

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Спикер:

Смирнов Константин Игоревич

Предприниматель, директор компании ООО «Резидент Консалтинг»

smirnovki@rezidentk.ru

2019 | ВОСЬМАЯ ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

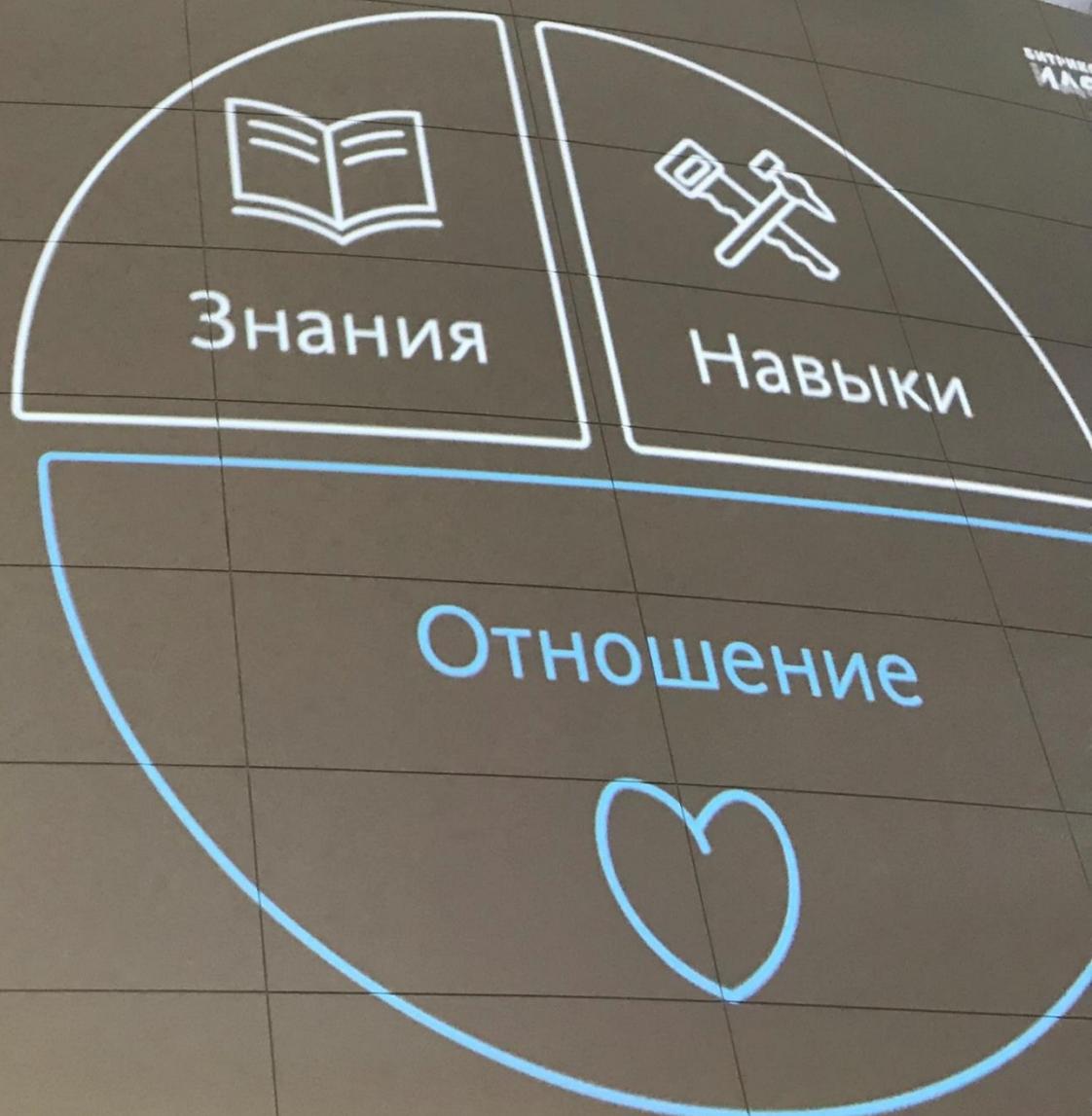


**Константин
Смирнов**

- ✓ **Опыт работы:** Генеральный директор управляющей компании ООО «ДЕЗ Калининского района», Операционный директор «ПИК-Комфорт» (г. Москва). Сфера деятельности : ЖКХ, управление многоквартирными домами (с 2006 г.).
- ✓ **Собственник бизнеса:** 2 компании
- ✓ **Проведение семинаров** на тему управление бизнес-процессами (с 2009 года) и **курса «Управление бизнес-процессами»** на факультете МВА в ЮУРГУ (Южно-Уральский Государственный Университет) 4 раза.
- ✓ **Автор статьи** в журнале «Генеральный директор» «Как структурировать бизнес-процессы, чтобы добиться прозрачности в работе компании и сотрудников» (март 2015 года, www.gd.ru).
- ✓ **Выступление на конференции «Проектирование корпоративных архитектур»** 2016 г. (1-е место по докладам среди кейсов и 3-е в общем зачёте)

ОТНОШЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ РЕЗУЛЬТАТ

Отношение
определяет
результат





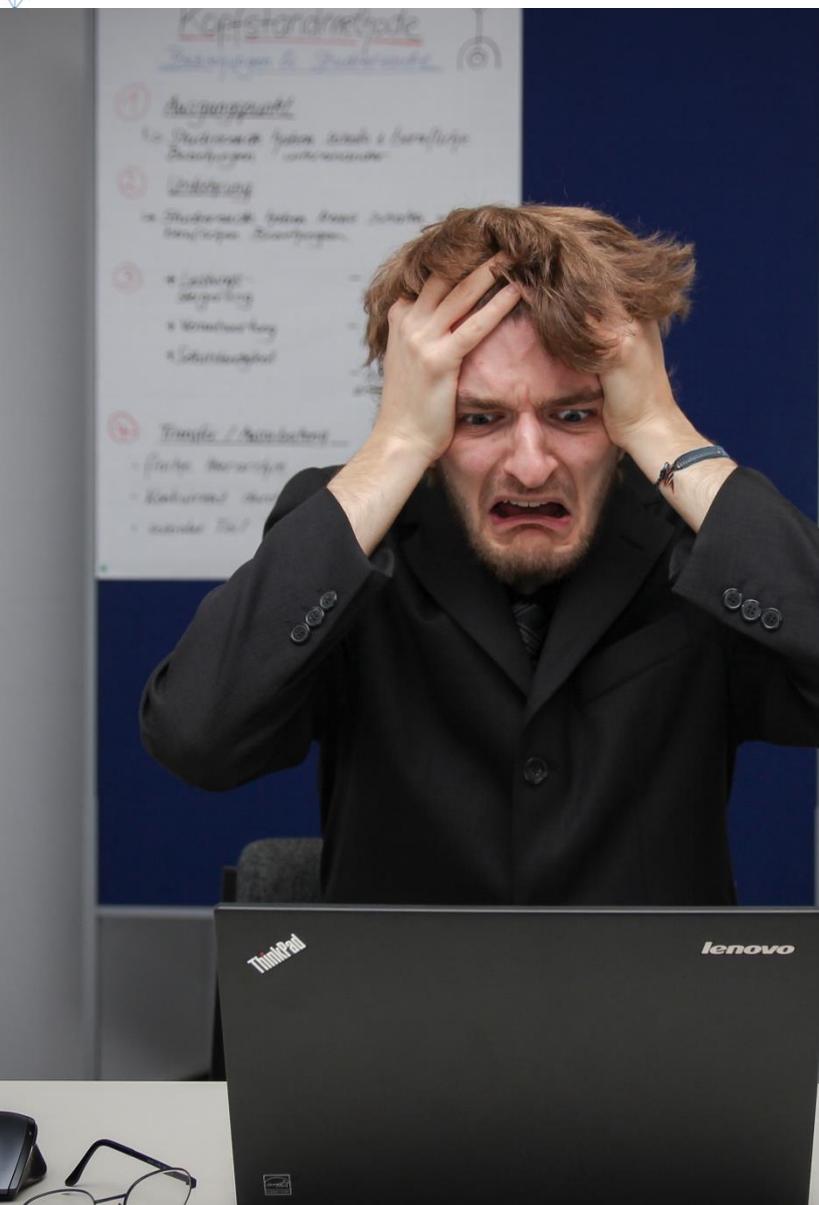
ЦЕЛЬ ВЫСТУПЛЕНИЯ



Показать универсальный **ПОДХОД** к быстрому структурированию деятельности и её регламентации при внедрении процессного подхода.

Данный способ понятен людям (особенно в крупной компании) и развивает бизнес.

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ НАДО БЫЛО РЕШИТЬ



- Прийти к системному видению и пониманию деятельности ответственными подразделениями
- Регламентировать и согласовать механизм взаимодействия подразделений так, чтобы поднять эффективность и разгрести проблемы
- Организовать необходимую работу на регулярной основе
- Сделать метрики, поставить учет и контролировать результат
- Заложить основы и понять приоритеты для ИТ-решений

ПРОБЛЕМАТИКА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ В КРУПНОЙ КОМПАНИИ

- Раздробленность деятельности на мелкие процессы в силу узкой специализации департаментов
- Отсутствие системного (полного) представления о цепочках создания продуктов
- Регламентация любого одного процесса не решает проблему улучшения работы
- Риск «заблудиться» и прийти к закреплению функционального подхода, описывая процессы одного подразделения, а не работы в целом
- Последовательное создание регламентов отдельных процессов не работает
- ООР «зарывается» в работе (сложно добывать информацию и обратную связь, согласовывать нюансы, низкая активность владельцев процессов)

ВЫВОД

Чем крупнее компания, тем больше требуется системное верхнеуровневое описание деятельности, нежели постепенно создаваемые регламенты.

При этом дойти до уровня должности на ранних стадиях внедрения процессного подхода практически нереально.



К ЧЕМУ ПРИШЛИ...

- Построение процессов в выделенной области на основе цепочки создания продукта (ЦСП)
- Одна модель деятельности в Business Studio соответствует одному продукту
- Создание документа, который определяет общую картину деятельности и взаимодействия





ПРОДУКТ – ЭТО ТОВАР ИЛИ УСЛУГА, КОТОРУЮ МОЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ ДЛЯ РЫНКА, И КОТОРАЯ БУДЕТ УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

ВНЕШНИЙ

Отвечает за доход

Имеет цепочку создания продукта (ЦСП) для внешнего клиента

ЦСП имеет все необходимые операции из разных функциональных областей

ВНУТРЕННИЙ

Отвечает за издержки

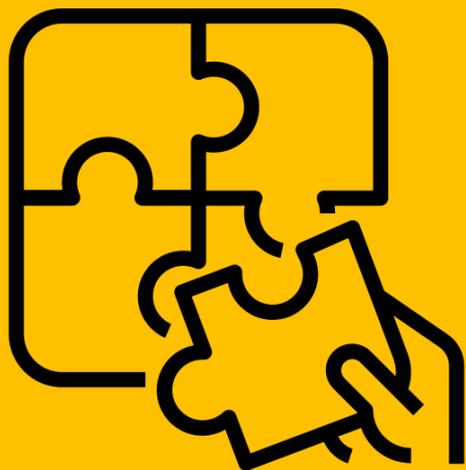
Имеет цепочку создания продукта (ЦСП) для внутреннего клиента

Является общим для ЦСП основных продуктов (централизация)

ПРИМЕРЫ ПРОДУКТОВ

Продукт	Вид	Процесс
Денежные средства для капремонта на доме	Внешний	Управление спецсчетом ФКР многоквартирного дома
Безопасный бизнес (сотрудники, контрагенты, расчеты)	Внутренний	Управление безопасностью
Качественный и мотивированный персонал в необходимом количестве	Внутренний	Управление персоналом
Надлежащее и безопасное состояние общего имущества дома и придомовой территории	Внешний	Эксплуатация многоквартирного дома
Комфортное и безопасное проживание в доме	Внешний	Управление многоквартирным домом
Отсутствие/снижение административной ответственности	Внутренний	Управление отношениями с контрольно-надзорными органами
Доход от непрофильных активов	Внешний	Управление непрофильными активами
Экономия денег собственников жилья за оплату тепла, ДОХОД ОТ ДОЛИ В ЭКОНОМИИ	Внешний	Энергосервис

- ❑ Глобальный характер (весь цикл производства продукта)
- ❑ Имеет все необходимые операции из разных функциональных областей
- ❑ Наличие входов и выходов из/во внешнюю среду
- ❑ Представление отдельной моделью IDEF0

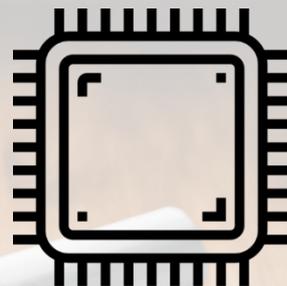




Договоренность о
продукте



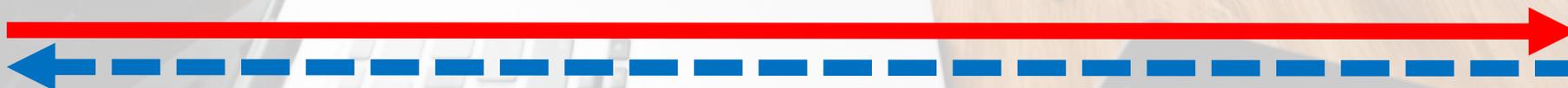
Договоренность о
целях



Договоренность о
входах/выходах
(интерфейс ЦСП)

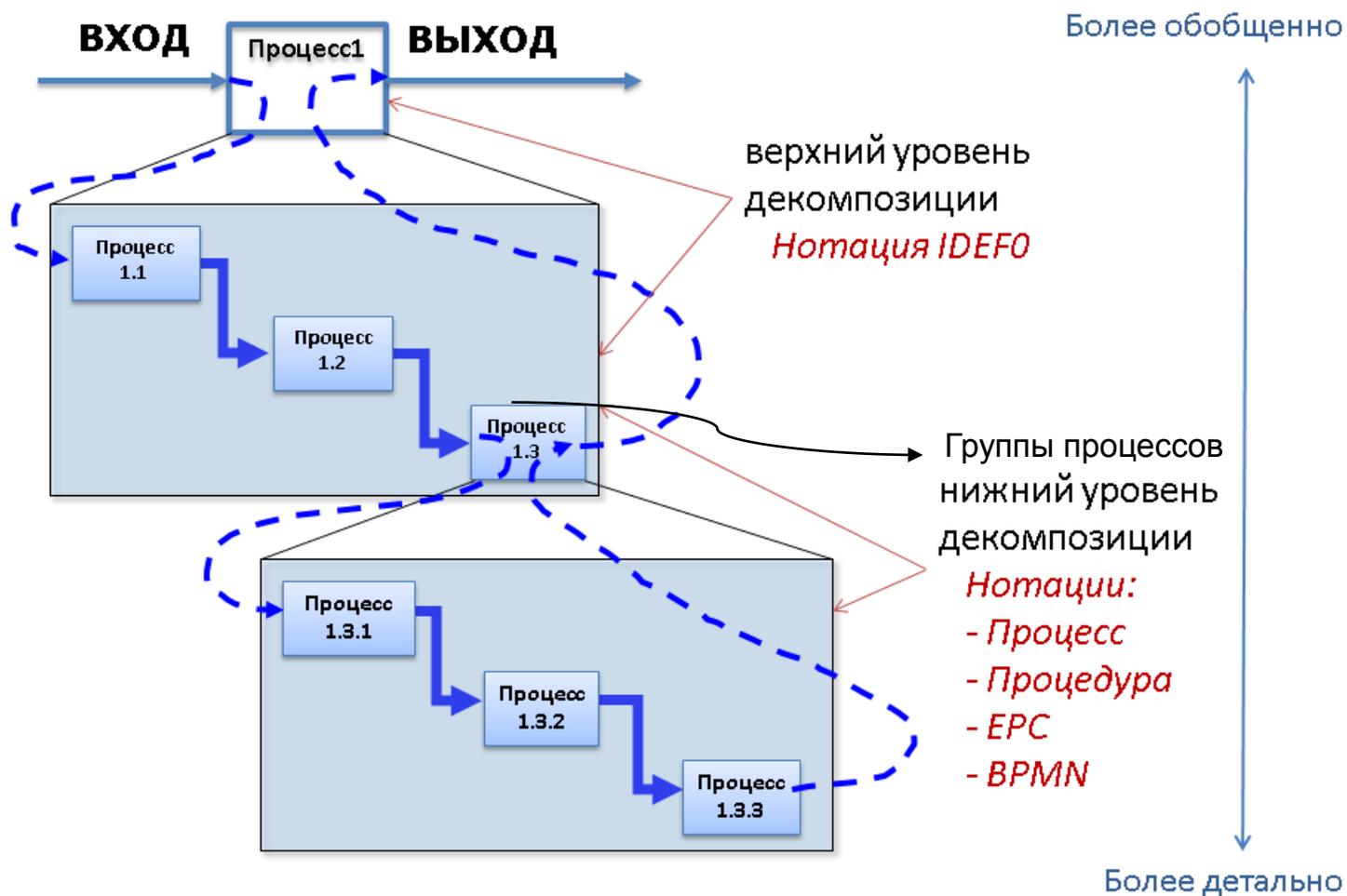


Договоренность о
реализации
(процессах)

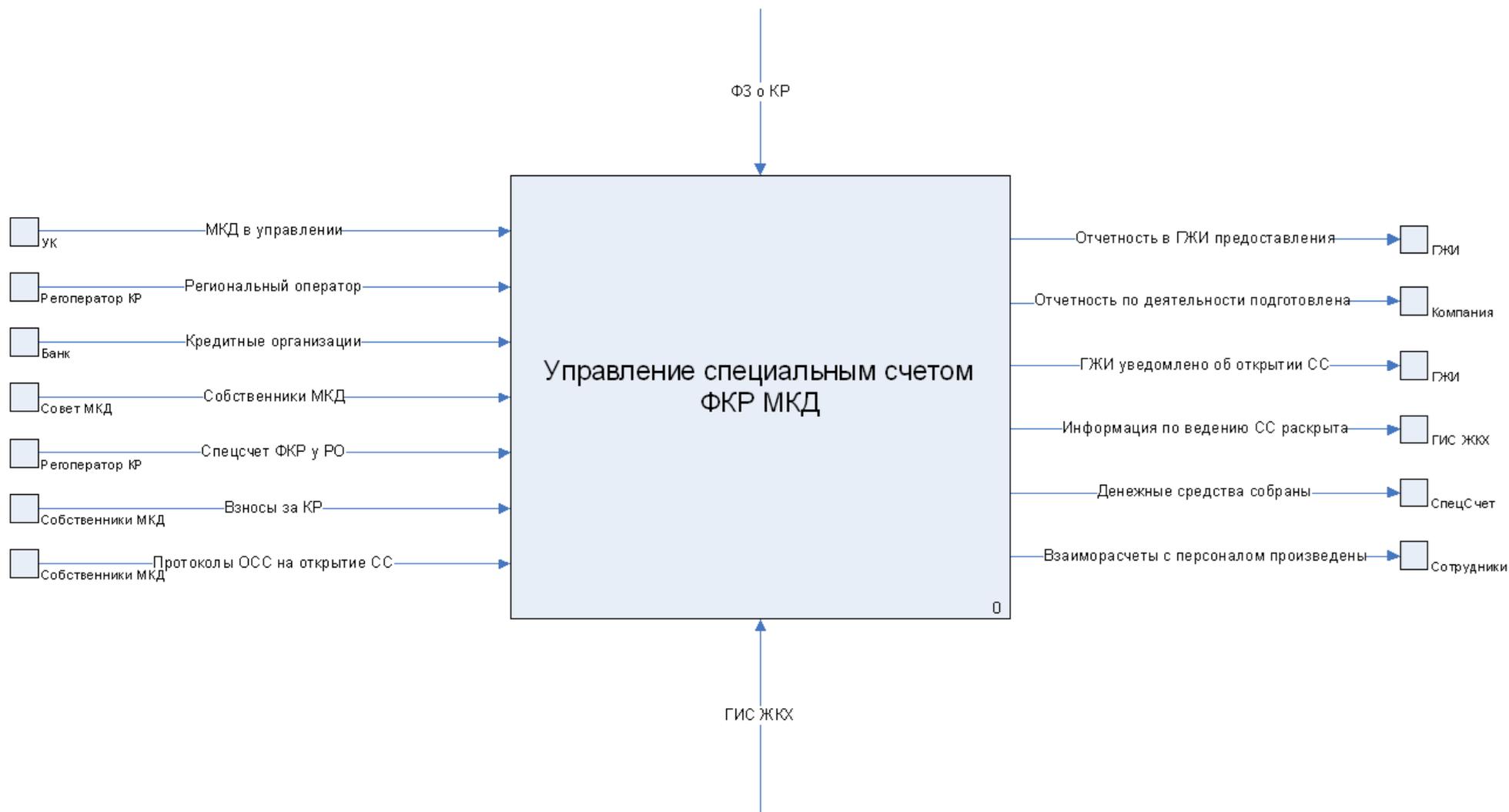


ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ IDEFO

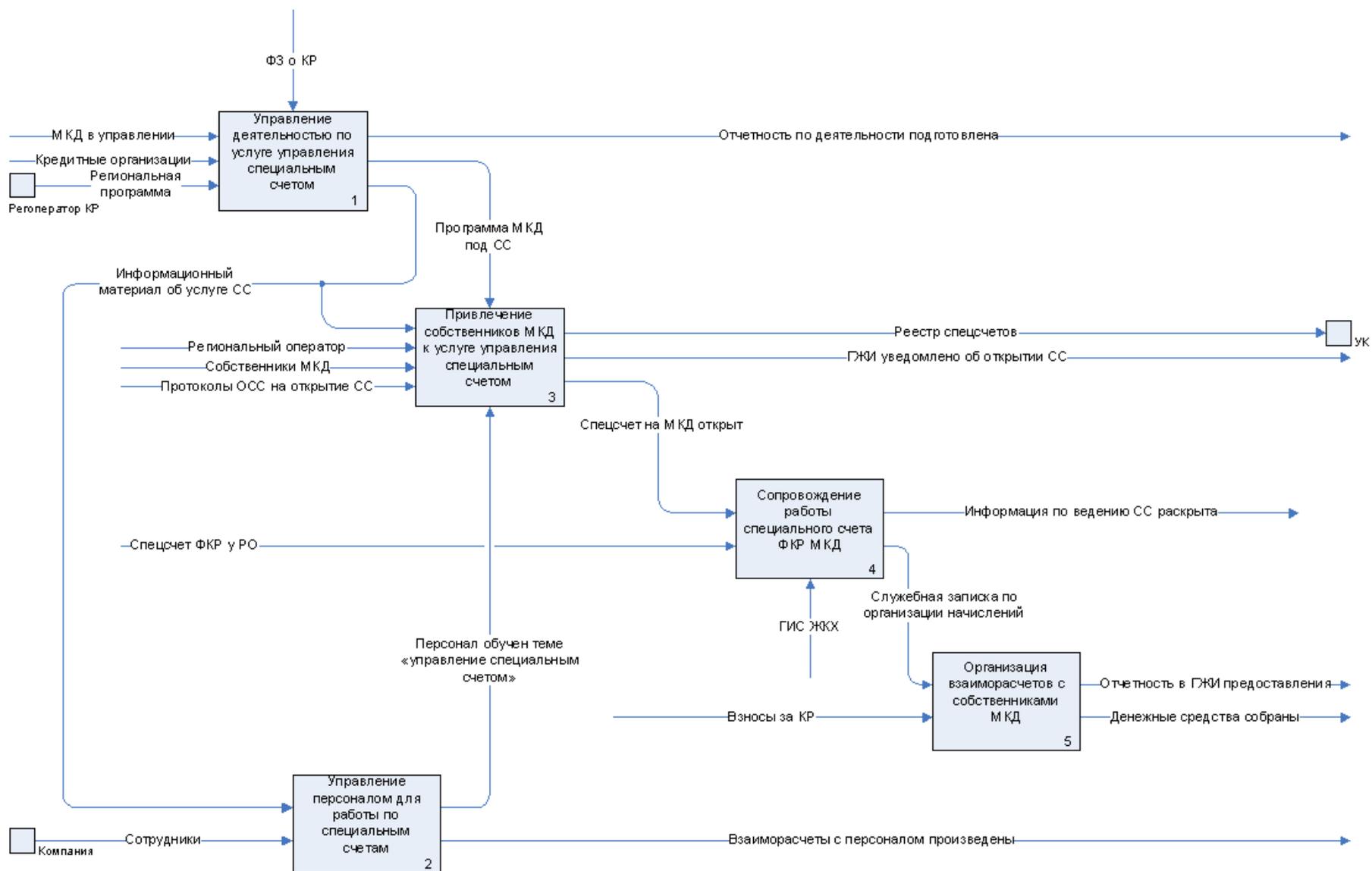
Построение модели цепочки создания продукта:
- 1 продукт: 2-8 процессных групп
- 1 группа: 2-8 (не более 12) процессов



ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ IDEF0 (A-0)

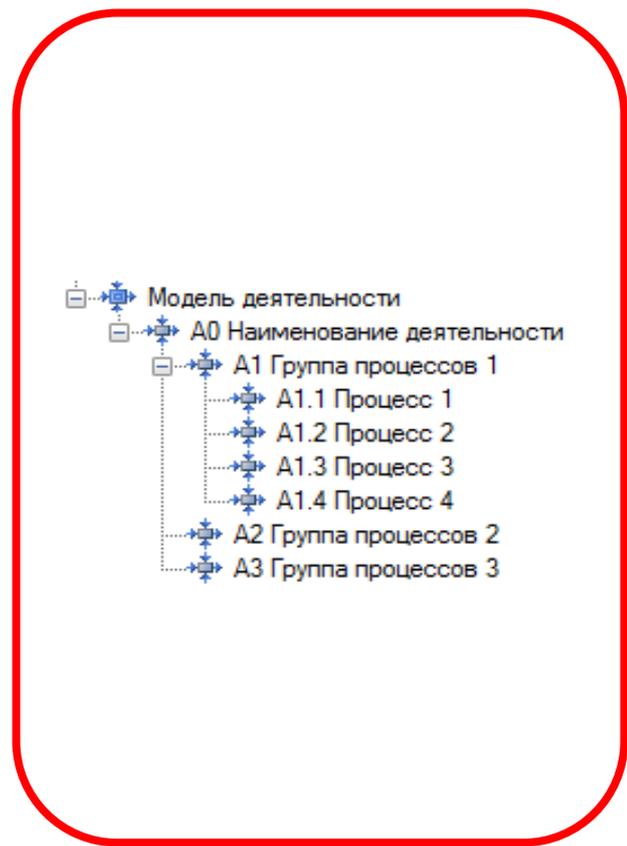
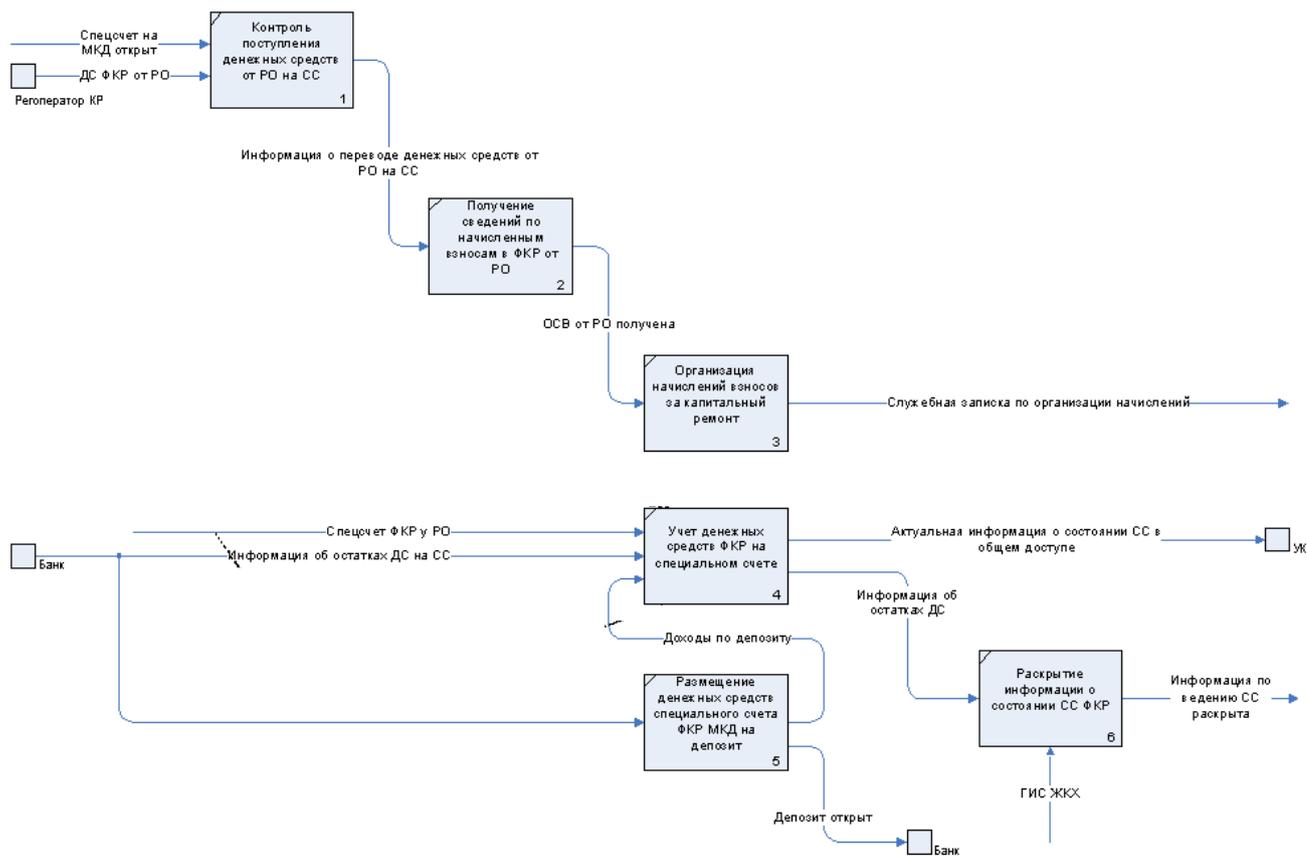


ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ IDEF0 (A0), ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ

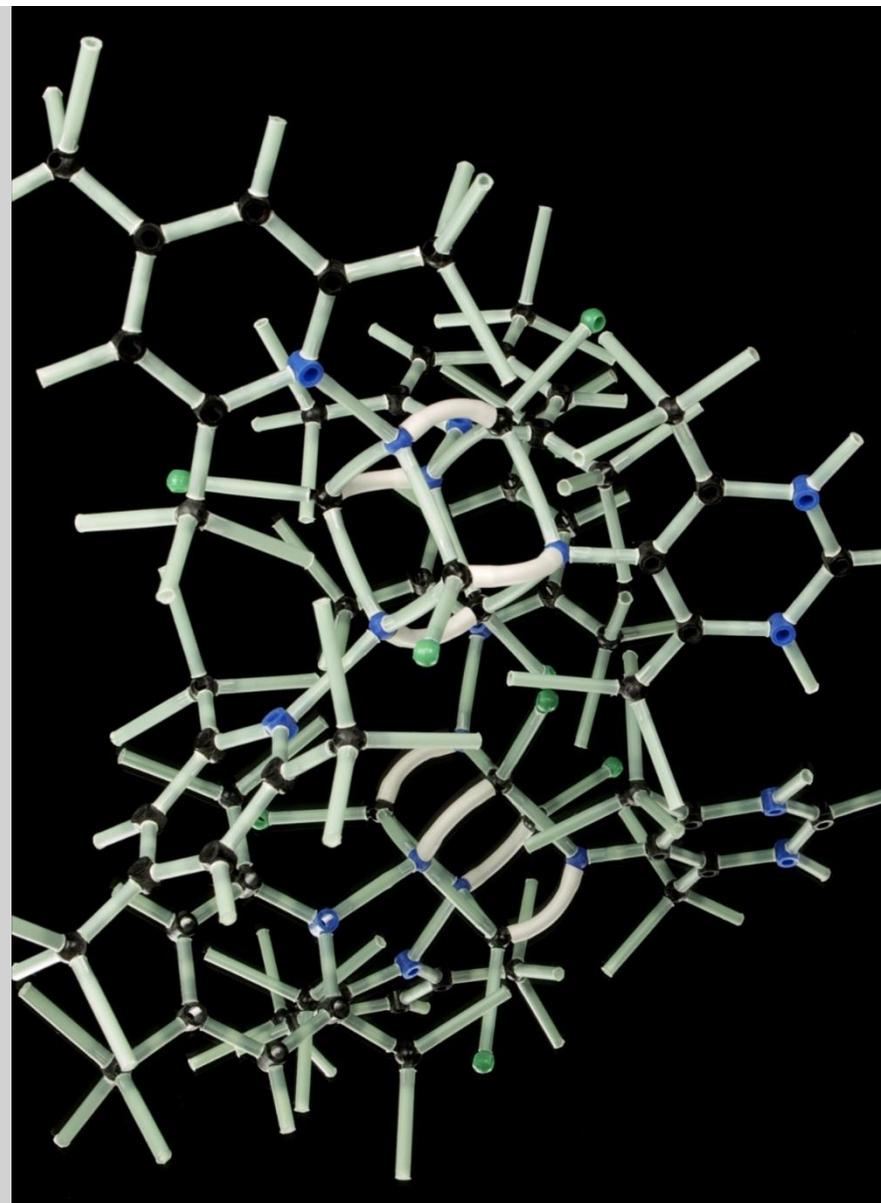


ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ В НОТАЦИИ IDEF0 (A1), ПРОЦЕССЫ

Сопровождение работы специального счета ФКР МКД



- **Деятельность компании** – это объединение N-го количества ЦСП
- Группы бизнес процессов используются только для группировки бизнес-процессов: на них не назначаются владельцы и исполнители, и они не регламентируются
- В каждой модели должен быть блок управления

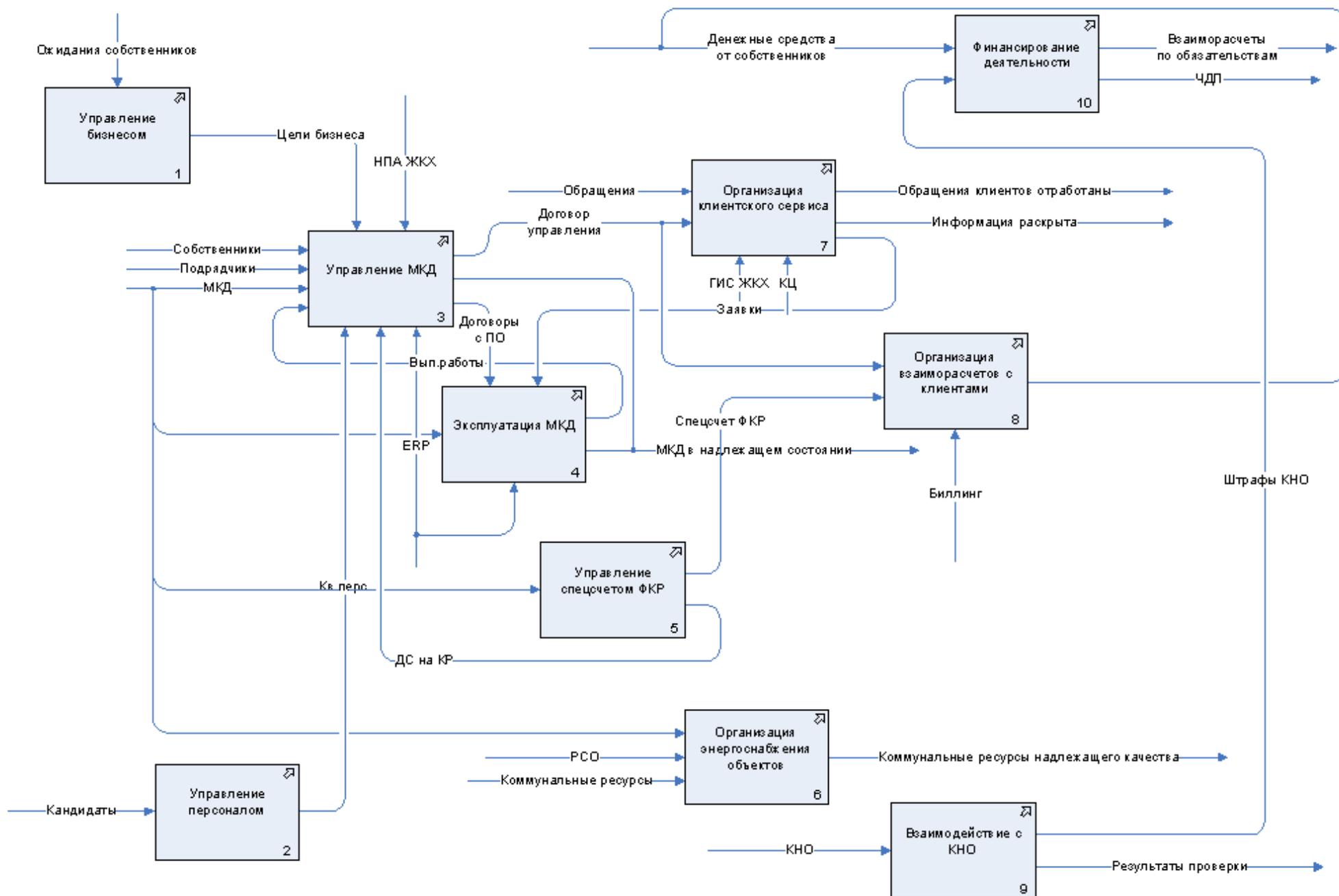




ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



СОДЕРЖАНИЕ РЕГЛАМЕНТА

Титульный лист

Содержание

Термины и сокращения

Общие положения

Диаграммы процессов

в нотации IDEF0

Описание процессов

Описание владельцев

№ п/п	Процесс	Владелец процесса	Результат процесса	Показатели процесса

Описание процесса (процессная таблица)

№ п/п	Процесс	Исполнитель	Описание выполнения процесса	Требования к срокам

ПРИМЕР РЕГЛАМЕНТА

№ п/п	Процесс	Владелец процесса	Результат процесса
16	Получение сведений по начисленным взносам в ФКР от РО	Директор департамента продаж и операционного управления	Получены сведения по лицевым счетам от РО
17	Организация начислений взносов за капитальный ремонт	Директор департамента продаж и операционного управления	Подготовлен и направлен заинтересованным лицам пакет документов для организации начислений взносов
18	Учет денежных средств ФКР на специальном счете	Руководитель отдела финансовых инструментов	Ведется учет денежных средств на СС; Денежные средства размещены на депозите
19	Размещение денежных средств специального счета ФКР МКД на депозит	Руководитель отдела финансовых инструментов	Денежные средства размещены на депозит в кредитной организации
20	Раскрытие информации о состоянии СС ФКР	Руководитель отдела раскрытия информации	Информация о состоянии специального счета ФКР МКД раскрыта в установленном законом порядке
21	Проведение начислений и организация сбора взносов за КР на СС ФКР	Руководитель отдела расчетов	Произведены начисления взносов за КУ на СС ФКР
22	Предоставление сведений от владельца СС о поступлении взносов на капитальный ремонт в ГЖИ	Руководитель отдела информационного обмена	Достоверные и актуальные сведения о поступлении взносов на капремонт предоставлены в ГЖИ по установленной форме в требуемый срок

ПРИМЕР РЕГЛАМЕНТА

№ пп	Процесс	Исполнители процесса	Описание выполнения процесса	Требования к срокам
20.	Раскрытие информации о состоянии СС ФКР	Отдел раскрытия информации	<p>20.1. Отдел раскрытия информации размещает сведения в источниках раскрытия информации (ГИС ЖКХ и АИС ГЖИ):</p> <ul style="list-style-type: none"> - О размере средств, начисленных в качестве взносов на капитальный ремонт; - О размере средств, поступивших в качестве взносов на капитальный ремонт; - О размере израсходованных средств на капитальный ремонт со специального счета; - О размере остатка средств на специальном счете; - О заключении договора займа и (или) кредитного договора на проведение капитального ремонта с приложением заверенных копий таких договоров. <p>20.2. Информацию, подлежащую раскрытию, Отдел раскрытия информации получает из "Реестра специальных счетов ФКР" на Диске Х:\Документы по УК\Специальный счет ФКР\Реестр Спецсчетов ФКР МКД.</p>	Ежеквартально до 5-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом
21.	Проведение начислений и организация сбора взносов за КР на СС ФКР	Отдел расчетов	<p>21.1. Отдел расчетов департамента абонентского обслуживания ЕРЦ на основании служебной записки "О начислении платы (взносов) за капитальный ремонт по специальному счету ФКР МКД":</p> <ul style="list-style-type: none"> - Производит начисление платежей по взносам за КР с учетом сальдо (ОСВ) от Регионального оператора в отдельном платежном документе и начисление платы за управление специальным счетом в соответствии с протоколом ОСС в ЕПД (при наличии); - Организует выпуск и доставку квитанций собственникам МКД; - Приводит в соответствие сальдо по лицевым счетам в биллинге УК по взносам за КР (ориентировочный период выравнивания сальдо 3-4 месяца). Пени на период выравнивания сальдо по лицевым счетам не начисляются; - Производит начисление пени после выравнивания сальдо по лицевым счетам. <p>21 2. Поступление служебной записки является инициированием договорных отношений между УК и ЕРЦ по обеспечению сбора платежей и подготовки соответствующих платежных документов, либо внесения изменений в них. ЕРЦ является ответственным подразделением за инициирование договорных отношений, либо заключение дополнительных соглашений (подача заявки в Договорной</p>	В течение 20 р.д.



- Быстро и понятно сделать описание процессов и распределить ответственность
- Получить реальные должностные инструкции
- Повысить осознанность, вникнуть в суть работы и сделать работу понятной
- Сократить время внедрения и обеспечить системный подход
- Не допускать ошибок в будущем связанных с неправильной регламентацией отдельных БП
- Легко дополнять и корректировать диаграммы, в т.ч. с точки зрения централизации и децентрализации процессов
- Постепенно объединять деятельности, добиваясь системного описания «работы» всего предприятия



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

