



Новая высота

Заявка на участие в конкурсе «BPM – проект года»

Заявка

**на участие в конкурсе
«ВРМ – проект года»**

**Название проекта:
НОВАЯ ВЫСОТА**

**Участник проекта – заказчик:
ПАО «Аэрофлот»
Отдел управления СМК
Туранская Татьяна Федоровна**

Подрядчик проекта (организация, выдвигающая проект на конкурс):

**ПАО «Аэрофлот»
Отдел управления СМК
Туранская Татьяна Федоровна**

**Партнер:
ООО «Философия. ИТ»
Безгин Олег Николаевич**

**Сроки выполнения проекта:
Начало проекта: 06.08.2018 г.
Окончание проекта: 30.11.2018 г.**



Аннотация

.....

Аэрофлот - крупнейший российский авиаперевозчик на международных и внутренних линиях, лидер гражданской авиации России.

Для выхода на новую высоту и реализации «Стратегии развития Группы Аэрофлот», которая предполагает увеличение пассажиропотока до 100 млн человек к 2023 году, мы должны обеспечивать высокий уровень качества и безопасности предоставляемых услуг, повышать эффективность операционной деятельности и корпоративного управления.

«Новая высота» - проект системного повышения качества управления авиакомпанией за счет внедрения методологии и стандартов процессно-ориентированного управления на основе программных продуктов ARIS.

В результате выполненных работ по проекту:

- была разработана основа для базы знаний о деятельности Компании – Модель процессов верхнего уровня (Модель ПВУ), объединившая деятельность 46 департаментов,
- в рамках наполнения базы знаний было 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;
- была разработана методика и запущен процесс оценки зрелости управления бизнес-процессами в рамках внутреннего аудита СМК;
- была повышена эффективность выполнения процессов бизнес-моделирования и регламентации деятельности Компании;
- была разработана и аттестована ресурсно-стоимостная модель планирования процессов ИТ-блока;
- был выполнен перевод Корпоративного информационного портала по СМК и бизнес-процессам - Сайта СМК на новую технологическую платформу - ARIS Connect, с одновременным повышением производительности его работы, привлекательности для пользователей и расширением объема доступной информации по бизнес-процессам.

Введение

Аэрофлот, основанный 17 марта 1923 года, является одной из старейших авиакомпаний мира. В преддверии 95-летнего юбилея официально вернулся в элиту мировой гражданской авиации: в 2017 году вместе с дочерними авиакомпаниями вошел в топ-20 глобальных авиаперевозчиков по пассажиропотоку и сохраняет это достижение. Данный факт в 2018 году подтвердили сразу два наиболее авторитетных в мире ресурса по тематике авиабизнеса – американский Air Transport World и британский Flight Airline Business. Внедренная в Аэрофлоте интегрированная система менеджмента сертифицирована по стандартам ISO 9001:2015 и ISO 14001:2004. Она отвечает требованиям международных стандартов и запросам рынка авиаперевозок, служит дополнительной гарантией безопасности и качества обслуживания, способствует дальнейшему развитию компании как глобального авиаперевозчика с премиальным сервисом.

Аэрофлот соответствует высшим международным стандартам обеспечения безопасности. Первым из российских перевозчиков был включен в реестр операторов IOSA, постоянно подтверждает этот сертификат и успешно проходит аудит безопасности наземного обслуживания IATA (ISAGO).

Аэрофлот располагает самым молодым самолётным парком в мире среди авиакомпаний с численностью более ста воздушных судов. В 2018 году Аэрофлот перевёз 35,8 млн человек, а с учётом авиакомпаний Группы «Аэрофлот» — 55,7 млн.

Аэрофлот делает особую ставку на новые информационные технологии как мощное средство повышения качества обслуживания клиентов и экономической эффективности. Ему принадлежит четвертое место по цифровизации среди авиакомпаний мира, согласно рейтингу компании по стратегическому консалтингу Bain & Company. Аэрофлот использует ARIS в качестве технологической платформы для управления своими бизнес-процессами.



Бизнес-контекст



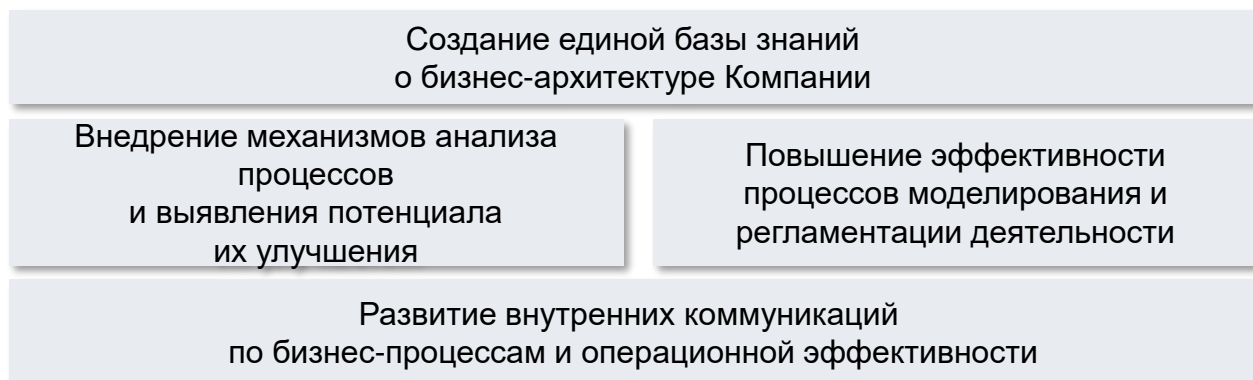
Предпосылки реализации проекта «Новая высота»:

- необходимость создания единой базы знаний для проектов цифровой трансформации;
- отсутствие актуальной, целостной и непротиворечивой процессной модели как единого контекста для анализа и оптимизации процессов;
- высокая трудоемкость и недостаточная оперативность процессов бизнес-моделирования;
- недостаток эффективных инструментов анализа бизнес процессов по различным направлениям (критериям);
- недостаточная эффективность в функционировании внутренних каналов коммуникаций - Сайта СМК;
- несогласованность различных аспектов описания бизнес-архитектуры: процессов, функций подразделений, объектов организационной структуры, документов и т.д.

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.

Структура проекта «Новая высота»



Блоки проекта



СОЗДАНИЕ ЕДИНОЙ БАЗЫ ЗНАНИЙ О БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРЕ КОМПАНИИ

Цель: Создание необходимых условий для систематизации и регламентации корпоративной архитектуры Компании, формирования и поддержания в актуальном состоянии базы знаний о ее деятельности.

Методология: сравнительный анализ процессов Компании с моделью Airline Process Classification Framework (APCF), разработанной APQC (American Productivity and Quality Center, Американский Центр Производительности и Качества) для авиакомпаний в качестве референтной (типовой) процессной модели

Решенные задачи:

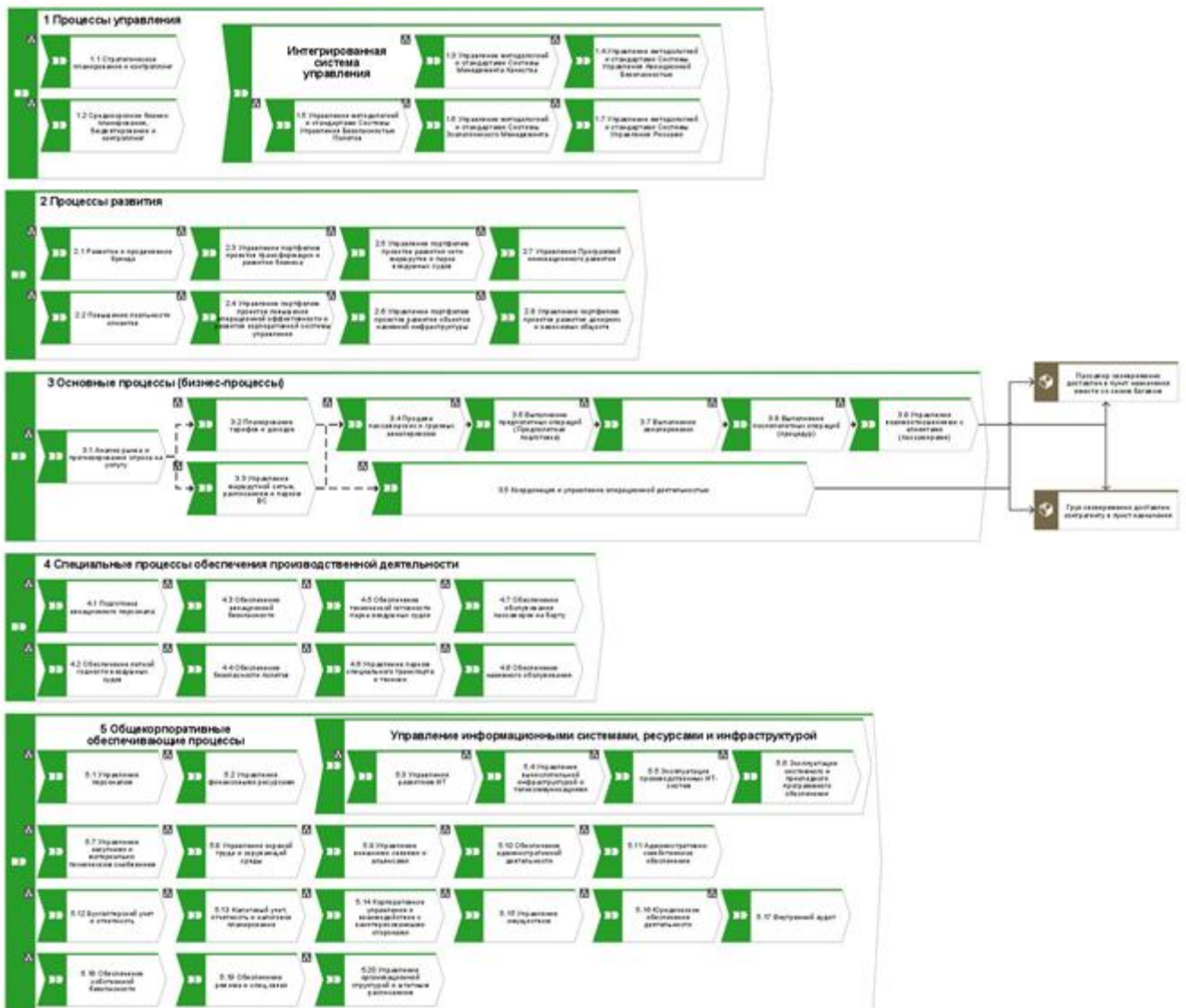
- проанализированы на актуальность, полноту и достаточность существующие версии процессной модели;
- разработана актуальная Модель процессов верхнего уровня Компании;
- выполнена оценка уровня критичности процессов верхнего уровня Компании для их детального описания и регламентации;
- проведена оценка полноты и достаточности описания бизнес-процессов Компании и элементов их окружения на основе отраслевых референтных моделей.

Эффект:

- реализован системообразующий контекст - основа для базы знаний о деятельности Компании – Модель процессов верхнего уровня, объединившая деятельность 46 департаментов;
- Модель ПБУ ПАО «Аэрофлот» включает:
 - ✓ контур процессов управления
 - ✓ контур процессов развития
 - ✓ контур основных процессов (бизнес-процессов)
 - ✓ контур специальных процессов обеспечения производственной деятельности,
 - ✓ контур общекорпоративных обеспечивающих процессов;
- сформирован реестр критичных процессов верхнего уровня Компании;
- снижены временные затраты на получение необходимой информации о корпоративной архитектуре Компании.



Актуальная модель процессов верхнего уровня ПАО «Аэрофлот»



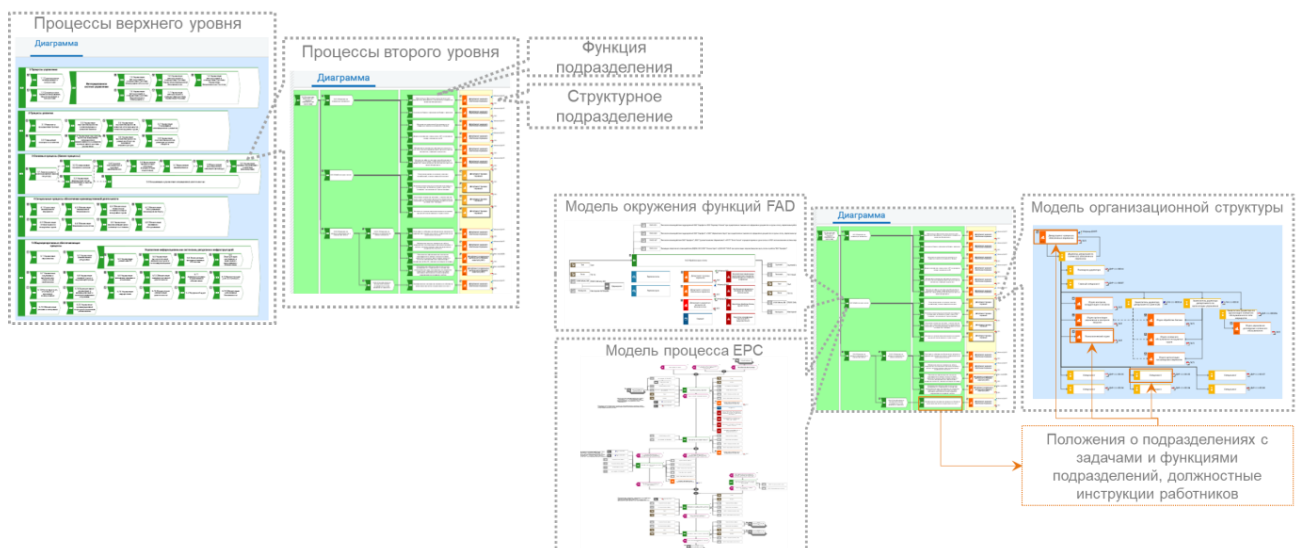
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ МОДЕЛИРОВАНИЯ И РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель: Создание условий для вовлечения руководства и структурных подразделений в моделирование (описание), анализ и совершенствование, повышение эффективности управления процессами Компании

Методология: сопоставление процессов верхнего уровня Компании с процессами второго уровня референтной модели Airline Process Classification Framework (APCF), разработанной APQC

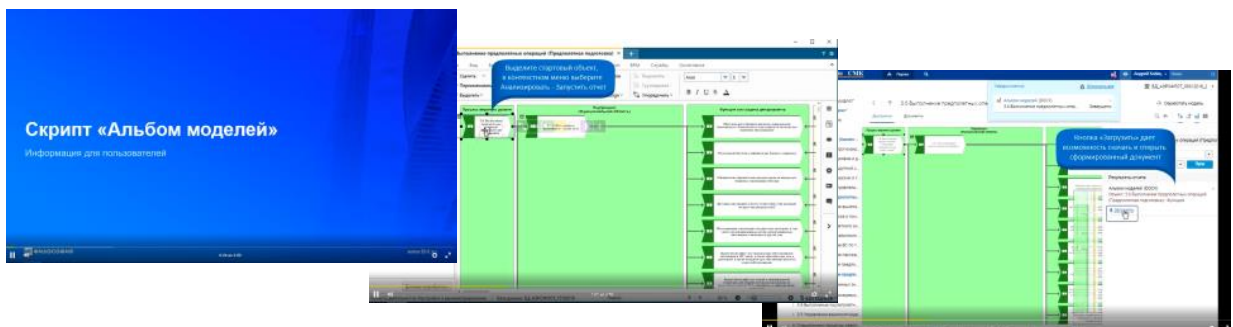
Решенные задачи :

- сформированы общие правила и подходы к описанию бизнес-процессов в инструментальной среде ARIS;
- разработаны скрипты для проверки качества моделирования, генерации документов на основе моделей - формирование регламентов, паспортов, альбомов процессных моделей;
- разработан скрипт, позволяющий актуализировать организационную структуру в ARIS с заданной периодичностью на основе данных мастер-системы (SAP HCM);
- разработан регламент и определен порядок передачи информации из мастер-системы (SAP HCM) в системы потребители информации.



Эффект:

- внедрен единый подход к моделированию - новая версия Соглашения о моделировании деятельности, содержащая описание большего количества типов моделей с учетом возможного развития подходов в описании деятельности и архитектуры Компании;
- в базе данных ARIS произведена настройка шаблонов моделей, что позволило сократить затраты на описание и регламентацию деятельности;
- подход к моделированию процессов второго уровня обеспечивает на одной модели переход от процессов к функциям конкретных подразделений;
- разработаны детальные модели ПБУ до 2-го уровня детализации по 50 процессам;
- разработаны детальные модели для 5 критичных процессов;
- сформированы паспорта и альбомы моделей процессов 2-го уровня детализации;
- разработаны 15 скриптов ARIS для поддержки пользователей на всех этапах моделирования: создание моделей, проверка моделей (взаимосвязь и семантика); актуализация моделей, формирование отчетности по моделям, записаны видео инструкции;
- сокращены затраты времени на формирование внутренних документов Компании и поддержание их в актуальном состоянии (управление изменениями);
- внедрен процесс управления изменениями организационной структуры и штатного расписания Компании:
 - ✓ автоматическая актуализация модели организационной структуры в базе данных ARIS с минимальными трудовыми, временными и стоимостными затратами;
 - ✓ автоматическая актуализация состава штатных должностей в составе подразделений, позволяющая осуществлять привязку необходимого количества отличных должностных (рабочих) инструкций;
 - ✓ автоматическая актуализация осуществляется в автоматическом режиме не реже 1 (одного) раза в неделю в выходной день
- сокращен временной разрыв между внесением изменений в мастер-системе (SAP HCM) и отображением актуальной модели на Сайте CMK;
- обеспечена оперативная связь с разработчиками моделей, сокращение времени на поиск автора и предоставление предложений по улучшениям.



ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ И ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ИХ УЛУЧШЕНИЯ

Методика оценки зрелости управления бизнес-процессами

Цель: Создание единого системного подхода для анализа и оценки управления бизнес-процессами

Методология: требования и рекомендации национальных и международных стандартов ISO, BPM СВОК и др.

Решенные задачи:

- разработана методика оценки зрелости управления бизнес-процессами, которая учитывает специфику ПАО «Аэрофлот»;
- определен порядок оценки зрелости на основе единого комплекса описанных параметров и критериев оценки в размере 5x5;
- в электронных таблицах реализован алгоритм расчета уровня и индексов зрелости управления;
- разработаны шаблоны для сбора, обработки и предоставления информации по оценке зрелости и правила их заполнения;
- определен состав участников процесса проведения оценки, области их ответственности и полномочий.

Эффект:

- внедрен процесс оценки зрелости управления бизнес-процессами в рамках проведения внутреннего аудита СМК;
- методика прошла успешную апробацию;
- проанализированы «узкие» места и разработаны мероприятия по совершенствованию и повышению уровня зрелости.

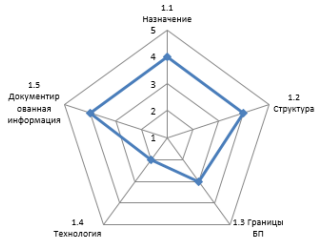


Описание параметров и критериев оценки

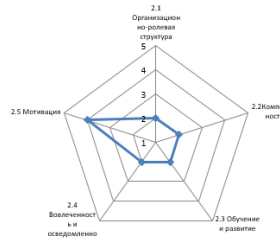
Параметр	Критерий	Уровень зрелости				
		1	2	3	4	5
		Неформализованные процессы	Описанные процессы	Контролируемые процессы	Интегрированные процессы	Проактивно управляемые процессы
Окружение и границы БП	1.1 Назначение (п.4.4) 1.2 Структура (п.4.4) 1.3 Границы БП (п.4.4.) 1.4 Технология (п.4.4) 1.5 Документированная информация (п.7.5)	Базовый уровень				Передовой уровень
Участники БП	2.1 Организационно-ролевая структура (п.4.4.1, п.5.3) 2.2 Компетентность (п. 7.2) 2.3 Обучение и развитие (п. 7.2) 2.4 Вовлеченность и осведомленность (п. 7.3) 2.5 Мотивация	Результаты оценки зрелости БП Индекс зрелости Уровень зрелости Процессы управления 2,89 – 3,10 2,00 – 3,00 Процессы развития 2,94 – 2,99 2,00 – 2,00 Основные процессы 3,17 – 3,18 3,00 – 3,00 Специальные процессы обеспечения 3,01 – 3,12 3,00 – 3,00 Производственной деятельности 2,89 – 2,90 2,00 – 2,00 Общекорпоративные обеспечивающие процессы 2,98 – 3,06 2,00 – 3,00				
Менеджмент	3.1 Планирование (п.6, п. 8.1) 3.2 Показатели (п. 9.1.1) 3.3 Мониторинг (п. 9.1.1) 3.4 Анализ (п. 9.1.3) 3.5 Риски (п. 6.1)					
Ресурсы	4.1 Человеческие ресурсы (п. 7.1.2) 4.2 Информационные системы и программные средства (п. 7.1.3) 4.3 Инженерные системы и оборудование (п. 7.1.3) 4.4 Среда для функционирования процессов (п. 7.1.4) 4.5 Средства мониторинга (п. 7.1.5)					
Непрерывное совершенствование	5.2 Управление изменениями (п. 6.3, п. 8.5.6) 5.3 Инновации и НДТ (п. 10.3) 5.4 Удовлетворенность потребителя (п. 9.1.2) 5.5 Обеспечение соответствия (комплаенс-менеджмент) (п.4)					

Пример результатов оценки бизнес-процесса

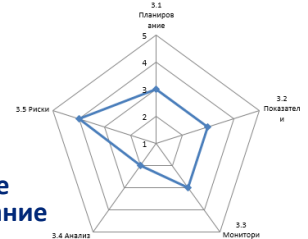
Окружение и границы



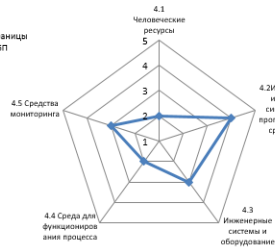
Участники БП



Менеджмент



Ресурсы БП



Непрерывное совершенствование



Результат оценки БП «Управление вычислительной инфраструктурой и телекоммуникациями»



Анализ распределения объемов работ и оптимизация процессов Департамента эксплуатации прикладных систем

Цель: Совершенствование (повышение эффективности) бизнес-процессов за счет выявления и использования резервов оптимизации – ликвидации потерь времени и ресурсов, обеспечения эффективного взаимодействия в процессах между подразделениями-участниками, минимизации не создающих ценности видов деятельности и т.п. Обеспечение соответствия используемых ресурсов и структуры управления объему предоставляемых ИТ-сервисов.

Методология: Статистическое моделирование – разработка модели и оценка ее параметров, отражающих ожидаемое изменение объемов работ персонала подразделений в зависимости от изменения производственной программы. Имитационное моделирование бизнес-процессов подразделений с целью выбора оптимального объема привлекаемых трудовых ресурсов.

Решенные задачи:

- разработана методика анализа распределения объемов работ в процессах подразделений;
- разработан подход к проведению оценки полезных трудозатрат и потерь в процессах с применением ARIS Simulation;
- сформирован перечень объектов, обслуживаемых соответствующими подразделениями Департамента (объектов обслуживания), проведена их категоризация;
- унифицирован состав бизнес-процессов, исполняемых подразделениями Департамента в отношении объектов обслуживания;
- проведен анализ распределения трудозатрат персонала в разрезе функций бизнес-процессов и объектов обслуживания;
- разработана статистическая модель для прогнозирования среднегодовых трудозатрат подразделений Департамента;
- разработана тестовая имитационная модель пилотного бизнес-процесса с применением ARIS Simulation.

Эффект:

- создана методологическая основа для оценки потребности в трудовых ресурсах при проведении функциональных изменений и структурных преобразований Департамента;
- проведена оценка потенциала оптимизации трудовых ресурсов;
- проведен анализ «узких» мест бизнес-процессов и разработаны мероприятия по повышению их эффективности и дальнейшему совершенствованию.

РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

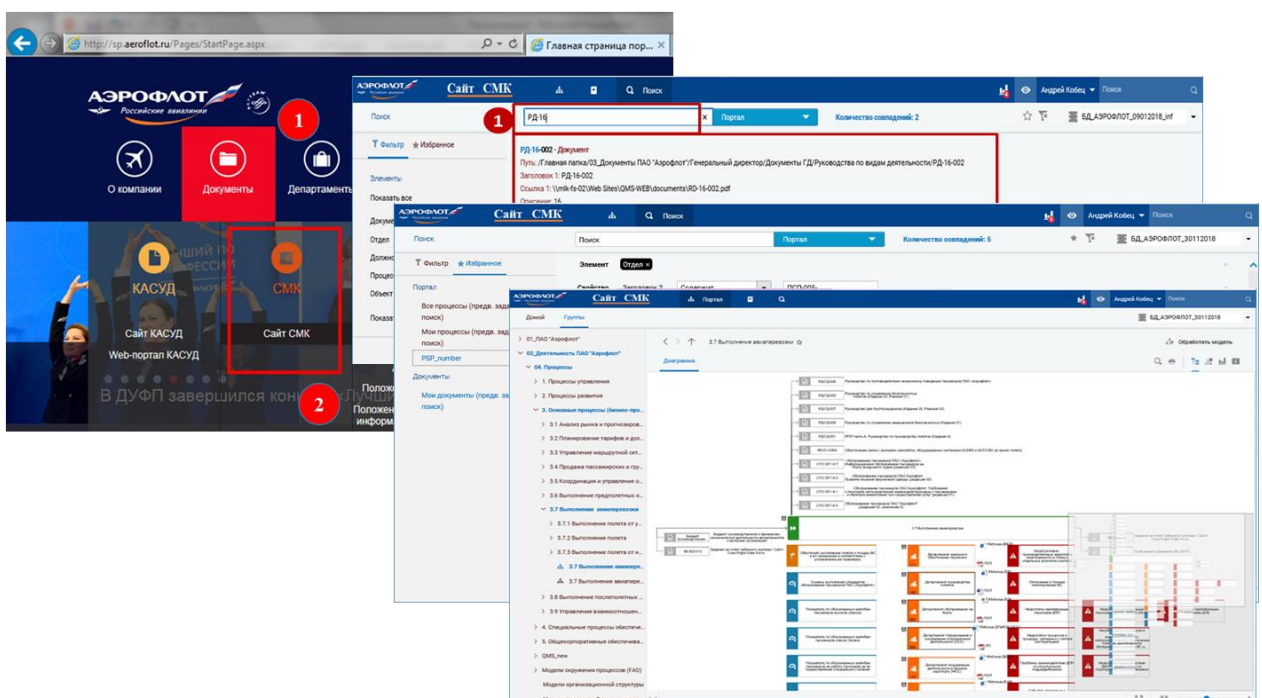
Цель: Повышение эффективности внутренних коммуникаций по вопросам СМК, управления бизнес-процессами и корпоративной архитектурой

Решенные задачи:

- функционал Корпоративного информационного портала по СМК и бизнес-процессам - Сайт СМК переведен на новую технологическую платформу - ARIS Connect;
- настроены функции расширенного поиска по различным атрибутам;
- качественно структурирована информация под требования конечных пользователей;
- улучшена визуализацию Сайта СМК.

Эффект:

- пользователи получили качественно новую и более удобную систему, предназначенную для публикации информации о корпоративной архитектуре - Сайт СМК на платформе ARIS Connect;
- структурирована база данных с 15 000 документами;
- расширен объем доступной информации по бизнес-процессам;
- значительно сокращено время поиска необходимой информации.



Трудности

При внедрении в Компании процессно-ориентированного управления определяющим является заинтересованность и поддержка руководства. Для реализации нашего проекта оказывалась всесторонняя поддержка со стороны руководства авиакомпании, что, безусловно, определило успех внедрения разработанных проектных решений.

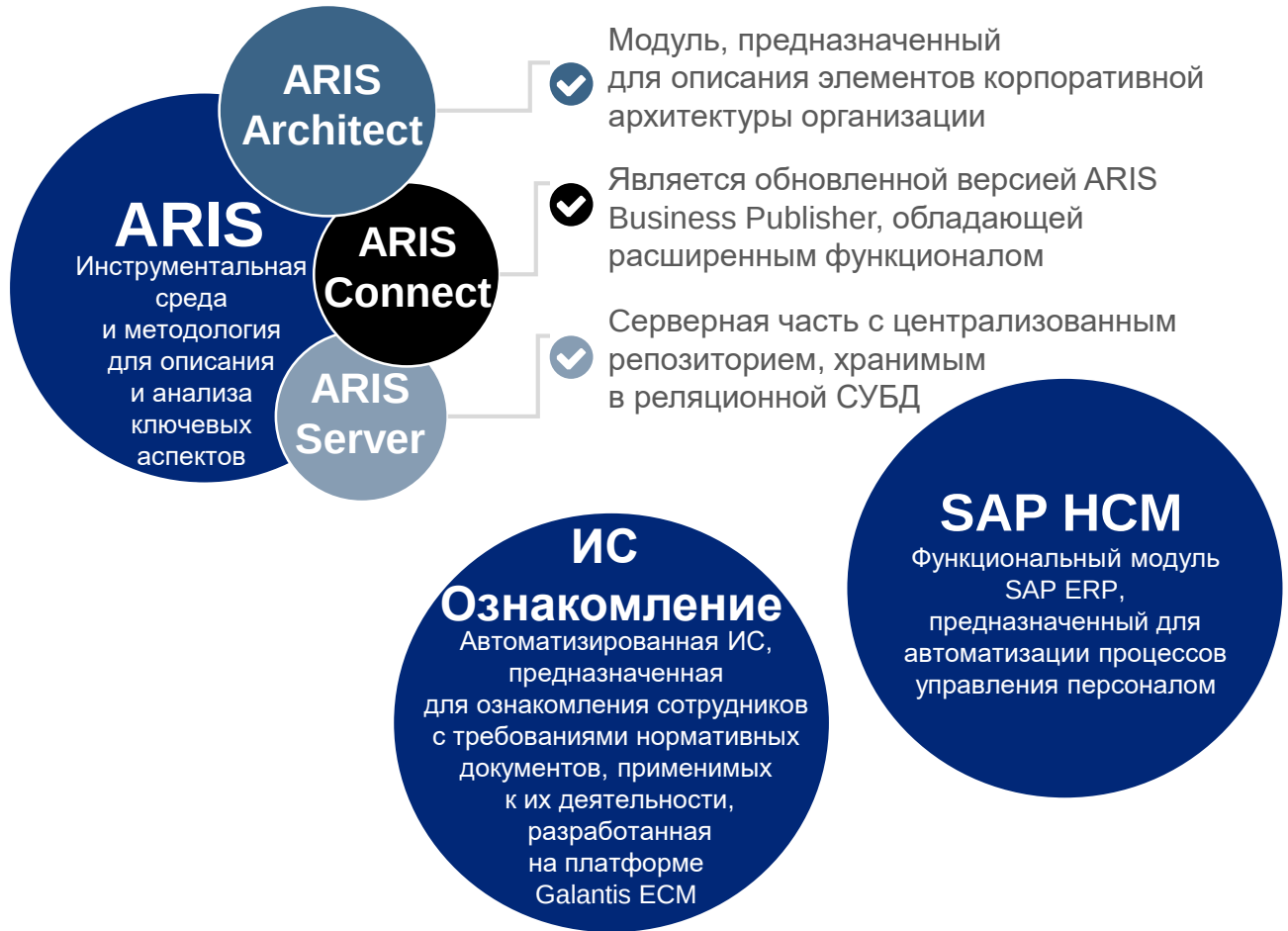
В период реализации проекта все заинтересованные стороны своевременно информировались о ходе и промежуточных результатах проекта с целью сбора и анализа удовлетворенности к уже полученным результатам проекта.

Проект был полностью реализован согласно Техническому заданию и календарному плану проекта в рамках выделенного бюджета.

С чем столкнулись в ходе проекта:

- Планирование проекта с учетом временных ограничений.
- Необходимость в разработке собственной методики оценки зрелости бизнес-процессов с детализацией согласованных параметров и критериев оценки применительно к авиакомпании.
- Разработка осуществлялась на основе организационно-нормативной документации (положения о подразделениях) и существующих документах, регламентирующих участки работ. Сложность заключалась в переработке огромного массива разнородных данных (следствие многочисленных преобразований и видения руководителей подразделений) и приведения к единому результирующему формату описания бизнес-процессов.
- Сложность преобразования данных мастер-системы в привычную графическую модель с учетом вложенности и подчиненности подразделений, а также необходимости сохранения существующей информации по объектам организационной структуры (в атрибутах указаны номера и ссылки на Положения о подразделениях и должностные инструкции, номенклатурные индексы подразделений и прочая информация).

Информационные системы:



15

Партнер проекта



www.fil-it.ru

Партнер проекта – ООО «Философия.ИТ»

Компания

Философия.ИТ специализируется на внедрении сложных информационных систем и предоставлении услуг управленческого и ИТ-консалтинга.

Команда

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

Заказчики

- Государственный сектор
- Телеком и Медиа
- Финансовые институты
- Производство
- Топливо-энергетический комплекс
- Транспорт
- Торговля и питание

Услуги

- Управленческий и ИТ-консалтинг
 - Разработка программного обеспечения под заказ
 - Управление ресурсами предприятия
 - Управление корпоративной эффективностью
 - Управление взаимоотношениями с клиентами / партнерами | Фронт-офис
 - Управление мастер данными о клиентах / продуктах
 - Электронная коммерция | Цифровые каналы коммуникаций | Порталы
 - Электронный документооборот и архивы | Базы знаний
 - Бизнес аналитика | Большие данные | Маркетинговые кампании
 - Конвергентный биллинг | Системы поддержки продаж |
 - Инвентаризации
 - Мобильные приложения
 - Управление процессами эксплуатации ИТ
 - Интеграция приложений | Управление бизнес процессами
 - Информационная безопасность
 - Построение ИТ-инфраструктуры
 - Аутсорсинг поддержки ИТ
-

От лица ПАО «Аэрофлот» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в данной заявке, в рекламных материалах конкурса и СМИ.

*Начальник отдела
управления СМК*

Т.Ф. Туранская