



**ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА
В ООО «ССК «ЗВЕЗДА»
(с применением среды моделирования «Business Studio»)**

О СУДОСТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ «ЗВЕЗДА»



Основные заказчики судов и морской техники

Отечественные компании нефтегазового комплекса и морские парокходства:

РОСНЕФТЬ, ГАЗПРОМ, СОВКОМФЛОТ, НОВАТЭК

СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА	200 МЛРД РУБ.
СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	2012 - 2024 ГГ
КОЛИЧЕСТВО РАБОЧИХ МЕСТ ЗАПЛАНИРОВАНО	~ 7,5 ТЫС. ЧЕЛ

КОЛИЧЕСТВО РАБОЧИХ МЕСТ

2016 г.	200 чел.
2017 г.	1 500 чел.
2018 г.	3 000 чел.
2019 г.	4 500 чел.



ПОРТФЕЛЬ ЗАКАЗОВ



СТАЦИОНАРНЫЕ ДОБЫЧНЫЕ КОМПЛЕКСЫ

- МОДУЛИ ВЕРХНИХ СТРОЕНИЙ



СУДА ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТ НА ШЕЛЬФЕ

- ТРАНСПОРТНО-БУКСИРНЫЕ
- АВАРИЙНО-СПАСАТЕЛЬНЫЕ
- ЛЕДОКОЛЫ



МОРСКИЕ БУРОВЫЕ УСТАНОВКИ

- БУРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ



КРУПНОТОННАЖНЫЕ СУДА

- ГАЗОВОЗЫ
- ТАНКЕРЫ



Цели внедрения процессного подхода:

Подготовка модели бизнес-процессов к автоматизации деятельности

Формирование центра компетенций по управлению бизнес-процессами

Развитие компетенций у менеджмента и ключевых работников судостроительного комплекса в области процессного управления

Гармонизация регламентирующей документации

Приняты решения:

Использовать среду моделирования Business Studio

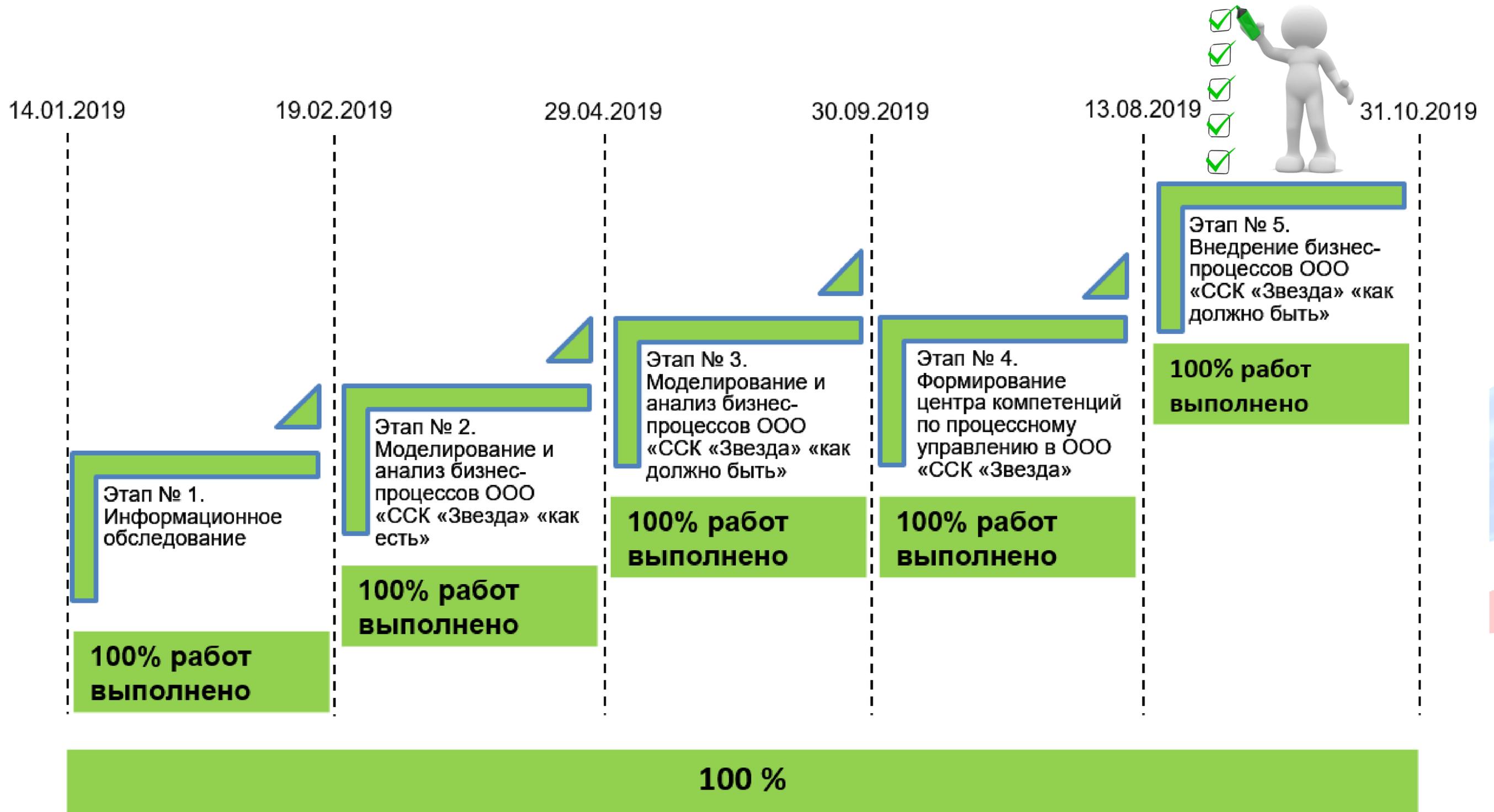
Для моделирования бизнес-процессов использовать нотации IDEF0 и BPMN

Для реализации целей **«Подготовка модели бизнес-процессов к автоматизации деятельности»** и **«Формирование центра компетенций по управлению бизнес-процессами»** воспользоваться услугами консалтинговой компании

Для реализации цели **«Развитие компетенций у менеджмента и ключевых работников судостроительного комплекса в области процессного управления»** воспользоваться услугами специализированного учебного центра

Достижение цели **«Гармонизация регламентирующей документации»** обеспечить силами создаваемого центра компетенций

ГРАФИК МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ



Разработано и передано в IT ~ 500 моделей бизнес-процессов

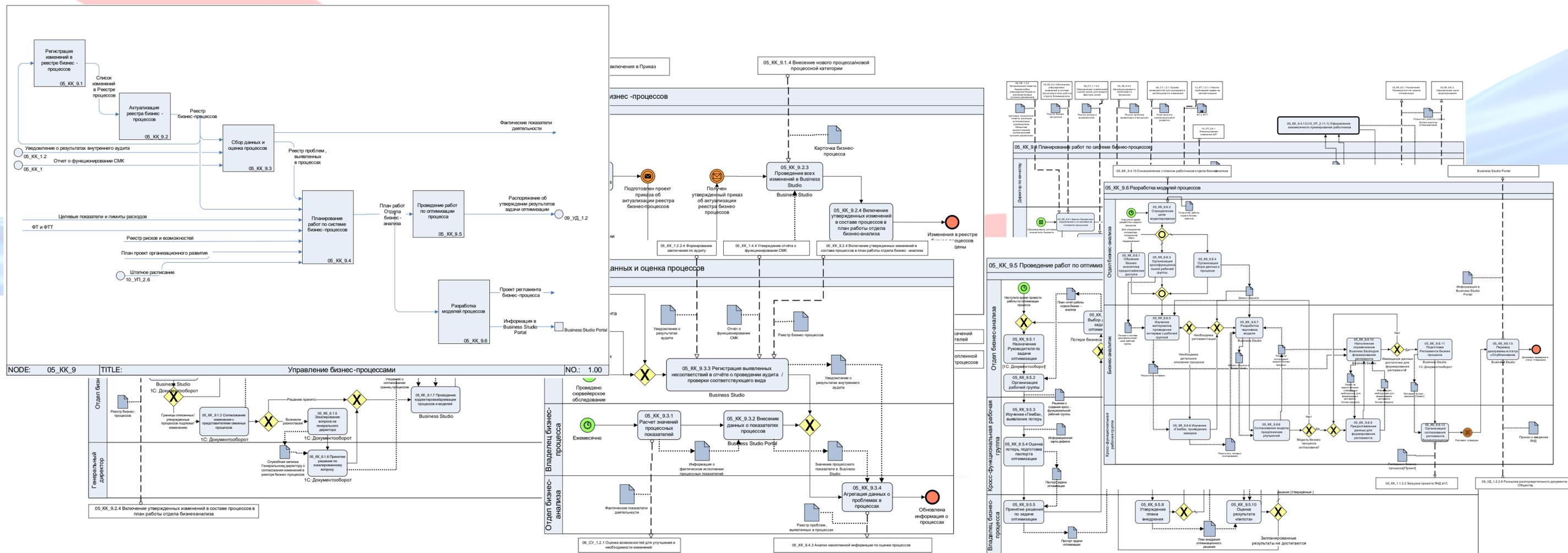
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



Для достижения поставленных целей организован отдел бизнес-анализа перед которым поставлены цели и разработаны бизнес-процессы.

Цели:

1. Поддержание модели бизнес-процессов в актуальном состоянии.
2. Поддержание модели организационной структуры в актуальном состоянии.
3. Своевременное формирование шаблонов отчетов.
4. Формирование и обеспечение выполнения требований к регламентирующей документации.



КОМПЕТЕНЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Для обеспечения эффективной работы по реализации деятельности по внедрению процессного подхода в Обществе:

8 специалистов отдела бизнес-анализа и отдела качества и стандартизации обучены работе в среде моделирования Business Studio, что подтверждено сертификатами об успешной сдаче экзаменов

83 руководителя высшего и среднего звена обучены основам процессного подхода к управлению предприятием



ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ НА ВЕРХНЕМ И ДЕТАЛЬНОМ УРОВНЯХ

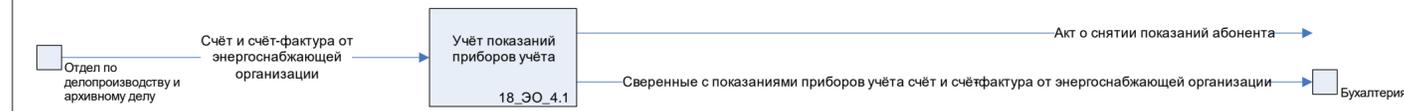


ПРОЦЕССНЫЙ ЛАНДШАФТ ООО «ССК «ЗВЕЗДА»



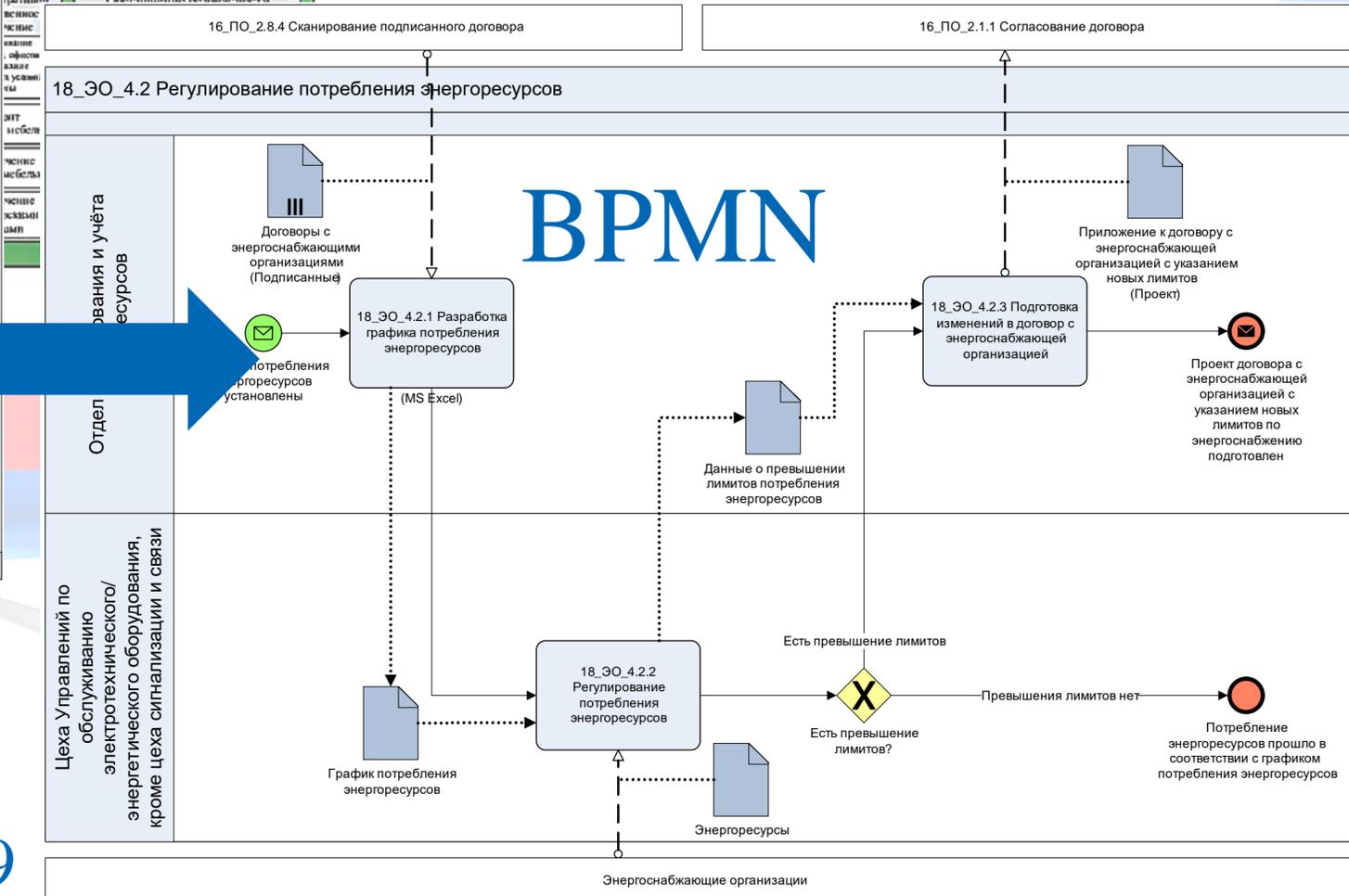
Процесный ландшафт предназначен для упрощенного представления бизнес-процессов судостроительного комплекса, также используется для облегчения навигации на Business Studio Portal. IDEF0 необходим для отображения взаимодействия процессов и групп бизнес-процессов. BPMN используется для детального описания бизнес-процессов. Выбор нотации обусловлен основной целью проекта – автоматизация деятельности.

IDEF0



NODE: 18_ЭО_4 TITLE: Соблюдение лимитов потребления и требований экономии энергоресурсов NO.: 1.00

BPMN



УНИКАЛЬНЫЕ ПРЕФИКСЫ ДЛЯ КАЖДОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ВЕРХНЕГО УРОВНЯ

Положительные стороны:

Легче управлять
конкретным бизнес-
процессом верхнего уровня

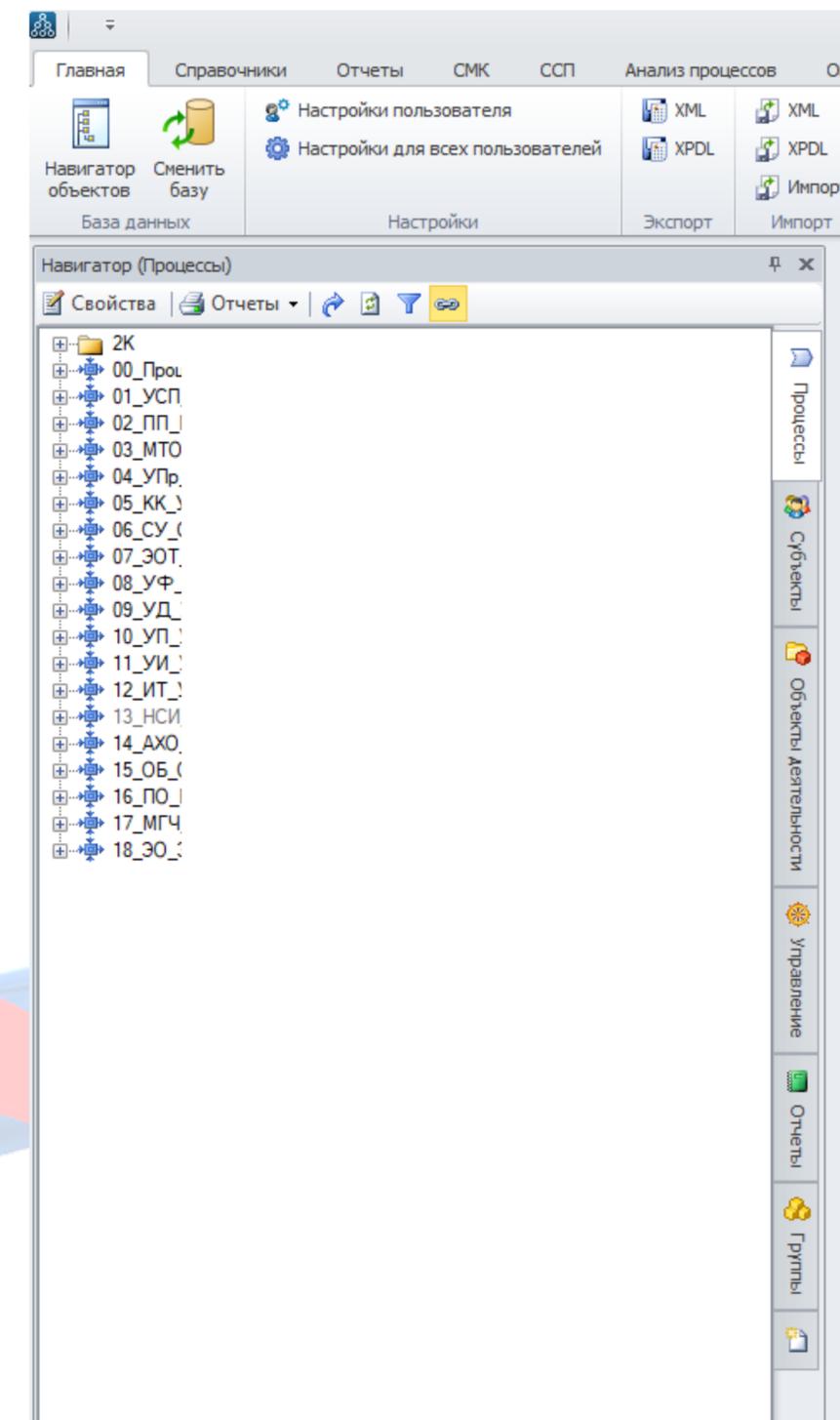
Легче идентифицировать
процесс

Меньше глубина
декомпозиции

Недостатки:

Необходимо пристально
следить за межпроцессным
взаимодействием

Отсутствует визуальное
представление
взаимодействия бизнес-
процессов верхнего уровня



ВЛАДЕЛЬЦЫ И МЕНЕДЖЕРЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



Приказом генерального директора утвержден процессный ландшафт и реестр бизнес-процессов.

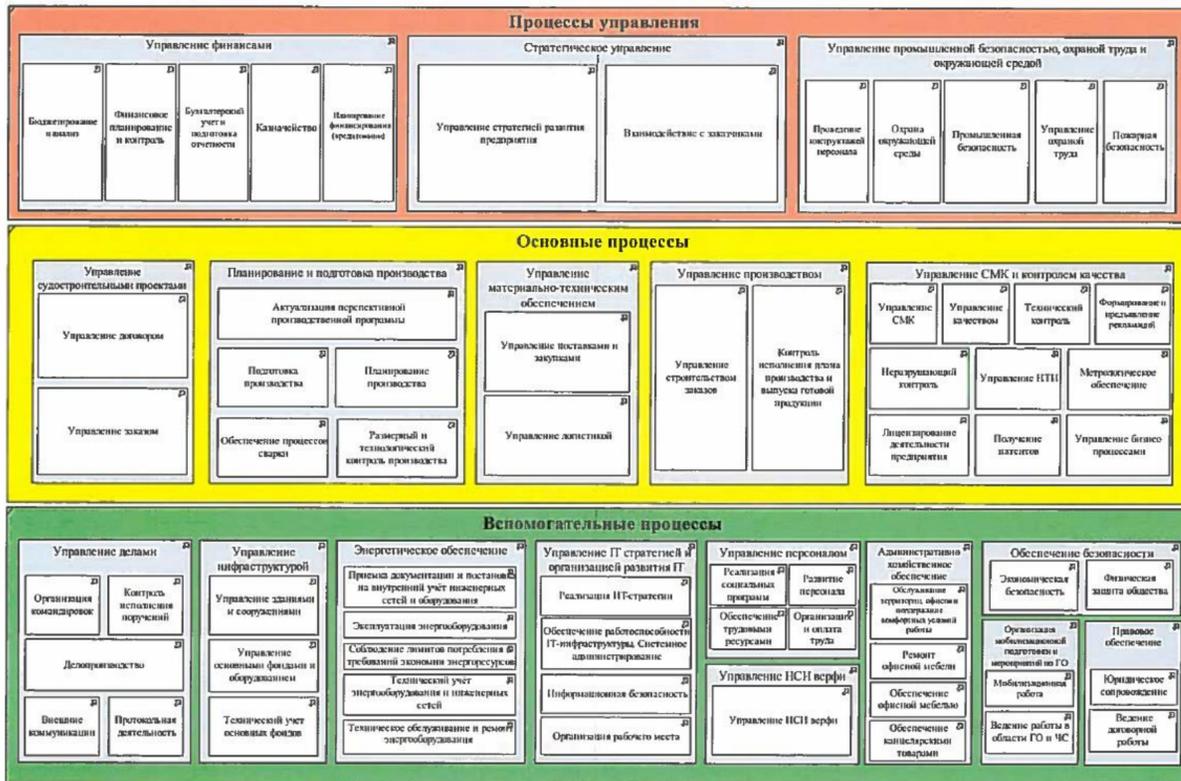
Приложение № 2
к приказу по Обществу
от 10.11.2019 № _____

Реестр бизнес-процессов ООО «ССК «Звезда»

Версия от 29.11.2019

Приложение № 1
к приказу по Обществу
от 10.11.2019 № 1415

ПРОЦЕССНЫЙ ЛАНДШАФТ ООО «ССК «ЗВЕЗДА»



Бизнес-процесс	Владелец бизнес-процесса		Менеджер бизнес-процесса		Статус бизнес-процесса	
	Должность	ФИО	Должность	ФИО	Статус	Приказ
01_УСП_0 Управление судостроительными проектами	Начальник Управления реализации проектов	-	-	-	В работе	-
01_УСП_1 Управление договором	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_1.1 Открытие договора на строительство судна	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_1.2 Изменение договора на строительство судна	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_1.3 Взаимодействие с заказчиком по ходу исполнения договора	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_1.3.1 Подготовка ежемесячной отчетности	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_2.2.1 Планирование/актуализация выполнения заказа на строительство судна	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_2.2.2 Контроль исполнения заказа на строительство судна	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
01_УСП_2.3 Закрытие заказа на строительство судна	Начальник Управления реализации проектов	-	Заместитель начальника Управления реализации проектов	-	В работе	-
02_ПП_0 Планирование и подготовка производства	Главный инженер	-	-	-	В работе	-
02_ПП_1 Актуализация перспективной производственной программы	Главный инженер	-	Начальник отдела производственного планирования	-	В работе	-
02_ПП_1.1 Добавление нового проекта и согласование перспективной производственной программы	Главный инженер	-	Начальник отдела производственного планирования	-	В работе	-
02_ПП_1.2 Утверждение проекта перспективной производственной программы	Главный инженер	-	Начальник отдела производственного планирования	-	В работе	-
02_ПП_2 Подготовка производства	Главный инженер	-	Заместитель главного инженера по подготовке производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1 Приемка технической документации на строительство судна (РКД)	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1.1 Передача технической документации в Бюро НГД для проверки	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1.2 Проведение первичной проверки технической документации	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1.3 Проведение анализа технической документации профильными бюро и ГКП	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1.4 Согласование технической документации с Заказчиком	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-
02_ПП_2.1.5 Формирование бумажной копии технической документации и передача их в подразделения	Главный инженер	-	Начальник отдела конструкторско-технологической подготовки производства	-	В работе	-

РЕГЛАМЕНТИРУЮЩАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Собственными силами были разработаны шаблоны регламентирующих документов в соответствии с корпоративными стандартами ООО «ССК «Звезда».

Также разработаны технические отчеты для самопроверки.



СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС
ЗВЕЗДА

УТВЕРЖДЕН
приказом ООО «ССК «Звезда»
от _____ № _____
Введен в действие _____

**РЕГЛАМЕНТ ГРУППЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ООО «ССК «ЗВЕЗДА»**

«{ DOCVARIABLE НАЗВАНИЕ_ГРУППЫ_БП_7B18CCD4 }»

№ { DOCVARIABLE number_ЛНД_бизнес_процес_8eeebb07 }

Версия { DOCVARIABLE Версия_с_редакцией_0d16d5c3 }

ВЛАДЕЛЕЦ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА
I

«_» _____ { TIME \@ "yyyy" } г.

г. Большой Камень
{ TIME \@ "yyyy" }



СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС
ЗВЕЗДА

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «ССК «Звезда»

«_» _____ { DATE \@
"yyyy" * MERGEFORMAT } г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

{ DOCVARIABLE ДОЛЖНОСТЬ В РОДИТЕЛЬНОМ_E34E814E }
[{ DOCVARIABLE РОДИТЕЛЬНЫЙ_ПАДЕЖ_570BC1FF }]

{ DOCVARIABLE Номер_ПП_ДИ_с7f8fb96 }

Версия { DOCVARIABLE Редакция_ПП_ДИ_2965baa7 }

г. Большой Камень
{ TIME \@ "yyyy" } г.



СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС
ЗВЕЗДА

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО «ССК «Звезда»

«_» _____ { DATE \@
"yyyy" * MERGEFORMAT } г.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ

{ DOCVARIABLE ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ_В_РОДИТЕЛЬ_95280945 }
[{ DOCVARIABLE РОДИТЕЛЬНЫЙ_ПАДЕЖ_765AFD5F }]

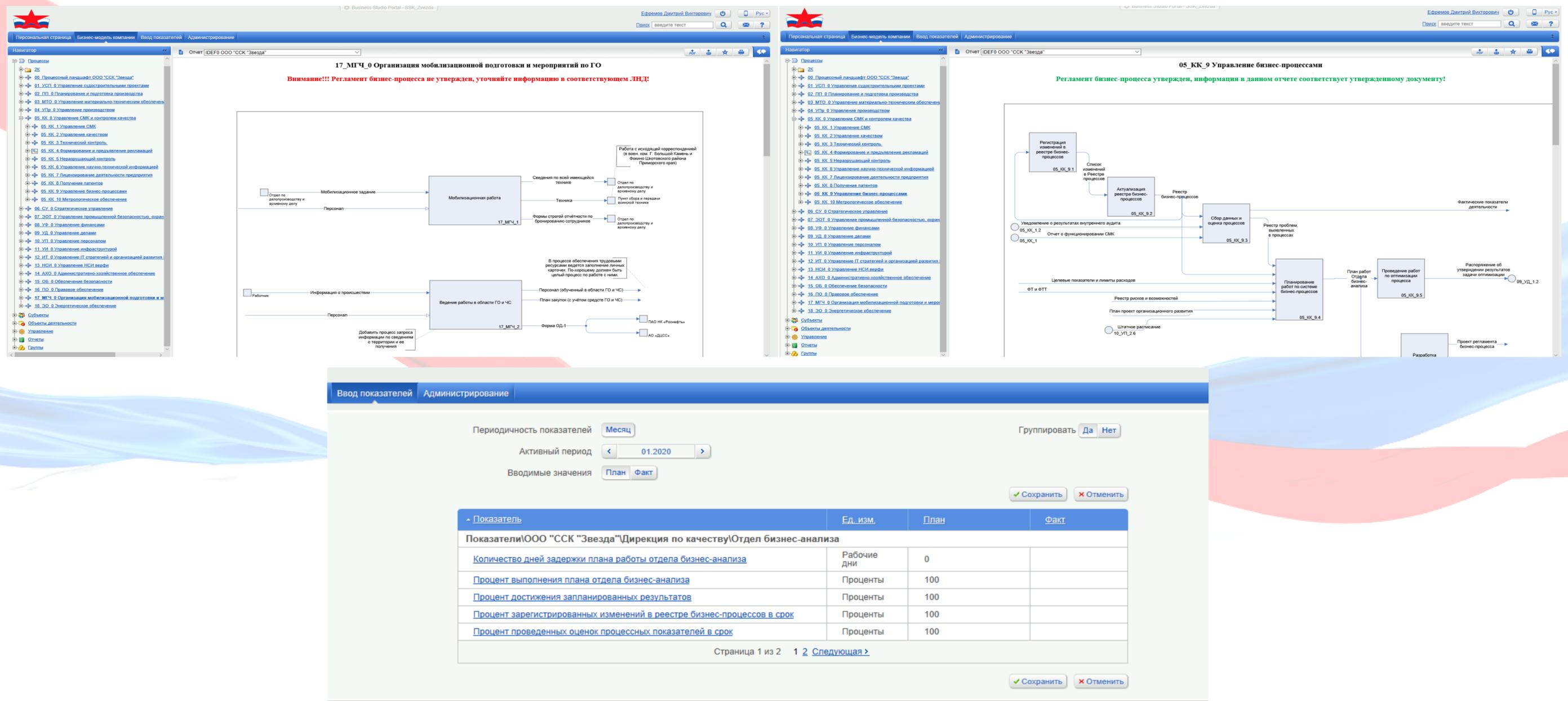
{ DOCVARIABLE Номер_ПП_ДИ_426d5586 }

Версия { DOCVARIABLE Редакция_ПП_ДИ_d8d4f9bc }

г. Большой Камень
{ TIME \@ "yyyy" } г.

ВНЕДРЕНИЕ BUSINESS STUDIO PORTAL

1. Организован доступ к бизнес-модели судостроительного комплекса для всех руководителей и ключевых пользователей.
2. В зависимости от статуса, в котором находится работа над процессом, отображается информационное сообщение.
3. Организован сбор плановых и фактических показателей бизнес-процессов.



The image displays three screenshots of the Business Studio Portal interface. The first two screenshots show process diagrams with status messages: "Внимание!!! Регламент бизнес-процесса не утвержден, уточните информацию в соответствующем ЛНД!" and "Регламент бизнес-процесса утвержден, информация в данном отчете соответствует утвержденному документу!". The third screenshot shows the "Ввод показателей" (KPI Entry) screen for the "Управление бизнес-процессами" (Business Process Management) process.

Ввод показателей / Администрирование

Периодичность показателей: Группировать:

Активный период:

Видимые значения:

Показатель	Ед. изм.	План	Факт
Показатели ООО "ССК "Звезда" Дирекция по качеству/Отдел бизнес-анализа			
Количество дней задержки плана работы отдела бизнес-анализа	Рабочие дни	0	
Процент выполнения плана отдела бизнес-анализа	Проценты	100	
Процент достижения запланированных результатов	Проценты	100	
Процент зарегистрированных изменений в реестре бизнес-процессов в срок	Проценты	100	
Процент проведенных оценок процессных показателей в срок	Проценты	100	

Страница 1 из 2 1 2 [Следующая >](#)

ТРУДНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Постоянные изменения организационной структуры приводят к перераспределению ответственности между владельцами бизнес-процессов

Судостроительный комплекс находится в стадии строительства, топ-менеджерам не хватает ресурсов для участия в работе над регламентацией бизнес-процессов

Нежелание расставаться с ранее разработанными локально-нормативными документами, как с результатом своего труда и как с фактом запутать работников в свою пользу, что приводит к затягиванию согласования и утверждения регламентов БП!

Нежелание внедрять цели и показатели достижения целей

Нежелание строить процессную модель с целью сокрытия реальной работы и неоправданно раздутого штата

Когда дошло до реальной работы, сопротивляться стали даже те, кто изначально выступал за внедрение процессного подхода.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Для IT:

1. На основе моделей бизнес-процессов сформированы функционально-технические требования к информационным системам, позволяющим автоматизировать деятельность судостроительного комплекса.
2. Актуализирован список пользователей информационных систем.
3. Сформирован реестр актуальных шаблонов записей.

Для СМК:

1. Сокращены сроки в определении ответственности в спорных ситуациях.
2. Получена регламентирующая документация, которая соответствует реальной деятельности.
3. Произведена стандартизация используемых терминов, записей, операционных рисков, ресурсов.
4. Освободили производственных специалистов от работы над локальными нормативными документами, положениями о подразделении, должностными инструкциями, путем автоматизированного процесса разработки ДИ и ПП на основе внедренных бизнес-моделей.
5. Обеспечен централизованный сбор показателей достижения целей.
6. Определены и закреплены операционные риски для каждого бизнес-процесса, а также определен порядок действий в случае их возникновения.



ПЛАН РАБОТЫ НА 2020 ГОД

Регламентировать:

- 100% основных бизнес-процессов (5 бизнес-процессов верхнего уровня);
- ~ 50% вспомогательных и процессов управления (6 бизнес-процессов верхнего уровня).

Утвердить обновленные шаблоны положения о подразделении и должностных инструкций.

~ 30% структурных подразделений перевести на обновленные положения о подразделении и должностные инструкции (20 структурных подразделений).

Спасибо за внимание!