

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС- АРХИТЕКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

«Бритвой Оккама по регламентам вспомогательных процессов»

Спикер:

Елиферов Виталий Геннадиевич

Ведущий консультант ООО «ЭЛКОД»

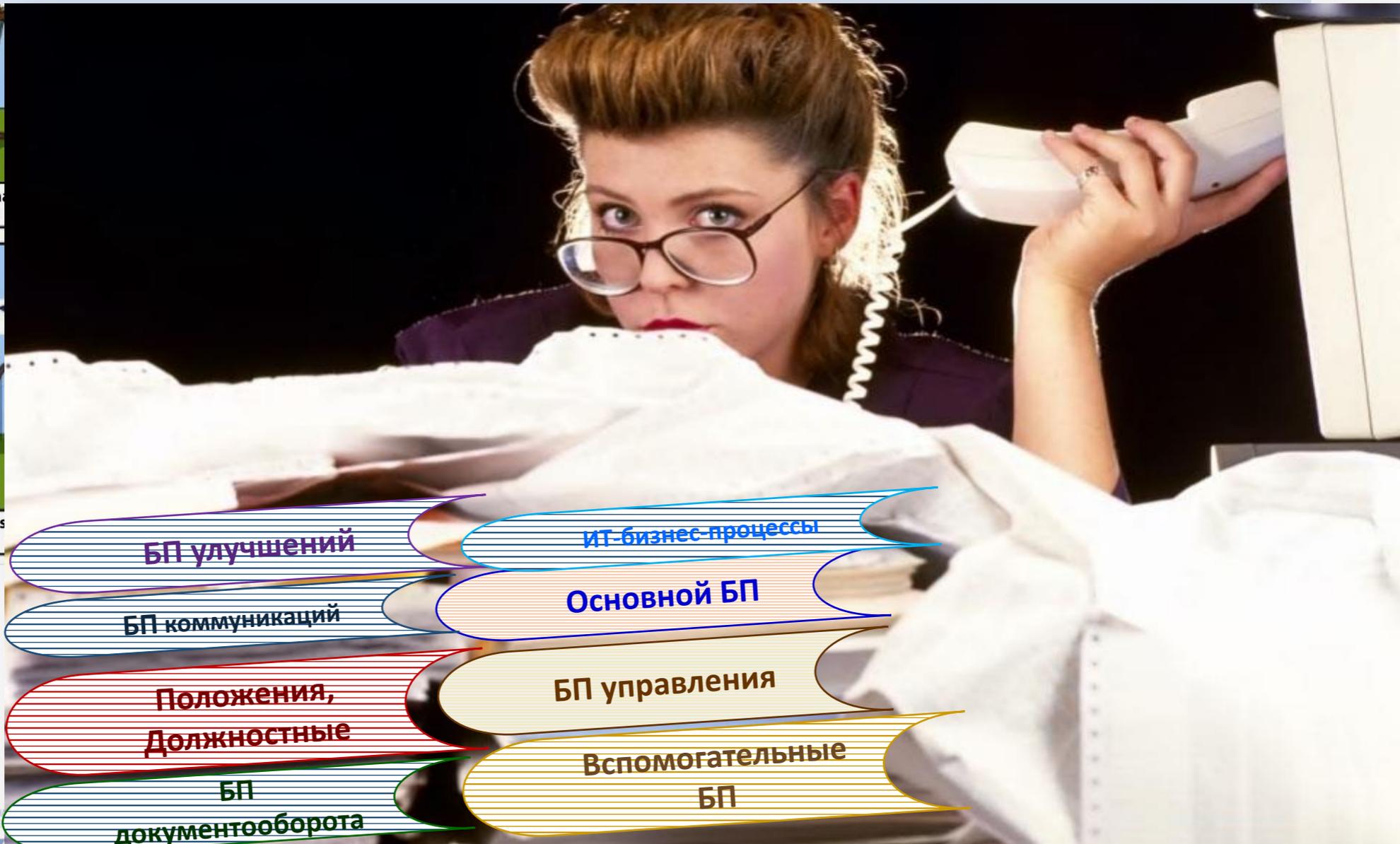
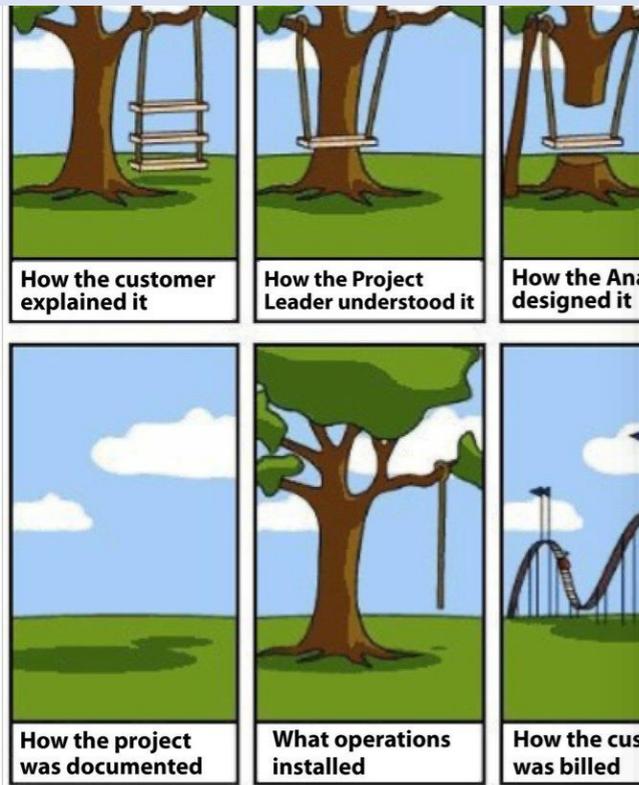
eliferov@elcode.ru



Что хотел Заказчик?

Что мог получить Заказчик?

**Заказчик - Департамент управления недвижимостью крупной корпорации:
«Хочу бизнес-процессы управления имуществом компании!»**



- БП улучшений
- ИТ-бизнес-процессы
- БП коммуникаций
- Основной БП
- Положения, Должностные
- БП управления
- БП
- Вспомогательные БП
- документооборота



Схема работы по выстраиванию Архитектуры вспомогательных процессов

1. Определить область проекта, требования и ограничения Заказчика
2. Определить: С какими объектами будут работать процессы?
3. Сгруппировать объекты для упрощения системы процессов (Бритва Оккама)
4. Сформулировать принципы для построения Архитектуры процессов
5. Выбрать и адаптировать референтную модель, которая включает все действия с заданными объектами (группами объектов)
6. Декомпозировать референтную модель с учетом реальных зон ответственности. При необходимости – изменить зоны ответственности.
7. Выстроить Архитектуру процессов
8. Проверить полноту модели и основные требования которые должны быть заложены в документы



Область моделирования и ограничения:

Организационные ограничения:

- Управляющая компания
- Дочерние компании
- Филиалы и обособленные подразделения

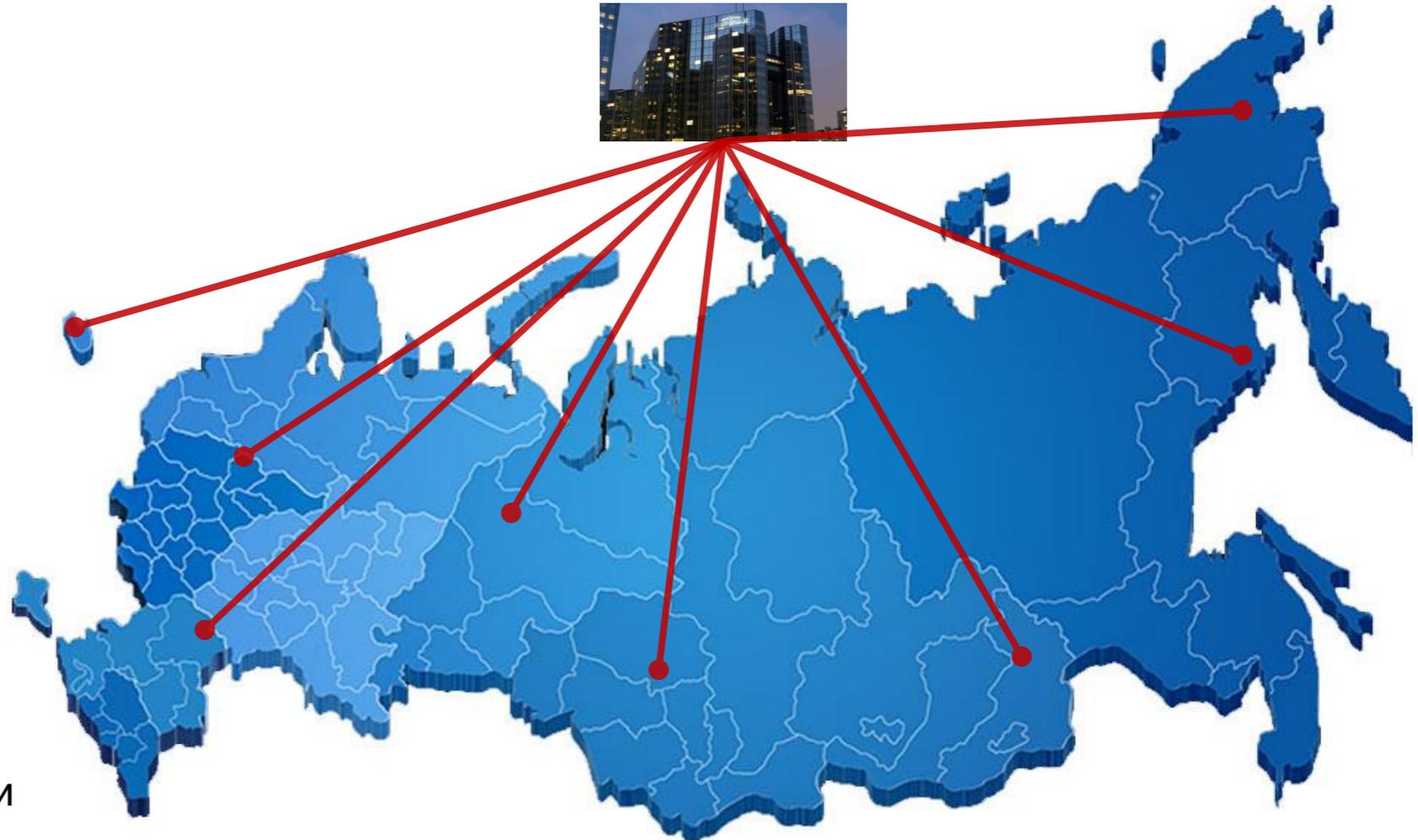
Объекты деятельности процессов =

Объекты имущества (ОИ):

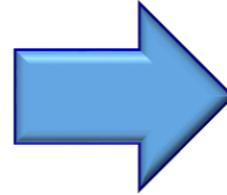
- Земельные участки
- Здания и сооружения
- Активы корпорации
 - Материальные
 - Нематериальные

Управленческие требования:

- БП должны охватывать весь жизненный цикл всех объектов имущества
- БП должны регламентировать ответственность на всех этапах ЖЦ
- БП должны определять действия со всеми ОИ

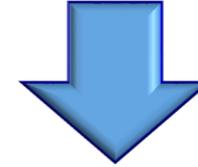


Как сгруппировать объекты имущества (ОИ) для управления?



Критерии объединения:

1. Группировка по управлению – Кто управляет?
2. Группировка по общим признакам – Общие свойства



Список видов ОИ – «Чем управляем?»

ОНИ – объекты недвижимого имущества

ЗУ – земельные участки

НКС - незавершенное капитальное строительство

ДИ - движимое имущество

Арендованные и взятые в лизинг ОИ

МБП - малоценные и быстроизнашивающиеся предметы

НМА - нематериальные активы

ДФВ - долгосрочные финансовые вложения и прочие внеоборотные активы

МПЗ - материально-производственные запасы

ДЗ - дебиторская задолженность

КФВ + ДС + ПВНА + ПОА - краткосрочные финансовые вложения, денежные средства и прочие оборотные активы

ДС: денежные средства

КФВ: краткосрочные финансовые вложения

НМА: нематериальные активы

ПОА: прочие оборотные активы

ДФВ: долгосрочные финансовые вложения

МПЗ: материально производственные запасы

НКС: незавершенное капитальное строительство

МБП: малоценные и быстроизнашивающиеся предметы

ДИ: движимое имущество

ОНИ: недвижимое имущество

ЗУ: земельный участок



Принципы построения Архитектуры процессов управления объектами имущества

1. Принцип объединения в один процесс видов деятельности, которые могут быть подчинены одному владельцу процесса.

Кроме механического разделения процессов по циклу управления P-D-C-A, следует принимать во внимание, что:

- В ряде случаев целесообразно объединить действия, относящиеся к смежным частям цикла.
- Владелец процесса управляет каждым процессом по такому же циклу.

Отсюда вытекает следующий принцип № 2 построения системы процессов - «Вложенность циклов P-D-C-A».

2. Принцип вложенности циклов управления P-D-C-A на каждом иерархическом уровне процессов.

Таким образом, **один руководитель отвечает за планирование, организацию и отчетность** по совокупности видов деятельности, объединенных в один процесс. Выбор данного принципа построения процесса связан с тем, что, как правило, основными целями создания модели процессов являются следующие:

- Повышение эффективности управления совокупностями видов деятельности, объединенными в один процесс, находящийся в зоне ответственности одного руководителя.
- Повышение прозрачности и подконтрольности управления процессами и объектами имущества.
- Однозначное распределение ответственности за все действия со всеми видами ОИ.
- Получение руководством актуальной и достоверной информации о состоянии и стоимости всех видов ОИ для принятия управленческих решений и планирования на всех уровнях управления вплоть до корпоративного и управления всеми активами Компании.



Принципы построения Архитектуры процессов управления объектами имущества

3. Принцип разделения процессов по зонам ответственности руководителей – владельцев данных процессов.

То есть **однородные действия с различными видами ОИ могут быть разделены по зонам функциональной ответственности руководителей**. В качестве критериев разделения зон ответственности принимаются следующие факторы:

- Нахождение ОИ на балансе бизнес-единицы (подразделения) данного руководителя,
- Закрепленная в должностных обязанностях ответственность руководителя за планирование действий с ОИ, сохранность ОИ, эффективность использования ОИ и отчетность обо всех действиях с ОИ перед вышестоящим руководством,
- Закрепленное во внутренних нормативных документах разделение ответственности за разные виды действий с ОИ, приводящие к одному результату. Например, строительство и приобретение объектов недвижимости (зданий и сооружений), как правило, относится к областям ответственности разных руководителей, хотя и приводят к аналогичному результату – постановке на учет объекта недвижимости.

4. Принцип обеспечения полноты выполнения всего функционала регламентируемого процесса.

В соответствии с этим принципом процесс «Управление стоимостью имущества» является очень сложным процессом, состоящим из большого количества подпроцессов, которые, в свою очередь, входят в большинство производственных и управленческих процессов в качестве отдельных функций, требований или ограничений. **Для реализации этого принципа необходимо провести проверку и внесение в действующие процессы и документы требований, предъявляемых регламентируемым видом работ** (управлением стоимостью имущества) в соответствии с требованиями СТП «Порядок управления имуществом» и МТД «Методика управления стоимостью имущества».



Принципы построения Архитектуры процессов управления объектами имущества

5. Принцип недопустимости дублирования однородных действий одним владельцем процесса с одним видом ОИ в разных документах.

То есть, в составе действий процессов управления объектами имущества могут участвовать другие, уже существующие процессы. Например: порядок управления Запасами и Малоценным и быстроизнашивающимся предметами, как правило, регламентирован в Процессах закупки (материально-технического снабжения) и Процессах бухгалтерского учета. **Повторять описание и регламентацию данных действий в аналогичном документе, созданном для нужд управления объектами имущества, нецелесообразно** из соображений снижения трудозатрат на создание и поддержание в актуальном состоянии дублирующих друг друга документов. **Для того чтобы при управлении ОИ можно было использовать имеющиеся документы, необходимо пересмотреть и отредактировать** их с учетом требований, предъявляемых к ним Процессом управления имуществом.

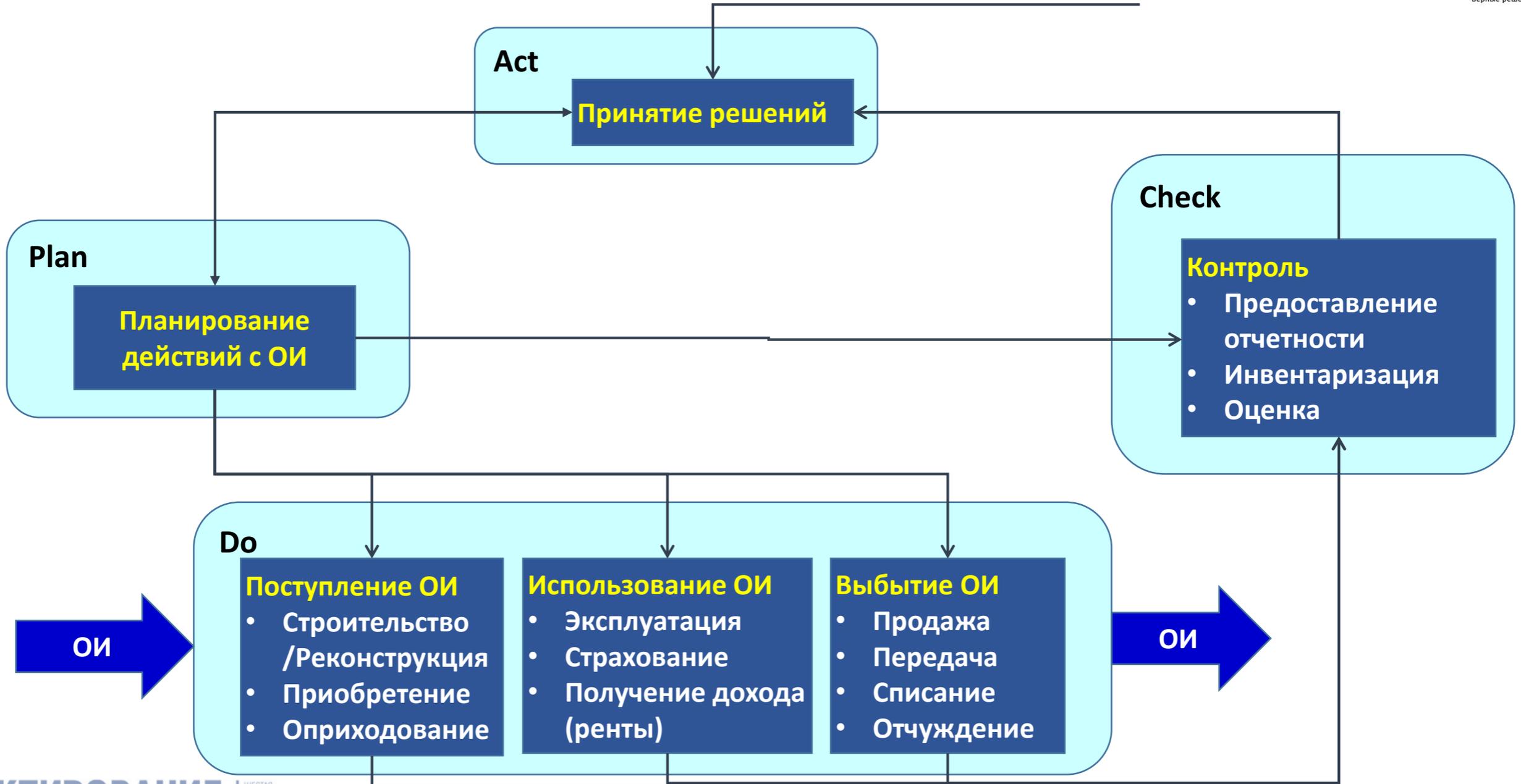
6. Принцип вложенности в процесс типовых функций общего назначения, присутствующих во многих процессах.

В соответствии с этим принципом **нецелесообразно выделять в отдельные процессы виды деятельности, которые должны выполняться в законодательном порядке** при действиях с объектами имущества. К таким функциям относятся следующие:

- Ведение учета ОИ, контроль и ответственность владельцев процессов за их сохранностью в ходе всех действий с ОИ;
- Предоставление плановой и внеплановой отчетности по ОИ, предусмотренной действующим законодательством и регламентирующими документами;
- Своевременное информирование вышестоящего руководства и других ответственных лиц, установленных в регламентирующих документах, о нештатных ситуациях (утраты, повреждении, отсутствия, выявления ОИ и т.д.) произошедших в зоне ответственности владельца процесса.

Основа управления ОИ цикл P-D-C-A

Стратегические цели и указания



Планирование, Поступление и Использование ОИ состоят из:

1. Процесс «Планирование действий с ОИ»

- 1.1 «Порядок планирования капитального строительства и реконструкции»
- 1.2 «Снабжение. Порядок планирования МТС»
- 1.3 «Порядок планирования работы с активами Компании»
- 1.4 «Порядок финансового планирования»

2. Процесс «Поступление ОИ»

- 2.1 «Порядок управления корпоративными активами»
- 2.2 «Политика в области работы с результатами интеллектуальной деятельности компаний»
- 2.3 «Снабжение. Порядок МТС»
- 2.4 «Порядок управления проектами капитального строительства и реконструкции»
- 2.5 «Порядок приобретения недвижимости и земельных участков»
- 2.6 «Порядок оформления прав собственности на ЗУ и НИ»

3. Процесс «Использование ОИ»

- 3.1 «Порядок эксплуатации ОНИ и ЗУ» (включая страхование)
- 3.2 «Порядок отчетности бизнес-единицы»
- 3.3 «Управления финансами» (включая страхование долгосрочных вложений)
- 3.4 «Порядок управления эффективностью использования ОИ»



Выбытие и Контроль за ОИ состоят из:

4. Процесс «Выбытие ОИ»

- 4.1 «Порядок продажи и передачи в безвозмездное пользование ЗУ и НИ»
- 4.2 «Порядок списания объектов недвижимости и ЗУ»
- 4.3 «Порядок реализации ТМЦ»
- 4.4 «Порядок списания ТМЦ»

5. Процесс «Контроль за ОИ»

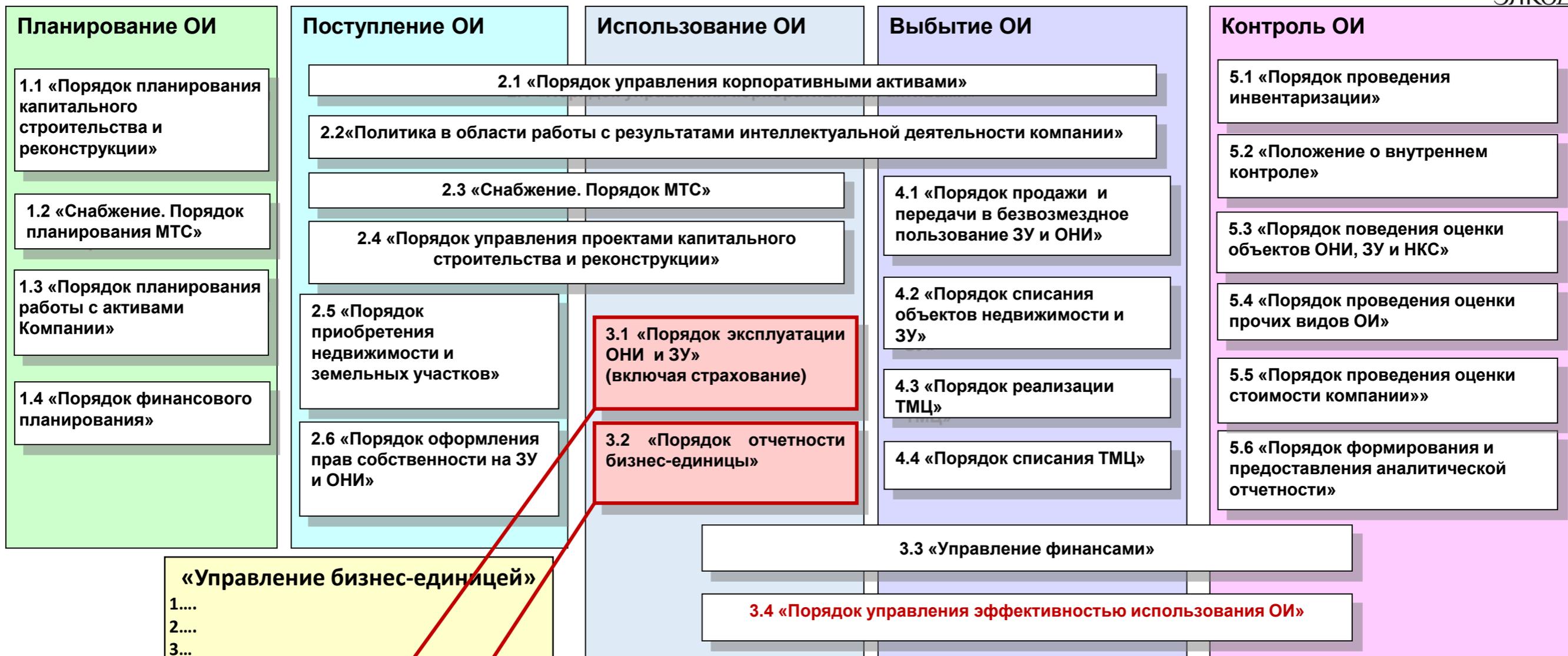
- 5.1 «Порядок проведения инвентаризации»
- 5.2 «Положение о внутреннем контроле»
- 5.3 «Порядок поведения оценки объектов НДИ, ЗУ и НКС»
- 5.4 «Порядок проведения оценки прочих ОИ»
- 5.5 «Порядок поведения оценки стоимости компании»
- 5.6 «Порядок формирования и предоставления аналитической отчетности»



Архитектура процессов управления объектами имущества



ЭЛКОД



«Управление бизнес-единицей»

- 1....
- 2....
- 3...
- 4. Ресурсы:
 - 4.1
 - 4.2. Эксплуатация ОНИ**
- 5. Отчетность
 - 5.1 ...
 - 5.2. Отчетность по ОНИ и ЗУ**



Детализация «Планирования действий с ОИ»

Область распространения процесса «Планирование действий с ОИ»

Действие процесса «Планирование действий с ОИ» верхнего уровня распространяется на все виды ОИ.

Процесс «Планирование действий с ОИ» верхнего уровня планирует результаты (цели и целевые показатели) для следующих процессов управления ОИ:

- Строительство и реконструкция ОИ;
- Приобретение ОИ;
- Оформление ОИ;
- Эксплуатация ОИ;
- Получение ренты;
- Продажа;
- Списание;
- Проведение инвентаризаций
- Проведение оценки ОИ.

Владелец процесса «Планирование действий с ОИ»

Владелец процесса «Планирование действий с ОИ» верхнего уровня может быть определен только на уровне роли.

Назначение процесса «Планирование действий с ОИ»

Назначение процесса «Планирование действий с ОИ» верхнего уровня – установление общих правил планирования действия с ОИ на основе Стратегических целей, Планов и Указаний и решений высшего руководства.

Краткое содержание процесса «Планирование действий с ОИ»

- Порядок получения исходной информации для планирования,
- Порядок разработки планов, проектов и программ действий с ОИ,
- Порядок согласования и утверждения планов действий с ОИ,
- Порядок доведения планов, проектов и программ до ответственных лиц.
- Конкретные владельцы процессов (руководители, должностные лица определяются для декомпозированных бизнес-процессов следующего уровня.



Процессы «Планирование действий с ОИ» включают:

Название процесса	Вид ОИ Владелец процесса	ОНИ	ЗУ	НКС	ДИ	Арендованные и взятые в лизинг ОИ	МБП	НМА	ДВФ	МПЗ	ДЗ	КФВ + ДС+ ПВНА + ПОА
		1.1 «Порядок планирования капитального строительства и реконструкции»	Руководитель подразделения капстроительства.	+		+						
1.2 «Снабжение. Порядок планирования МТС»	Руководитель подразделения материально технического снабжения				+	+	+			+		
1.3 «Порядок планирования работы с активами Компании»	Руководитель подразделения корпоративного управления	+	+					+	+			
1.4 «Порядок финансового планирования»	Руководитель подразделения управления финансами										+	+

* В части Планов и бюджетов строительства, ремонта и реконструкции.

** В части Планов и бюджетов приобретения, продажи Недвижимого имущества, Земельных участков, НМА



Детализация «Поступления ОИ»

Область распространения процесса «Поступление ОИ»

Действие процесса «Поступление ОИ» верхнего уровня распространяется на все виды ОИ, кроме ДЗ и КФВ + ДС+ ПВНА + ПОА .

Владелец процесса «Поступление ОИ»

Владелец процесса «Поступление ОИ» верхнего уровня может быть определен только на уровне роли.

Назначение процесса «Поступление ОИ»

Назначение процесса «Поступление ОИ» верхнего уровня – установление общих правил поступления ОИ на основе принятых и утвержденных Планов, проектов и программ.

Краткое содержание процесса «Поступление ОИ»

- Порядок получения исходной информации для планирования поступления ОИ,
- Порядок реализации планов, проектов и программ действий с ОИ,
- Порядок и адресаты предоставления плановой отчетности о результатах выполнения планов, проектов и программ действий с ОИ.



Процессы «Поступления ОИ» включают:

Название процесса	Вид ОИ Владелец процесса	НДИ	ЗУ	НКС	ДИ	Арендованные и взяты в лизинг ОИ	МБП	НМА	ДФВ	МПЗ	ДЗ	КФВ + ДС+ ПВНА + ПОА
		2.1 «Порядок управления корпоративными активами»	Руководитель подразделения корпоративного управления							+	+	
2.2 «Снабжение. Порядок МТС»	Руководители подразделений закупающих ОИ по своим направлениям деятельности				+	+	+			+		
2.3 «Порядок управления проектами капитального строительства и реконструкции»	Руководитель подразделения капстроительства.	+*		+								
2.4 «Порядок приобретения недвижимости и земельных участков»	Руководитель подразделения по работе с недвижимостью	+**	+**									
2.5 «Порядок оформления прав собственности на ЗУ и НДИ»	Руководитель подразделения по работе с недвижимостью	+***	+***	+***								

* В части реализации Проектов строительства, ремонта и реконструкции.

** В части реализации Планов приобретения Недвижимого имущества и Земельных участков.

*** В части выявления ОИ не стоящих на учете и оформления на них прав собственности.



Как не надо делать



Благодарю за внимание!

Готов ответить на ваши вопросы

Елиферов В.Г. Ведущий консультант ООО «ЭЛКОД»

eliferov@elcode.ru

