



ПСР - 2013



Ключевое слово

«Напряжение»

Создать

Проявить

Просоответствовать

С.А. Обозов

Главный тренд – ЛЮДИ – сохраняется!

I. Производственная эффективность

- Завершение кампании «Стратегия 3-х шагов»
- Производственное планирование и контроль «от площадки»
- Управление качеством
- ПСР в НИОКР

II. Эффективность бизнес-процессов

- Дебюрократизация-2 (через 5С в ГК «Росатом»)
- Закупки – МТО
- Комплексный аудит-2 (процессная модель)

III. Административная эффективность

- Новый формат управления проектами
- Работа с лидерами (новый формат обучения)
- Оптимизация орг. структур, уровней управления, цепочка помощи
- Инвестиционный аудит
- Бережливый город
- Операционализация глобализации

I. Производственная эффективность

Главный вызов 2013 г.: Успеваем ли перейти в логику производственного управления?



Рыночное позиционирование

- Какие рынки?
- Какие продукты?
- Каковы целевые параметры конкурентоспособности продуктов?

План продаж



Управление операционной эффективностью

- Как организована продуктовая цепочка?
- Какова сквозная стоимость по ключевым продуктам?
- Каковы цели по операционной эффективности для предприятий в контуре?

План Схема использования
производственных активов



Управление производственной эффективностью

- Как организовать производство на площадках эффективно?

Производственная
программа

Главная проблема – скорости формирования «Бережливой культуры»

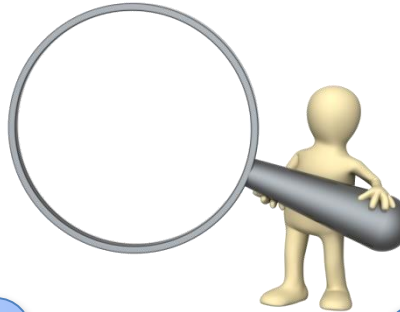
С точки зрения:

1. Выявления и предъявления проблем

Изучение анализа текущей ситуации

Выявление - визуализация

Диагностика - изучение
Предъявление -
структурирование

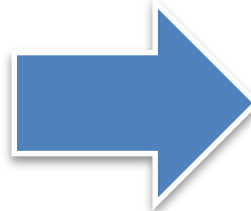


2. Жесткого целеполагания по устранению коренных причин этих проблем

Выбор правильных показателей целей

Амбициозность и логичность параметров цели

Декомпозиция целей по всем уровням до оператора



Статус-отчеты дивизионов на Оперкоме

Стратегическая инициатива	Направления реализации	Основные проекты и программы развития	Статус
Формирование устойчивой энергомашино-строительной компании достаточного масштаба	Развитие компетенций по продуктам	Поставки оборудования для атомной энергетики	● ★
		Освоение производства оборудования реакторной установки	● ★
		Освоение производства тихоходной турбины для АЭС (Arabelle)	●
		Освоение производства новой номенклатуры насосного оборудования и арматуры	●
		Освоение производства котельного и турбинного оборудования для ССКП-блока	●
Глобальная экспансия технологической платформы ВВЭР	Развитие бизнес-модели	Развитие компетенций в производстве оборудования для нефтегазохимии	●
		Приобретение компетенций в инжиниринге оборудования для ветроэнергетики	●
		Локализация производства оборудования для АЭС за рубежом	●
		Выход на зарубежные рынки оборудования для нефтегазохимии	●
		Выход на зарубежные рынки оборудования для тепловой энергетики	●
Увеличение доли	Модернизация производства	Развитие направления модернизации и сервиса тепловых электростанций	● ★
		Развитие производства специальных металлургических компонентов	●
		Развитие приборостроительного холдинга	●
		Техпереворужение металлургического производства	● ★
		Техпереворужение механообработывающего и сборочного производств	●
		Техпереворужение инженерной инфраструктуры	●

Нет реального
«напряженного
заказа» на работы
по устранению проблем



Переписка Кириенко С.В. и Обозова С.А.:

Обозов С.А.: «Изучил статус-отчеты дивизионов на Оперкоме. Постоянные зеленые кружочки говорят о том, что фиксация отклонений носит формальный характер»

Кириенко С.В.: «Мне тоже кажется, что эти отчеты носят во многом формальный характер. Давайте предложение о том, как можно их привести к реальности»

Протокол заседания Операционного комитета Госкорпорации «Росатом» от 19.10.2012 г.

№ 1-ОК/15-Пр

2.1 Ляховой Е.В., Обозову С.А. предложить систему операционных показателей для статус-отчетов руководителей Дивизионов, позволяющих в еженедельном режиме проводить мониторинг их деятельности и отслеживать отклонения.

Срок: 20.11.2012 г.

ГК «Росатом» - разный характер производства

1. Единого шаблона не существует

- ремонты Смоленская АЭС;
- АЭХК – непрерывный процесс;
- горно-рудные бригады ППГХО;
- машиностроение с короткими и длинными циклами.

2. Унифицированной глубины планирования не существует

- 8 уровней планирования:
 - почасовая на неделю вперед;
 - часовая на 3-4 дня вперед;
 - часовая на 1 день, на смену, на 1 час вперед и т.д.

3. Специфика производства – вариант производственного контроля

- план/факт по одному из 6 уровней: минута – час – смена – сутки – неделя – месяц

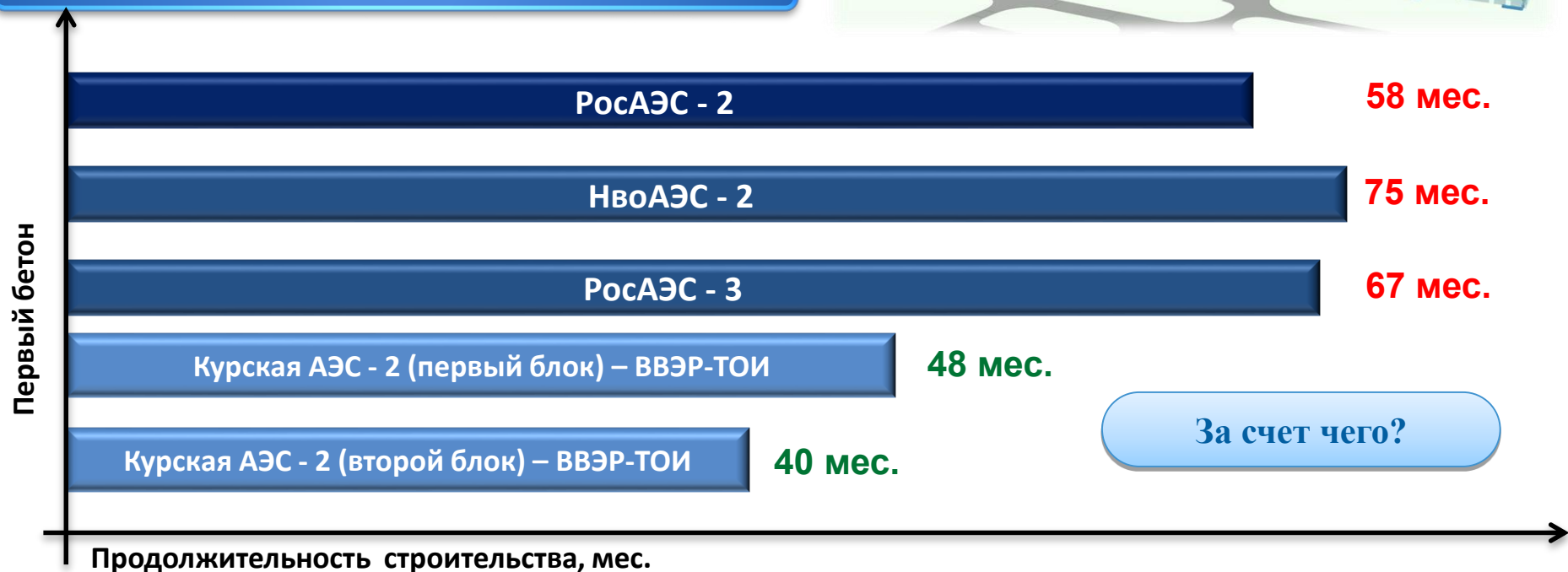
ПСР в строительстве – 2013.

Работаем на главную цель – ВВЭР-ТОИ

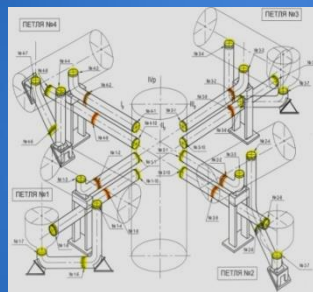
Сокращение сроков сооружения
от первого бетона до физического пуска
с 75 месяцев до 48 месяцев
(второй и последующие блоки по 40 месяцев)



Продукт «ВВЭР-ТОИ»



Цель – обобщение опыта ПСР при строительстве АЭС для включения в проект Курской АЭС – 2 (ВВЭР ТОИ)



КлнАЭС - 4

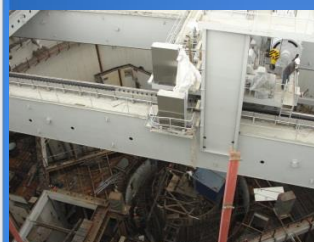
Сокращение сроков сварки ГЦТ с 255 дн. до 127 дн.

РоАЭС-2

Изготовление монтаж и бетонирование УБ защитной оболочки реакторного отделения
Сокращение сроков на 55 дней

НвоАЭС - 2

Сокращение сроков сварки опор подкранового рельса полярного крана с 60 дн. до 11 дн.



РосАЭС - 3

Укрупнительная сборка и монтаж шахты реактора.
Сокращение сроков на 49 дней

ВВЭР ТОИ Курская АЭС

РосАЭС - 3

Укрупнительная сборка СЯМг с отм. 13,2 до отм. 19,34 Сокращение сроков с 228 до 168 дней



Объекты строительства + Проектный блок
Организация перспективной наработки улучшений, их сбор и систематизация с применением инструментов ПСР

БелАЭС

Возведение здания реактора.
Бетонирование строительных конструкций - 90 дней

НвоАЭС – 2

Сокращение сроков: бетонирования захватки с 15 дн. до 7 дн., изготовления УБМ с 60 дн. до 30 дн. монтаж УБМ с 90 дн. до 23 дн.



2012



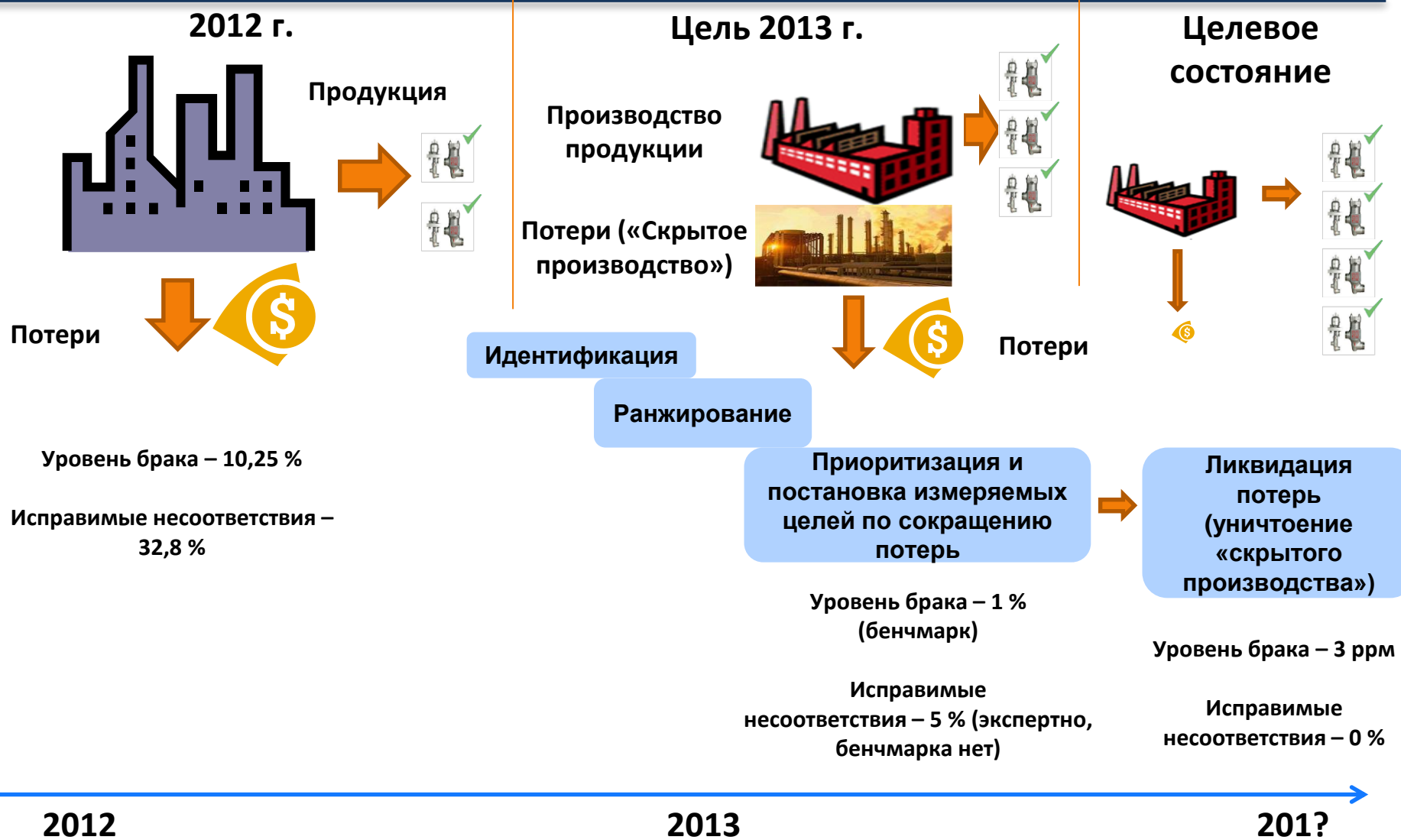
2013



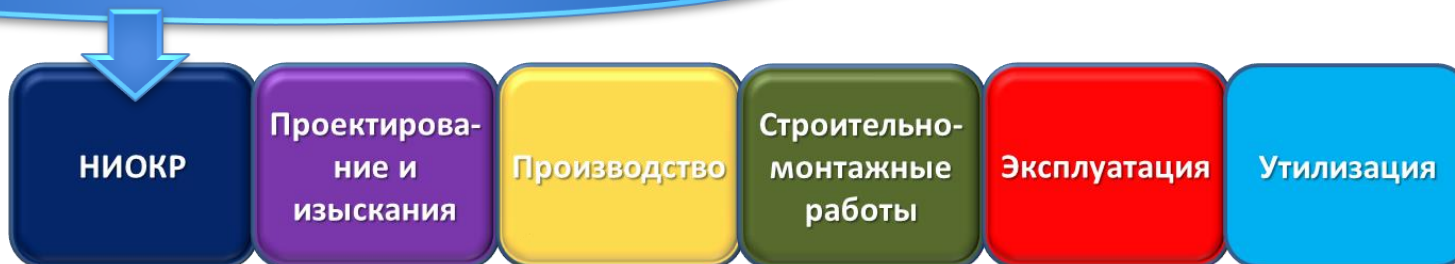
В рамках проекта
«Обеспечение качества при
изготовлении и оценке
соответствия оборудования»
сократить время процесса
заказа, оценки соответствия
при изготовлении и входном
контроле на АЭС как минимум
в 2 раза

Управление качеством – 2013 год.

Идентификация «скрытого производства»



Старт разработки нового продукта



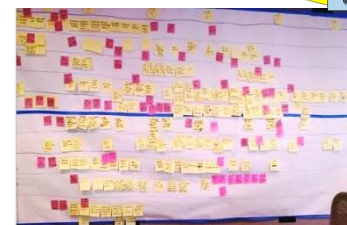
1. Март 2012 – отраслевой семинар «ПСР в НИОКР» с участием Джеффри Лайкера



2. Июнь-Июль 2012 – разработана «Методика картирования и оптимизации НИОКР»



3. Июль 2012 – Картирование потоков (13 картирований в 3 организациях)



II. Эффективность бизнес-процессов

«Если 5С уже внедрена, то можно считать, что и следующие шаги на 50 % освоены»

«Если менеджеры компании не могут реализовать систему 5С, значит, они не могут эффективно управлять»

Внедрение мероприятий дебюрократизации – 1

Определение новых целевых показателей протекания процессов Дебюрократизация - 2

Распоряжение ГД
Раздел на портале
Команды аудита
Обращение ГД

Самостоятельное
изучение метод.
материалов
Обучение по 5С

Наведение
порядка:
1С, 2С, 3С

Стандартизация
рабочих мест, зон,
офисных
помещений (4С)

Далее - совершенствование
стандартов

Протокол совещания
у ГД ГК «Росатом»
от 12.09.2012 № 126-пр

15.11
Начало работы

01 или 08.12
«Субботник» в ГК

до 28.12
Аудит 1С, 2С, 3С

до 01.03
Аудит 4С

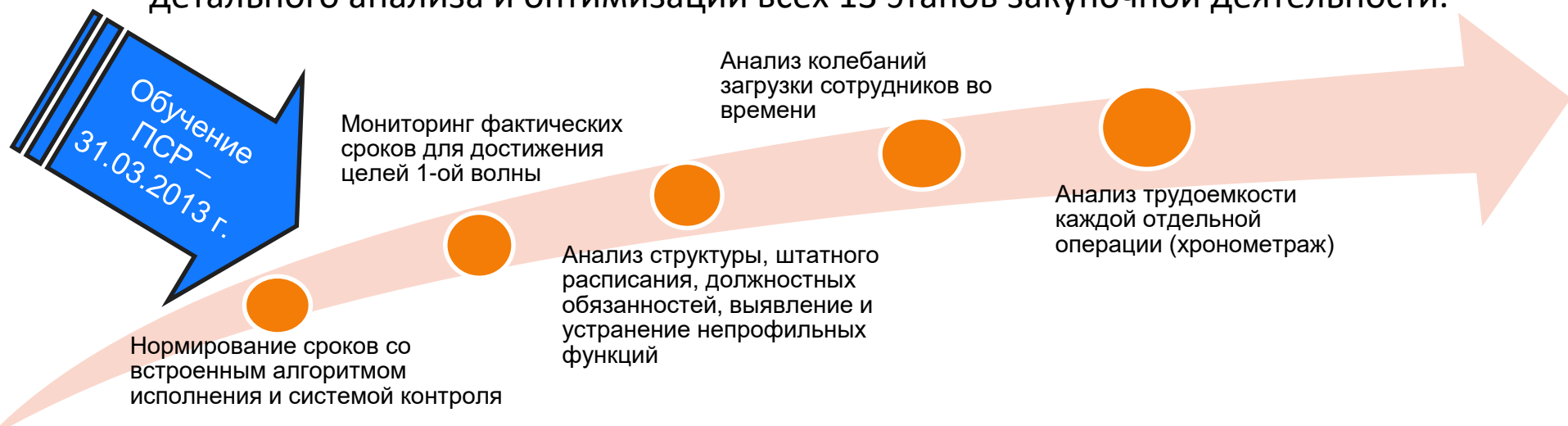
5С

Закупки - вторая волна дебюрократизации

Выпуск Приказа от 01.11.2012 г. № 1/1008-П «О построении работы по совершенствованию закупочной деятельности в отрасли на постоянной основе»

Ориентиры целей 2-ой волны:

До конца 2013 года сократить продолжительность закупки еще в **1,5 - 2 раза** за счет более детального анализа и оптимизации всех 13 этапов закупочной деятельности.



Утверждение «дорожной карты» 2-ой волны – 30.11.2012 г.

Одновременно в 2013 году мы приступаем к оптимизации процесса «Поставки» целиком (до склада!!!)

Сделано!

Этап 1. Классификация процессов

- Анализ – диагностика – классификация процессов
- Регистрация 5 процессных областей
- Назначение владельцев (собственников процессов) - 68

Это Е. Горбунова сделала еще год назад!



Делаем?

Этап 2. Комплексный аудит-2

- Анализ со стороны производственных процессов – Какие претензии к бизнес-процессам? (анкетирование, интервьюирование) – Определение приоритетных процессов



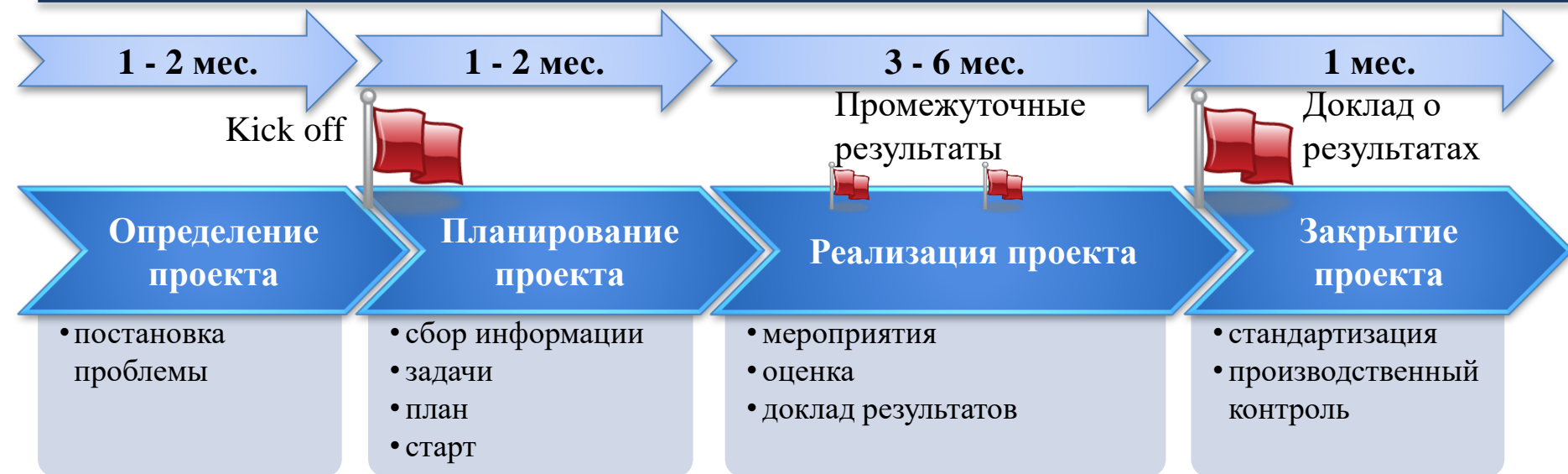
Делаем?

Этап 3. «Лечим» все больные процессы

- диагностируем «больные»
- отпускаем «здоровые»

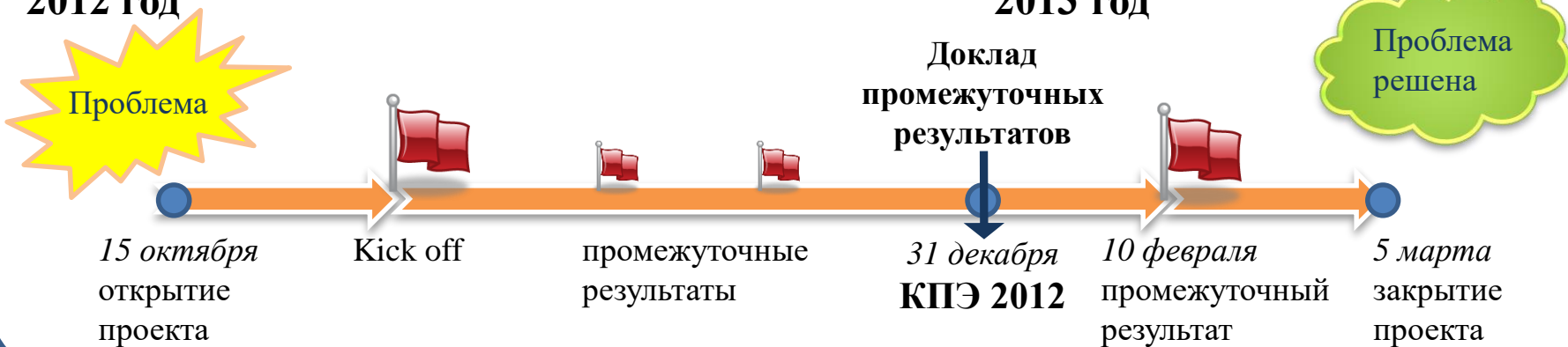
III. Административная эффективность

Новый формат управления проектами ПСР – 2013



2012 год

2013 год



Уровни управления проектами:

Уровень 1. Отраслевой

(Куратор – Директор по развитию ПСР ГК «Ростатом» + метод. поддержка «Tenex Japan»)

2 проекта оптимизации
продуктовых цепочек
(макропотоки)

- Производство циркониевых комплектующих для ТВС
- Производство сверхпроводящих материалов

Затраты на
производство

Уровень 2. Дивизионный

(Куратор – Дирекция по развитию ПСР ОАО «ТВЭЛ»)

6 проектов
оптимизации
производств

- Производство порошка циркония электролитического (ПЦЭ)
- Производство заготовок для трубного проката
- Производство листов сплавов Э125, Э125оч
- Производство твэльного проката
- Производство концевых и комплектующих деталей
- Производство сверхпроводящих проводов

ВПП
Запасы
Выход годного

Уровень 3. Заводской

(Куратор – Отдел по развитию ПСР ОАО «ЧМЗ»)

16 проектов
оптимизации
производственных
процессов

- Сокращение затрат на обслуживание электролизеров
- Оптимизация процесса изготовления и испытания образцов труб
- Расширение зоны обслуживания операторов станков KPW 18, 25
- Оптимизация поставок заготовок для проката из цеха 60 в цех 85
- Сокращение времени переналадки прессы 6000 ТС
- Выравнивание загрузки при производстве труб
- Оптимизация процесса выплавки слитков ниобия
- Сокращение затрат на производство изделий из кальция
- Встраивание качества в процесс изготовления ниобиевых барьеров

Эффективность
оборудования
Загрузка операторов
Время пролеживания
материалов
Брак и доработки

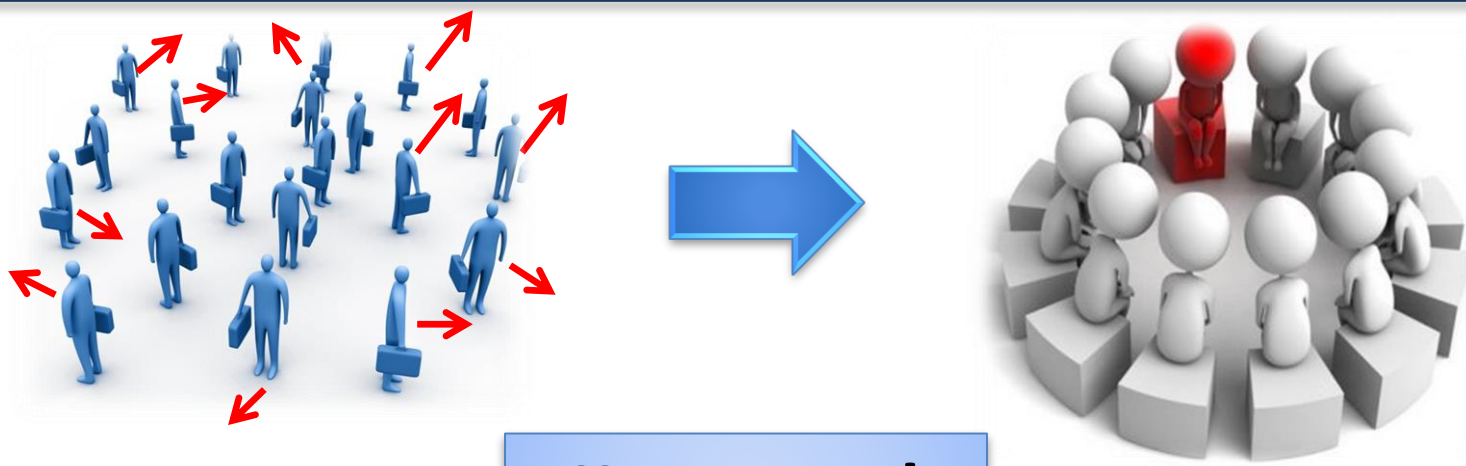


Из опыта подразделения г-на Ниною – OMCD:

(Operation Management Consulting Division)

OMCD формирует план 2-м вариантам действий:





Ключевое!

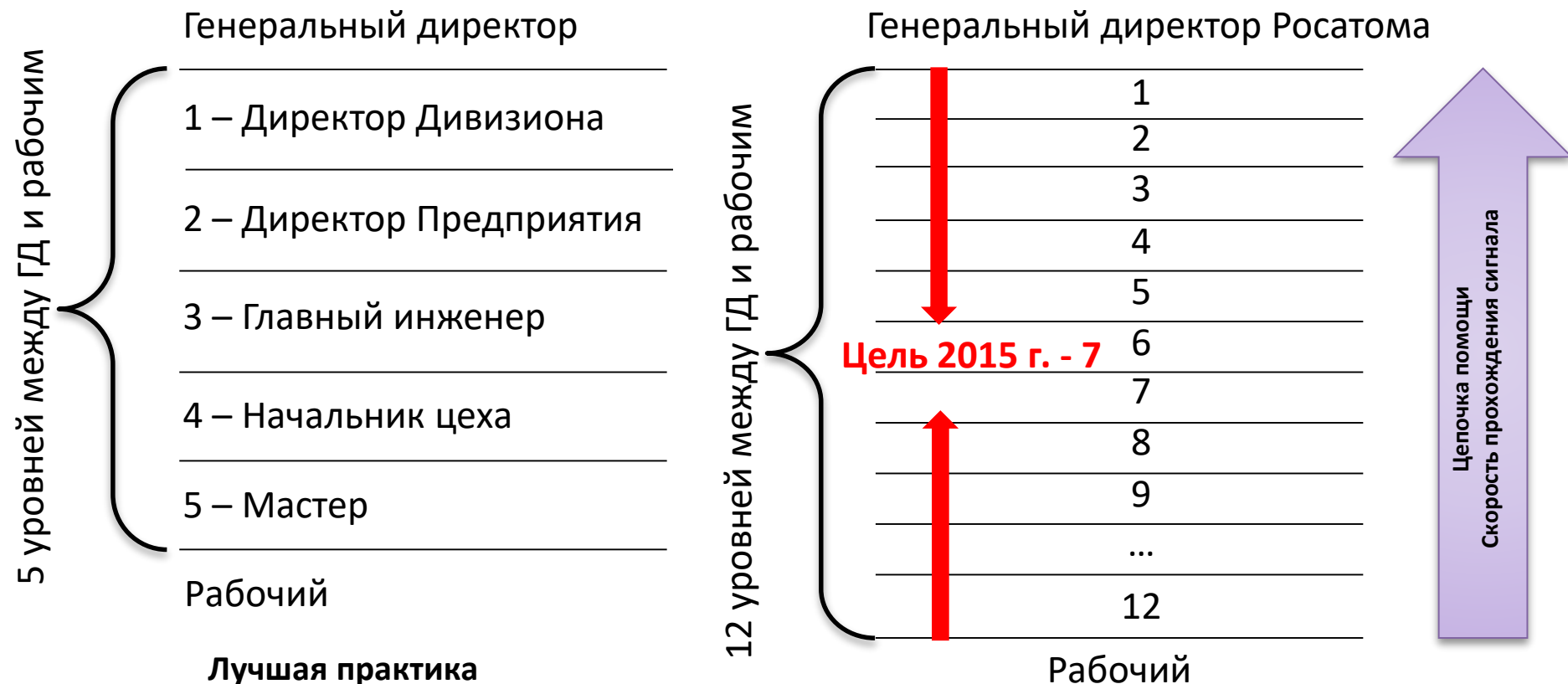
1. Не готовим специальную площадку – учим в реальном проекте

2. Учим непосредственно руководителя проекта, перед которым обозначены цели. Они же – тренеры для тех, кто идет за ними

3. Учим как на месте (дополнительные компетенции), так и направляя в другие дивизионы для изучения опыта решения аналогичных проблем

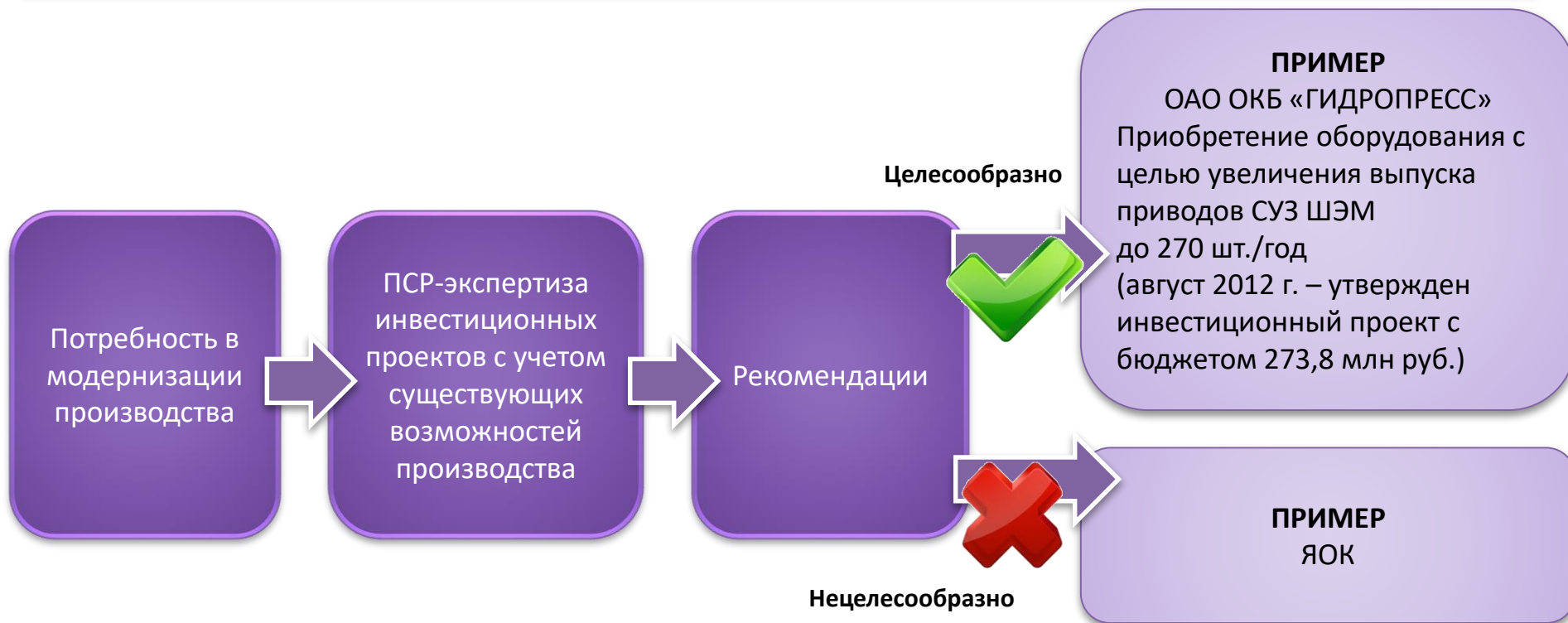


Вырезка из видео Кириенко С.В. с семинара «Люди Росатома», 2011 год



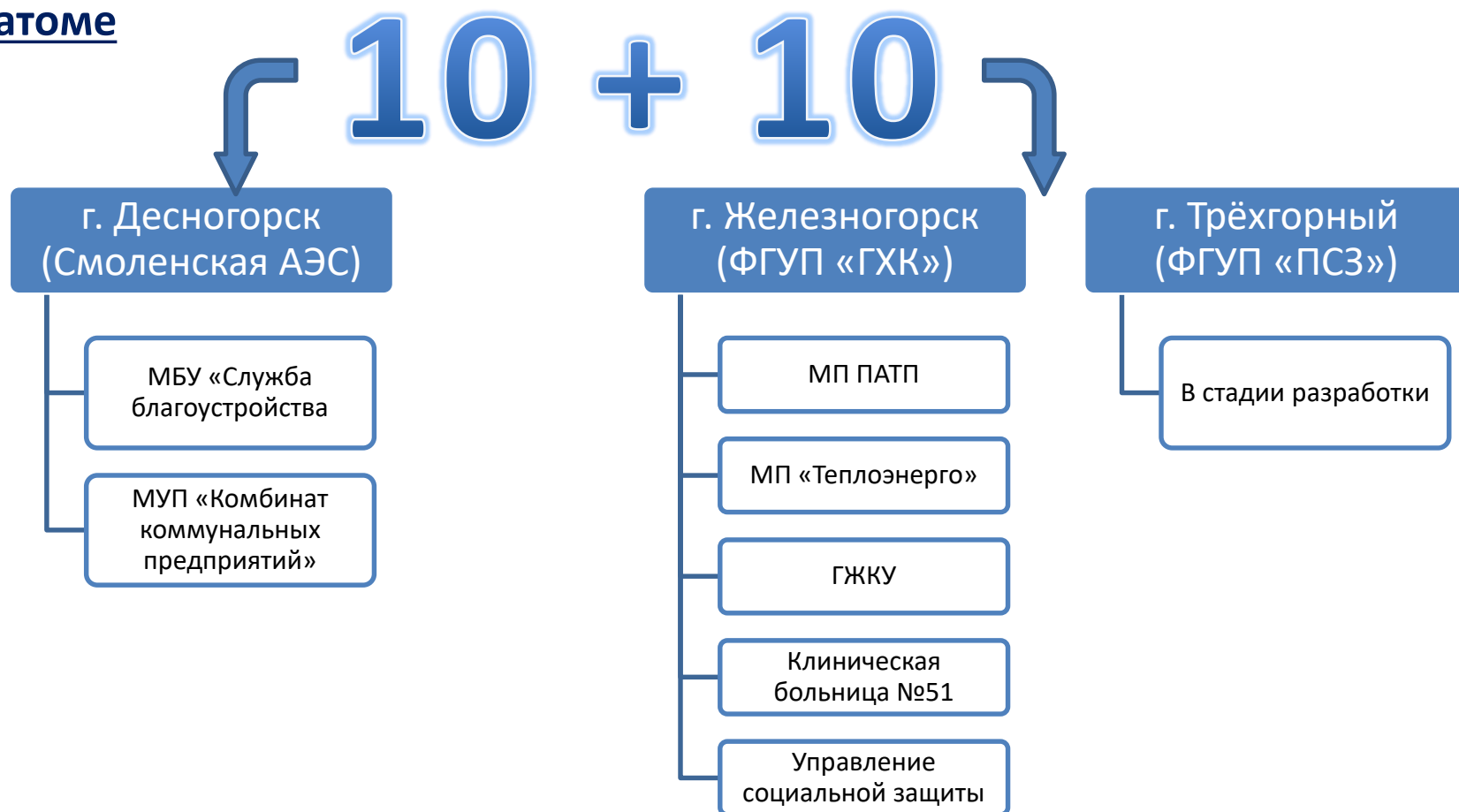
Для ПСР важна скорость прохождения сигнала в цепочке помощи!

Вопрос: Готова ли ПСР в 2013 году взяться за оптимизацию структуры управления производством?



Вопросы: Необходимость? Возможность? Проведения ПСР – аудита в целях корректного принятия инвестиционных решений в 2013 г.

В Росатоме



Поручение Кириенко С.В. от 22.10.2012 Федорову А.Ю. совместно с Обозовым С.А.: «Обеспечить включение проекта «Бережливый город» в план мероприятий по реализации соглашений»

Стратегические фокусы. Масштаб и глобальность

Госкорпорация
«Росатом»
2011

Госкорпорация
«Росатом»
2030

Выручка

\$ 15 млрд

в 5 раз

\$ 75 млрд

(при оптимистичном сценарии)

Выручка и доля
выручки на
глобальном рынке

\$ 5 млрд
30 %

в 7,5 раз

\$ 37,5 млрд
50 %

Выручка и доля
новых продуктов в
выручке

≈ \$ 1,5 млрд
≈ 10 %

в 20 раз

\$ 30 млрд
40 %

Строительство АЭС до 2030 года

Сценарии Количество	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
В РФ	11	30	33
За рубежом	15	30	39

ЗАО «Русатом - Оверсиз»



24 ключевых риска



Владелец риска, Мероприятия по управлению рисками

Где задача для производства?

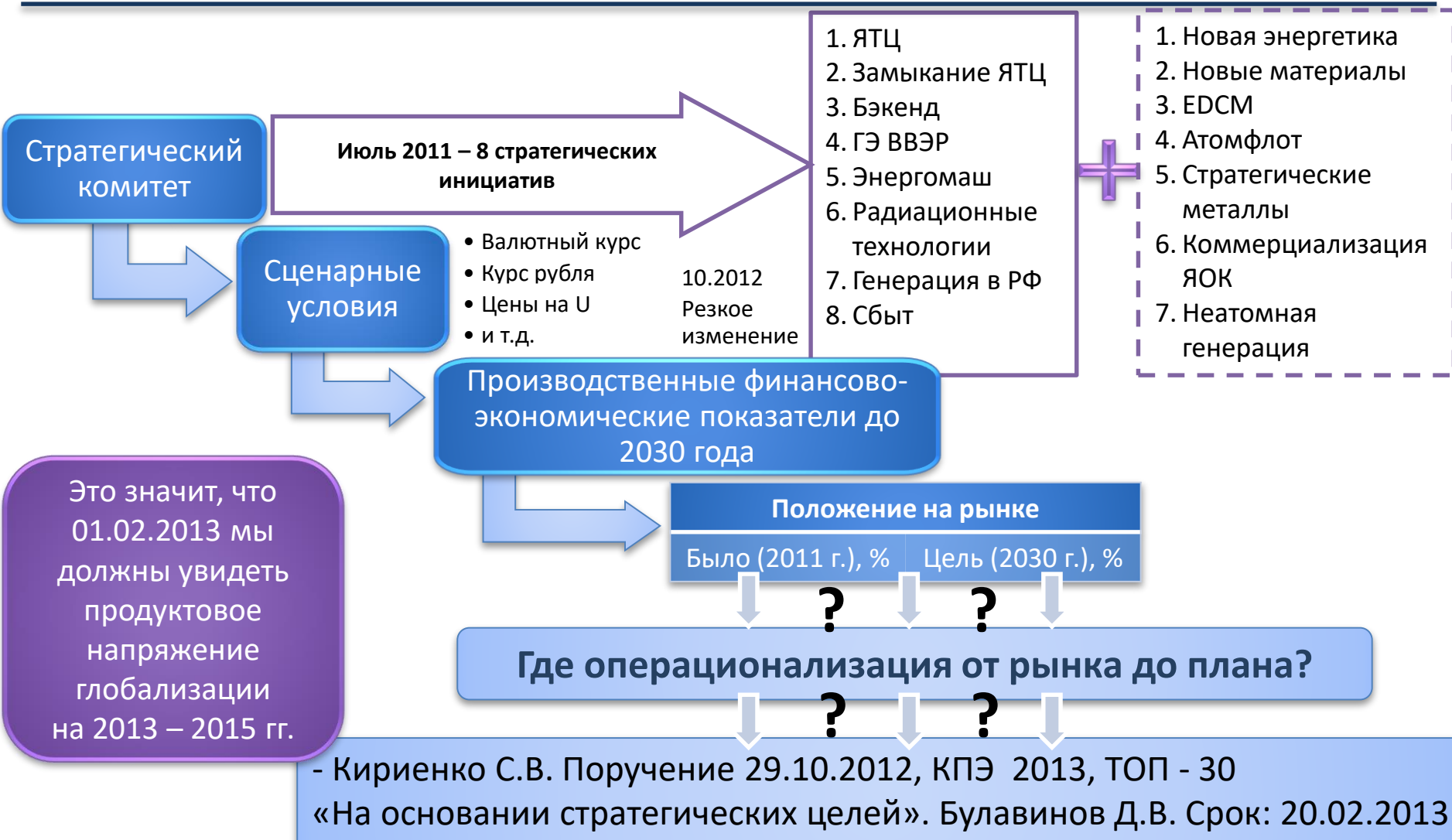
Необходимо начинать
мегакартирование
совмещённого «потока»!



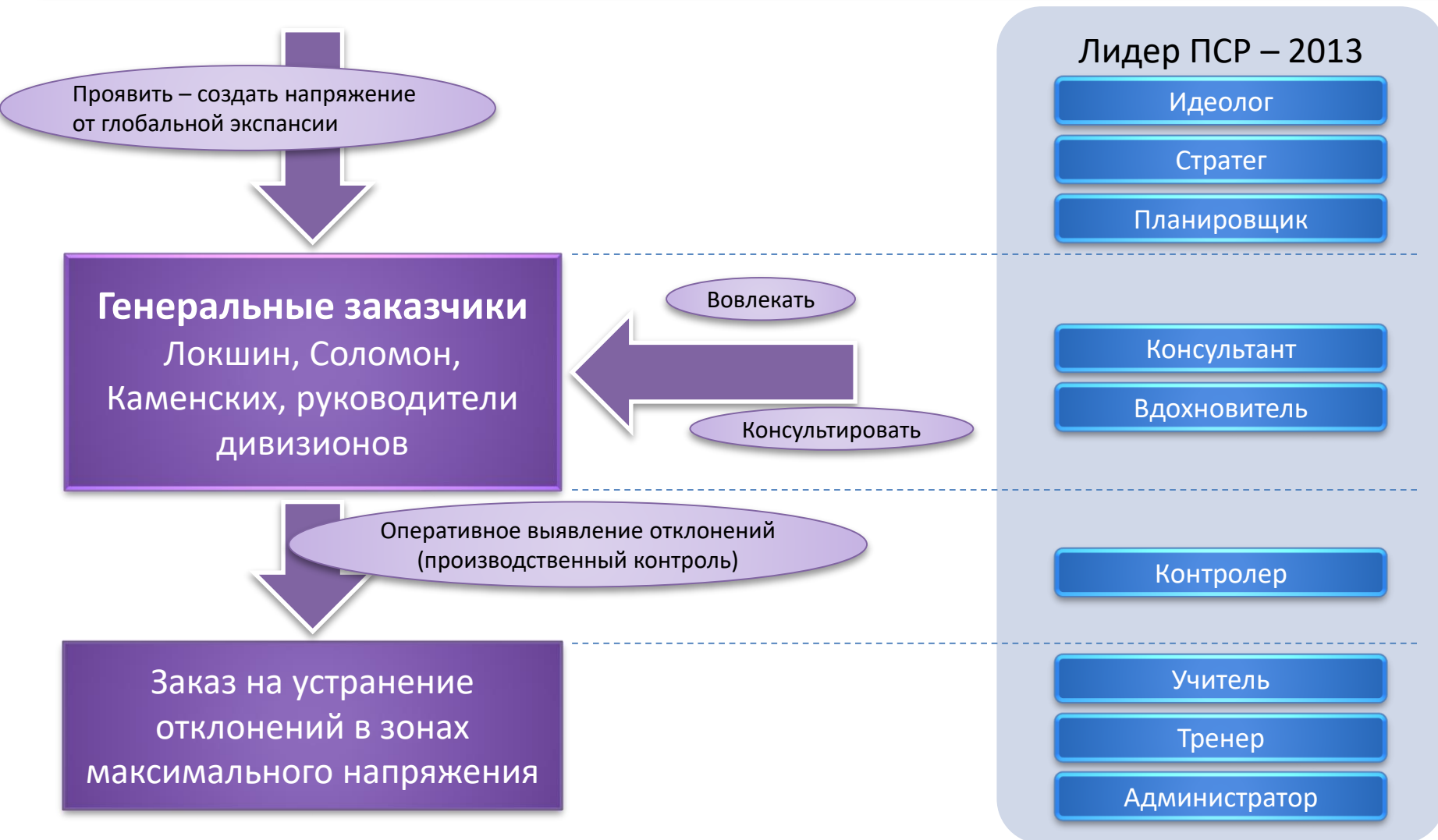
Хенох Рем Германович
«Поток – 1980»
7 ГрЭС + 6 АЭС, Запорожье

Операционализация «стратегии» глобализации





Человеческое «напряжение» для лидеров ПСР



**1. Видеть себя глазами
ЗАКАЗЧИКА**

**2. Его глазами оценивать
собственные недостатки**

**3. Его удовлетворенностью
измерять свои успехи**

Основа успеха лидеров масштабирования ПСР

Логика перехода от внешних к внутренним лидерам

Извне

ПСР – спецназ

2008 – 2011

+

Toyota



**Самодостаточность
ГК «Росатом»**

Администрирование
прекратилось



ПСР развивается

**Когда это может
случиться?**

Жесткий вариант

Обязательная карьерная кривая

Либо движение вверх:

- уровень сложности проектов;
- набор компетенций и навыков в ПСР-инструментарии;
- уровень сложности.

Либо возвращение в ПСР-актив («скамейка запасных»), уступая место другим

Мягкий вариант

Кадровый резерв

Структурированный кадровый резерв ПСР



Мы дополнительно в него вкладываемся – обучение, обмен опытом, тренировки.

Побед не требуем.
Обязательств по продвижению не берем

Каким путем идем?