



«Новая высота»

Системный проект в области
управления бизнес-процессами

Туранская Татьяна Федоровна –
начальник управления СМК



О компании «Аэрофлот»

«Аэрофлот» — самый узнаваемый бренд в мире в области пассажирских авиаперевозок

163/56

Полеты в городов/стран

134/4

Представительств/
филиалов

более 24 тыс. чел.

Численность персонала

более 50 млн. чел.

Годовой пассажиропоток

19

Место в мире

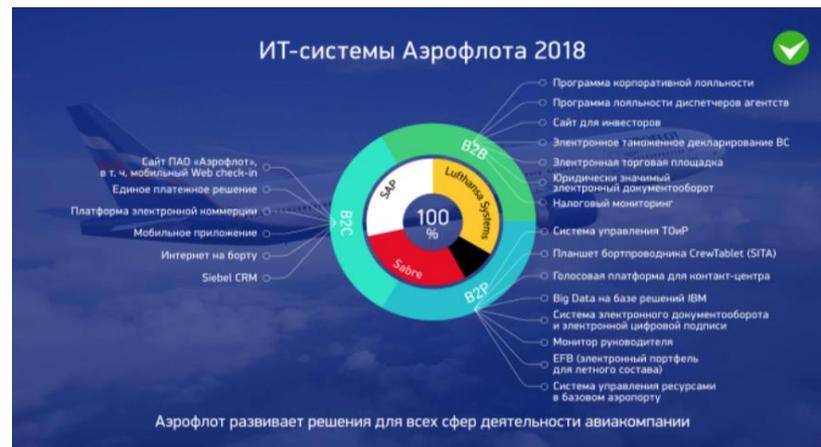
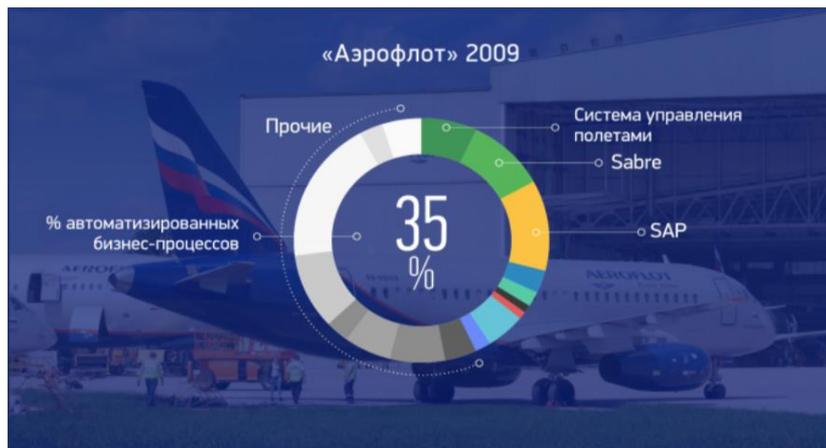
5

Место в Европе



Темпы цифровизации компании

«Авиаперевозки – бизнес с запредельной степенью конкуренции, он беспощаден к отстающим. И выиграет тот, кто уйдет в цифровизацию». Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» В.Г. Савельев



Одной из ключевых стратегических целей Группы «Аэрофлот» является увеличение пассажиропотока до 100 млн человек к 2023 году.

Достижение этой амбициозной цели невозможно без непрерывного совершенствования ключевых бизнес-процессов и системы управления Компании, направленного на повышение качества оказываемых услуг и обеспечение требуемого уровня операционной эффективности.

Направления развития корпоративной системы управления:

- Комплексирование (интеграция) различных подходов к управлению для наиболее эффективного решения управленческих задач
- Выявление проблемных зон и потенциала улучшения ключевых направлений деятельности Компании
- Обеспечение разумной эффективности каждого внутреннего бизнес-процесса
- Выявление, накопление и распространение лучших практик и знаний между подразделениями и персоналом
- Эффективная реализация проектов цифровой трансформации

Содержание проекта «Новая высота»

Миссия проекта «Новая высота» :

Используя существующий задел, создать организационные условия, методологическую и технологическую (инструментальную) основу для реализации в «Аэрофлот» системного подхода к совершенствованию ключевых бизнес-процессов и для достижения поставленных стратегических целей



Создание единой базы знаний о бизнес-архитектуре и единого контекста для координации работ по совершенствованию бизнес-процессов «Аэрофлот»



Снижение трудоемкости и повышение оперативности процессов бизнес-моделирования



Внедрение механизмов анализа процессов и выявления потенциала их улучшения



Развитие внутренних коммуникаций по бизнес-процессам и операционной эффективности

Цель:
Обеспечение системного подхода к совершенствованию ключевых бизнес-процессов авиакомпании

Основа проекта: существующая нормативная и регламентная база Компании, процессы и документация СМК, Сайт СМК, инструменты управления (управление рисками, КПЭ, «Монитор Руководителя» и др.)

Август 2017

Ноябрь 2018

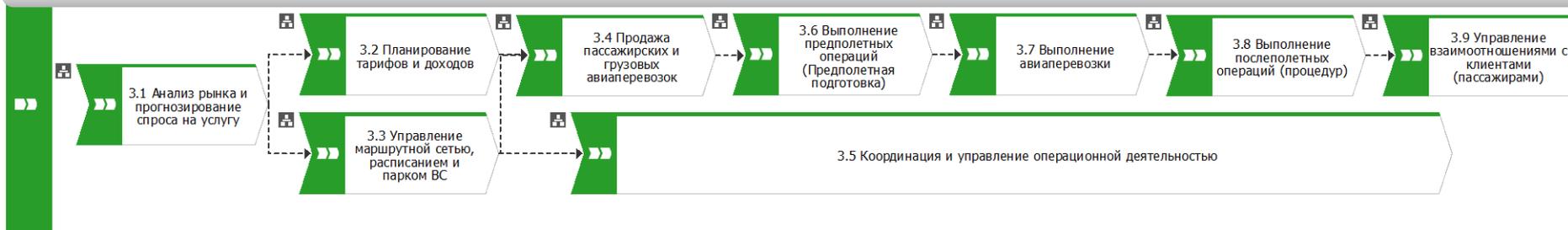


Модель процессов верхнего уровня ПАО «Аэрофлот»

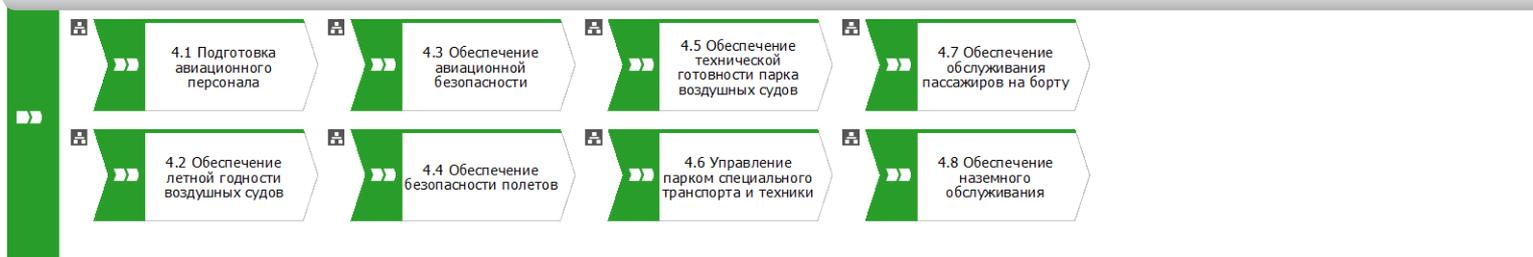
1. Процессы управления

2. Процессы развития

3. Основные процессы (бизнес-процессы)



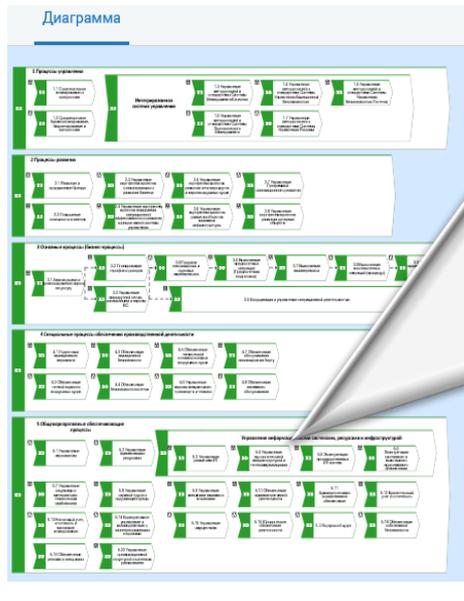
4. Специальные процессы обеспечения производственной деятельности



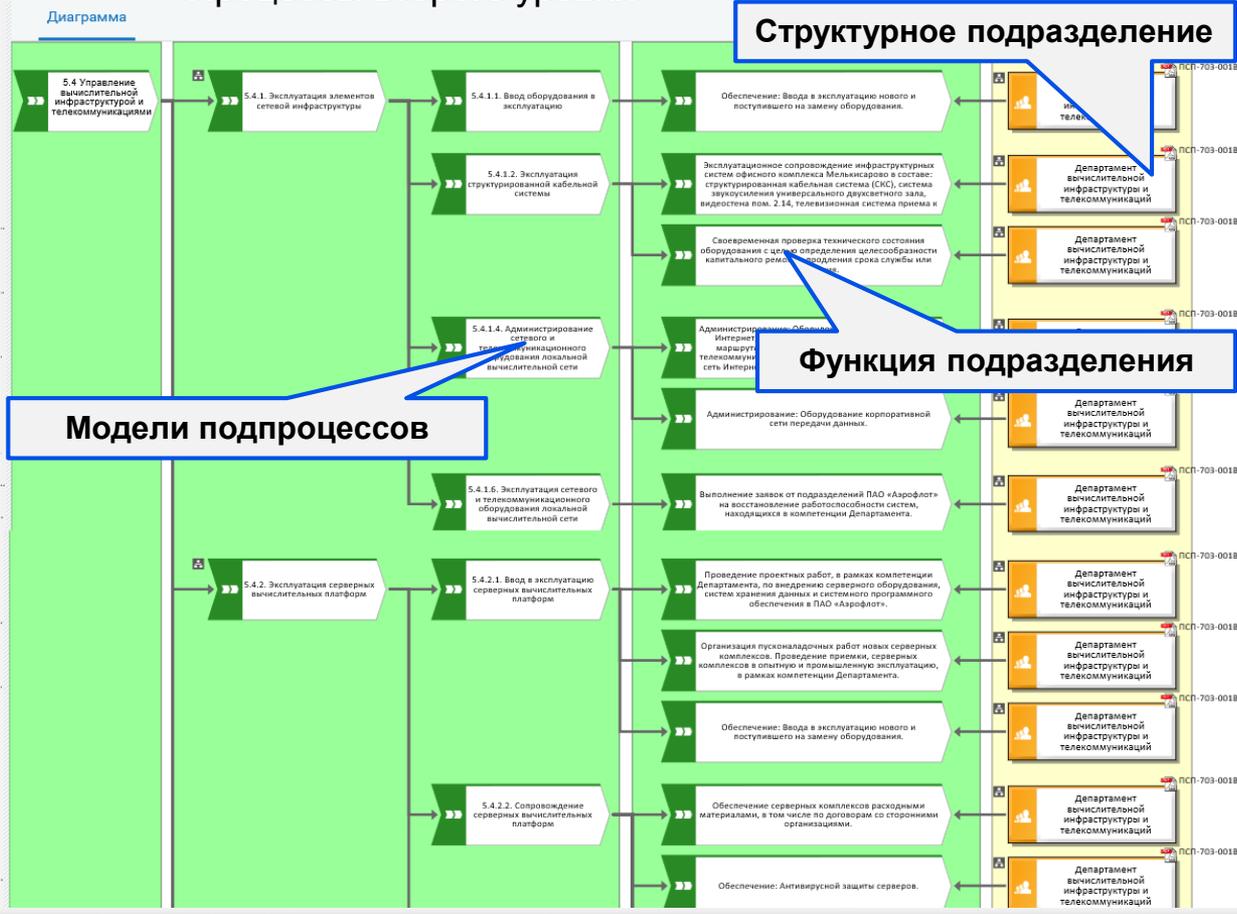
5. Общекорпоративные обеспечивающие (вспомогательные) процессы

Выполнена детализация процессов верхнего уровня ПАО «Аэрофлот» до уровня модели 2-го уровня

Процессы верхнего уровня

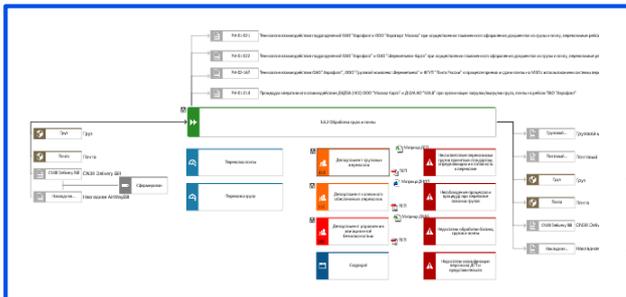


Процессы второго уровня

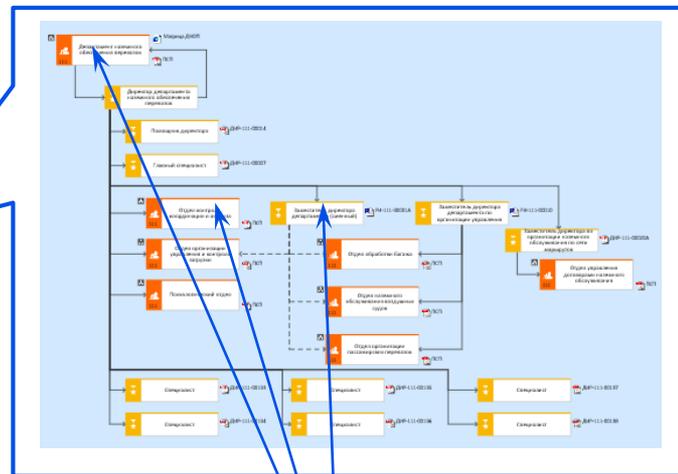


Модели, используемые в процессной базе знаний

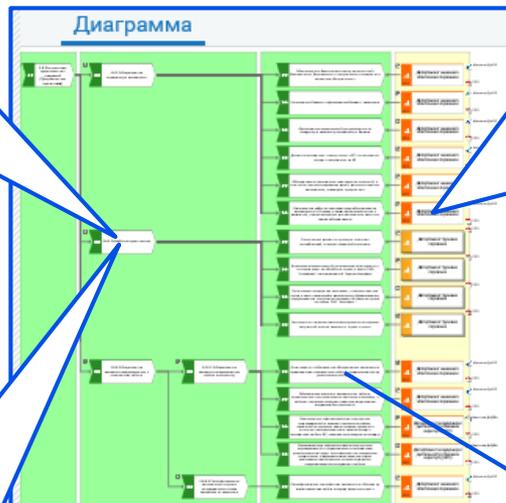
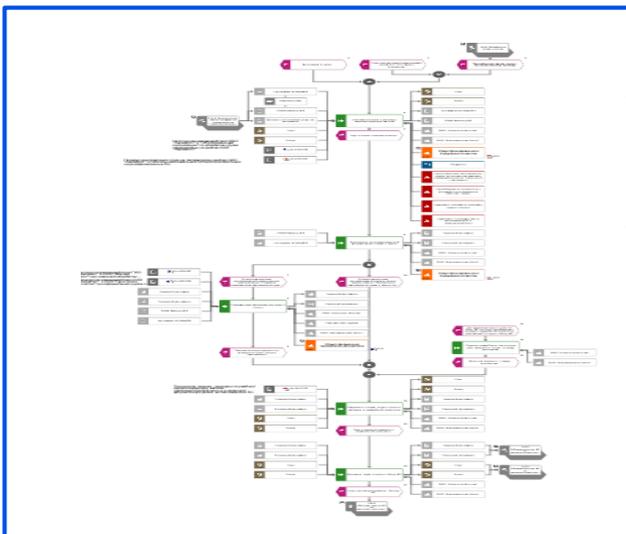
Модель окружения функций FAD



Модель организационной структуры



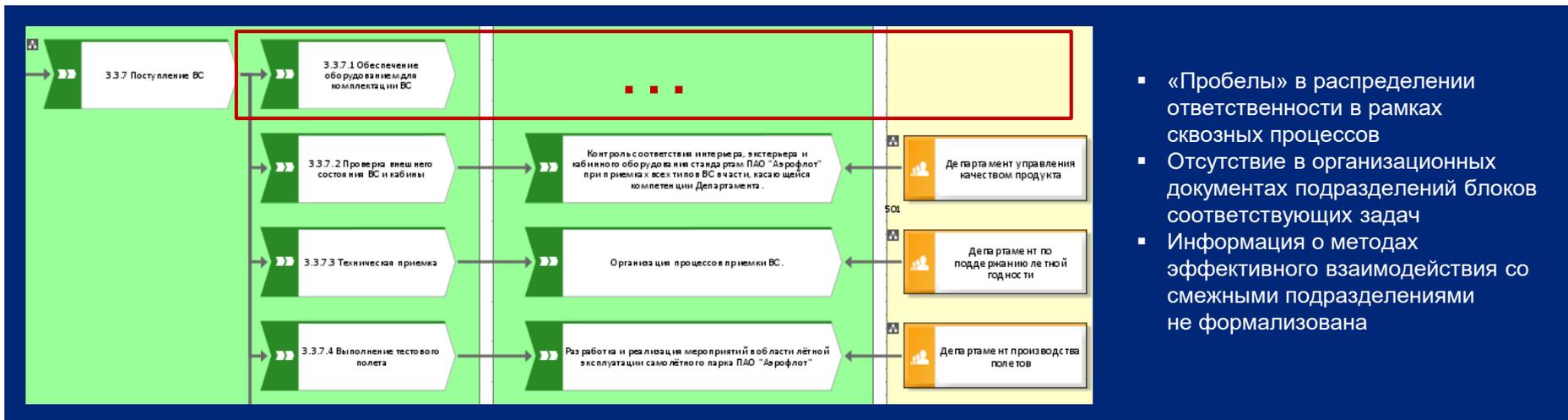
Модель процесса EPC



Положения о подразделениях с задачами и функциями подразделений, должностные инструкции работников

Используемые модели позволяют получить весь массив документов, необходимых для регламентации и аудита деятельности

Выявление функциональных разрывов в процессах



Описание параметров и критериев оценки

Параметр	Критерий оценки	Уровень зрелости				
		1	2	3	4	5
		Не формализованные процессы	Описанные процессы	Контролируемые процессы	Интегрированные процессы	Проактивно управляемые процессы
Окружение и границы БП	1.1 Назначение 1.2 Структура 1.3 Границы БП 1.4 Технология 1.5 Документированная информация	Базовый уровень				Передовой уровень
Участники БП	2.1 Организационно-ролевая структура 2.2 Компетентность 2.3 Обучение и развитие 2.4 Вовлеченность и осведомленность 2.5 Мотивация					
Менеджмент	3.1 Планирование 3.2 Показатели 3.3 Мониторинг 3.4 Анализ 3.5 Риски					
Ресурсы	4.1 Человеческие ресурсы 4.2 Информационные системы и программные средства 4.3 Инженерные системы и оборудование 4.4 Среда для функционирования процессов 4.5 Средства мониторинга					
Непрерывное совершенствование	5.1 Улучшение 5.2 Управление изменениями 5.3 Инновации и НДТ 5.4 Удовлетворенность потребителя 5.5 Обеспечение соответствия (комплаенс-менеджмент)					

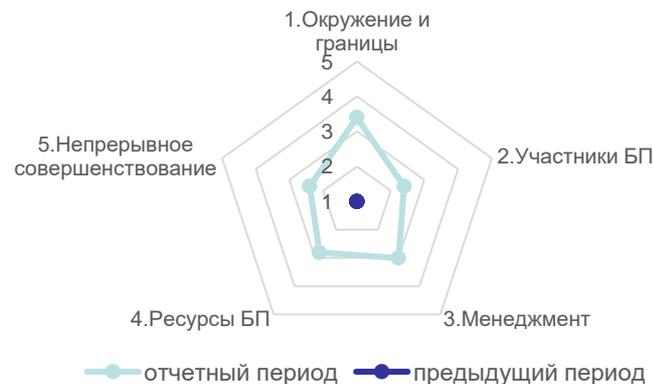
Критерий оценки	Описание критериев оценки	Индекс зрелости критерия
1.1 Назначение	1. Назначение процесса не осознается	1
	2. Назначение процесса ограничивается функциональными задачами	2
	3. Назначение процесса формализовано и создает основу для разработки показателей процесса	3
	4. Назначение процесса согласуется с миссией, политикой, стратегическими целями и задачами компании	4
	5. Назначение процесса предусматривает гибкую адаптацию под возможные изменения и учитывает будущие возможности и потребности	5

Результаты оценки зрелости бизнес-процессов

Шкала оценки зрелости бизнес-процессов



БП «Управление вычислительной инфраструктурой и телекоммуникациями»

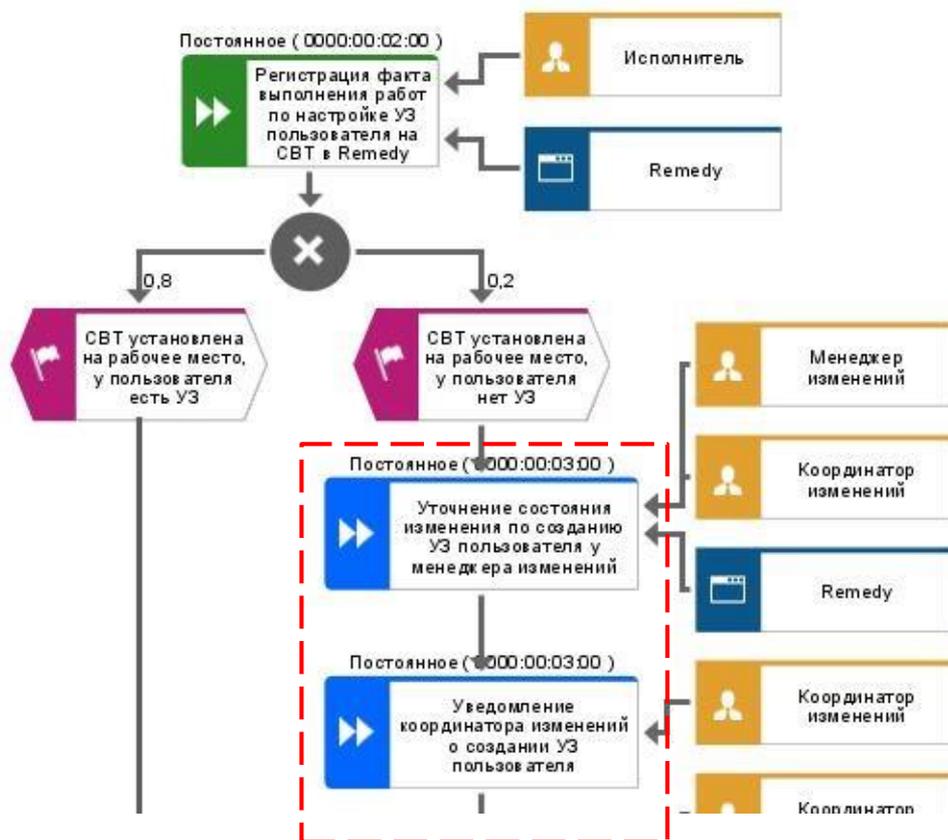


Пример результатов оценки бизнес-процесса



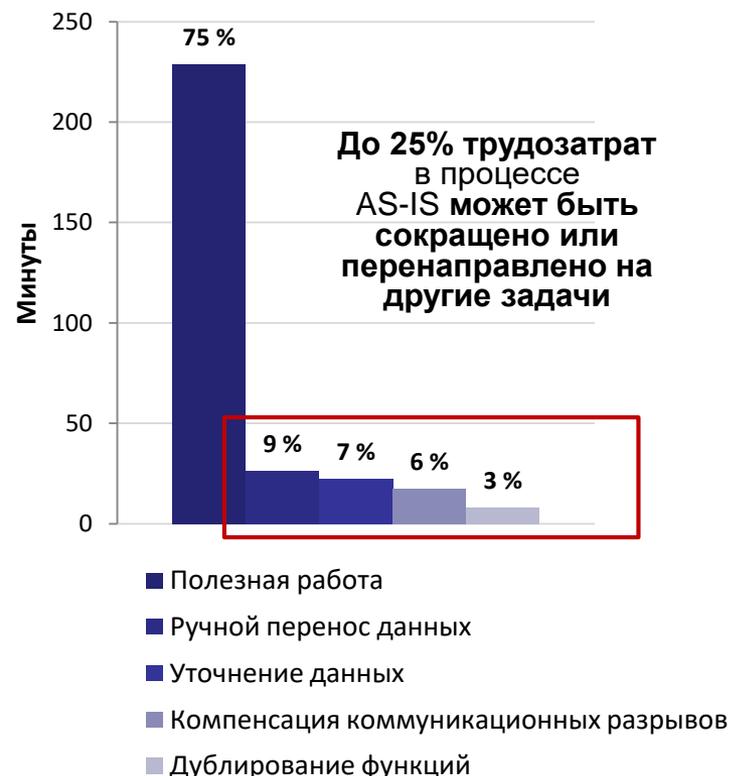
Выявление потенциала улучшения процессов

Инструменты имитационного моделирования позволяют выявлять и количественно оценивать «узкие места» процесса и потенциал повышения его эффективности



Пример коммуникационного разрыва (необходимость дополнительного уточнения информации и дополнительного информирования заинтересованных сторон)

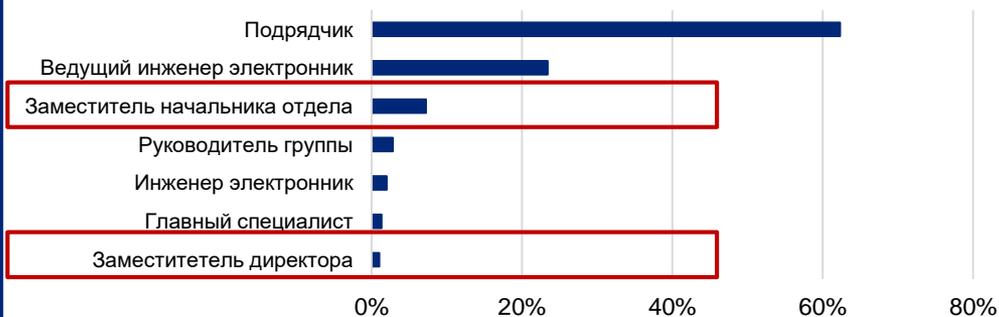
Распределение трудозатрат в процессе «AS-IS»



Выявление потенциала улучшения процессов

Пример результатов анализа использования ресурсов и компетенций в процессах управления ИТ

Время исполнения процесса в разрезе должностей



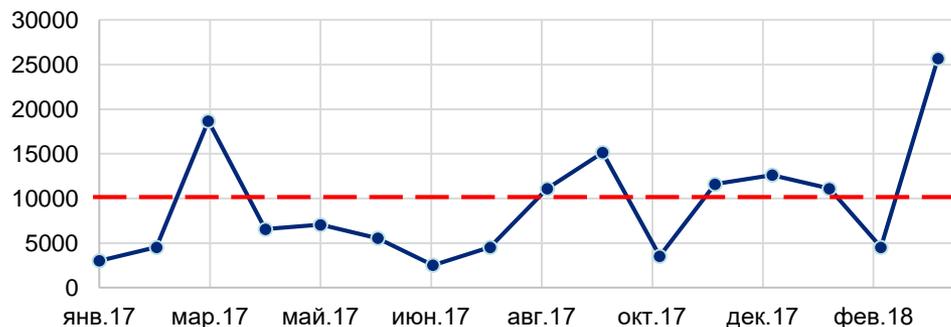
Выявленный факт: Высокая доля участия руководителей в решении операционных задач

Потенциал улучшения: Снижение стоимости выполнения процесса (оказания сервиса)

Пути решения:

- 1) Делегирование полномочий,
- 2) Стандартизация процессов (замена проектного подхода процессным)

Динамика трудозатрат подразделения по процессу, чел-часы



Выявленный факт: В периоды пиковой нагрузки требуется привлечение дополнительных ресурсов (аутсорсинг)

Потенциал улучшения: Снижение стоимости выполнения процесса (оказания сервиса)

Пути решения:

- 1) Снижение собственного ФОТ (увеличение объема аутсорсинга),
- 2) Сокращение объема аутсорсинга за счет фокусирования на рутинных задачах

Ключевые результаты проекта «Новая высота»

Снижение трудоемкости и повышение оперативности процессов бизнес-моделирования

1. Проведена ревизия и оптимизирована работа базы ARIS
2. **Обеспечена интеграция среды моделирования ARIS с модулем SAP HCM для получения актуальных данных по изменениям организационной структуры и корпоративной системой электронного документооборота (КАСУД) для получения актуальных данных по изменениям ВНД и ОРД Компании**
3. Разработаны скрипты для автоматизированного контроля качества моделирования
4. Разработаны скрипты для автоматизированного формирования документов на основе базы ARIS
5. Разработаны скрипты для автоматизации ряда процессов работы пользователей с базой ARIS

Создание единой базы знаний о бизнес-архитектуре и единого контекста для координации работ по совершенствованию бизнес-процессов «Аэрофлот»:

1. Актуализирована Модель процессов верхнего уровня Компании, охватывающая деятельность 46 департаментов и более 23 тыс. сотрудников Компании
2. Выполнена оценка уровня критичности процессов верхнего уровня Компании для их детального описания и регламентации;
3. **Сформировано детальное описание более 50 бизнес-процессов, объединяющее в едином контексте функции различных структурных подразделений, внутренние нормативные документы, КПЭ (KPI) и риски процессов, используемые в них информационных системы.**

Внедрение механизмов анализа процессов и выявления потенциала их улучшения

1. Разработана методика анализа распределения объемов работ в бизнес-процессах, выявления и оценки полезных трудозатрат и потерь в процессах
2. Проведен анализ распределения трудозатрат персонала в разрезе функций бизнес-процессов и объектов обслуживания;
3. Разработана статистическая модель для прогнозирования среднегодовых трудозатрат ИТ-подразделения
4. Разработана Имитационная модель пилотного бизнес-процесса с применением ARIS Simulation.
5. **Разработана методика, чек-лист и процедура проведения оценки зрелости бизнес-процессов**
6. Оценка зрелости интегрирована в процесс внутреннего аудита ИСМ процесс анализа функционирования ИСМ со стороны руководства (в качестве инструмента самооценки)

Развитие внутренних коммуникаций по бизнес-процессам и операционной эффективности:

1. Функционал Корпоративного информационного портала по СМК и бизнес-процессам - Сайт СМК переведен на новую технологическую платформу - ARIS Connect;
2. Настроены функции расширенного поиска информации по различным атрибутам
3. **Качественно структурирована информация под требования конечных пользователей, улучшена визуализация Сайта СМК.**

Эволюция СМК в картинках



ИТ ФИЛОСОФИЯ

www.fil-it.ru



КОМПАНИЯ

ООО «Философия.ИТ» — лидер российского рынка, специализирующийся на внедрении сложных информационных систем и предоставлении услуг управленческого и ИТ-консалтинга.



КОМАНДА

В нашей команде 800+ высококлассных экспертов в областях — ERP, CPM, CRM, BI, ECM, BPM, PPM, ITSM, BILLING, OSS/BSS и др.



ГЕОГРАФИЯ

Компания оказывает услуги заказчикам в 17 крупнейших городах в 8 федеральных округах РФ, а также в Казахстане и на Украине.



ПАРТНЕРСТВО С МИРОВЫМИ ЛИДЕРАМИ

Нашими партнерами сегодня являются 30+ ведущих глобальных и локальных поставщиков программного и аппаратного обеспечения — Oracle, SAP, IBM, SAS, Галактика, 1С, Kaspersky, Microsoft и др.



ПОДХОД К РАБОТЕ

Мы берем за основу стратегию, сформулированную руководством Заказчика и бизнес-консультантами, и проводим трансформацию процессов «под ключ» при помощи ИТ-систем.

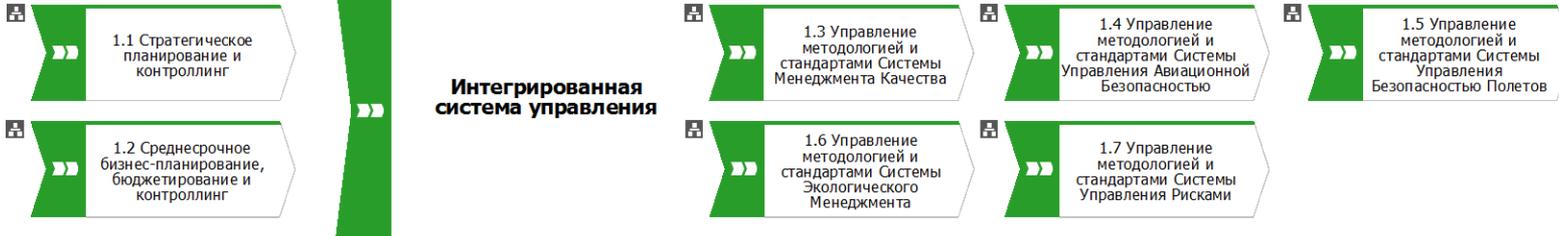


Благодарю за внимание

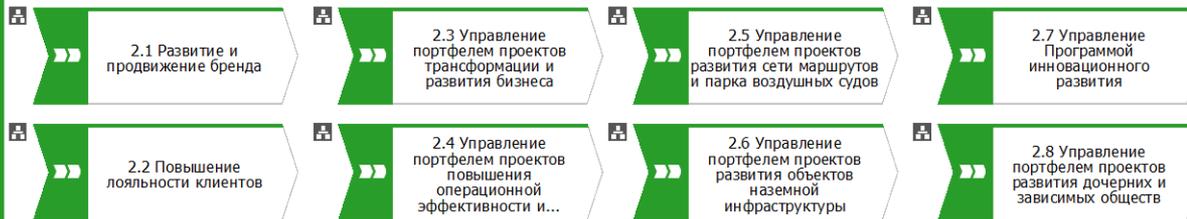
Приложения

Модель процессов верхнего уровня ПАО «Аэрофлот» (начало)

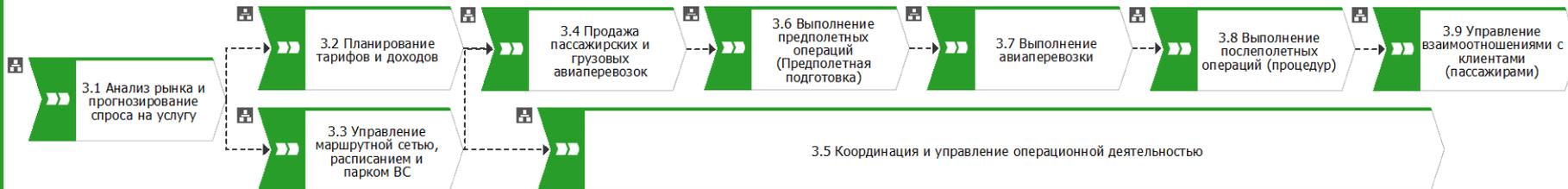
1 Процессы управления



2 Процессы развития



3 Основные процессы (бизнес-процессы)

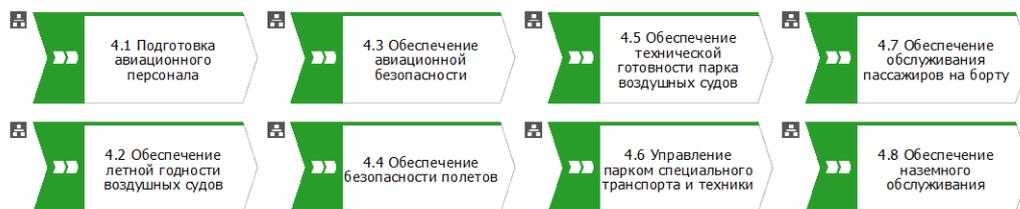


Модель процессов верхнего уровня ПАО «Аэрофлот» (окончание)

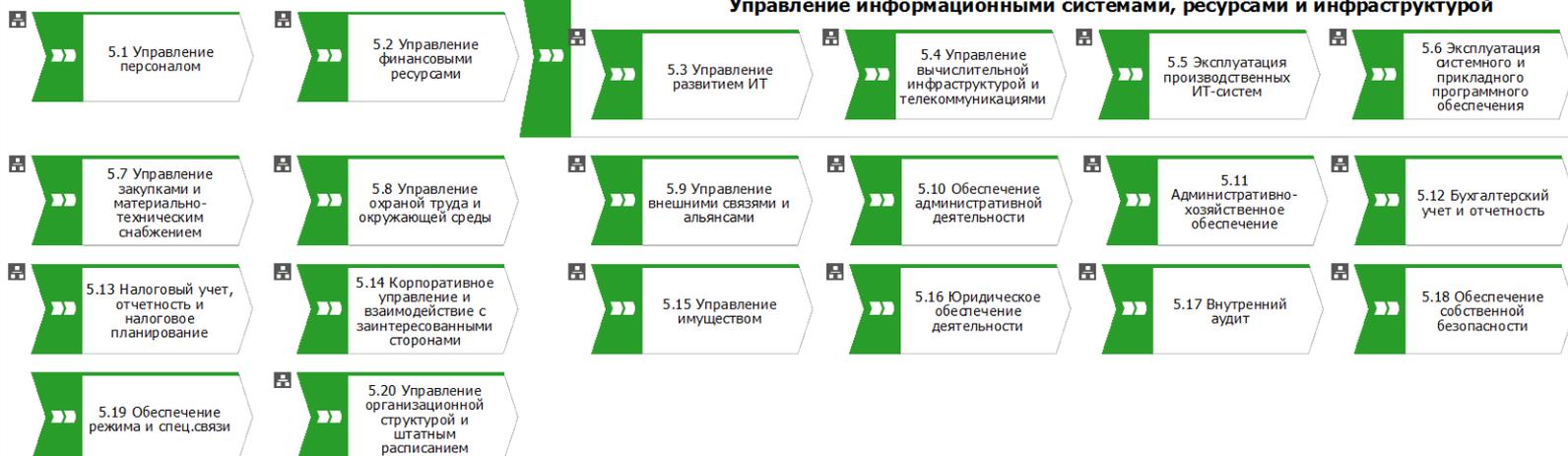
3 Основные процессы (бизнес-процессы)

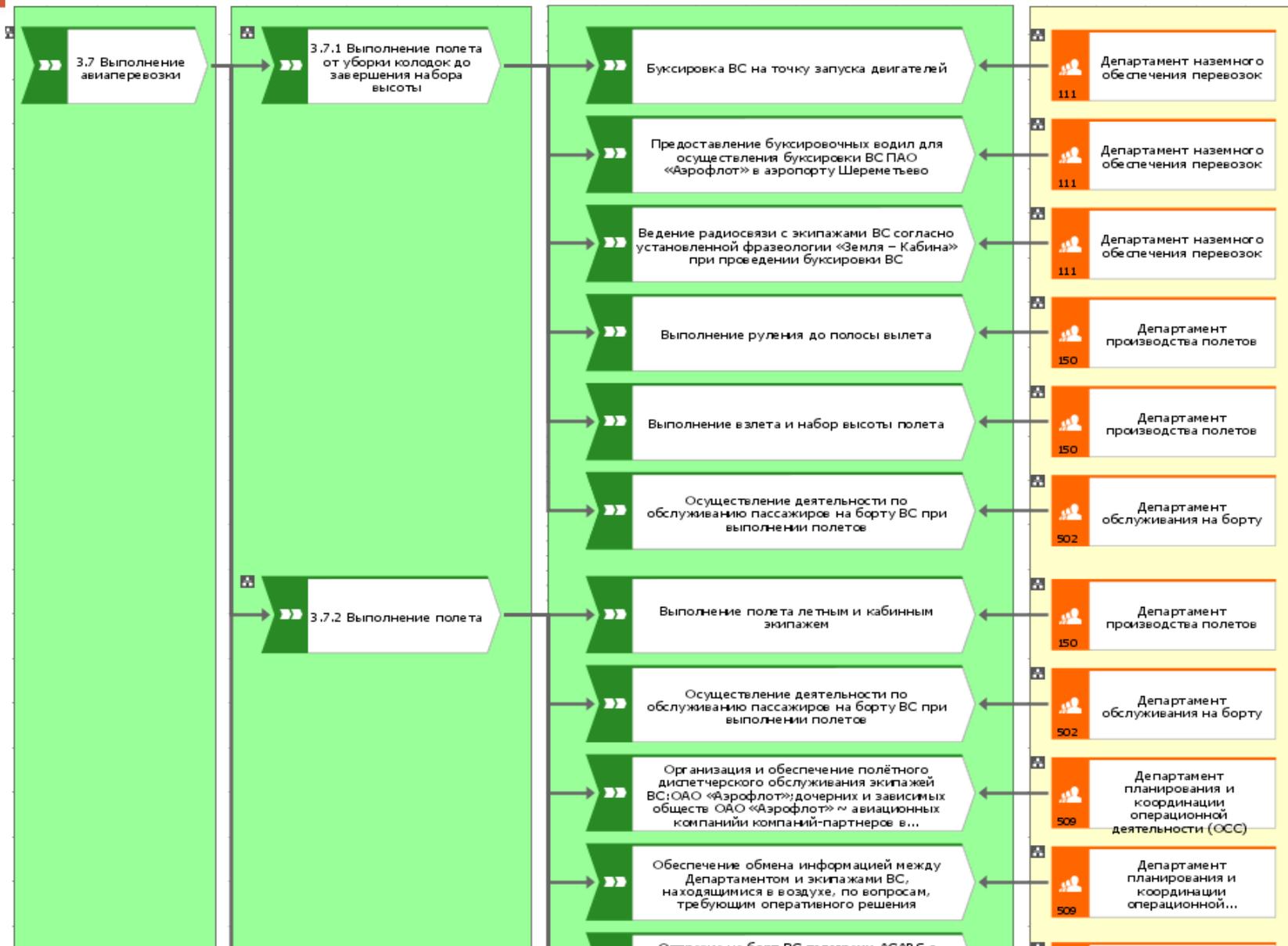


4 Специальные процессы обеспечения производственной деятельности



5 Общекорпоративные обеспечивающие процессы





Паспорт процесса и Регламент процесса формируются скриптом из модели ARIS

№ п.п.	Раздел документа	Паспорт БП (2 уровень)	Регламент БП (2 уровень)
1	Цель	X	X
2	Область применения и исключения	X	X
3	Регламентирующие документы и нормативные ссылки	X	X
4	Термины, определения и сокращения	X	X
5	Должность владельца процесса	X	X
6	Планирование	X	X
7	Структура процесса	X	X
8	Роли и участники процесса	X	X
9	Вход(ы)	X	X
10	Выход(ы)	X	X
11	Используемые ресурсы: Информационные системы	X	X
12	Измеряемые показатели и формирование отчетности	X	X
13	Риски	X	X
14	Схема процесса	X	X
15	Описание процесса		X

Структура Паспорта и Регламента процесса

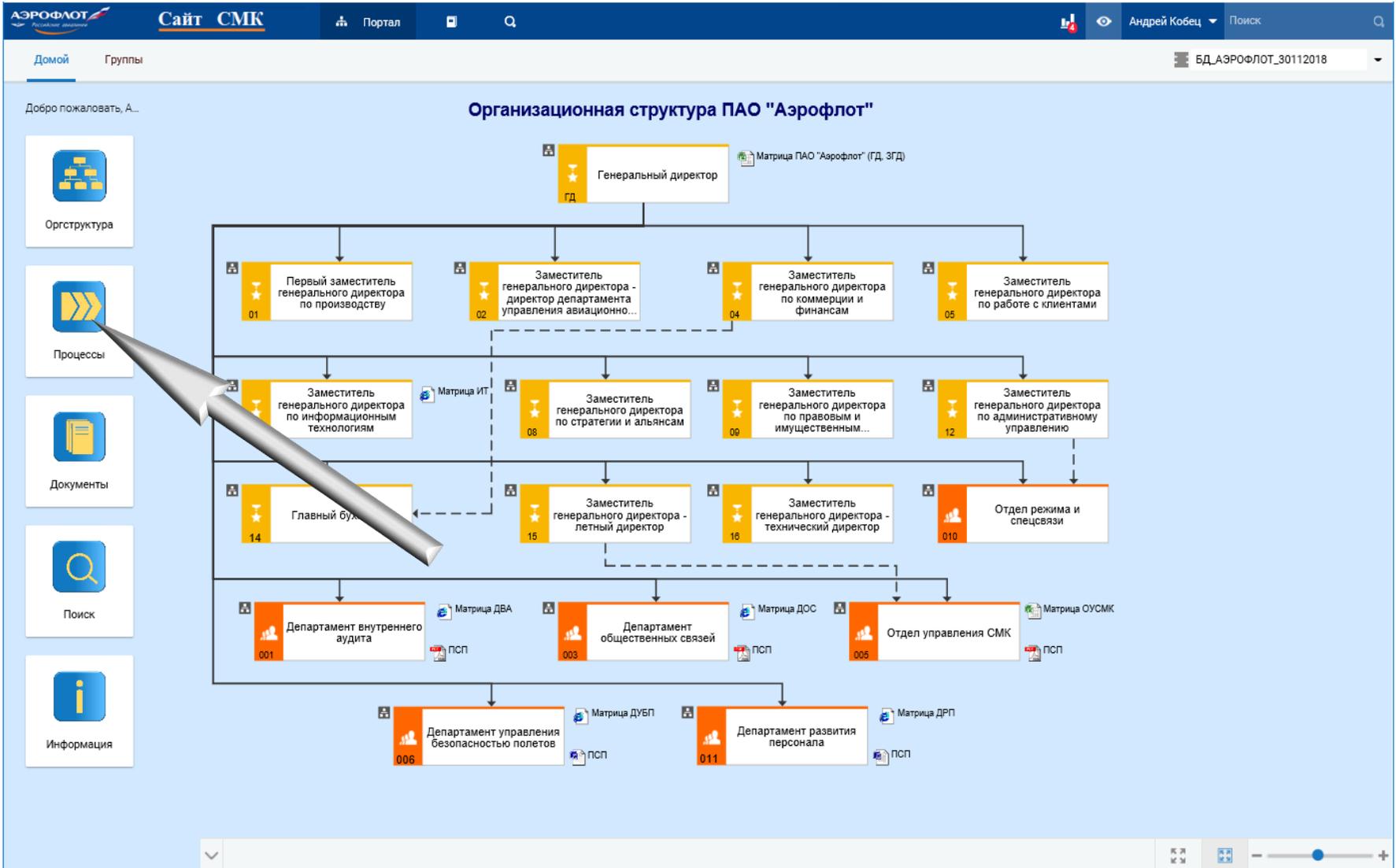


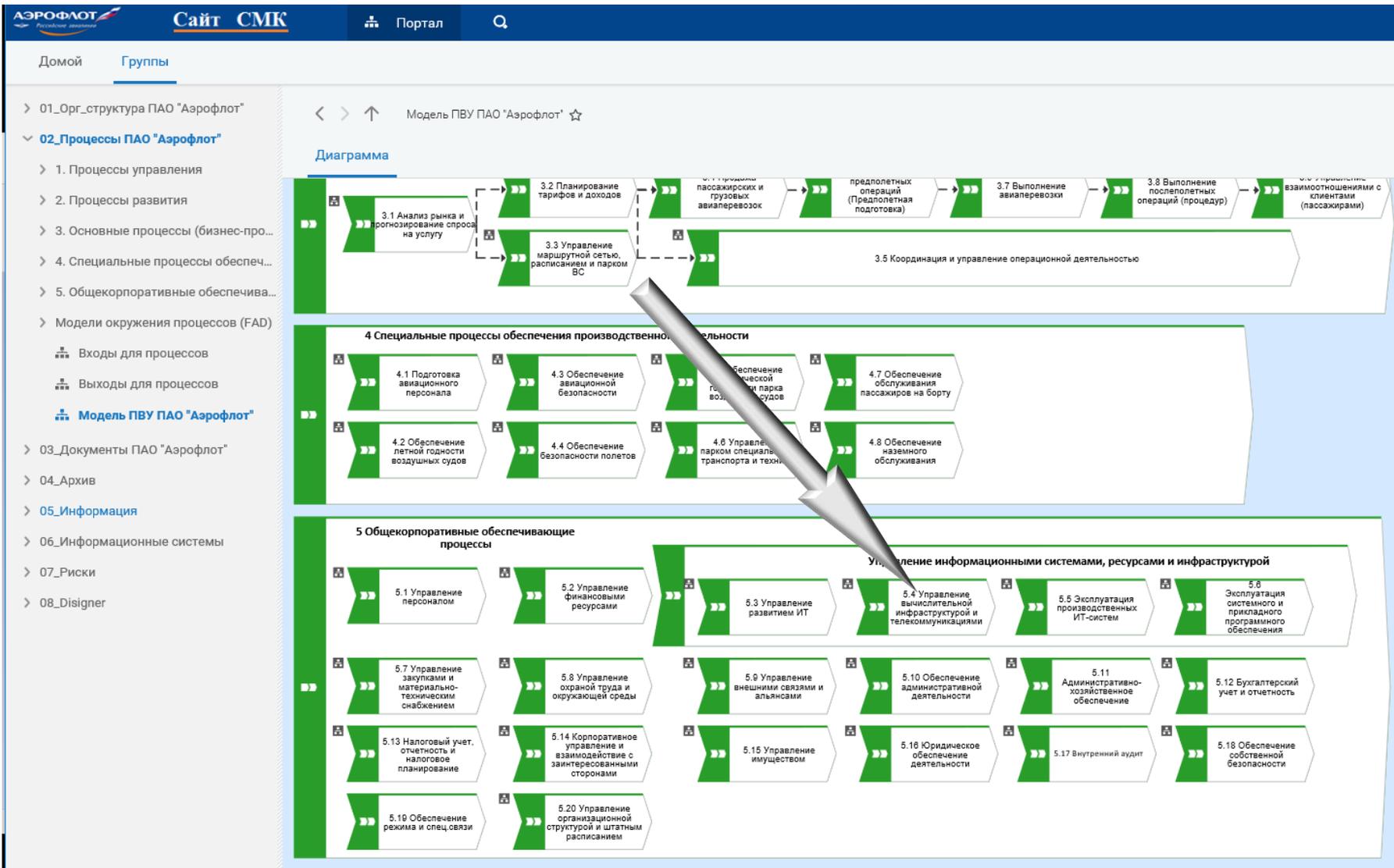
Алгоритм расчета уровня зрелости



Индекс зрелости каждого параметра оценки бизнес-процесса рассчитывается как средневзвешенное значение результатов оценки между пятью критериями данного параметра.

Индекс зрелости каждого критерия определяется путем сопоставления фактических данных по данному критерию, полученных в процессе проведения внутренних аудитов, с описанными эталонными значениями по каждому критерию. Индекс зрелости каждого критерия принимается равным от 1 до 5 в зависимости от результатов сопоставления.





Дерево организационной структуры. Переход к документам

АЭРОФЛОТ Сайт СМК Портал

Домой Группы

01_Орг_структура ПАО "Аэрофлот"

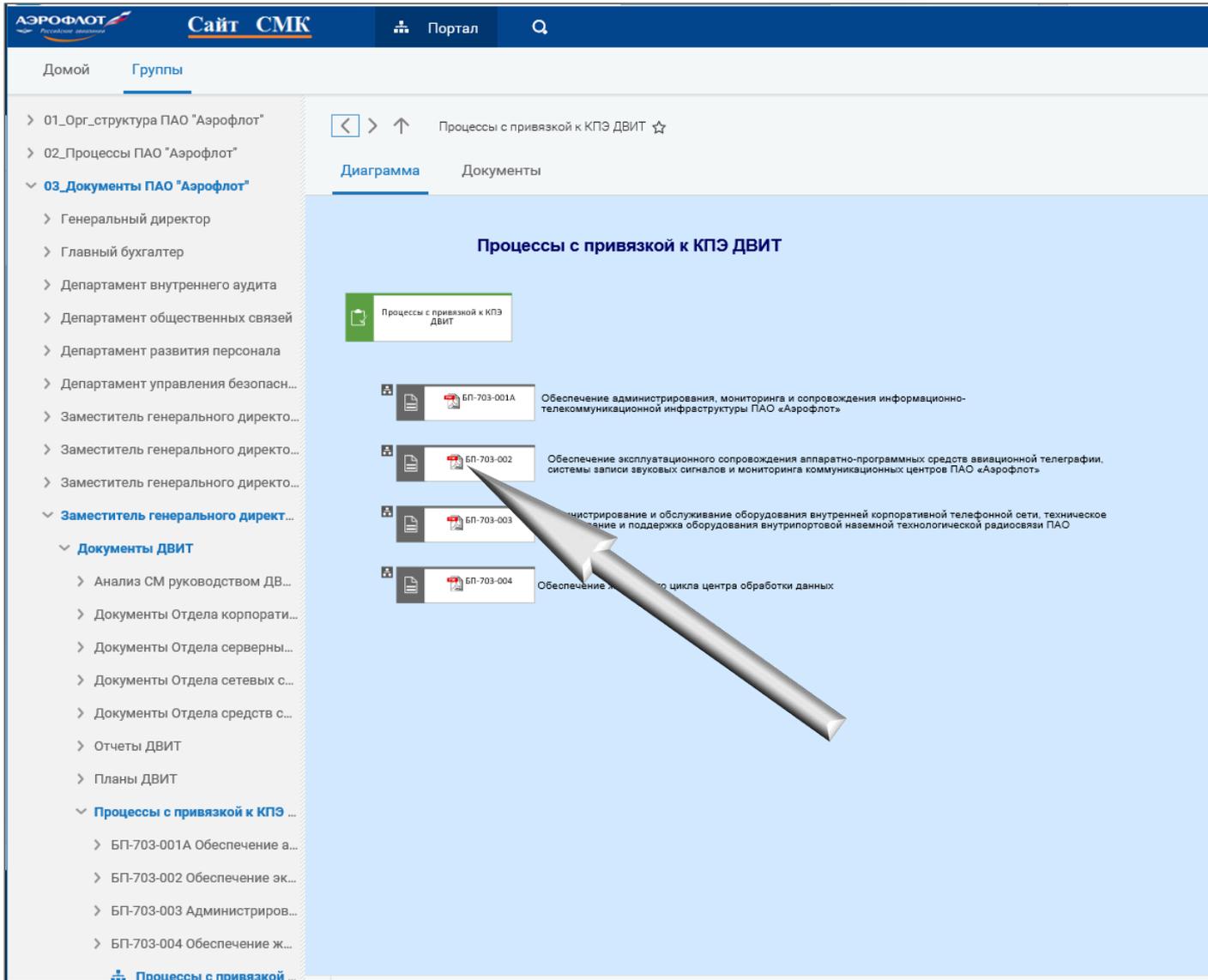
- Главный бухгалтер
- Департамент внутреннего аудита
- Департамент общественных связей
- Департамент развития персонала
- Департамент управления безопасн...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директ...**
 - Департамент вычислительной и ...**
 - Отдел корпоративной сети пе...
 - Отдел серверных комплексов
 - Отдел сетевых сервисов
 - Отдел средств связи и телефо...
 - Департамент вычислител...**
 - Департамент информационных ...
 - Департамент управления проект...
 - Департамент эксплуатации прик...
 - Заместитель генерального д...
 - Заместитель генерального директо...
 - Заместитель генерального директо...
 - Заместитель генерального директо...
 - Заместитель генерального директо...
 - Заместитель генерального директор...
 - Отдел режима и спецсвязи
 - Отдел управления СМК

Департамент вычислительной инфраструктуры и телекоммуникаций ☆

Диаграмма Обзор Документы

Департамент вычислительной инфраструктуры и телекоммуникаций

```
graph TD; A[Департамент вычислительной инфраструктуры и телекоммуникаций 703] --> B[Заместитель генерального директора 703]; A --> C[Заместитель директора по телекоммуникациям 703-002А]; A --> D[Заместитель директора 703]; A --> E[Инженер 1 категории 703-703-004]; A --> F[Специалист 703-703-006]; B --> G[Отдел корпоративной сети передачи данных 703]; B --> H[Отдел средств связи и телефонии 703]; C --> I[Отдел серверных комплексов 703]; C --> J[Отдел сетевых сервисов 703]; D --> K[Матрица ДВИТ]; D --> L[Помощник директора 703-703-003В]; D --> M[Отдел корпоративной сети передачи данных 703]; D --> N[Отдел серверных комплексов 703]; D --> O[Отдел сетевых сервисов 703];
```

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

Сайт СМК

Портал

Домой Группы

01_Орг_структура ПАО "Аэрофлот"

02_Процессы ПАО "Аэрофлот"

03_Документы ПАО "Аэрофлот"

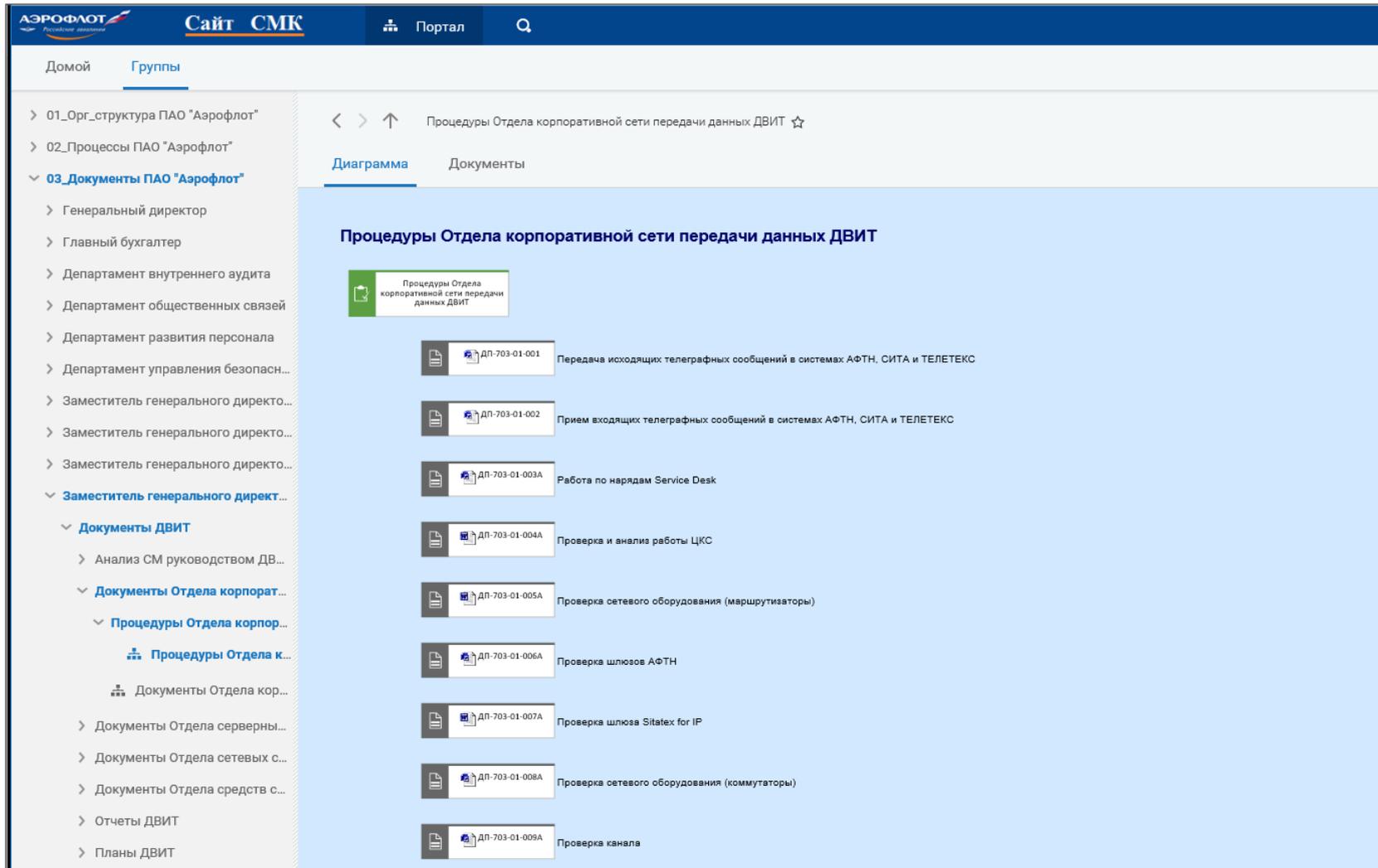
- Генеральный директор
- Главный бухгалтер
- Департамент внутреннего аудита
- Департамент общественных связей
- Департамент развития персонала
- Департамент управления безопасн...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директо...
- Заместитель генерального директ...**
- Документы ДВИТ**
 - Анализ СМ руководством ДВ...
 - Документы Отдела корпорати...
 - Документы Отдела серверны...
 - Документы Отдела сетевых с...
 - Документы Отдела средств с...
 - Отчеты ДВИТ
 - Планы ДВИТ
- Процессы с привязкой к КПЭ ...**
 - БП-703-001А Обеспечение а...
 - БП-703-002 Обеспечение эк...
 - БП-703-003 Администриров...
 - БП-703-004 Обеспечение ж...

Процессы с привязкой к КПЭ ДВИТ ☆

Диаграмма Документы

Процессы с привязкой к КПЭ ДВИТ

- Процессы с привязкой к КПЭ ДВИТ
- БП-703-001А Обеспечение администрирования, мониторинга и сопровождения информационно-телекоммуникационной инфраструктуры ПАО «Аэрофлот»
- БП-703-002 Обеспечение эксплуатационного сопровождения аппаратно-программных средств авиационной телеграфии, системы записи звуковых сигналов и мониторинга коммуникационных центров ПАО «Аэрофлот»
- БП-703-003 Администрирование и обслуживание оборудования внутренней корпоративной телефонной сети, техническое обслуживание и поддержка оборудования внутрипортовой наземной технологической радиосвязи ПАО
- БП-703-004 Обеспечение ж... цикла центра обработки данных



АЭРОФЛОТ **Сайт СМК** Портал

Домой Группы

01_Орг_структура ПАО "Аэрофлот"
02_Процессы ПАО "Аэрофлот"
03_Документы ПАО "Аэрофлот"
Генеральный директор
Главный бухгалтер
Департамент внутреннего аудита
Департамент общественных связей
Департамент развития персонала
Департамент управления безопасн...
Заместитель генерального директо...
Заместитель генерального директо...
Заместитель генерального директо...
Заместитель генерального директ...
Документы ДВИТ
Анализ СМ руководством ДВ...
Документы Отдела корпорат...
Процедуры Отдела корпор...
Документы Отдела кор...
Документы Отдела серверны...
Документы Отдела сетевых с...
Документы Отдела средств с...
Отчеты ДВИТ
Планы ДВИТ

Процедуры Отдела корпоративной сети передачи данных ДВИТ ☆

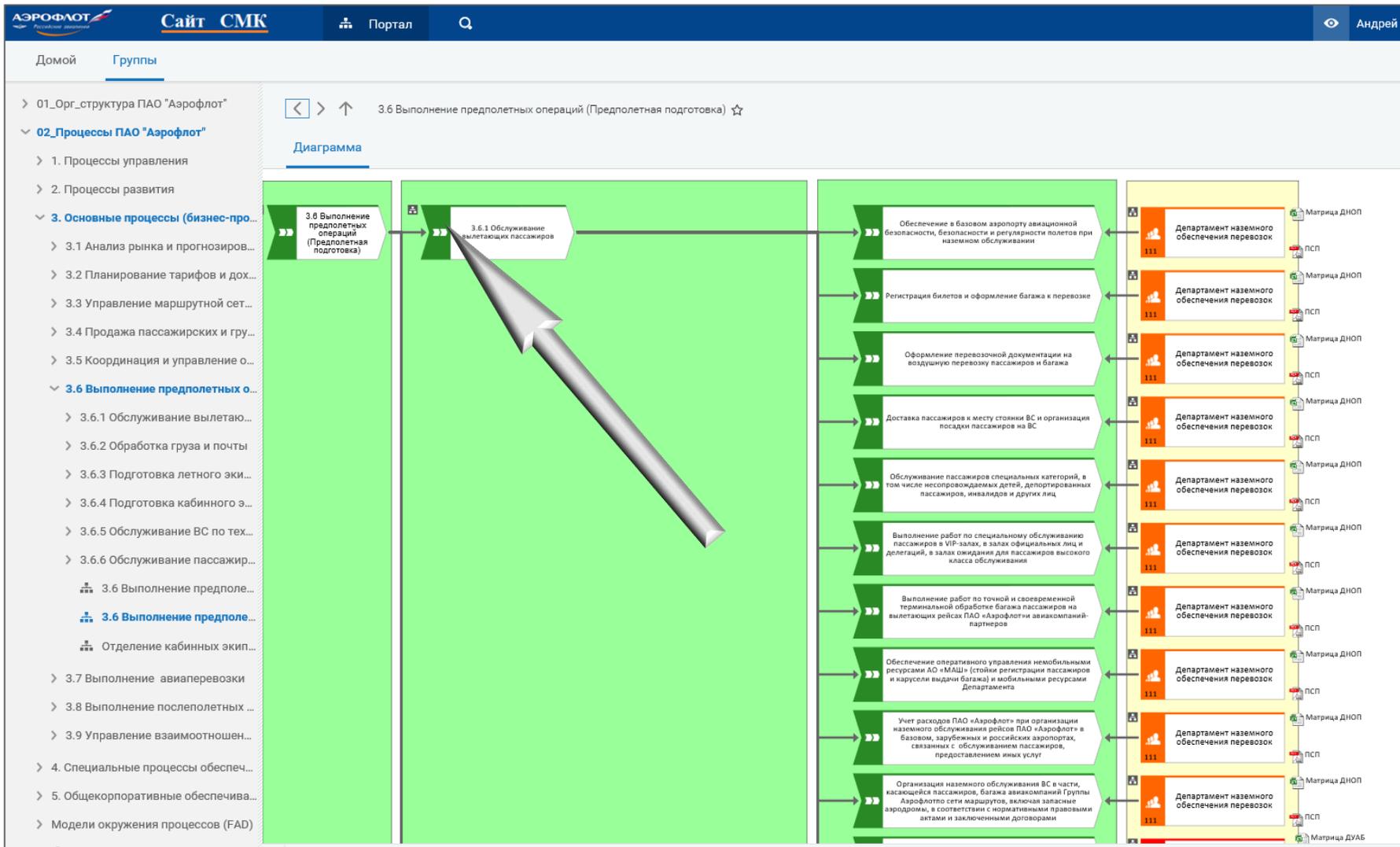
Диаграмма Документы

Процедуры Отдела корпоративной сети передачи данных ДВИТ

Процедуры Отдела корпоративной сети передачи данных ДВИТ

ДП-703-01-001	Передача исходящих телеграфных сообщений в системах АФТН, СИТА и ТЕЛЕТЕКС
ДП-703-01-002	Прием входящих телеграфных сообщений в системах АФТН, СИТА и ТЕЛЕТЕКС
ДП-703-01-003А	Работа по нарядам Service Desk
ДП-703-01-004А	Проверка и анализ работы ЦКС
ДП-703-01-005А	Проверка сетевого оборудования (маршрутизаторы)
ДП-703-01-006А	Проверка шлюзов АФТН
ДП-703-01-007А	Проверка шлюза Sitatex for IP
ДП-703-01-008А	Проверка сетевого оборудования (коммутаторы)
ДП-703-01-009А	Проверка канала

Дерево процессов второго уровня. Переход к модели FAD и EPC



АЭРОФЛОТ
Сайт СМК
Портал
🔍

Домой Группы

- > 01_Орг_структура ПАО "Аэрофлот"
- > 02_Процессы ПАО "Аэрофлот"
 - > 1. Процессы управления
 - > 2. Процессы развития
 - > 3. Основные процессы (бизнес-процессы)
 - > 3.1 Анализ рынка и прогнозирова...
 - > 3.2 Планирование тарифов и дох...
 - > 3.3 Управление маршрутной сет...
 - > 3.4 Продажа пассажирских и гру...
 - > 3.5 Координация и управление о...
 - > 3.6 Выполнение предполетных о...
 - > 3.6.1 Обслуживание вылетаю...
 - 3.6.1 Обслуживание вы...
 - 3.6.2 Обработка груза и почты
 - 3.6.3 Подготовка летного эки...
 - 3.6.4 Подготовка кабинного э...
 - 3.6.5 Обслуживание ВС по тех...
 - 3.6.6 Обслуживание пассажир...
 - 3.6.6 Выполнение предполе...
 - 3.6.6 Выполнение предполе...
 - 3.6.6 Отделение кабинных экип...
 - > 3.7 Выполнение авиаперевозки
 - > 3.8 Выполнение послеполетных ...
 - > 3.9 Управление взаимоотношен...
 - > 4. Специальные процессы обеспеч...

< > ↑
3.6.1 Обслуживание вылетающих пассажиров ☆

Диаграмма
Обзор
Документы
Шаги

- BP-111-001 Организация наземного обеспечения перевозок
- PH-02-072 Технологии взаимодействия ОСОП ДНОП ОАО «Аэрофлот» и ЗАО «Барель» при обслуживании пассажиров в Салонах ожидания терминала D 4/7 «Шарлотинский»
- PH-111-11015A Инструкция конечного пользователя ИТА BagManger
- PH-111-101111 Технологии обслуживания пассажиров и оформления багажа в Базахе аэропорта
- PH-02-003С Технологии взаимодействия подразделений при предоставлении пассажиру платной услуги «Список» по выбору места повышенной комфортности в салоне экономического класса на этапе регистрации на рейс
- DP-111-1106 Обработка багажа по вылету пассажиров категории VIP
- PH-111-01314B Технологии работы персонала центральной диспетчерской при координации и управлении процессами обслуживания пассажиров и их багажа
- PH-01-196 Теловая методика контроля выполнения требований норм, правил и процедур по авиационной безопасности при наземном обслуживании рейсов ПАО «Аэрофлот» во аэровокзалах аэропортов
- PH-05-224 Инструкция по дополнительному досмотру пассажиров и вещей, находящиеся при них, на рейсах ПАО «Аэрофлот», следующих в Израиль
- PH-02-045 Технологии повышения качества обслуживания при регистрации в аэропорту на рейсах ПАО Аэрофлот

3.6.1 Обслуживание вылетающих пассажиров

- FTL (Телеграмма...) FTL (Телеграмма со списком участников программы часто летающих пассажиров)
- Passenger... Passenger Information List
- SOM... SOM (Телеграмма о занятых местах)
- BTM... BTM (Телеграмма о трансферном багаже)
- PSM(Телеграмм... PSM (Телеграмма по особым услугам пассажирам)
- PTM(Телеграмм... PTM (Телеграмма о трансферных пассажирах)
- Сводная... Сводная ведомость числа пассажиров, количества мест и веса багажа
- Багаж Багаж

<ul style="list-style-type: none"> Предполетный досмотр пассажиров и ручной клади Совершенство отправки трансферного багажа Предполетный досмотр багажа пассажиров Перевозка оружий пассажиров Совершенство отправки трансферных пассажиров Перевозка багажа Комплектование и сопровождение багажа под борт ВС Уровень выполнения стандартов обслуживания пассажиров ПАО «Аэрофлот» 	<ul style="list-style-type: none"> Департамент наземного обеспечения перевозок Департамент управления авиационной безопасностью Sabre SSI Check Pass Bag manager Контроль доступа пассажиров в бизнес залы 	<ul style="list-style-type: none"> Матрица ДНОП Матрица ДУАВ Неудовлетворительная деятельность сторонних организаций и поставщиков обслуживания Недостатки обработки багажа, груза и почты Задержка отправления Неудовлетворительность пассажира качеством предоставляемого авиационной наземного обслуживания...
---	--	---

Модель ЕРС. Переход к модели VAD связанного роцесса

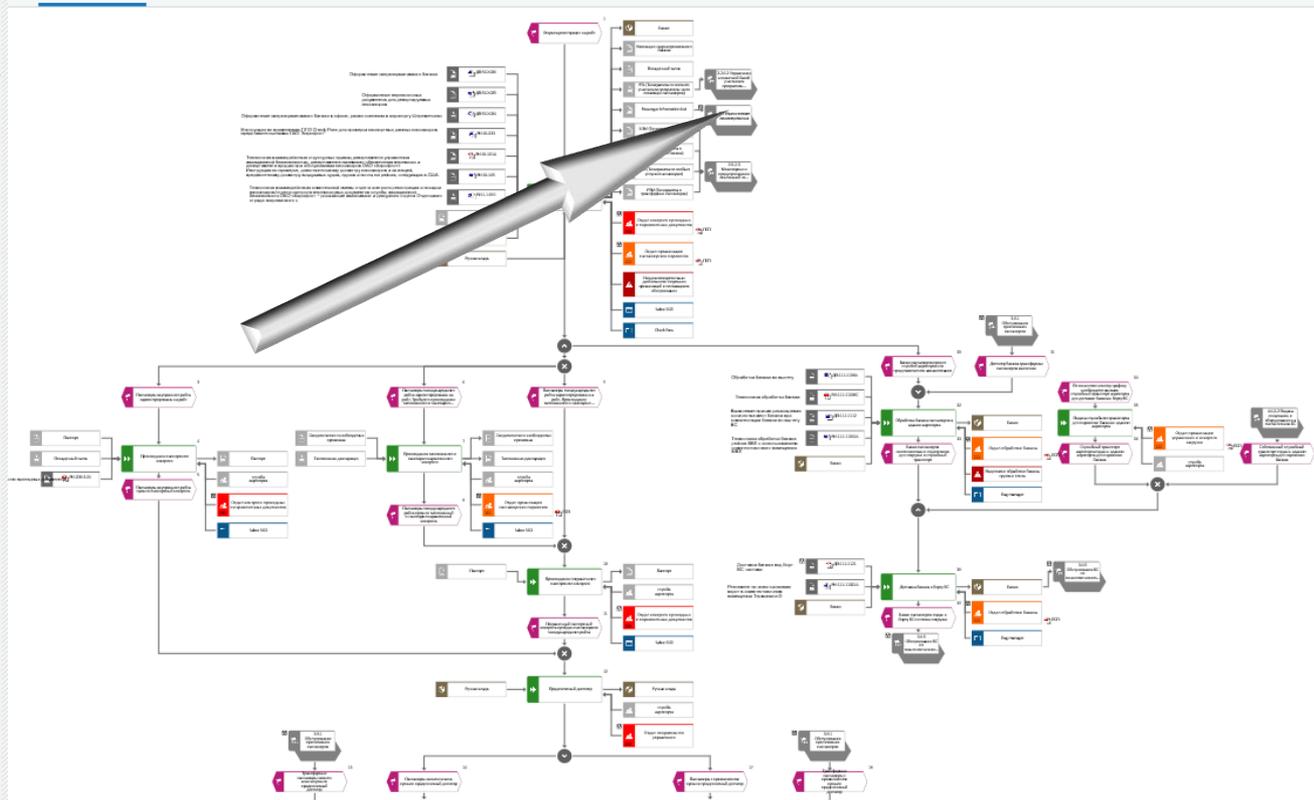
АЭРОФЛОТ Сайт CMK Портал

Домой Группы

- 01_Орг_структура ПАО "Аэрофлот"
- 02_Процессы ПАО "Аэрофлот"
 - 1. Процессы управления
 - 2. Процессы развития
 - 3. Основные процессы (бизнес-процессы)
 - 3.1 Анализ рынка и прогнозир...
 - 3.2 Планирование тарифов и дох...
 - 3.3 Управление маршрутной сет...
 - 3.4 Продажа пассажирских и гру...
 - 3.5 Координация и управление о...
 - 3.6 Выполнение предполетных о...
 - 3.6.1 Обслуживание вылетаю...
 - 3.6.1 Обслуживание вы...
 - 3.6.1 Обслуживание вы...
 - 3.6.2 Обработка груза и почты
 - 3.6.3 Подготовка летного эки...
 - 3.6.4 Подготовка кабинного э...
 - 3.6.5 Обслуживание ВС по тех...
 - 3.6.6 Обслуживание пассажир...
 - 3.6 Выполнение предполе...
 - 3.6 Выполнение предполе...
 - Отделение кабинных экипа...
 - 3.7 Выполнение авиатransпорта
 - 3.8 Выполнение послеполетных ...

3.6.1 Обслуживание вылетающих пассажиров ☆

Диаграмма Обзор Документы Шаги



Дерево процессов второго уровня

