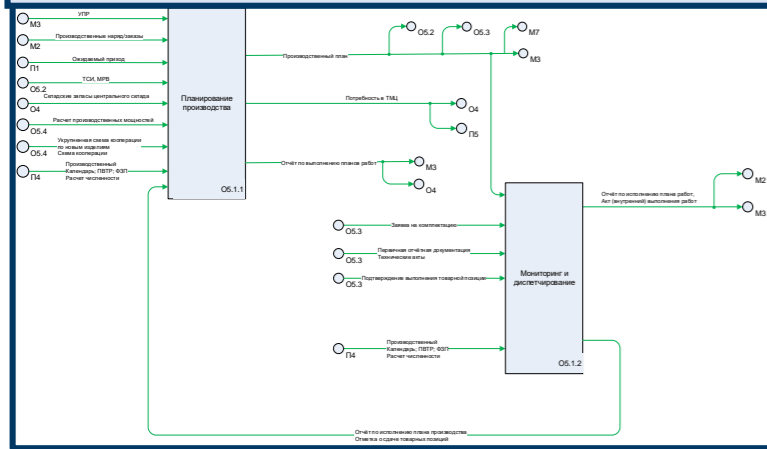


Личный кабинет сотрудника
КЭДО
Терминалы в цехах
Гостевая инфраструктура

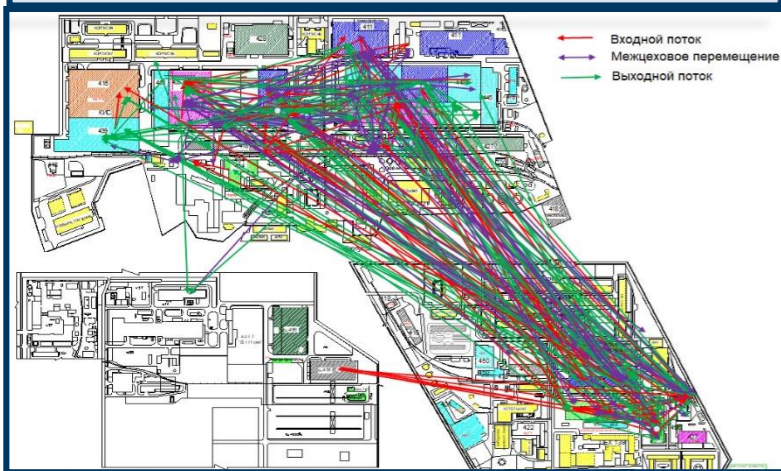


СПМ (СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И МОНИТРИНГА ПРОИЗВОДСТВА)

Изменение процессов планирования



Оптимизация потоков



Сокращения
производственного цикла

12 %

Сокращение складских
площадей

56%

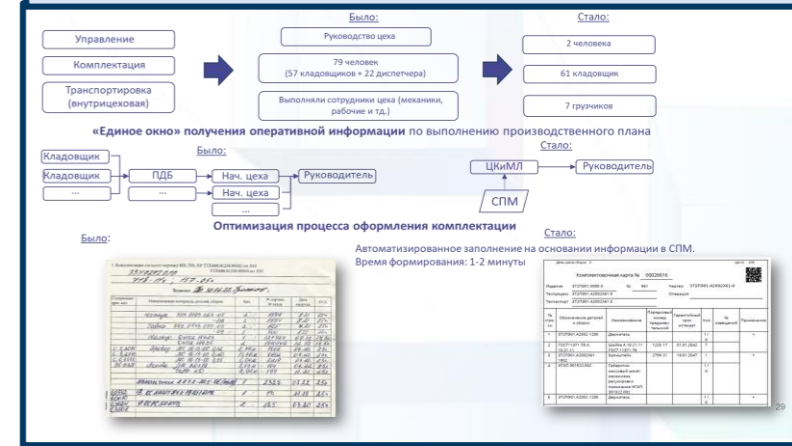
Оптимизация
вспомогательного
персонала

22%

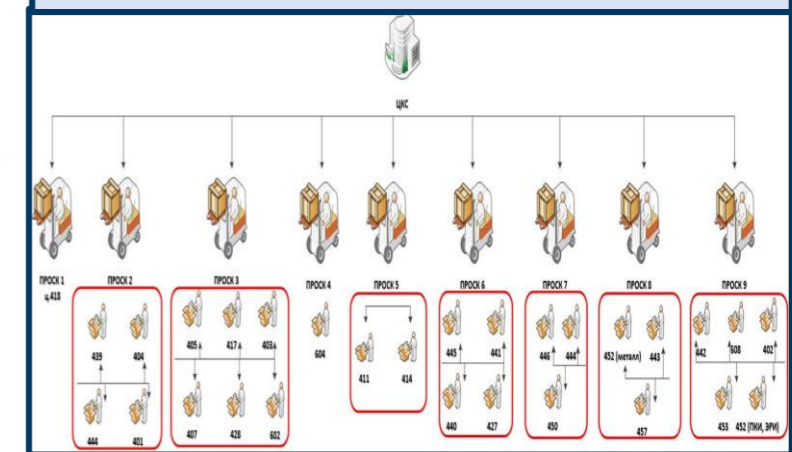
Сокращение внутреннего
транспорта

67 %

Модернизация производственной логистики



Модернизация складской логистики



СИСТЕМА МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Скриншоты веб-портала «Business Studio Portal» с различными страницами: главная страница, личный кабинет, отчеты по показателям и проекты.

Бонусная карта руководителя

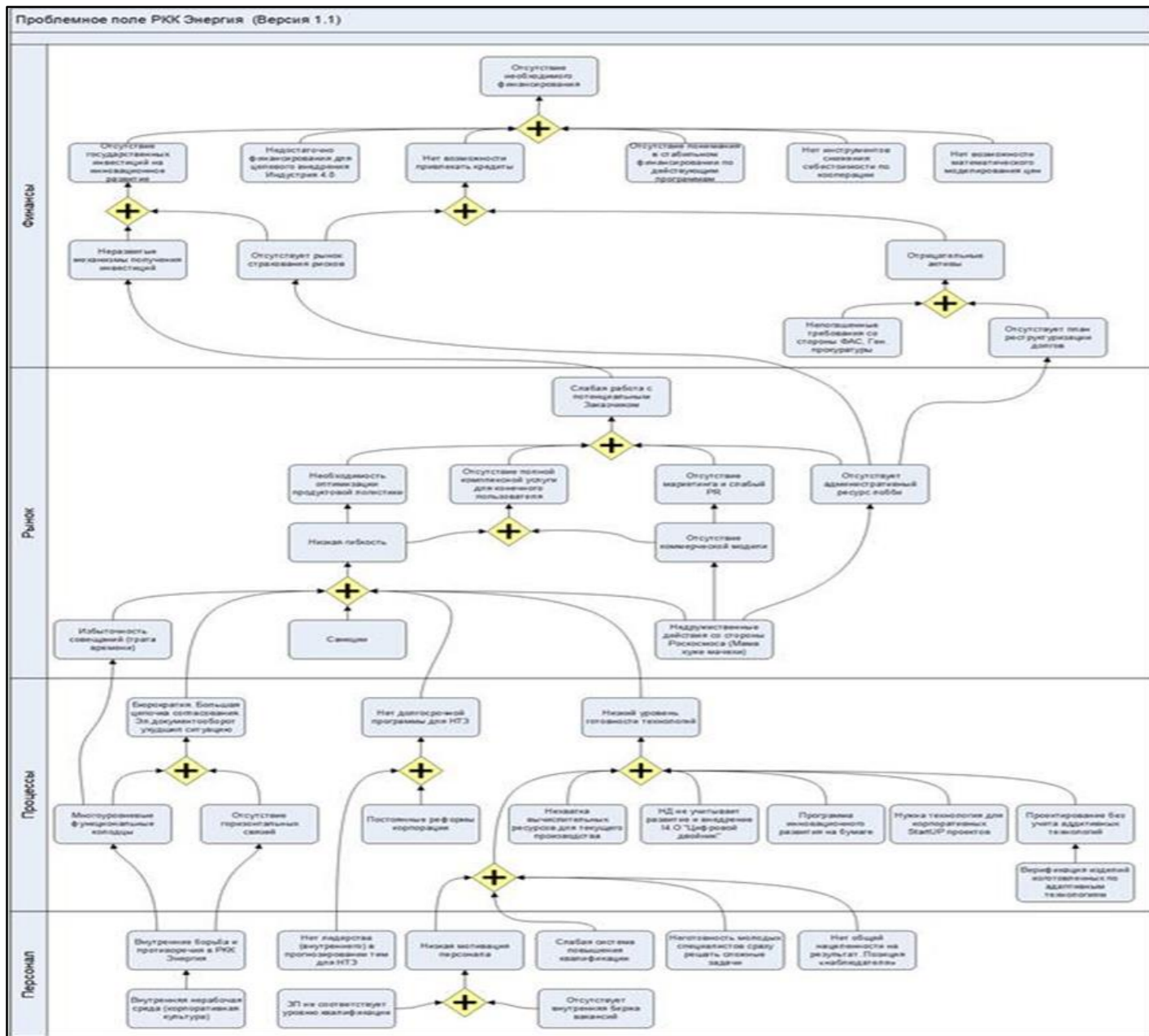
Выполнение командных КПЭ
(40%)

Интегральный показатель результативности бизнес-процессов, владельцем которых является

Выполнение плана совершенствования бизнес-процесса (в т.ч. плана стандартизации)

Интегральный показатель выполнения Приоритетных задач
(в т.ч. планов стратегических проектов)

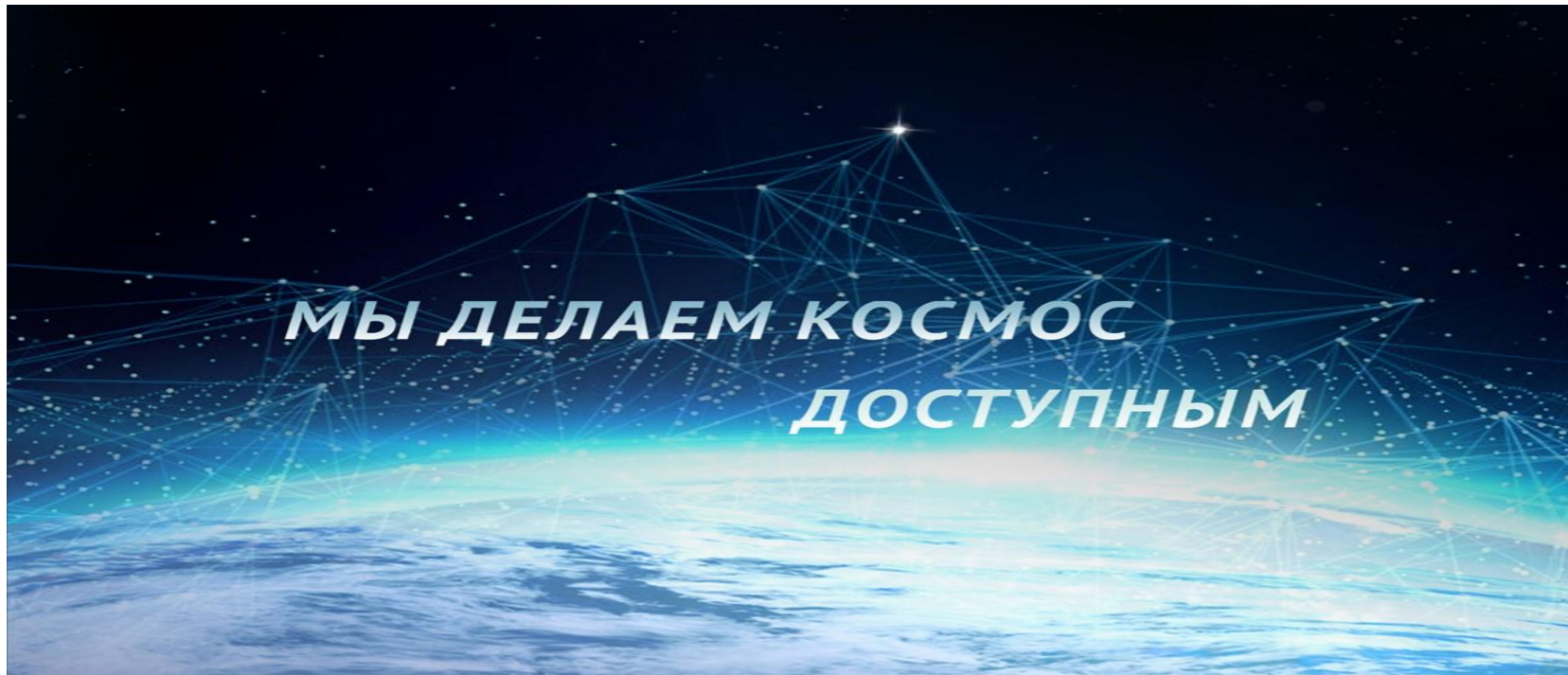
ИНСТРУМЕНТ «ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ»



- Выявление и идентификация проблем
- Выявление влияния проблем на достижение целей
- Включение работы с проблемами в Планы развития процессов
- Ассоциативные связи с процессами и проектами
- Отслеживание текущего статуса
- Хорошо сочетается с управлением рисками и управлением СМК
- Позволяет оценивать динамику изменений

ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Успешная реализация проекта объединения
- Оптимизация организационной структуры
- Оптимизация численности – 18 %
- Рост производительности труда – 15 %
- Выход на безубыточный уровень по итогам 2022г.



ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	1 кв. 2022	2 кв. 2022	3 кв. 2022
Формирование бизнес-модели, моделирование и картирование бизнес-процессов верхнего уровня						
Разворачивание системы						
Настройка системы, разработка отчетов, интеграция с 1С: Аналитика						
Разворачивание Портала						



Трудозатраты

Руководитель проекта	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Бизнес-аналитик	100%	100%	100%	100%	25%	
Администратор модели	50%	30%	10%	10%	10%	10%
Администратор системы		30%	10%			
Разработчик 1С			20%	30%	30%	20%

* без учета трудозатрат на разработку отчетов, отчеты разрабатывались по договору на внедрение

501 чел/дн*

ОКУПАЕМОСТЬ ПРОЕКТА

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА	
Лицензии	875
Услуги	1 800
Собственные работы	5 010
7 685 тыс. руб	

Годовые трудозатраты	без ИС	с ИС
на администрирование модели	7 чел/год	5 чел/год
на администрирование карт КПЭ	4,5 чел/мес	1,5 чел/мес
на администрирование проектов	2 чел/год	1 чел/год
Общие трудозатраты в год	118,5 чел/мес	73,5 чел/мес
Экономия трудозатрат в год	45 чел/мес	
Эффект	8 190 тыс. руб	

Портфель стратегических проектов	
Количество проектов	50
Ожидаемый кумулятивный эффект до 2030г	8, 5 млрд. руб

- Затраты на систему окупилась в течение первого года.
- С учетом роста количества стратегических проектов в условиях работы без системы, можно также было прогнозировать рост численности проектного офиса в будущем.
- Без системы возрастали риски нарушения сроков стратегических проектов

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

- Создать полномасштабную СУБП
- К 2025г перейди на полностью цифровые процессы проектирования и разработки
- Управление рисками
- Оценка зрелости процессов
- Проекты, проекты, проекты



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

The background is a dark blue gradient with several thin, light blue lines radiating from the top-left corner towards the bottom-right. On the right side, there are several 3D rectangular prisms of various sizes and orientations. These prisms are rendered with a blue-to-cyan-to-purple gradient, giving them a translucent, glowing appearance. They are scattered across the right half of the frame, some overlapping each other.