Р..Конф

3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ГРАЖДАНСКИМИ АВИАЦИОННЫМИ ПРОГРАММАМИ

Александр Алексеев
Руководитель Проектного офиса
ПАО «Яковлев»

О спикере

Меня зовут Алексеев Александр я профессионал в области управления проектами и программами в авиационной отрасли с опытом более 14 лет.

За последние пять лет я руководил программой по развитию лёгкого вертолета АНСАТ. Под моим руководством были реализованы проекты, направленные на совершенствование производственных процессов и увеличение производственных мощностей.

В настоящее время я возглавляю проектный офис в компании ПАО «Яковлев». Эта компания реализует две масштабные авиационные программы МС-21 и Сухой Суперджет 100, которые имеют огромное значение для гражданской авиации и для нашего государства.

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ПАО «ЯКОВЛЕВ» СЕГОДНЯ

г. Москва
- Корпоративный центр
- Конструкторское бюро (КБ)
- Центр комплексирования бортового оборудования
- «АэроКомпозит»

г. Жуковский, Московская обл.
- Летно-испытательный и доводочный комплекс
- Авиационно-технический комплекс

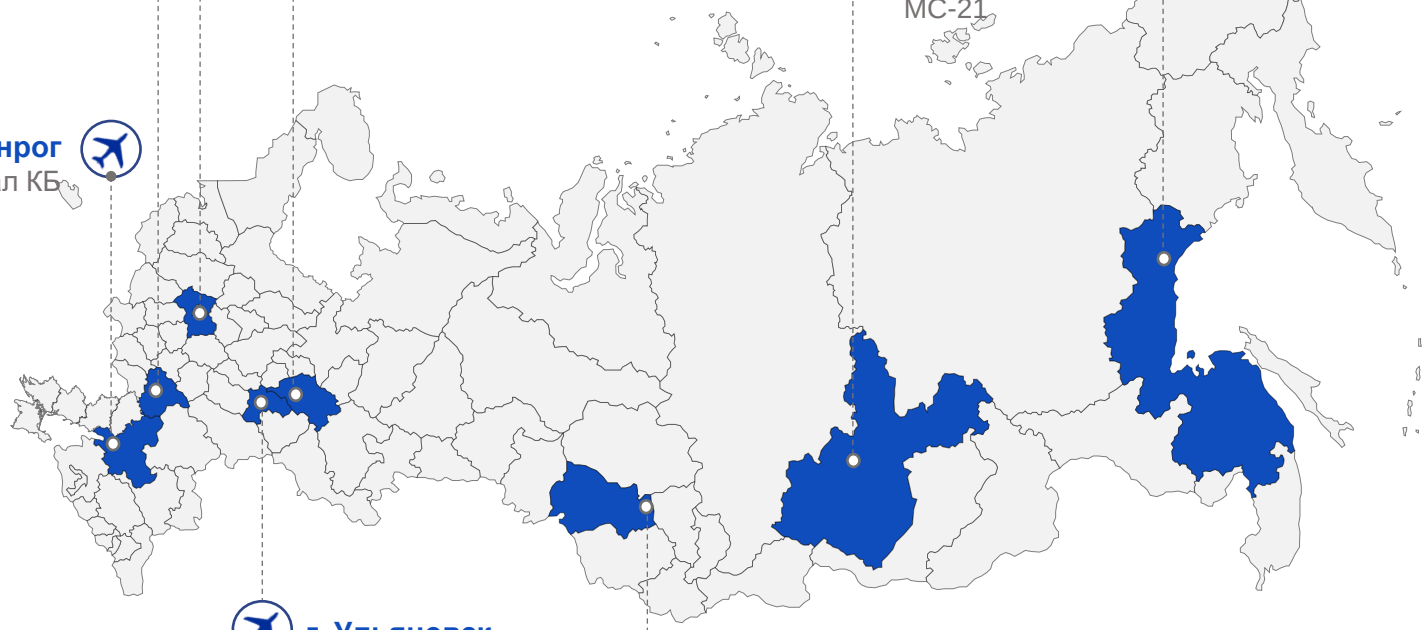
г. Комсомольск-на-Амуре
Производственный центр по выпуску SJ-100

г. Иркутск
Филиал «Иркутский авиационный завод» выпуск МС-21

г. Воронеж
Филиал

г. Казань
«КАПО–Композит»

г. Таганрог
Филиал КБ



г. Ульяновск
- Филиал КБ «АэроКомпозит»

г. Новосибирск
Филиал КБ

9
регионов

>18 тыс.
сотрудников

>100
проектов, в т.ч.:
более 30 авиационных и
более 70 неавиационных

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ОСНОВНЫЕ АВИАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ - ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ С ШИРОКОЙ И МНОГОУРОВНЕВОЙ СЕТЬЮ КООПЕРАЦИИ

SJ-100

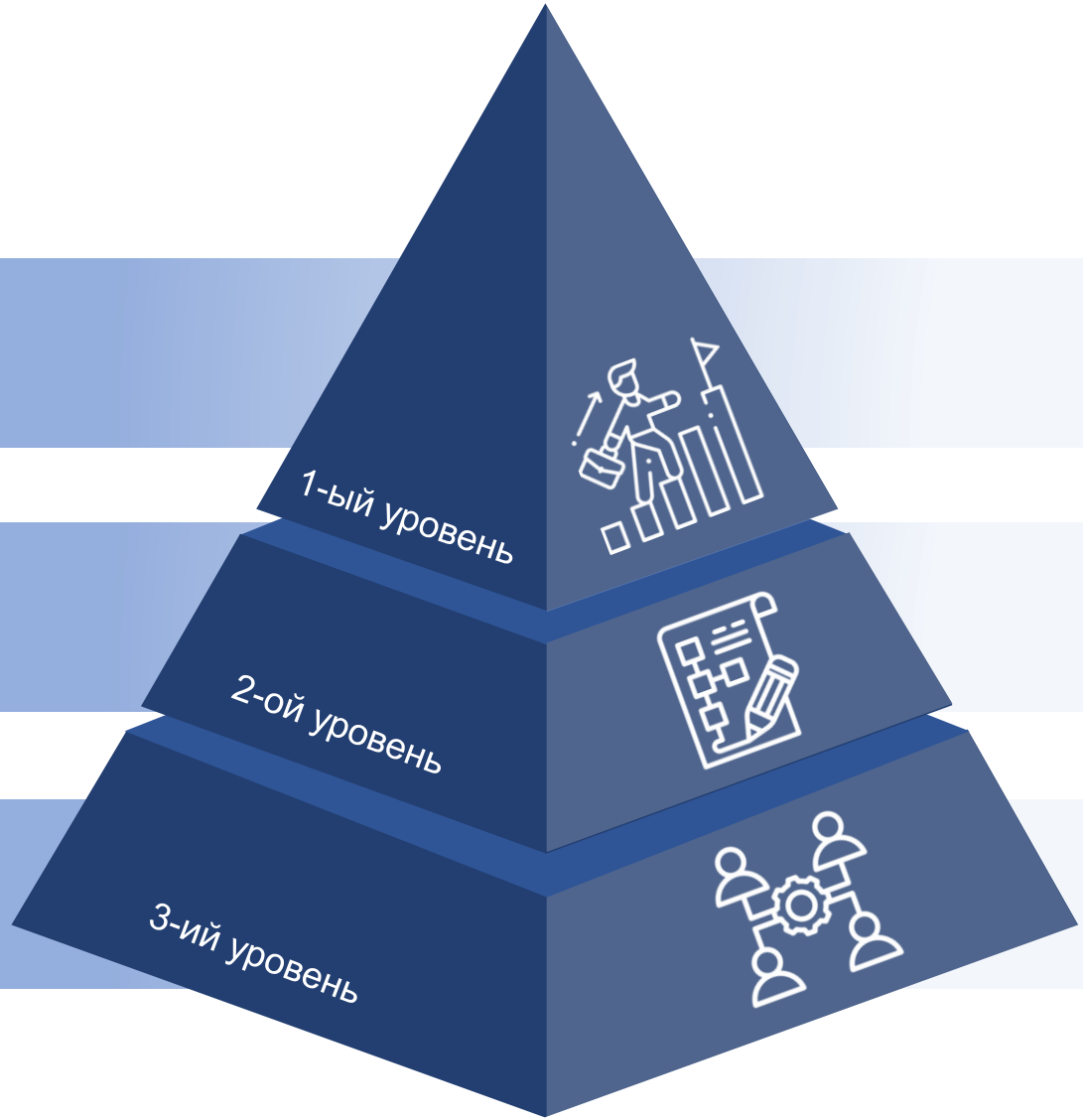
Ближнемагистральный самолет

МС-21

Среднемагистральный самолет

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

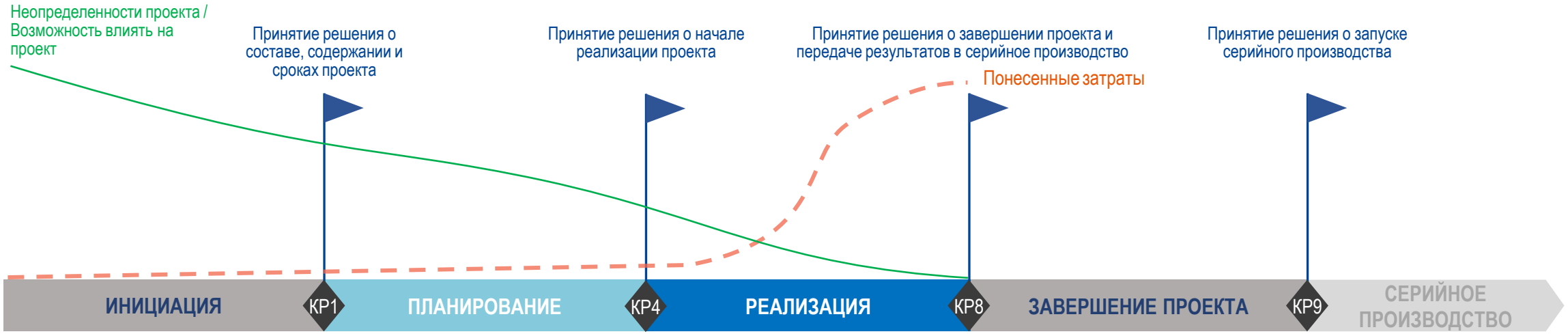
ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ – ФУНДАМЕНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ АКЦИОНЕРОВ



Цели акционеров	**ГК «Ростех»**
Стратегия	**ПАО «ОАК»**
Проекты	**ПАО «Яковлев»**

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ПОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (STAGE-GATE) – ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЯМИ В ПРОЕКТАХ ПО СОЗДАНИЮ АТ



Цель

На основании исследования рынка сформировать требования к продукту и разработать ТЗ на техническое предложение	Подтвердить экономическую привлекательность и техническую реализуемость	Подтвердить соответствие ОО требованиям ТЗ и сертификационному базису	Сформировать базу знаний на основании опыта реализации проекта	Передать первое серийное ВС заказчику

Главный вопрос

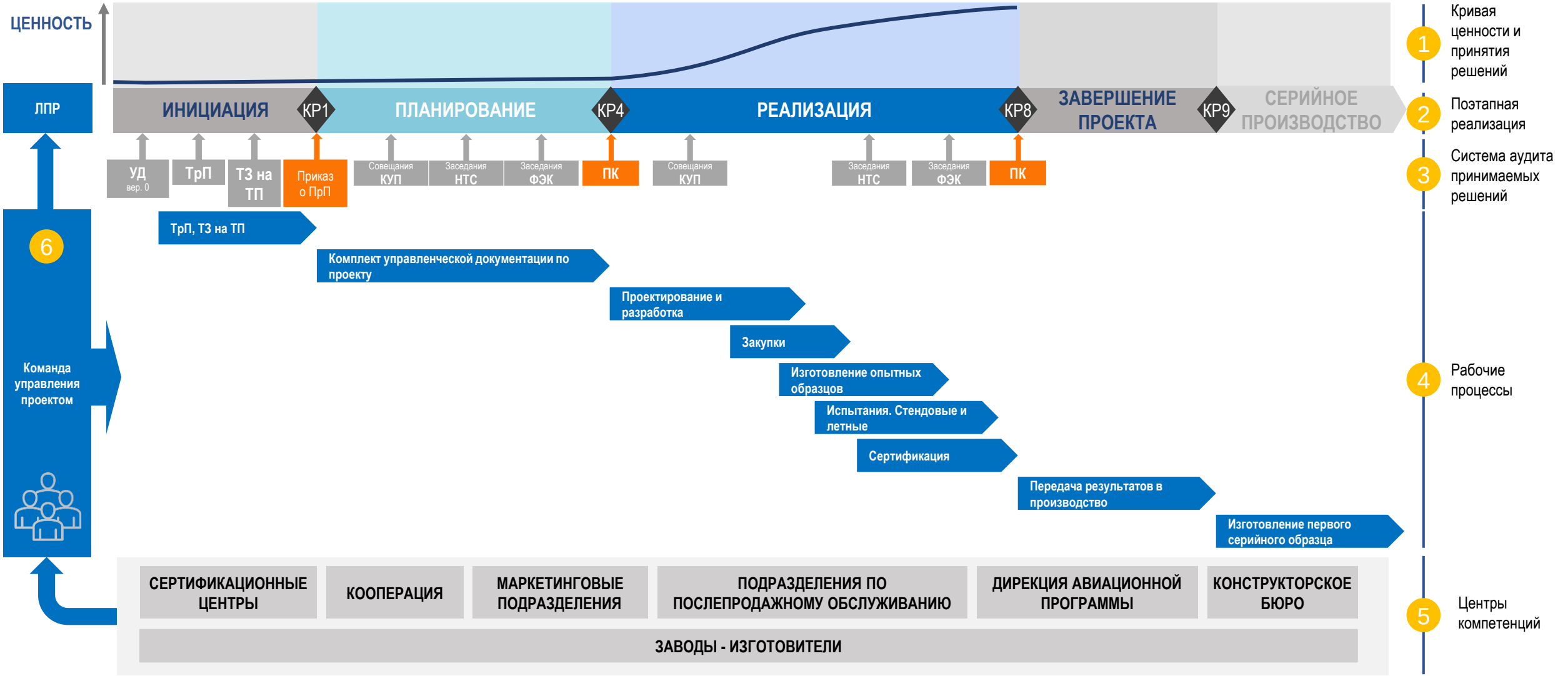
Объект с данными ТТ будет востребован на рынке?	Рентабельность и реализуемость подтверждены?	Есть ли готовность к передаче в серийное производство?	Достигнута ли цель проекта? Удовлетворен заказчик результатами проекта?

АТ	авиационная техника
КР	контрольный рубеж
ТЗ	техническое задание
ТТ	технические требования

РКД	рабочая конструкторская документация
ОГИ	одобрение главного изменения
ОО	опытный образец
ВС	воздушное судно

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЕКТАХ ПО СОЗДАНИЮ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ



УД	управленческая документация
ТрП	требования к продукту
ТЗ	техническое задание
ТП	технический проект
ПрП	предпроектная подготовка

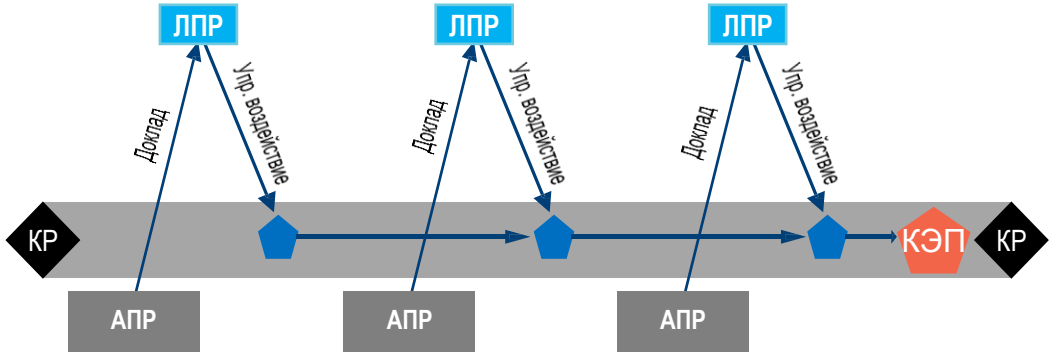
КУП	команда управления проектом
НТС	научно-технический совет
ФЭК	финансово-экономический комитет
ПК	проектный комитет
ЛПР	лицо, принимающее решение

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

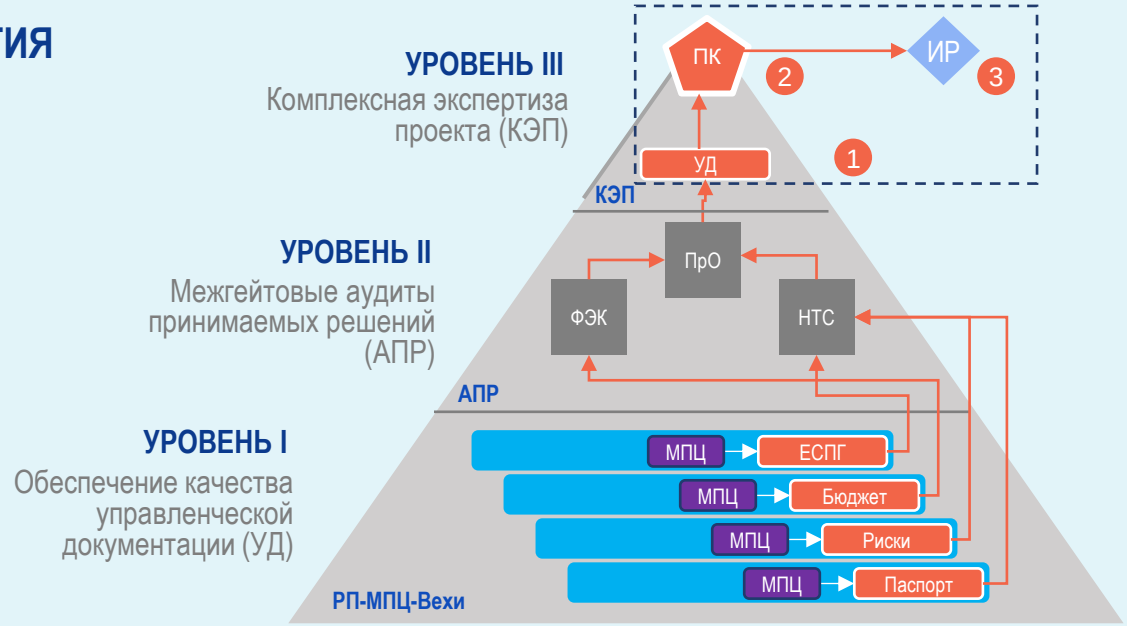
ТРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ПО СОЗДАНИЮ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ

СИСТЕМА АУДИТА ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ (АПР) – комплекс процедур для повышения качества и своевременности принятия решений, максимизации ценности и повышения управляемости проектом с распределением ролей и ответственности между ключевыми участниками на всем жизненном цикле проекта создания авиационной техники от «Инициации» до «Завершения»

Схема оперативного взаимодействия



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



3 ШАГА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ:

1. Подготовка пакета управленческих документов для принятия решения
2. Комплексная экспертиза проекта
3. Утверждение инвестиционного решения (ИР).

РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС	последовательный набор шагов по созданию АТ
МЕРОПРИЯТИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ	мероприятие по оказанию поддержки для максимизации ценности и достижения результатов высокого качества
АУДИТ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ	независимая моно- или кросс-функциональная экспертиза на соответствие стандартам для выявления уязвимостей и недостатков проекта
КОМПЛЕКСНАЯ ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТА	интегрированная кросс-функциональная экспертиза проекта для подтверждения максимальной ценности, готовности к КР и соблюдения требований компании

ЛПР	лицо, принимающее решение
КР	контрольный рубеж
НТС	научно-технический совет
ПрО	проектный офис
ПК	проектный комитет

РП	рабочий процесс
МПЦ	мероприятие повышения ценности
ФЭК	финансово-экономический комитет
ЕСПГ	единый сквозной план-график

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОГРАММАХ МС-21 И SJ-100

Команда управления программой (КУП)

- Наделяет участников необходимыми и достаточными управленческими полномочиями
- Формирует устойчивые многоуровневые связи между участниками

Единый сквозной план-график (ЕСПГ)

- Закрепляет ответственность за исполнителями
- Позволяет планировать работы с учетом взаимного влияния задач и построения критического пути

Бюджет программы

- Контролирует порядок финансирования
- Обеспечивает управление экономической эффективностью программы

Реестр рисков

- Позволяет управлять рисками и снижать их влияние на программу

Информационная система управления программами (ИСУП)

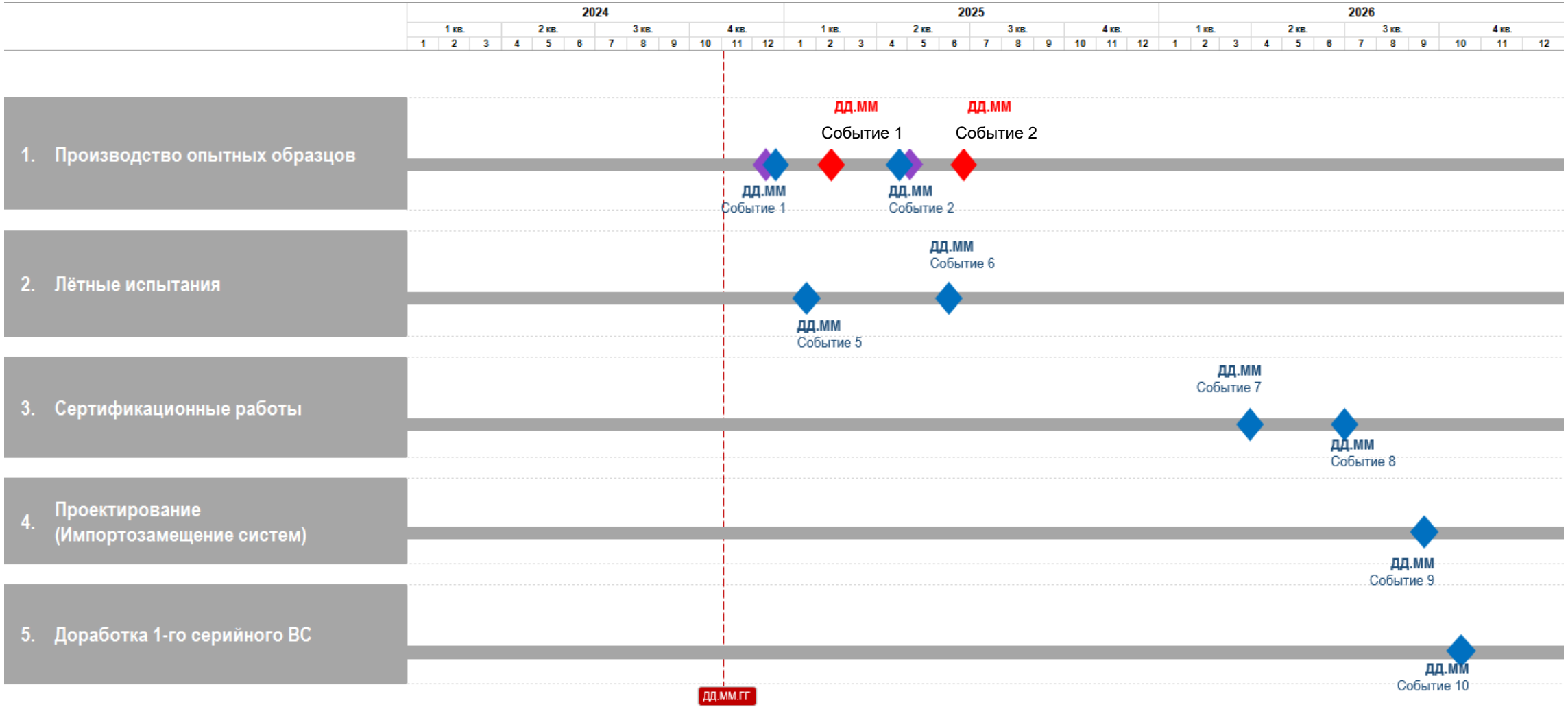
- Создает единую среду планирования работ и отчётности по ним
- Обеспечивает базу для принятия управленческих решений по отклонениям

ПЛАН КОММУНИКАЦИЙ:

- **Правительство РФ**
  Квартальный доклад о ходе реализации программы по всем направлениям ее развития
- **ГК «Ростех»**
  - Ежемесячное детальное рассмотрение статуса программы и исполнение планов поставщиков контура ГК «Ростех» (Управляющий комитет)
  - Еженедельный доклад Первому заместителю генерального директора по статусу основных вех программ
- **ПАО «ОАК»**
  Ежемесячный оперативный доклад генеральному директору по основным вехам программы с детальной информацией по поставщикам контура ПАО «ОАК»
- **ПАО «Яковлев»**
  Еженедельный оперативный доклад генеральному директору с детальным отражением статуса по всем работам
- **Команда управления проектом (КУП)**
  Еженедельные совещания по проекту

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ВЕХОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ



Легенда:

Базовый план (утвержденный на ДД.ММ.ГГГГ) — ДД.ММ

Оперативный план — ДД.ММ

Ключевая веха

Веха

Вехи, с учетом рисков

Целевые сроки - ДД.ММ.ГГГГ

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ДОРОЖНАЯ КАРТА СУММАРНОЙ РАБОТЫ 1

критический путь

Ключевые риски:

№ П/П	Наименование	Корректирующее мероприятие
1	Ключевой риск 1	Корректирующее мероприятие 1
2	Ключевой риск 2	Корректирующее мероприятие 2
3	Ключевой риск 3	Корректирующее мероприятие 3

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (ИСУП) В ПАО «ЯКОВЛЕВ»

ТРЕБОВАНИЯ К ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- ДОСТОВЕРНОСТЬ
- СВОЕВРЕМЕННОСТЬ
- ПОЛНОТА

- ПЕРСОНАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ИСПОЛНИТЕЛЯ
- ОТЧЕТЫ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА
- ИНФОРМАЦИЯ, УЧИТЫВАЮЩАЯ ВЗАИМНОЕ ВЛИЯНИЕ ЗАДАЧ В ПРОЕКТЕ

СТАТУС РАБОТЫ В ИСУП ADVANTA

8 923

Активных задач

1 372

Пользователя, в т.ч.:

760 в контуре ПАО «Яковлев»

612 вне контура ПАО «Яковлев»

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Контрольные показатели функционирования системы управления проектной деятельностью ПАО «Яковлев»

на 01.10.2024

1. Всего проектов и проектных инициатив

Всего в Реестре Проектов: **114**

Инициация	Планирование	Реализация	Завершение
40 ▼-4	28 ▼-3	43 ▲+5	3 ▲+2

- 40 Авиационных проектов
- 62 Неавиационных проектов
- 12 Проектов кооперации

2. Повышение квалификации ключевых участников проектов

	Назначено	Обучено	Сертифицировано
Заказчик	13	1	0
Куратор	20	3	2
Руководители проектов	52	21	9
Администратор	43	23	15
Итого	128	48 ▲+8	26 ▲+8

20% Ключевых участников проектов сертифицировано

3. Оценка качества ведения проектов в ИСУП

Общее количество пользователей	Общее количество задач/вех к исполнению	Количество задач/вех со статусом «В работе»
760 ▲+4	8 923	2 343
96% Обучено	93% Задачи принятые исполнителями	90% Предоставление отчета раз 7 дней

4. Оценка деятельности проектных офисов

ПрО ДЗО

ИАЗ Мигунов С.В.	«высокая оценка» целевой показатель	ПЦ КнА Крым А.И.
3,8 ▼-0,2	4	4

ПрО – проектный офис; ДЗО – дочерние зависимое общество; ИСУП - информационная система управления проектами ПАО «Яковлев»; ■ - индикатор отсутствия изменений; ▲ - индикатор роста; ▼ - индикатор сокращения

Качество функционирования системы управления проектной деятельностью оценивается измеримыми показателями

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

НОРМАТИВНАЯ БАЗА ПРОЕКТНО-ПРОГРАММНОГО УПРАВЛЕНИЯ

СТАНДАРТЫ

СТК 01-791.3ХХХ-2025
«Принципы управления авиационными программами»

СТК 01-791.3ХХХ-2024
«Порядок по управлению проектами»

ПОЛОЖЕНИЯ

КП 01-791.3ХХХ-2025
«Положение о Финансово-экономическом комитете»

КП 01-791.3ХХХ-2025
«Положение о проектном комитете»

КП 01-791.3ХХХ-2025
«Положение об организационно-ролевой структуре управления проектами»

КП 01-791.3ХХХ-2025
«Положение о Техническом комитете»

ИНСТРУКЦИИ

КИ 01-791.3ХХХ-2024
«Инструкция по формированию управленческих документов»

КИ 01-791.3ХХХ-2024
«Инструкция по работе в АИСУП»

КИ 01-791.3ХХХ-2024
«Инструкция по управлению изменениями проекта»

КИ 01-791.3ХХХ-2024
«Инструкция по разработке ЕСПГ проекта»

КИ 01-791.3ХХХ-2024
«Инструкция по разработке бюджета проекта»

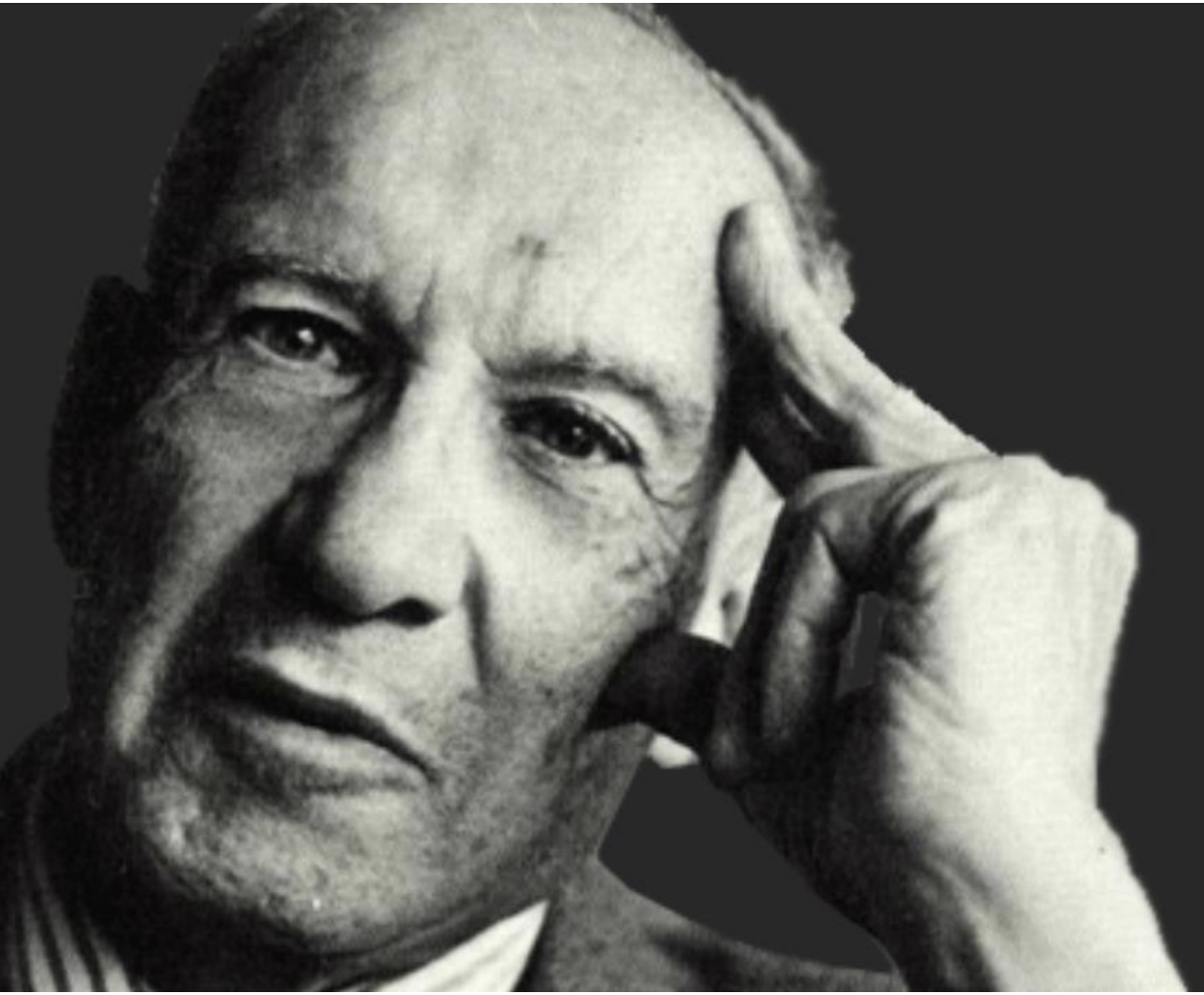
КИ 01-791.3ХХХ-2025
«Инструкция по управлению рисками проекта»

КИ 01-791.3ХХХ-2025
«Инструкция по завершению проекта»

КИ 01-791.3ХХХ-2025
«Инструкция по управлению коммуникациями проекта»

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИИ



“Культура ест стратегию на завтрак.”

Питер Друкер

“Простое и быстрое донесение идей в массы ускоряет формирование культуры.”

Команда ПАО «Яковлев»

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КУЛЬТУРЫ В КОМПАНИИ. КЛИПОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Клиповое мышление — тип мышления, при котором человек воспринимает информацию фрагментарно, короткими кусками и яркими образами.

Плюс клипового мышления - с его помощью человек подстраивается под меняющиеся условия с пользой для себя. Оно делает человека восприимчивыми ко всему новому, дает возможность вычленять из общей массы нужные фрагменты, развивает многозадачность.

Таким небольшим, но достаточно информативным публикациям могут быть найдены различные применения. Чтобы узнать больше – воспользуйтесь QR-кодом.

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ

Ростех | ОАК Яковлев

СПАСИБО, ЧТО ПОМОГАЕТЕ НАМ СТАТЬ ЛУЧШЕ!

© ПАО «ЯКОВЛЕВ», ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ