



РОСАТОМ



ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

*Доклад по проекту:*

«Снижение ВПП согласования планов качества»

*декабрь 2018 года*

## 1. Вовлеченные лица и рамки проекта

**Заказчики процесса:** Генеральный директор Госкорпорации Росатом А.Е. Лихачев

**Периметр проекта:** АО ИК «АСЭ», АО «ПСР», АО «АЭМ», АО «ВПО «ЗАЭС», ГК «Росатом».

**Владелец процесса:** Стрельцов Сергей Александрович директор по управлению качеством АО ИК «АСЭ»

**Руководитель проекта:** Стрельцов Сергей Александрович директор по управлению качеством АО ИК «АСЭ»

**Команда проекта:** Стрельцов С.А., Мухлынин А.Г., Трачук А.В., Костин И.А., Керсанов В.В., Меркулов Ю.А., Якубчик А.А., Летчфорд Л.Н.

## 3. Цели и плановый эффект

Наименование цели	Текущий показатель	Целевой показатель
Сокращение сроков согласования планов качества	По результатам картирования на предприятиях АЭМ	Сокращение в 2 раза от текущего показателя

## 2. Обоснование выбора

**Ключевой риск:** Срыв сроков строительства АЭС

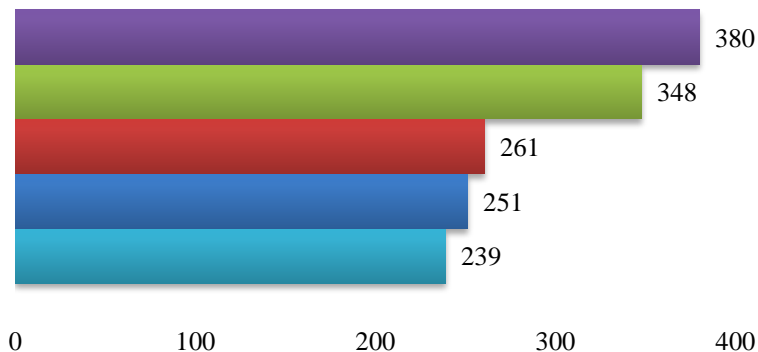
1. Финансовые потери  
Срывы срока поставки оборудования и применение к Российской стороне штрафных санкций

2. Репутационные потери  
Срывы сроков поставки оборудования и, как следствие, строительства блока, отрицательно скажется на репутации ГК «Росатом»

## 4. План мероприятий по результатам картирования и производственного анализа

№	Мероприятие	Отв.	Срок
1	Старт проекта	Стрельцов С.А.	20.07.2018-30.09.2018
2	Провести картирование ВПП согласования ПК на примере АЭС «Куданкулам»	Керсанов В.В. Меркулов Ю.А.	20.07.2018-30.08.2018
3	Подготовить и направить предложения Инозаказчикам (Пакш, Руппур, Эль-Дабаа, Куданкулам) по внесению изменений в действующие документы в целях учета положений ЕОП проведения оценки соответствия продукции, (Приказ ГК «Росатом» от 08.11.2017 №1090-П (с изменениями, Приказ от 18.05.2018 №508-П).	Стрельцов С.А.	20.07.2018-30.08.2018
4	Провести переговоры с Инозаказчиком по предложениям п.2, при его согласии	Стрельцов С.А.	30.08.2018-23.09.2018
5	Разработка 4-ч целевых карт процессов	Стрельцов С.А.	23.09.2018-23.10.2018
6	Реализация целевых карт процессов	Стрельцов С.А. Керсанов В.В. Якубчик А.А.	23.10.2018-30.06.2019
7	Анализ и подведение итогов проекта	Летчфорд Л.Н. Стрельцов С.А. Керсанов В.В.	30.06.2019-30.07.2019

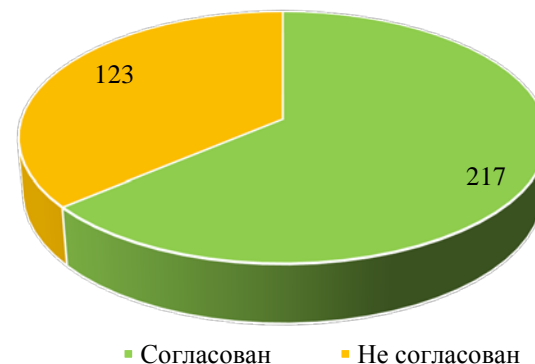
### Среднестатистическая задержка согласования ПК, дн



- АО АТМ
- ПАО ЗиО-Подольск
- АО АЭМ-технологии Атоммаш в г. Волгодонск
- АО АЭМ-технологии Петрозаводскмаш в г. Петрозаводск
- АО ЦКБМ

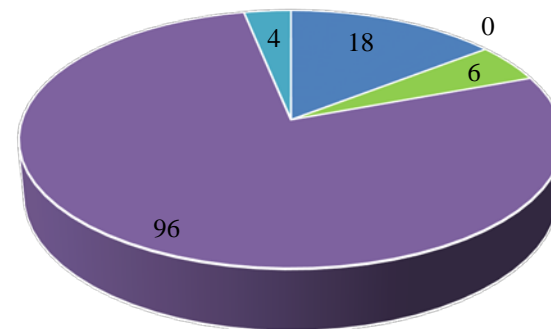
**В среднем показатель задержки согласования ПК на предприятиях АО «Атомэнергомаш» составляет 295 дней.**

### Статус согласования по планам качества, шт



- Согласован
- Не согласован

### Статус задержки согласования, шт



- Завод\_изготовитель
- Субподрядчик
- Уполномоченная организация
- АО ИК АСЭ
- ИКАЭЛ

КК-ПК-ПЗМ-038-2017

Не предоставлены ТУ на англ. яз.  
Были запрошены в рабочем порядке

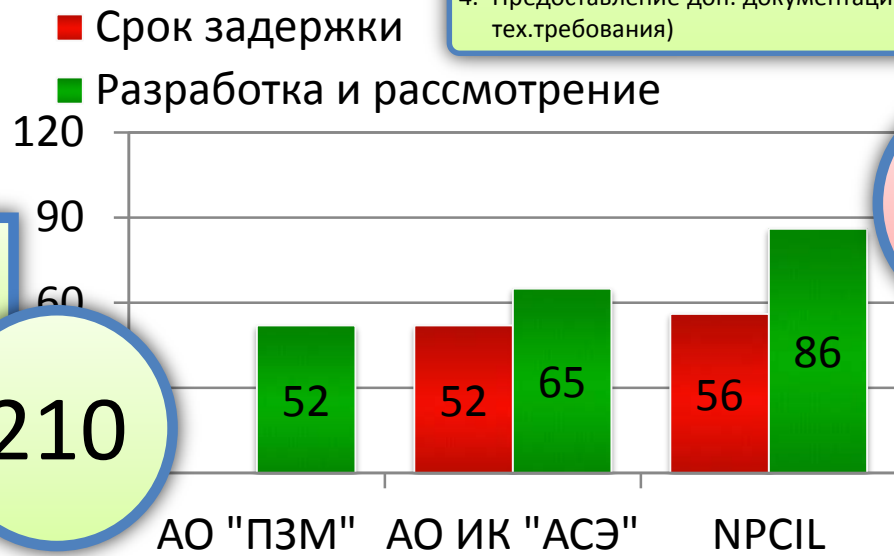


Требование по включению дополнительно в ПК деталей для контроля ТУ, протоколов по типовым испытаниям, тех.требований на привод, торцевые и поворотные переключатели

1. Отсутствие отдельных компонентов, чертежа корпуса в ТБ1
2. Отсутствие сварных соединений в ТБ2
3. Отсутствие КТ в ПК (гидроиспытания, консервация, покраска, проверка электропривода)
4. Предоставление доп. документации (ТУ, протоколы, тех.требования)

Нехватка персонала для учета ПК и документации

Неудовлетворительная коммуникация при передаче корреспонденции между офисами NPCIL в Мумбаи и в Москве

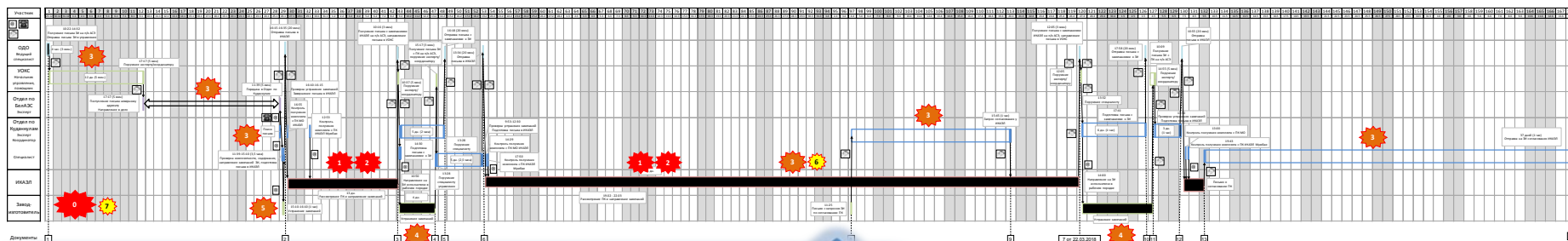


Общий срок согласования ПК  
**210**

**108**

Общий срок задержки





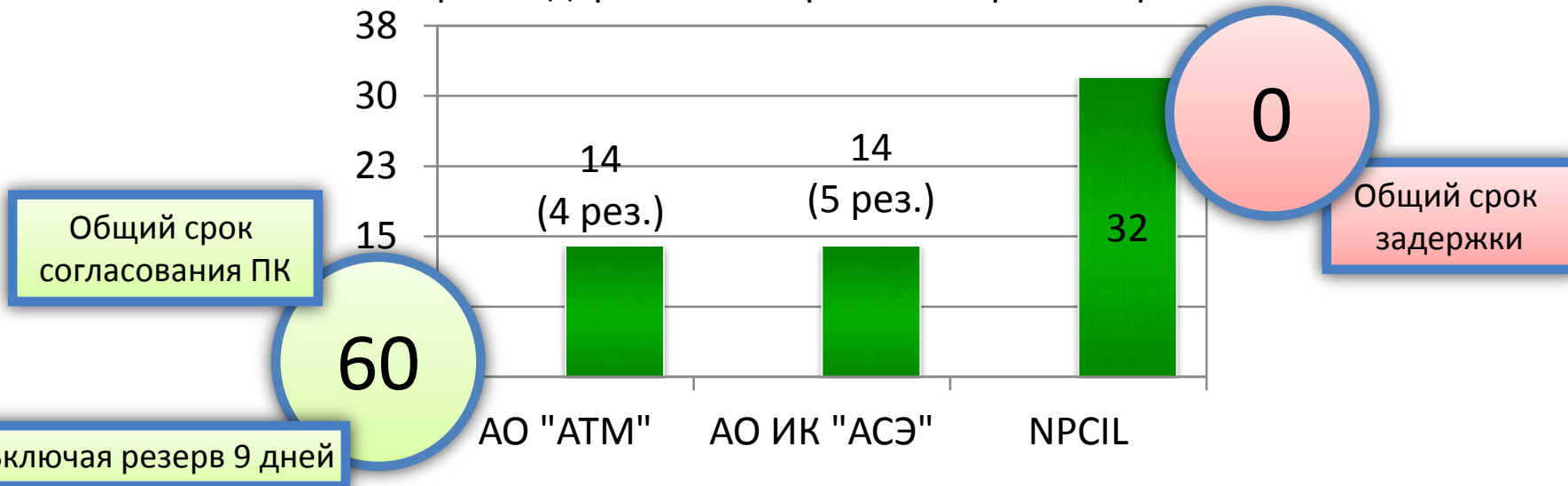
Разработана карта текущего состояния потока

Оформлен стенд  
ПСР-проекта



Процесс согласования плана качества																																		
	1-ый месяц															2-ой месяц																		
	1	2	3	4	5	6	...	...	20	21	22	23	24	25	26	27	...	...	...	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	...	...	30	
Завод-изготовитель /																																		
Поставщик	↓																																	
АО ИК «АСЭ»																																		
NPCIL																																		

■ Срок задержки ■ Разработка и рассмотрение



## Вариант 1

Согласование в течение 21 дня без итерационного процесса согласования ПК и разрешение разногласий

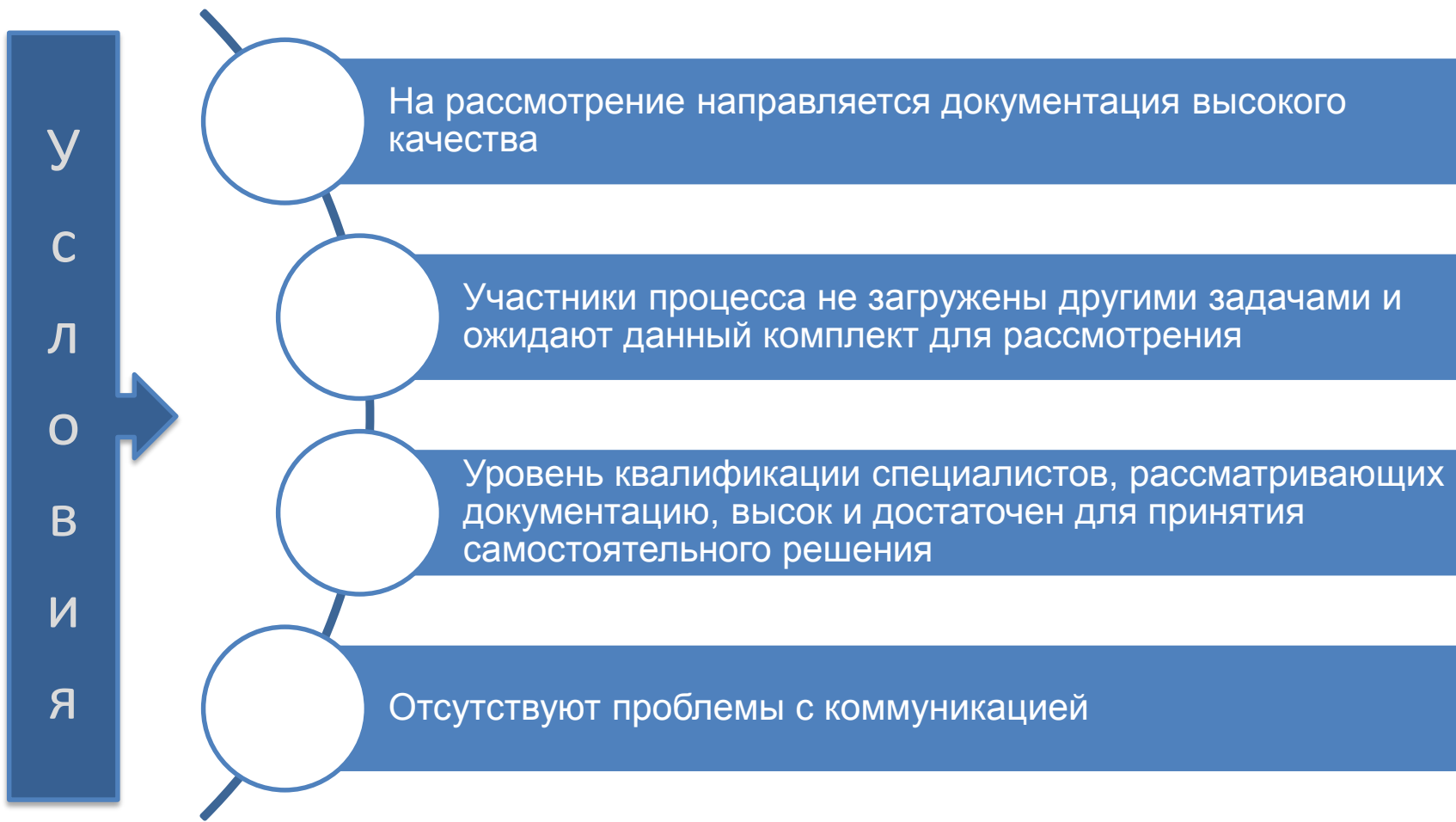


## Вариант 2

Согласование 51 день, учитывая итерационный процесс согласования ПК и разрешение разногласий

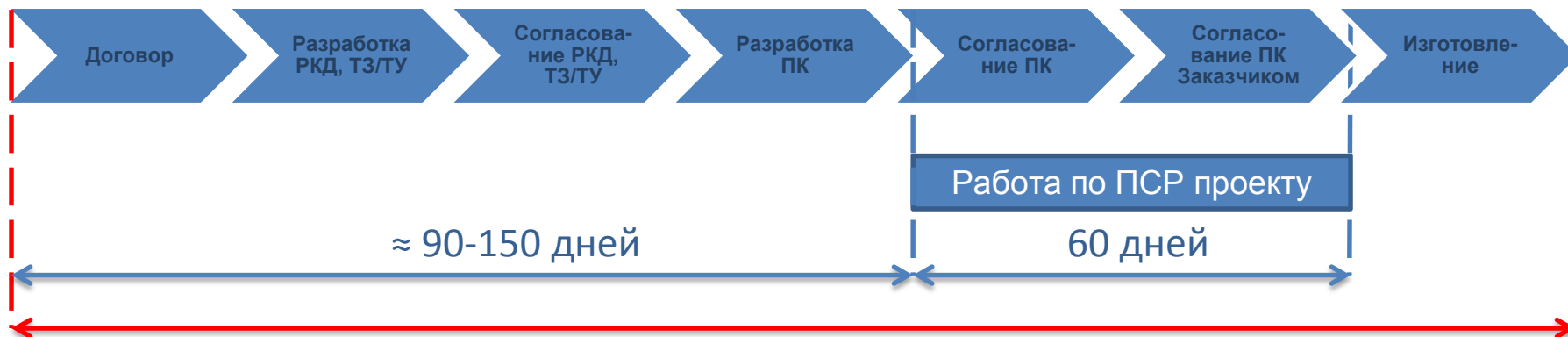






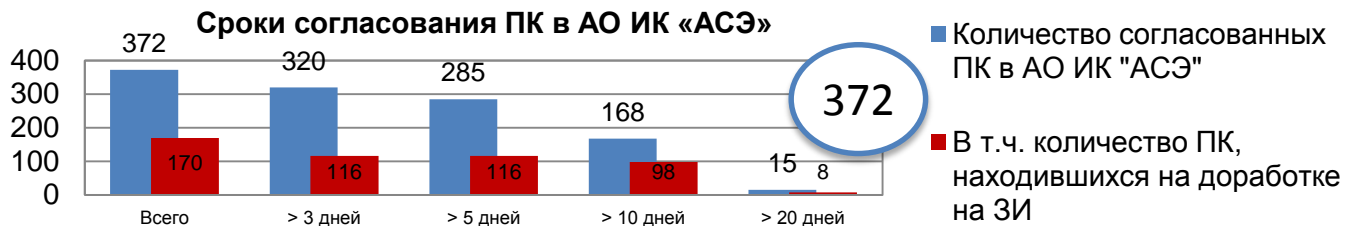
№	Проблема	Предлагаемое решение	Степень значимости
1	Предоставление ЗИ комплекта технической документации, не соответствующего ожиданиям Инозаказчика (не дающего полного представления по конструктивным особенностям).	<p>Выполнено:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сформирован перечень необходимых дополнительных документов из опыта взаимодействия с Инозаказчиком.</li> </ol> <p>Запланировано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Внесение требований по предоставлению дополнительных документов в типовые договора на поставку, заключение ДС по действующим договорам.</li> <li>Контроль со стороны Поставщика, несущего ответственность по договору на поставку.</li> </ol>	Крайне важно
2	Задержка Инозаказчиком согласования ПК, связанная с решением технических вопросов.	<p>Выполнено:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Организовано проведение регулярных совещаний с Инозаказчиком с участием конструкторов оборудования.</li> </ol> <p>Запланировано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Вынесение технических вопросов за рамки процесса согласования ПК.</li> <li>Создать междивизиональную рабочую группу совместным приказом АЭМ - АСЭ.</li> <li>Привлечение к решению «сложных» технических вопросов сформированной междивизиональной рабочей группы.</li> </ol>	Крайне важно

№	Проблема	Предлагаемое решение	Степень значимости
3	Отсутствие достоверного детального (посуточного) планирования участниками (ЗИ, Поставщик, СО, ГП, Инозаказчик) процесса поставки оборудования в рамках отдельного проекта (АЭС)	Предложение: Решение проблемы необходимо для соблюдения контрактных сроков поставки оборудования на АЭС, однако требует соответствующего картирования процессов и выходит за рамки данного ПСР-проекта. Для решения проблемы необходимо инициировать реализацию ПСР-проекта на межфункциональном уровне с полным охватом процесса оценки соответствия оборудования по ПК от момента заключения договора до проведения приемочной инспекции и закрытия ПК.	Крайне важно

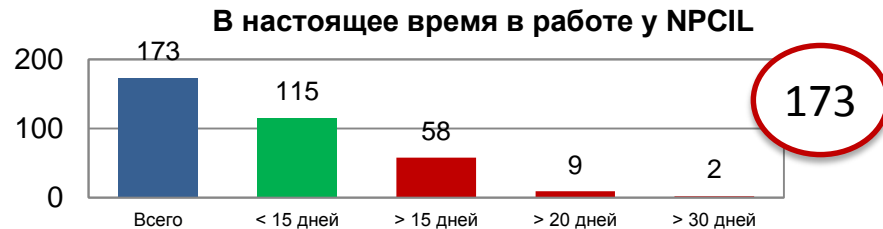
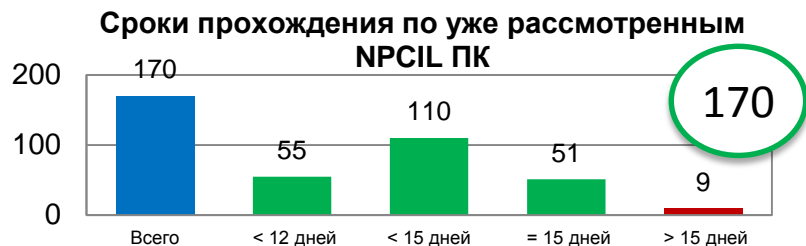


№	Проблема	Предлагаемое решение	Степень значимости
4	Неудовлетворительная коммуникация между участниками процесса.	<p>Выполнено:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организовано проведение регулярных совещаний с Инозаказчиком с включением в повестку: рассмотрение ПК с задержками по срокам согласования, ПК с замечаниями после «2 итерации».</li> <li>2. Автоматизирован контроль сроков согласования ПК (Поставщик/ЗИ, АСЭ, Инозаказчик) с целью исключения задержек по отношению к целевой карте процесса.</li> </ol> <p>Запланировано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требование о назначении ответственных от участников процесса (реализация принципа «единого окна»).</li> <li>2. Контроль отправки/получения корреспонденции, контроль соблюдения участниками процесса сроков согласования ПК со стороны Поставщика, АСЭ.</li> </ol>	Важно
5	Потери времени, связанные с переводом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация работ по переводу.</li> <li>2. Привлечение специалистов ЗИ со знанием английского языка.</li> <li>3. Обучение английскому языку действующих работников.</li> </ol>	Важно
6	Потери времени на устранение замечаний АСЭ к ЗИ по комплектности документации, содержанию ПК.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Типизация» требований к оборудованию.</li> <li>2. Применение «типовых» ПК.</li> <li>3. Контроль со стороны Поставщика, несущего ответственность по договору на поставку.</li> <li>4. Ведение ПИР ГП с Поставщиком (при необходимости).</li> </ol>	Важно

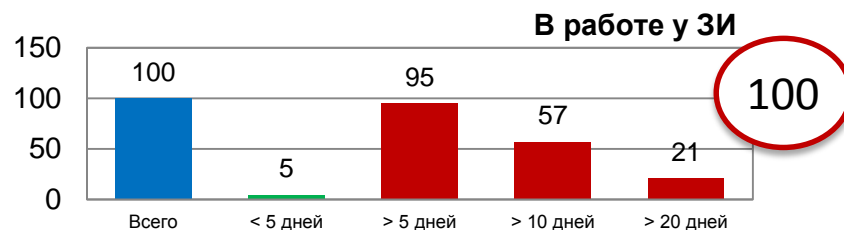
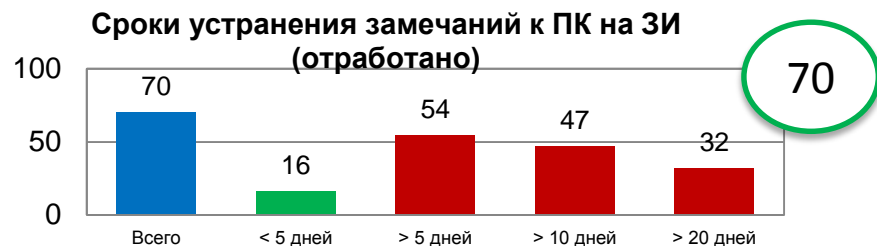
№	Проблема	Предлагаемое решение	Степень значимости
7	Отсутствие согласованной с ИКАЭЛ процедуры по согласованию ПК, подготовленной с учетом требований ЕОП.	Согласование с Инозаказчиком процедуры, регламентирующей сроки рассмотрения, количество «итераций», порядок разрешения технических вопросов, проведение согласительного совещания.	Менее важно
8	Потери времени в «офисных» процессах.	<p>Выполнено:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Картирование текущего состояния процесса согласования ПК в АСЭ.</li> <li>2. Разработаны мероприятия по сокращению потерь времени.</li> </ol> <p>Запланировано:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перераспределение обязанностей по специалистам отдела.</li> <li>2. Применение «шаблонов» писем.</li> <li>3. Исключение дублирования процессов, информации.</li> </ol>	Менее важно



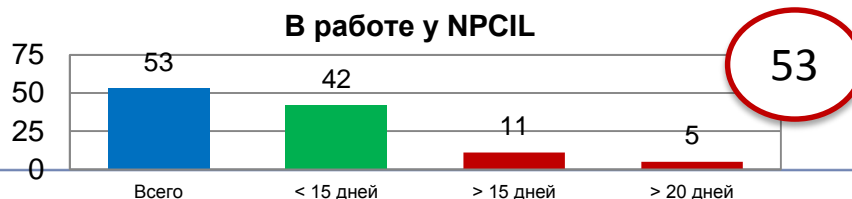
## Поступившие в NPCIL планы качества (1 итерация)



## Поступившие на ЗИ замечания по планам качества



## Поступившие в NPCIL планы качества после устранения замечаний (2 итерация)





Отсутствие согласия NPCIL работать в ТЭДО

Отсутствие согласованной с NPCIL процедуры по согласованию ПК

При документальном подтверждении задержки согласования ПК со стороны NPCIL не происходит выставление штрафных санкций за соответствующую задержку поставки оборудования

Проблемы с организацией совещаний с участием технических специалистов NPCIL в Мумбаи



***Спасибо за внимание***

---