

Заявка на конкурс «ВРМ – проект года»

Название проекта:

Автоматизация сквозных бизнес-процессов
авиационного учебного центра “S7 Training” (АУЦ)

Заказчик и подрядчик проекта:

ООО “С7 Инвест” (S7 Invest)
Черняев Александр Владимирович,
Руководитель системы менеджмента качества

Организация, выдвигающая проект на конкурс:

ООО “С7 Инвест” (S7 Invest)
Черняев Александр Владимирович,
Руководитель системы менеджмента качества

Сроки выполнения проекта

01.2016

12.2018

Аннотация

Краткое резюме проекта для беглого ознакомления («для руководителей») объемом от четверти до половины страницы. Заинтересуйте читателя: «почему я должен тратить на это свое время?»

ООО «С 7 Инвест» - важная часть учебного центра “S7 Training” по подготовке авиационного персонала, включающая широкий спектр бизнес-объектов: авиатренажеры, аудитории, гостиницы, объекты общепита и спорткомплекс, объекты коммунального хозяйства. Для повышения качества обслуживания клиентов, увеличения эффективности использования бизнес-объектов (тренажеры, помещения, прочие ресурсы) и взаимодействия между сотрудниками учебного центра в компании реализован слой процессной автоматизации.

В результате, “зоопарк” ранее используемых решений приобрёл учётную функцию, а единая процессная low-code платформа обеспечила обработку полного контура бизнес-процессов обслуживания клиентов и административно-хозяйственного обслуживания учебного центра. Таким образом, существующая деятельность предприятия была перемещена в новую среду без дополнительных вложений в создание баз данных. Радикально увеличена эффективность взаимодействия между сотрудниками и улучшено качество обслуживания клиентов.

Введение

Коротко об организации и ее продукции/услугах, текущее положение на момент старта проекта и исходный уровень зрелости бизнес-процессов.

S7 Training является собственным авиационным учебным центром авиакомпании S7 Airlines, сертифицированным по 80 направлениям подготовки и повышению квалификации летно-технического персонала на все наиболее распространенные в России типы воздушных судов.

До реализации проекта в организации процессный подход к управлению применялся в основном в областях деятельности, подконтрольных органам сертификации/надзора или прямо взаимодействующих с клиентом. Такие области оставались “островами”, разделенными зонами “коллективных” функций. При этом “острова” не соединялись в “континенты”, отчего ткань сквозного бизнес-процесса (end-to-end) рвалась. Подобный подход к управлению позволял принимать решения эффективные с точки зрения функциональных блоков, но оценить важность таких действий с точки зрения бизнеса было крайне сложно.

Бизнес-контекст

Вызовы, с которыми столкнулась организация, конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые возможности, стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством.

ООО «С 7 ИНВЕСТ» — одна из крупнейших компаний отечественного рынка услуг аренды авиатренажеров и объектов недвижимости, необходимых для проведения подготовки и размещения экипажей, участник группы компаний «С 7 Групп».

На рынке России и СНГ ООО «С 7 ИНВЕСТ» работает с 2008 года, имеет основной офис в с.Битягово, Домодедовского района Московской области. Часть объектов инфраструктуры, связанных с полетами и эксплуатацией воздушных судов, расположена в европейской части страны.

ООО «С 7 ИНВЕСТ» обладает сильными позициями в области предоставления в пользование комплексных и процедурных тренажеров и тренажерных систем для отработки аварийно-спасательных подготовок, обеспечивающих подготовку экипажей (типы ВС: BOEING 737 NG, Airbus 320, Embraer E170). Компания квалифицировано (сертификат EASA) обслуживает авиатренажеры многих типов, как собственные так и АТ клиентов.

Для заказчика предоставляется широкий спектр услуг по аренде и эксплуатации объектов недвижимости, обеспечивающих и поддерживающих процесс подготовки и сопутствующие бизнес-процессы:

- Предоставление в аренду площадей и объектов недвижимости для организации бизнес-объектов: гостиниц, объектов общественного питания, комплексов учебных и офисно-административных помещений, размещение комплексных и процедурных тренажеров.
- Агентские продажи собственных услуг заказчика.
- Капитальное строительство и управление недвижимостью.
- Организация досуговых и выездных массовых мероприятий и праздников.

Портфель услуг содержит большое разнообразие инновационных, надежных и гибких продуктов:

- От детального моделирования конкретных аэропортов до имитации критических ситуаций полета, влияющих на его будущую безопасность.
- От гибкого расписания, ориентирующегося на конечных потребителей до организации рабочего пространства и среды для экипажей до и после проведения тренажерной сессии.
- От надежной инфраструктуры и высокой энерговооруженности до высокотехнологичных решений управления.

Стратегия развития компании ориентирована на рост рынка авиаперевозок и числа авиаперсонала и подразумевает значительное увеличение объема оказываемых услуг. В числе инвестиционных целей компании:

- Приобретение новых тренажеров.
- Модернизация и добавление функциональности эксплуатируемым тренажерам.
- Строительство и реконструкция объектов коммунального и сетевого хозяйства.
- Рост емкости и повышение категории номерного фонда гостиниц, реконструкция действующих гостиничных корпусов.
- Реконструкция объектов социального назначения (общепит, отдых и рекреация).
- Проектирование и внедрение новых бизнес-процессов направленных на оказание услуг поддержки и сопровождения авиаперсонала (форменная одежда, бытовые услуги и т.д).

В числе целей компании из области процессной эффективности:

- Рост производительности труда за счет автоматизации ключевых операций и присоединения их к процессной платформе.
- Концентрация и автоматизация обобщенных функций в центрах обслуживания.
- Упрощение доступа к коллективным данным и автоинформирование.
- Упрощение и удешевление доступа к коллективным сервисам и службам.
- Накопление и анализ “больших” данных по процессам.
- Гибкие сервисы и процессы, с коротким сроком вывода в эксплуатацию.

Ресурсы:

От Заказчика – 1 человек.

От вендора – 1 бизнес-аналитик на протяжении проекта, 1-2 разработчика при необходимости.

Ограничения:

1. Финансовый слой - Основным ограничением является в целом бюджетный принцип формирования доходной части компании со стороны ключевого заказчика.
2. Проектный слой - Новации и внедрения, прямо не вытекающие из технологических и организационных решений головной компании, должны обладать несомненной ценностью, и способностью ее подтвердить в сжатые сроки.
3. Технологический слой - Интеграция с локальными решениями, в большинстве случаев, это задача архитектора процессной платформы.
4. Культурный слой - развитое функциональное мышление, опирающееся на низкую доступность обобщенной информации, слабая связанность ИТ-решений, укоренившиеся критерии оценки и стимулы в работе функционального руководителя на основе эффективности локальных решений.

Бизнес-процесс

Без лишних подробностей опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников (подразделения, роли).

Цель проекта - увеличить качество обслуживания клиентов, эффективность использования бизнес-ресурсов многопрофильной компании и взаимодействия между сотрудниками компании за счёт автоматизации сквозных бизнес-процессов учебного центра, включая:

- Аренда и эксплуатация авиатренажёров.
- Аренда и эксплуатация зданий и помещений.
- Управление закупками (потребностями).
- ОЦО события и поручения ("одно окно" с последующим распределением заявок по ответственным подразделениям).
- Теоретическая и летная подготовка пилотов.
- Другие административные процедуры.

Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников, клиентов, партнеров?

Спонсор проекта – высшее руководство компании (генеральный директор).

Проект затронул около 50% штата внутри компании, а вне её – всех клиентов и пользователей web-сервисов.

Среди ключевых клиентов компании – авиакомпании S7, Глобус, Победа, Россия, Ямал, Якутия, НордСтар, Нордвинд, Редвингс и Авиашкола Аэрофлота. ООО «С 7 ИНВЕСТ» плодотворно сотрудничает с государственными организациями, в частности ФГБУ "СЛО "Россия", с правительственными органами, а также федеральными и региональными органами власти.

Какие цели были поставлены перед процессной командой и как они связаны с бизнес-целями из предыдущего раздела?

Для достижения цели перед командой проекта были поставлены следующие задачи:

- Смоделировать и автоматизировать в процессной платформе 12 основных бизнес-процессов учебного центра.
- Интегрировать процессную платформу с существующими в компании ИТ-решениями.
- Обеспечить оперативную нотификацию клиентов и сотрудников центра о ключевых событиях в рамках исполняемых процессов.
- Создать службу “единого окна” для приёма, сортировки и обработки обращений сотрудников. Создать систему сбора аналитических данных об эффективности процессов и качестве их исполнения.

ИННОВАЦИОННОСТЬ

Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов? Инновационность с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами, ...?

Уникальностью проекта является эволюционный подход к цифровой трансформации компании. Обошлись без революций и нашли способ обойтись без замены используемых ИТ-систем и миграций в новые БД. На базе процессной low-code платформы Comindware, с минимальными ресурсами, создана единая динамичная среда для управления процессами и бизнес-объектами, хранения данных и коммуникации между сотрудниками всех подразделений учебного центра. Единство среды, простота её адаптации под задачи бизнеса и интеграции со сторонними системами открывает неограниченные возможности по построению новых подходов к работе с клиентами.

Трудности

Какие уроки вы извлекли из опыта проекта? Какие советы можете дать организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь? В частности, как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта?

Самое сложное - точно угадать с пилотным процессом на первом этапе. Точнее, с болевой точкой которую необходимо накрыть тканью BPM. Ошибка в виде тривиальной автоматизации "чего-то" сильно демотивирует спонсоров проекта. Нужен быстрый и обязательно положительный результат, важный для нескольких функциональных групп. Такой результат обеспечивает лояльность спонсоров проекта и, в виде важного бонуса, облегчает "принятие" на уровне исполнителей.

Как правило функциональные группы имеют "любимое" ПО, на которые они хотели бы потратить деньги, и передача инициативы активистам процессного подхода лишает их как бюджета, так и некоторой доли власти. Сложно убедить функционального

руководителя в необходимости BPM в его "колодце" - там он полновластный хозяин и не расположен никого допускать. Решение нужно искать в пограничных/смежных областях. Там, в "серой" зоне общих интересов нескольких руководителей, удаётся найти поляну для старта.

В ООО «С 7 ИНВЕСТ» поляну для старта искали в процессе “Бронирования”, который опирается на календарное расписание и изменяет его. В первоначальном варианте ведение календаря было выстроено по вертикальной схеме, требовавшей дополнительных оповещений участников о изменениях, согласования операций, блокирования его для просмотра и редактирования на значительный срок (до суток). Далее расписание дублировалось в нескольких средах, создавая дополнительные сложности по поддержанию его актуальности и доступности.

В новом процессе за пилот была выбрана область производственного планирования, разворачивающаяся «от расписания услуги к расписанию ресурсов и потребностей». В результате:

- Число сред календарного планирования было сокращено до 2-ух, взаимодействующих в режиме автосинхронизации. Обновление (изменение расписания) происходит с частотой 1 раз в 5 мин.
- Выросла доступность расписания для всех групп пользователей (от 3 до 12, включая внешних) и количество форматов представления календаря.
- В развитие календаря были созданы дополнительные справочники в платформе, расширившие функционал планирования закупок, ресурсов, финансового и бухгалтерского учета, управления работами, управления годностью и рисками.

Таким образом, был быстро достигнут положительный результат, важный для нескольких функциональных групп, что обеспечило лояльность как спонсоров проекта, так и функциональных руководителей.

Результаты

В чем ваше главное достижение? Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса, удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации и т.п.? По возможности, приведите цифры по состоянию на начало и конец проекта.

В результате автоматизации ключевых бизнес-процессов работы учебного центра радикально увеличена эффективность взаимодействия между сотрудниками и улучшено качество обслуживания клиентов. Организация перешла к управлению сквозными бизнес-процессами. Эффективность проще оценить на примере.

Например, отложен рейс, на котором должны были прилететь ученики образовательного комплекса. В таких случаях приходится экстренно корректировать расписание обучения на авиатренажерах, перебронировать сессию, оповещать участников и многое другое.

Ранее внесение необходимых изменений предполагало участие 12-ти человек, большого количества звонков и согласований с использованием MS Outlook и Excel-таблиц, ручного отражения изменений в 3-ёх разрозненных ИТ-системах. Весь процесс, от факта отмены рейса, до уведомления клиента о том, что всё хорошо, занимал до 1-2 дней. Как результат, несколько раз в месяц появлялись накладки в расписаниях и неточности в отчётах. При накладках клиенту в любом случае предоставлялась замена, но компания несла репутационные потери. Из-за низкой скорости обмена информацией тренажерные ёмкости оставались не полностью загружены и компания упускала выгоду.

В рамках проекта число сред календарного планирования было сокращено до 2-ух, взаимодействующих в режиме автосинхронизации. Обновление (изменение расписания) происходит с частотой 1 раз в 5 мин. Таким образом, теперь процессный слой ИТ-системы автоматически проводит процесс внесения изменений, оперативно информирует клиентов и сотрудников о ключевых статусах процессов через месенджеры, корректирует расписания, обеспечивает корректное наполнение баз данных информацией. Накладки в расписаниях остались в прошлом и репутационные риски минимизированы. За счет оперативного перебронирования, в оборот вернули около 10-15% тренажерной ёмкости и существенно снизили трудозатраты на решение рутинных операций.

Таким образом, существующая деятельность предприятия была перемещена в новую среду без дополнительных вложений в создание баз данных. Благодаря современному интерфейсу Low-code системы и интеграции с месенджерами новая среда была безболезненно принята сотрудниками организации и клиентами.

Информационные технологии

Какое ПО вы использовали (разработали, внедрили)? Как его интегрировали в существующую ИТ-инфраструктуру?

Для построения единой рабочей среды, а также автоматизации бизнес-процессов использовала low-code платформа Comindware Business Application Platform от ООО “Колловзар” (Comindware).

Чтобы обеспечить работу сотрудников в едином информационном пространстве, проведена интеграция с системами:

- AIMS (Airline Information Management System) - для синхронизация расписания ресурсов (тренажеры, экипажи, учебные курсы, параметры сессий) для поддержки процесса бронирования сессий на тренажерах, тарификации и формирования реализации по оказанным услугам.
- 1С - синхронизация справочников Номенклатуры и остатков по складу для поддержки Процесса формирования и планирования потребностей (закупки) и

Процесса исполнения заявок на техобслуживание объектов авиационного учебного центра.

- Viber и СМС-сервис для оперативного информирования клиентов и сотрудников центра о ключевых событиях и статусах исполняемых процессов.

Поставщики и подрядчики

Кто участвовал в проекте из числа внешних консультантов, интеграторов, вендоров? Кратко опишите роль каждого и обязательно укажите, кто внес наибольший вклад в успех проекта.

Проект реализован собственными силами при технической и консультационной поддержке Comindware - вендора, разработчика Comindware Business Application Platform, low-code платформы для цифровой трансформации предприятия.

От лица ООО "С7 Инвест" выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ.

Черняев Александр Владимирович,
Руководитель системы менеджмента качества