

Девелопмент и управление коммерческой недвижимостью. Комплексная интегрированная типовая модель девелоперской компании

Обзор и краткая характеристика продукта

Автор и разработчик: Андрей Недолужко

Об авторе модели

- Недолужко Андрей Валериевич – эксперт в области системных методов управления, бизнес-архитектуры предприятия и решений для управления организацией
- Систему бизнес-моделирования «Business Studio» использует с 2007 года в проектах оптимизации бизнес-процессов, развития систем управления, внедрения ИТ-систем. Автор статей по тематике практического использования «Business Studio»
- Опыт проектов по оптимизации бизнес-процессов, внедрения ИТ-систем, разработки бизнес-моделей «с нуля» для компаний инвестиционно-строительной отрасли, predetermined разработку комплексной интегрированной типовой модели компании осуществляющей деятельность в области девелопмента и управления объектами коммерческой недвижимости

Блог: nedoluzhko.experts2biz.com

e-mail: andrew.nedoluzhko@outlook.com



twitter.com/annedoluzhko



[Andrew.Nedoluzhko](https://soundcloud.com/Andrew.Nedoluzhko)

Особенности отрасли девелопмента коммерческой недвижимости

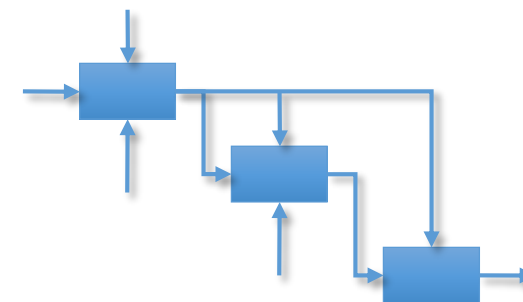
- Большая капиталоемкость, технологическая сложность и длительность проектов девелопмента предполагают высокие требования менеджменту на всех этапах реализации девелоперского проекта
- Уникальность проектов. Как правило, даже если имеют место типовые решения, методы и подходы, то всё равно каждый объект коммерческой недвижимости является уникальным продуктом
- Высокая степень государственного регулирования (строительные нормы и стандарты, технические регламенты, законодательство)
- Высокая конкуренция и, как следствие, высокие требования к маркетингу, качеству результатов, срокам и стоимости проектов
- Отсутствие на постсоветском пространстве многолетней экспертизы и школы девелопмента недвижимости, которая сложилась в западных странах

Что такое «Модель организации»?

- Модель организации представляет собой набор взаимосвязанных документов, схем и диаграмм, детально описывающих какую либо организацию средствами общепринятых методик и нотаций бизнес-моделирования. Документация, которую получают из модели организации, подобна проектной документации, без которой невозможно построить современное здание. Точно также без модели организации невозможно построить современную и эффективную систему управления бизнесом



- В данной модели представлена компания, осуществляющая деятельность в сфере девелопмента и управления портфелем объектов коммерческой недвижимости, т. е. типичная девелоперская компания



- Модель разработана в системе бизнес-моделирования [Business Studio](#) – одном из наиболее популярных продуктов для моделирования бизнес-архитектуры и проектирования системы управления организации



Какие преимущества даёт разработка, применение и поддержка в актуальном состоянии подобной модели

- Люди в компании имеют единый взгляд на процессы, структуру и системы, повышается эффективность коммуникаций и взаимодействия, растёт продуктивность работы персонала
- Развитие системы управления, внедрение новых бизнес-инструментов и ИТ-систем, проведение организационных изменений в компании осуществляется не хаотично и рывками, а последовательно, планомерно и организовано, без ущерба для текущей деятельности. Существенно сокращаются затраты на подобные проекты и повышается их отдача
- Компания становится более прозрачной для собственников и топ-менеджеров, ей удобно и комфортно управлять. Упрощается принятие решений по многим вопросам, соответственно ускоряется бизнес. Цели компании становятся более достижимыми
- Менеджмент компании меньше загружен рутинной и уделяет больше внимания стратегическим вопросам и развитию
- Бизнес компании становится более прогнозируемым, менее рискованным и привлекательным для потенциальных инвесторов

Цель разработки комплексной интегрированной типовой модели девелоперской компании

- Используя современные методы и подходы бизнес-инжиниринга и бизнес-моделирования, а также накопленные практические знания, опыт и наработки, предоставить компаниям, осуществляющим деятельность в области девелопмента и управления объектами коммерческой недвижимости, универсальный инструмент, использование которого будет способствовать решению широкого спектра насущных управленческих задач и поможет менеджменту компании обеспечить устойчивый рост и достижение стратегических целей бизнеса.

Что означает «комплексная интегрированная типовая модель»?

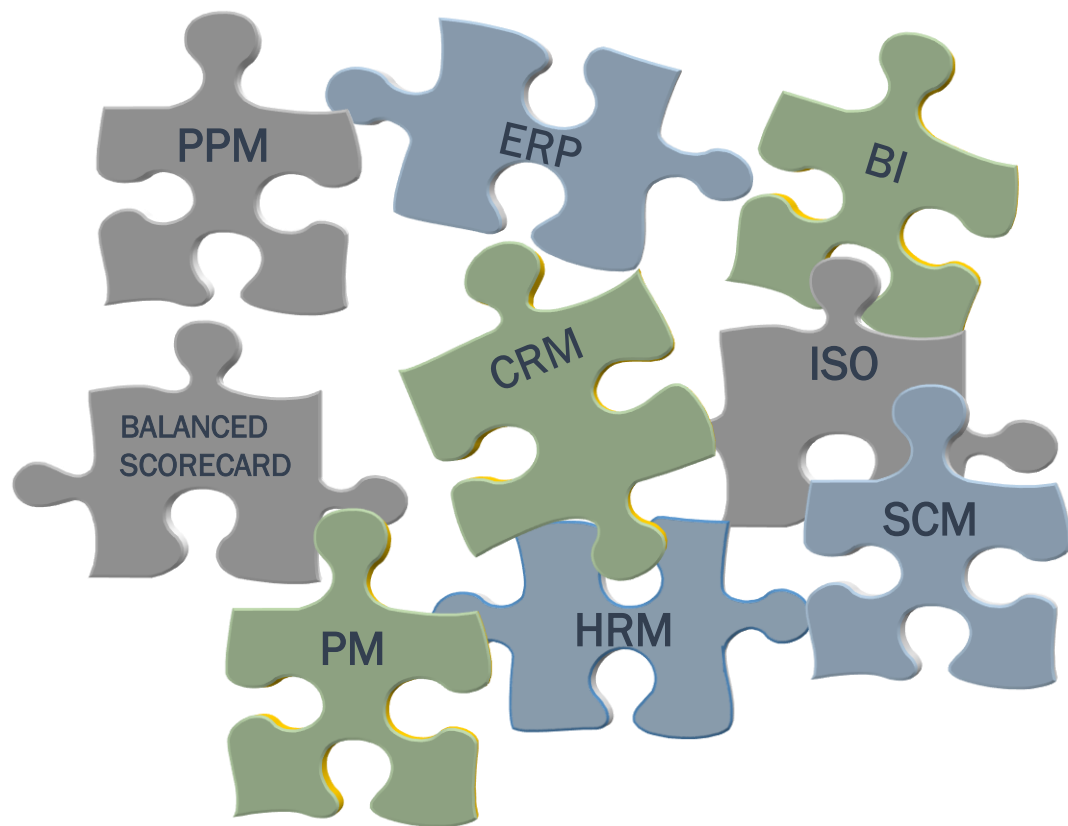
- **Комплексная** – охватывает все основные элементы системы управления организации
- **Интегрированная** – все элементы модели взаимосвязаны в единую целостную систему
- **Типовая** – рассматривается общий случай деятельности в области девелопмента и управления портфелем коммерческой недвижимости:
 - ✓ Компания осуществляет деятельность по реализации девелоперских проектов в области коммерческой недвижимости и получает доход от управления объектами, посредством сдачи площадей этих объектов в аренду.
 - ✓ Также подходит для следующих частных случаев:
 - Компания осуществляет только реализацию девелоперского проекта и потом продаёт объект (не занимается управлением)
 - Приобретается участок под застройку
 - Приобретается участок с объектом под реновацию
 - Компания покупает готовые объекты и получает доход от управления этими объектами (не занимается девелопментом)
 - ✓ Коммерческая недвижимость – офисная, торговые, торгово-развлекательные центры, многофункциональные объекты.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



В чём преимущество такого подхода?

Как правило, подходя к вопросам внедрения инструментов управления, большинство компаний пытаются собрать «управленческий пазл» из разных методов, подходов и инструментов управления, которые предлагает рынок



VS

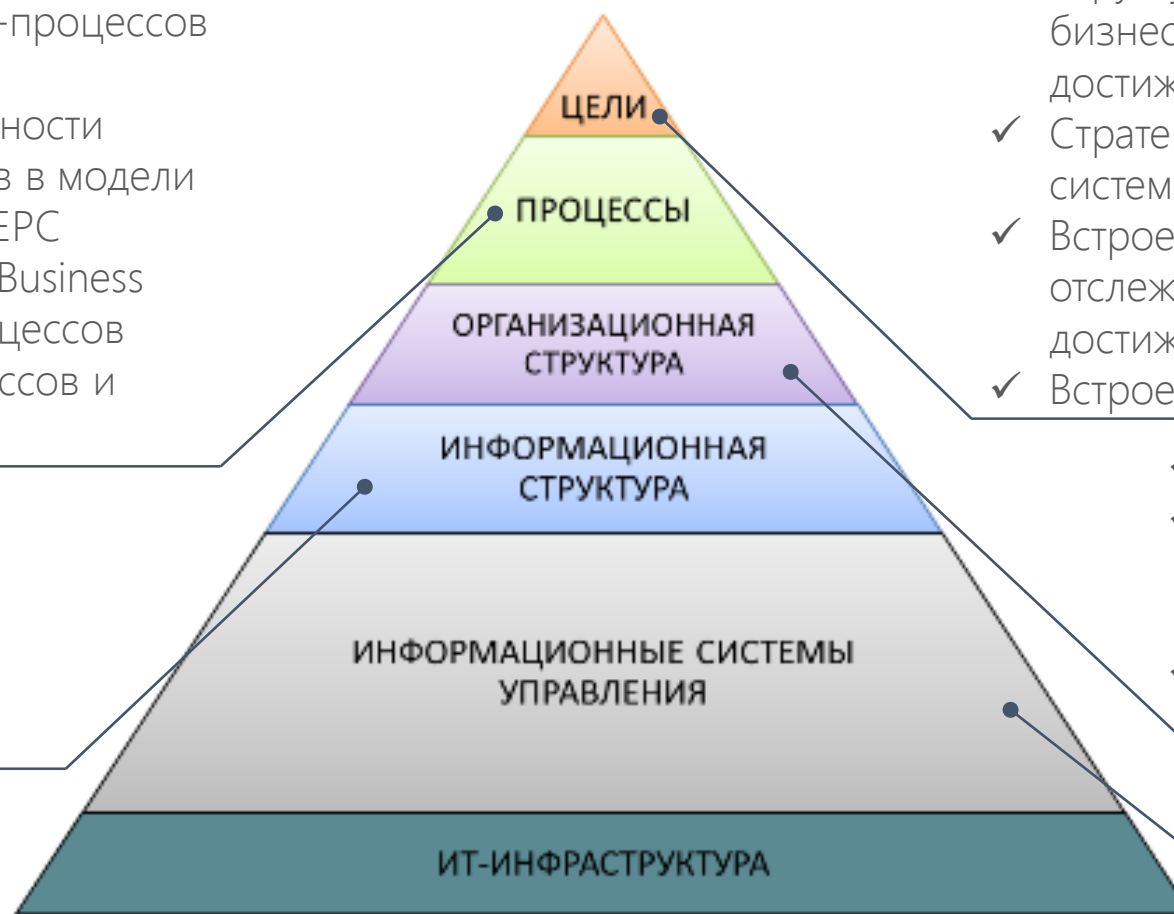
Применение данной модели позволяет сделать этот процесс системным, планомерным и управляемым



Состав элементов комплексной интегрированной типовой модели девелоперской компании

- ✓ Типовая структура бизнес-процессов компании:
 - до 6 уровней вложенности
 - свыше 400 процессов в модели
 - 99 -диаграмм IDEF0, EPC
- ✓ Встроенные инструменты Business Studio для измерения процессов
- ✓ Регламенты бизнес-процессов и другие отчёты

- ✓ Структура и маршруты движения документов и информации
- ✓ Структура баз данных информационных систем



- ✓ Типовая структура целей компании
- ✓ Структура показателей для измерения бизнес-процессов и отслеживания достижения целей
- ✓ Стратегические карты сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard)
- ✓ Встроенные инструменты Business Studio для отслеживания показателей и контроля достижения целей
- ✓ Встроенные отчёты по целям

- ✓ Типовая организационная структура
- ✓ Организационные диаграммы компании и её структурных подразделений
- ✓ Положения о подразделениях и должностные инструкции

- ✓ Структура информационных систем охватывающих все бизнес-процессы компании

Каким категориям компаний будет наиболее полезна эта модель?

Основная целевая аудитория данной модели представлена, но не ограничивается, следующими категориями компаний:

- Динамично растущие компании на рынке коммерческой недвижимости, стремящиеся иметь эффективную систему управления, чтобы обеспечить устойчивый рост бизнеса и развитие портфеля объектов коммерческой недвижимости;
- Крупные операторы рынка коммерческой недвижимости, имеющие в управлении большие портфели недвижимости, стремящиеся повысить эффективность управления портфелем и сократить издержки;
- Консалтинговые и ИТ-компании, оказывающие услуги компаниям рынка коммерческой недвижимости и стремящиеся расширить линейку услуг и/или повысить их качество.

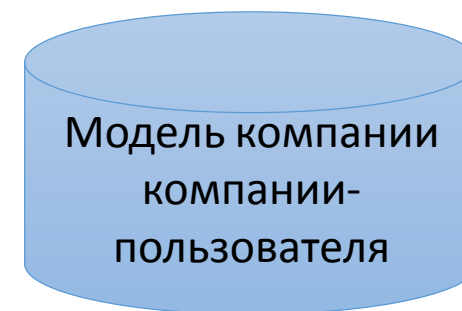
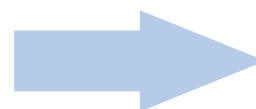
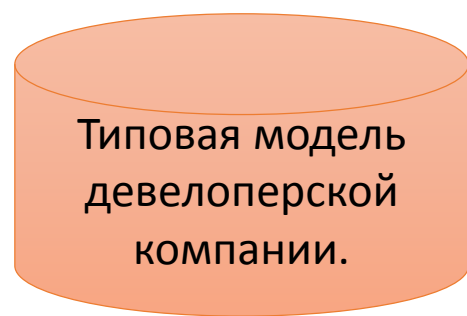
Какой эффект может быть получен от применения модели?

Построение системы управления компании на базе данной модели позволяет:

- ✓ Уменьшить риски, сократить длительность, затраты и увеличить рентабельность девелоперских проектов
- ✓ Оптимизировать компанию и сократить издержки
- ✓ Укрепить репутацию компании и увеличить возможности привлечения финансовых ресурсов для новых проектов за счёт более эффективных процессов компании
- ✓ Увеличить доходность, ликвидность и капитализацию бизнеса
- ✓ Обеспечить устойчивый рост и развитие компании в долгосрочной перспективе



Как использовать типовую модель девелоперской компании?



Представлена в виде файла Базы Данных системы Business Studio. Может использоваться как

- Инструмент бенчмаркинга / оценки уровня зрелости процессов и компании в целом
- База знаний/информационно-методический справочник и дорожная карта для построения и развитию эффективной системы управления компании
- Образец для разработки собственной модели компании, что позволяет сократить длительность и затраты на её создание

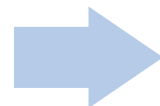
Индивидуальная модель, которая создаётся по образцу типовой модели, но с учётом особенностей, специфики и целей компании-пользователя. Возможности Business Studio позволяют использовать её как:

- Инструмент контроля реализации стратегии компании;
- Инструмент организационного развития, совершенствования бизнес-процессов
- Инструмент обучения и развития компетенций персонала, повышения качества и эффективности его работы
- Инструмент контроля внедрения и развития различных ИТ-систем компании, таких как ERP, CRM, Документооборот, Управление проектами и портфелями и т.д.

Как использовать типовую модель девелоперской компании?

- ✓ Представлена в виде Базы Данных системы Business Studio
- ✓ Используется как образец

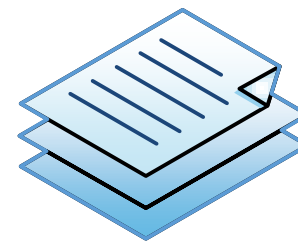
Типовая модель девелоперской компании.



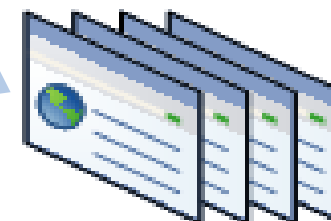
Модель компании компании-пользователя

Индивидуальная модель, которая создаётся по образцу типовой модели, но с учётом особенностей, специфики и целей компании-пользователя

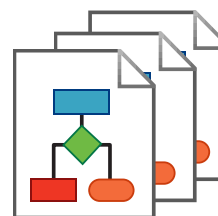
Документация системы управления компании



В виде документов MS Word



В виде HTML-сайта/портала Business Studio



В виде диаграмм бизнес-процессов, организационных структур и т.д. в формате MS Visio

Документация системы управления компании:

- ✓ Регламенты бизнес-процессов, процедур
- ✓ Положения о подразделениях
- ✓ Должностные инструкции,
- ✓ Технические задания для ИТ-систем: ERP, CRM, PPM, документооборот и т.д.
- ✓ Другие методические документы и отчёты

Обзор основных элементов модели

Цели и показатели

- ✓ Основные характеристики
- ✓ Структура целей
- ✓ Структура показателей
- ✓ Стратегические карты сбалансированной системы показателей
- ✓ Инструменты Business Studio для измерения показателей и контроля достижения целей компании

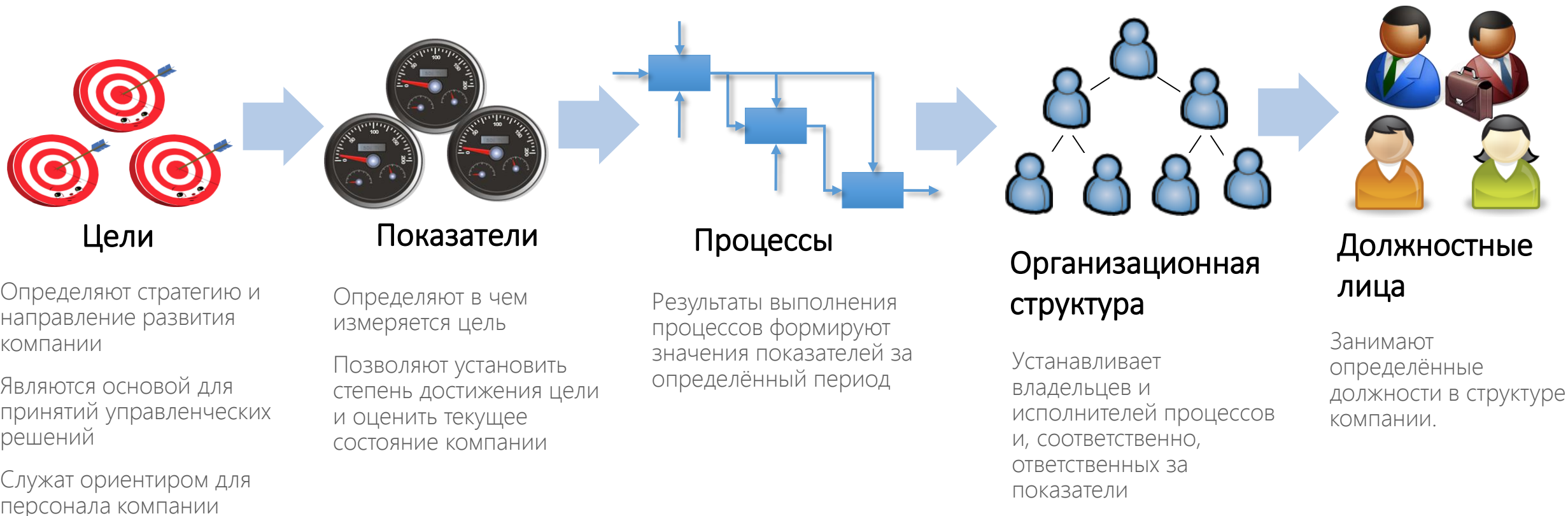
Цели и показатели

Основные характеристики

- Типовая структура целей компании – свыше 100 целей разного уровня в области финансов, активов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития организации, на которых должен концентрироваться персонал компании, чтобы обеспечить рост бизнеса
- Структура показателей – свыше 450 показателей для измерения бизнес-процессов и отслеживания достижения целей
- 3 стратегических карты сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) девелоперской компании:
 - ✓ Развитие портфеля активов и увеличение стоимости девелоперской компании
 - ✓ Увеличение операционного дохода и рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости (на примере торгово-развлекательного центра)
 - ✓ Увеличение рентабельности проекта девелопмента коммерческой недвижимости
- Встроенные инструменты Business Studio для отслеживания контроля достижения целей
- Встроенные отчёты по целям и показателям компании

Цели и показатели

Связь с другими элементами модели



Цели и показатели

Пример структуры целей в среде Business Studio (фрагмент)

The screenshot displays the Business Studio interface. On the left, the 'Навигатор (Управление)' (Navigator) shows a hierarchical tree of goals. The goal 'Увеличение чистого операционного дохода портфеля объектов коммерческой недвижимости' (Increase net operating income of the portfolio of commercial real estate objects) is selected and highlighted. On the right, the 'Увеличение чистого операционного дохода портфеля объектов коммерческой недвижимости' (Increase net operating income of the portfolio of commercial real estate objects) configuration window is open. It shows various parameters for the goal, including '№ п/п:' (10), 'Название:' (Increase net operating income of the portfolio of commercial real estate objects), 'Периодичность:' (Month), 'Стратегическая перспектива:' (Financial component), and 'Комментарий:' (a). Below these parameters, there is a table with columns 'Влияет на цели' (Affects goals), 'Зависит от целей' (Depends on goals), 'Показатели' (Indicators), 'Проекты' (Projects), and 'Состав' (Composition). The table lists indicators such as 'Чистый операционный доход портфеля...' (Net operating income of the portfolio...) and 'Доля рынка' (Market share).

Цели

- Увеличение рыночной стоимости компании
 - Увеличение чистой прибыли компании
 - Сокращение соотношения собственного и заёмного капитала
 - Увеличение рентабельности собственного капитала
 - Увеличение рентабельности активов
- Увеличение доли рынка
 - Увеличение площадей аренды в портфеле компании
 - Увеличение портфеля объектов коммерческой недвижимости в управлении компании
 - Увеличение процента заполнения площадей арендаторами
- Увеличение стоимости портфеля активов компании
 - Увеличение чистого операционного дохода портфеля объектов коммерческой недвижимости
 - Соблюдение бюджета операционных затрат объекта коммерческой недвижимости
 - Сокращение затрат компании
- Увеличение рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости
 - Увеличение чистого операционного дохода объекта коммерческой недвижимости
 - Увеличение валового операционного дохода от аренды и сопутствующих услуг
 - Повышение стоимости аренды
 - Повышение удовлетворённости арендаторов объекта недвижимости
 - Формирование оптимальной ценовой политики
 - Полное заполнение арендаторами объекта недвижимости
 - Повышение эффективности привлечения новых арендаторов
 - Повышение эффективности работы с потенциальными арендаторами
 - Развитие базы данных потенциальных арендаторов
 - Формирование резерва арендаторов
 - Цели для торговых, торгово-развлекательных центров и многофункциональных объектов
 - Цели в области дополнительных продуктов и услуг
- Повышение инвестиционной привлекательности компании
 - Повышение качества и эффективности маркетинговых исследований
- Повышение эффективности выбора и контроля поставщиков
 - Подбор надёжных поставщиков
 - Развитие базы поставщиков
 - Развитие отношений с поставщиками
 - Сокращение длительности закупки ресурса
 - Сокращение числа инцидентов с поставщиками
 - Развитие стратегического партнёрства
- Цели внутреннего развития (Персонал, инфраструктура, система управления)

Увеличение чистого операционного дохода портфеля объектов коммерческой недвижимости

График

№ п/п: X 10

Название: Увеличение чистого операционного дохода портф

Периодичность: X Месяц

Стратегическая перспектива: X Финансовая составляющая

Комментарий: a

Влияет на цели Зависит от целей Показатели Проекты Состав

*Показатель	Диаграмма	Сила ...
Чистый операционный доход портфеля ...	Развитие портфеля ак...	Норма...
Доля рынка	Развитие портфеля ак...	Норма...
*		

Параметры выбранной цели

Показатели, которыми измеряется данная цель

Типовая структура целей девелоперской компании

Цели и показатели

Формирование отчётов по целям

The screenshot displays a hierarchical tree of goals on the left and a detailed report window on the right.

Goal Hierarchy (Left):

- Увеличение рыночной стоимости компании
 - Увеличение чистой прибыли компании
 - Сокращение соотношения собственного и заёмного капитала
 - Увеличение рентабельности собственного капитала
 - Увеличение рентабельности активов
- Увеличение доли рынка
 - Увеличение площадей аренды в портфеле компании
 - Увеличение портфеля объектов коммерческой недвижимости в управлении компании
 - Увеличение процента заполнения площадей арендаторами
- Увеличение стоимости портфеля активов компании
 - Увеличение чистого операционного дохода портфеля объектов коммерческой недвижимости
- Соблюдение бю... (partially visible)
- Сокращение за... (partially visible)
- Увеличение ры... (partially visible)
- Увеличение... (partially visible)
- Повы... (partially visible)
- Полн... (partially visible)
- Удалить (partially visible)
- Найти... (partially visible)
- Цели (partially visible)
- Цели (partially visible)
- Повышение инвести... (partially visible)
- Повышение качества... (partially visible)
- Повышение эффек... (partially visible)
- Подбор надёжны... (partially visible)
- Развитие базы... (partially visible)
- Развитие отношений с поставщиками
- Сокращение длительности закупки ресурса
- Сокращение числа инцидентов с поставщиками

Report Menu (Right):

The menu is open for the 'Цели' (Goals) folder, showing the following options:

- Портал. Цель
- Отчет по цели
- Текущие значения показателей цели
- Стандартный отчет
- Иерархическая диаграмма

Report Window (Far Right):

The window is titled 'График детализация' (Graph detail). It contains the following fields:

- № п/п: 6
- Название: Приведенная стоимость проекта (NPV)
- Единица измерения: X
- Комментарий:

Below these fields is a table with the following data:

Процесс	Тип показателя про...
A2.2 Выполнение девелоперского проекта	Финансовые показа...
A2 Девелопмент и управление объектом коммерческо...	Финансовые показа...
*	

Предлагаемый набор стандартных отчётов, возможно также создание своих пользовательских отчётов

Цели и показатели

Пример структуры показателей в среде Business Studio (фрагмент)

Навигатор (Управление) X

Свойства | Отчеты | Действия | Сохранить | Закрывать

Рентабельность проекта на собственные средства (ROE) (Показатели) X Увел

Основные | Ответственные | Значения

График Детализация

№ п/п: X 3

Название: Рентабельность проекта на собственные средства (ROE)

Единица измерения: X Проценты

Комментарий:

Нормативно-справочные документы | Процессы | Цели

*Процесс	Тип показателя про...
A2 Девелопмент и управление объектом коммерческо...	Финансовые показа...
*	

Параметры выбранного показателя

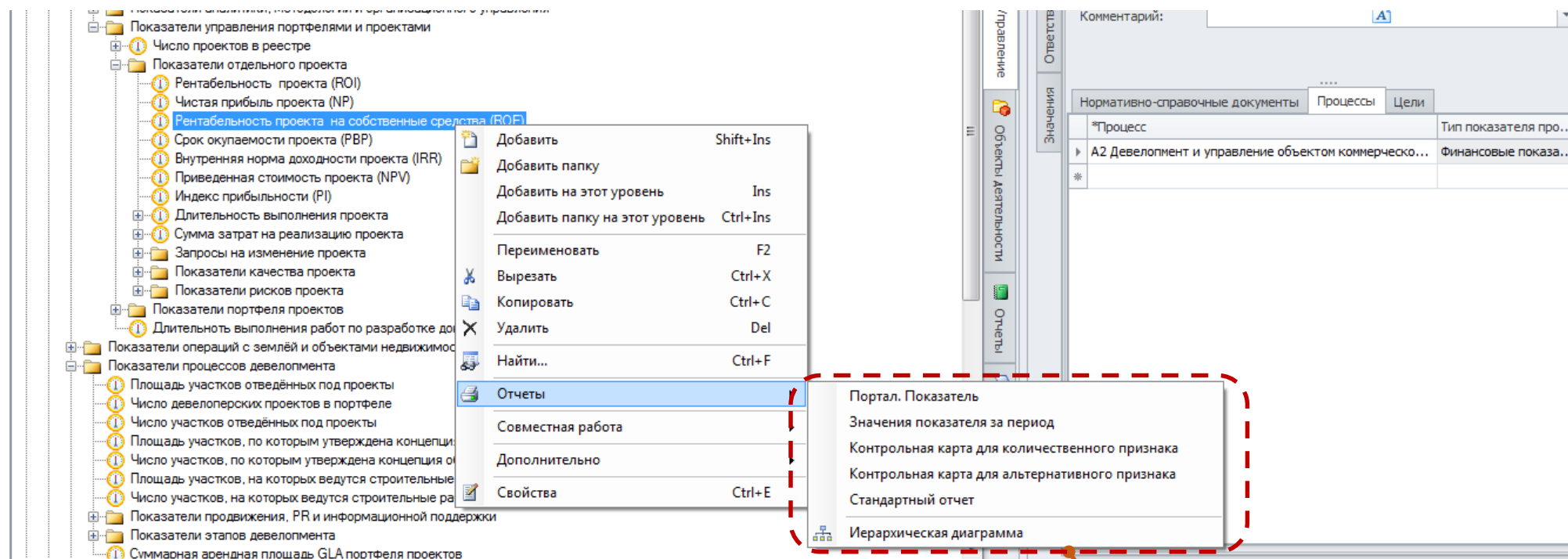
Цели, достижение которых может измеряться этим показателем

Бизнес-процесс, в котором формируется этот показатель

Типовая структура показателей девелоперской компании

Цели и показатели

Формирование отчётов по показателям



Предлагаемый набор стандартных отчётов по показателям, возможно также создание своих пользовательских отчётов

Цели и показатели

Ввод и отслеживание значений показателей

Навигатор (Управление) X

Свойства | Отчеты | Действия

Процессы | Субъекты | Объекты деятельности | Отчеты | Управление

Чистый операционный доход объекта недвижимости (Показатели) X IDEF0: Девелопмент и управление коммерческой недвижимостью

Очистить значения показателя

Единица измерения: X Долларов в месяц

Значения показателя | Плановые значения | Фактические значения

Детализация значения | Список измерений

Статус	Период	План	Факт	Тренд	Индикаторная линейка
●	Январь 2014	325 000	362 000		
●	Февраль 2014	325 000	348 000	↓	
●	Март 2014	325 000	341 000	↓	
●	Апрель 2014	325 000	322 000	↓	
●	Май 2014	325 000	331 000	↑	
●	Июнь 2014	325 000	279 500	↓	
●	Июль 2014	325 000	274 000	↓	
●	Август 2014	325 000	285 600	↑	
●	Сентябрь 2014	325 000	314 000	↑	
●	Октябрь 2014	325 000	322 000	↑	
●	Ноябрь 2014	325 000	337 500	↑	
●	Декабрь 2014	325 000	351 000	↑	
*					

Выбранный показатель

Значения показателя за период

Цели и показатели

Пример отчёта значений показателя за период

Значения показателя за период

Отчет

Период

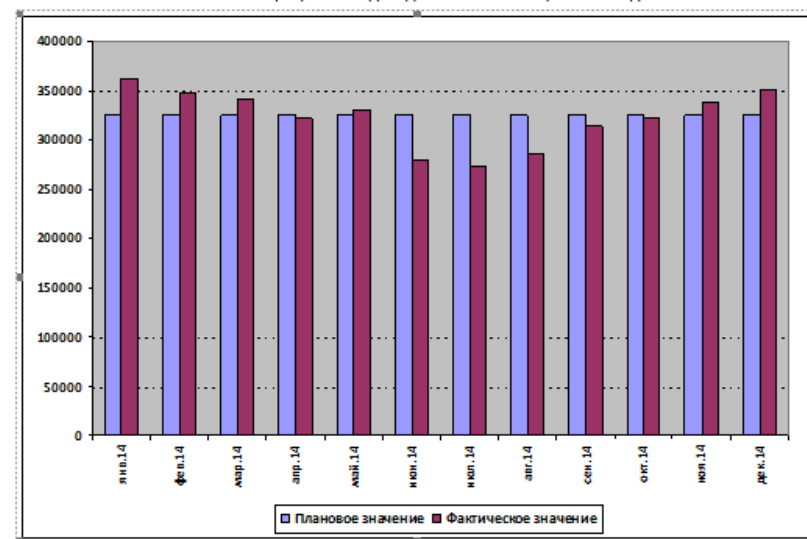
С 01.01.2014 по 31.12.2014

Показатель

Название	Чистый операционный доход объекта недвижимости
Единица измерения	Долларов в месяц (\$/мес)
Целевое значение	325000
Целевая дата	

Является показателем достижения целей

- Увеличение чистого операционного дохода объекта коммерческой недвижимости

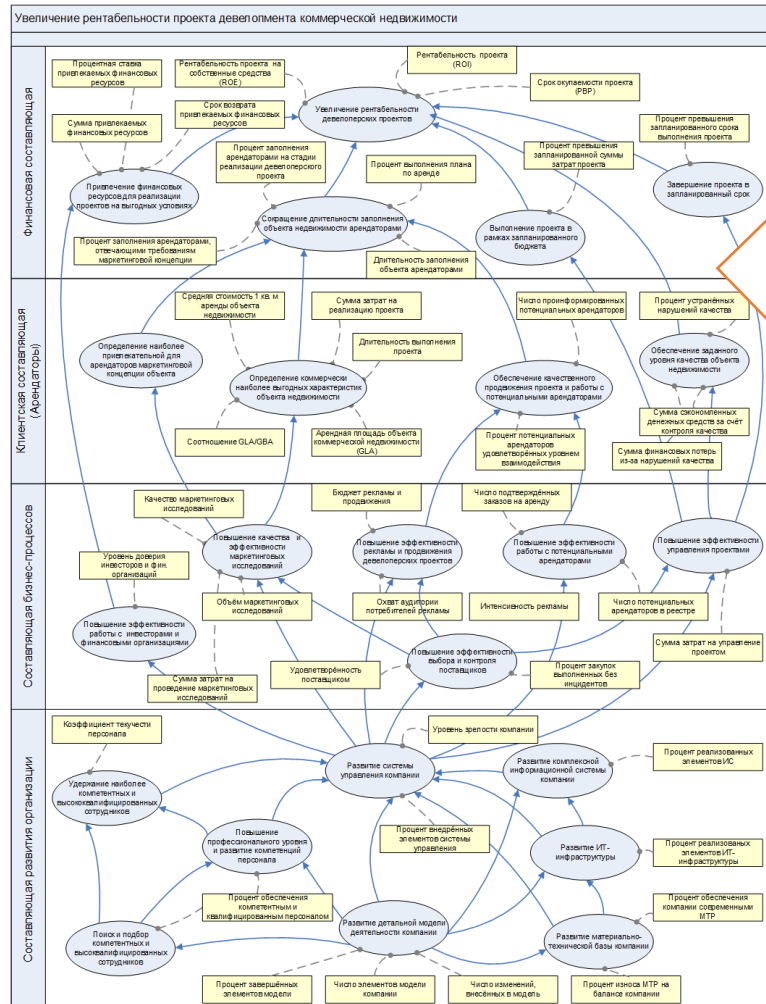


Цель, достижение которой
отслеживает данный показатель

Сбалансированная система показателей девелоперской компании (Balanced Scorecard)

- Сбалансированная система показателей позволяет целенаправленно реализовывать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления, что позволяет контролировать реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности, которые формируются в бизнес-процессах
- Сбалансированная система показателей демонстрирует каким образом внутреннее развитие компании и совершенствование бизнес-процессов способствует сокращению затрат и устойчивому внешнему развитию компании:
 - ✓ росту портфеля активов, доли рынка,
 - ✓ увеличению операционного дохода и капитализации компании
- В данной модели сбалансированная система показателей девелоперской компании представлена следующими стратегическими картами:
 - ✓ Развитие портфеля активов и увеличение стоимости девелоперской компании
 - ✓ Увеличение рентабельности проекта девелопмента коммерческой недвижимости
 - ✓ Увеличение операционного дохода и рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости (рассматривается торгово-развлекательный центр)

Стратегическая карта ССП «Увеличение рентабельности проекта девелопмента коммерческой недвижимости»

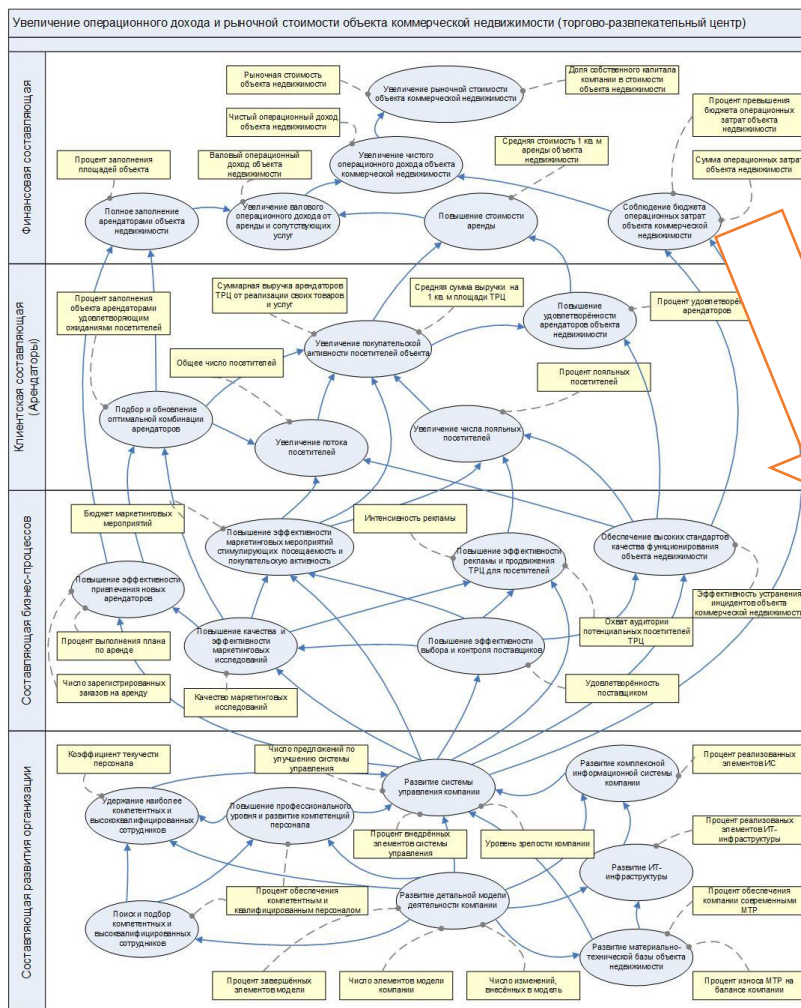


- Стратегическая карта демонстрирует структуру и взаимосвязь целей, на достижении которых должен концентрироваться персонал компании занятый в реализации проектов, чтобы уменьшить срок окупаемости и обеспечить высокую рентабельность каждого отдельно взятого проекта.
- Данная стратегическая карта предназначена для персонала занятого в проектной деятельности компании

Фрагмент - финансовая составляющая стратегической карты



Стратегическая карта ССП «Увеличение операционного дохода и рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости»



➤ Стратегическая карта демонстрирует структуру целей и их показателей, улучшение которых будет способствовать увеличению операционный дохода, а соответственно и росту рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости, который находится в управлении компании.

➤ В качестве объекта коммерческой недвижимости в данном случае рассматривается торгово-развлекательный центр

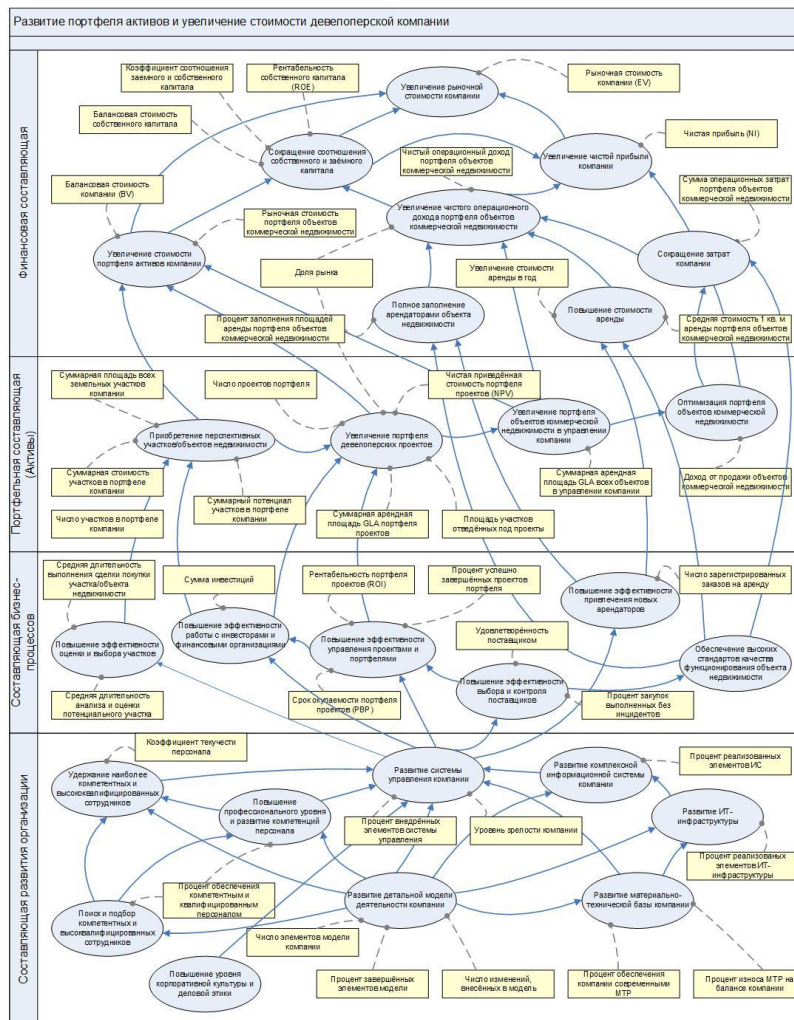
Фрагмент - финансовая составляющая стратегической карты



Стратегическая карта ССП «Развитие портфеля активов и увеличение стоимости девелоперской компании»

- На этой стратегической карте представлена типовая структура целей демонстрирующая связь между:
- ✓ финансовыми целями компании;
 - ✓ целями в области развития портфеля активов;
 - ✓ целями в области совершенствования бизнес-процессов;
 - ✓ целями в области развития организации

Фрагмент - финансовая составляющая стратегической карты



Обзор основных элементов модели. Бизнес-процессы

- ✓ Общие сведения
- ✓ Концептуальная схема процессов
- ✓ Примеры диаграмм бизнес-процессов
- ✓ Примеры организации бизнес-процессов

Бизнес-процессы девелоперской компании

Общие сведения

- Процессы – основной элемент модели. В текущей версии модели определено свыше 400 процессов, которые представлены в виде 95 взаимосвязанных диаграмм разработанных в нотациях IDEF0 и EPC. В последующих версиях планируется детализация отдельных процессов в нотации BPMN.
- Модель процессов предельно оптимизирована, т.е. **включает все бизнес-процессы необходимые для полноценной деятельности** и в то же время не содержит «лишних» процессов несущих дополнительные затраты. Компания, использующая модель как образец, может включать уже в свою модель другие бизнес-процессы, там где это необходимо
- Там где это возможно, выполнена унификация процессов, т.е. они организованы по единообразному принципу. Кроме этого, однотипные процессы вынесены отдельно и используются в основной модели как шаблоны
- Для каждого процесса определены следующие параметры: входы, выходы, субъекты процесса (участники, владельцы процесса и пр.), показатели процесса, сервисы ИТ-систем, которые необходимы для эффективного функционирования бизнес-процесса
- Основная концепция, которая использована в разработке модели процессов: рассматривать процессы организации как идеально подогнанные шестерёнки слаженного механизма

Бизнес-процессы девелоперской компании

Концептуальная схема

- В основе модели бизнес-процессов лежит концептуальная схема, которая охватывает 4 основных группы процессов необходимых для эффективного функционирования девелоперской компании:

- ✓ Группа процессов «Управление компанией»
- ✓ Группа процессов основной деятельности «Девелопмент и управление объектом коммерческой недвижимости» - охватывает полный жизненный цикл объекта коммерческой недвижимости
- ✓ Группа процессов «Обеспечение ресурсами»
- ✓ Группа процессов «Финансирование деятельности и расчёты»



Бизнес-процессы девелоперской компании

Группы бизнес-процессов в модели (пример)

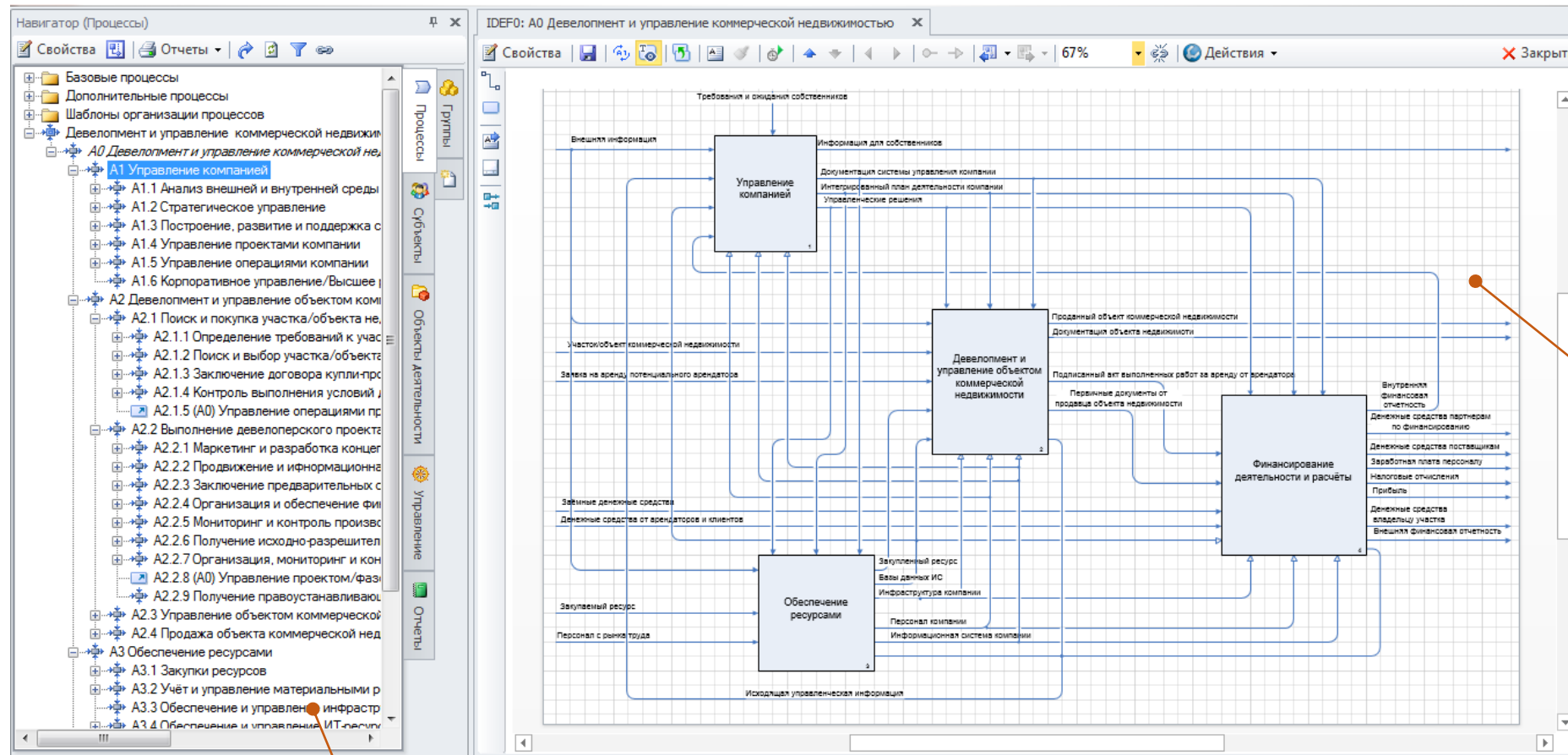
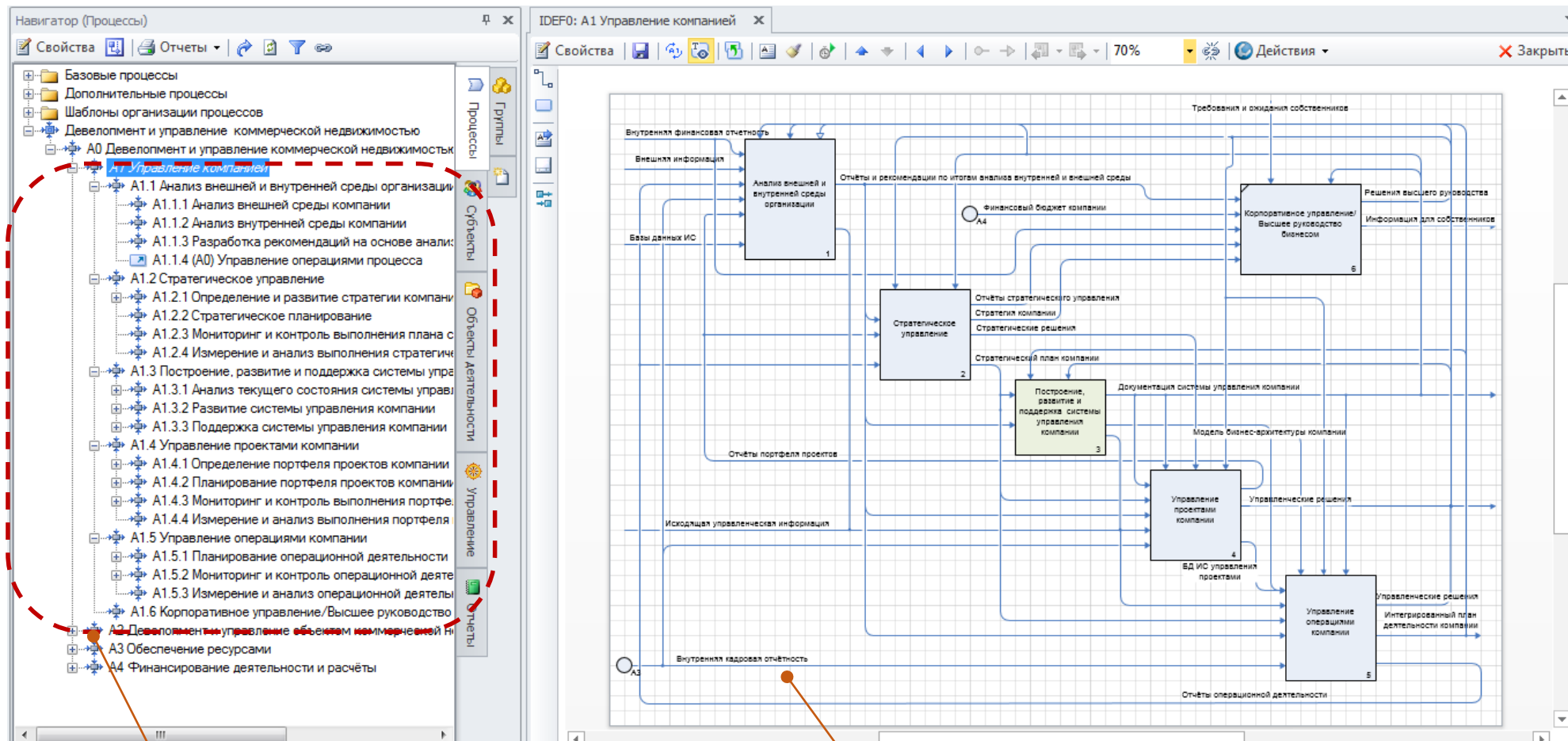


Диаграмма верхнего уровня модели, отображает связь групп процессов:

- Управление компанией
- Девелопмент и управление объектом коммерческой недвижимости
- Обеспечение ресурсами
- Финансирование деятельности и расчёты

Структура бизнес-процессов модели, включает свыше 400 бизнес-процессов

Примеры диаграмм бизнес-процессов: Группа процессов «Управление компанией»



Структура бизнес-процесса «Управление компанией»

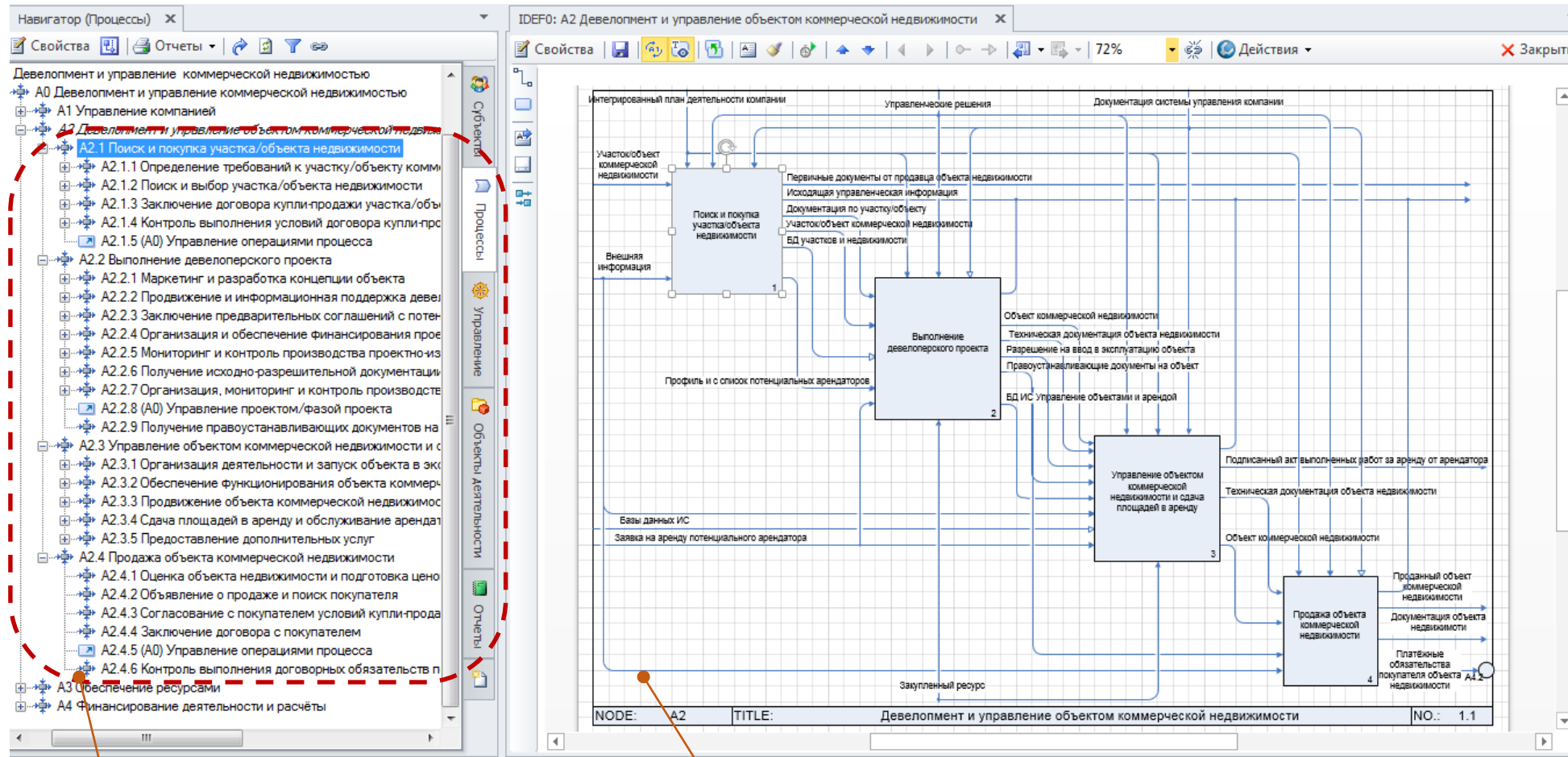
Диаграмма бизнес-процесса «Управление компанией»

На диаграмме изображены бизнес-процессы:

- ✓ Анализ внешней и внутренней среды организации
- ✓ Стратегическое управление
- ✓ Построение, развитие и поддержка системы управления компании
- ✓ Управление портфелем проектов компании
- ✓ Операционное управление
- ✓ Корпоративное управление/Высшее руководство бизнесом

Каждый из этих процессов содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации модели

Примеры диаграмм бизнес-процессов: Группа процессов «Девелопмент и управление объектом коммерческой недвижимости»



Структура бизнес-процесса

Диаграмма бизнес-процесса

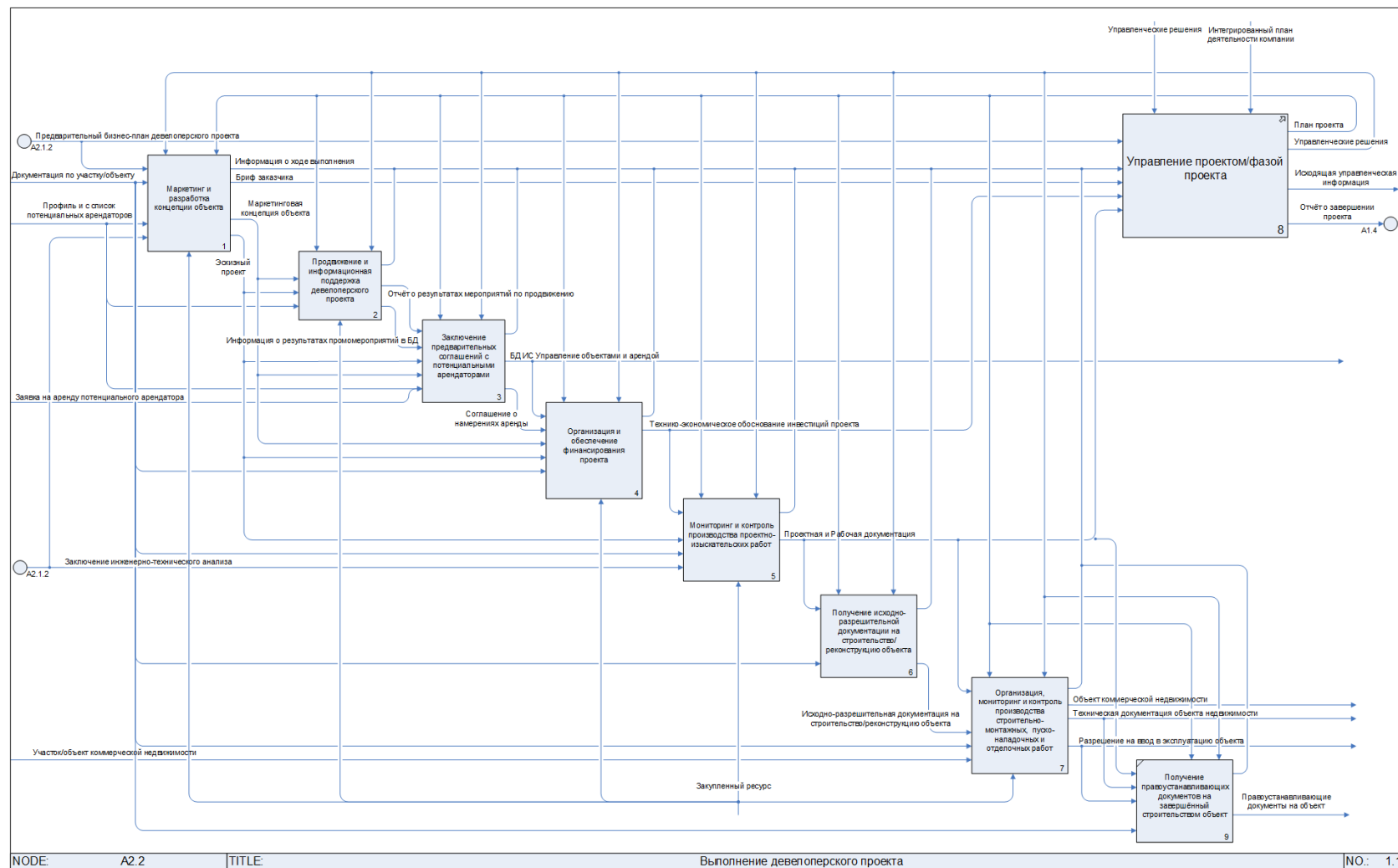
Диаграмма демонстрирует процессы полного жизненного цикла объекта коммерческой недвижимости:

- ✓ Поиск и приобретение участка/объекта коммерческой недвижимости;
- ✓ Выполнение девелоперского проекта
- ✓ Управление объектом коммерческой недвижимости и сдача площадей в аренду
- ✓ Продажа объекта коммерческой недвижимости

Каждый из этих процессов содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации модели

Примеры диаграмм бизнес-процессов:

Процесс «Выполнение девелоперского проекта»



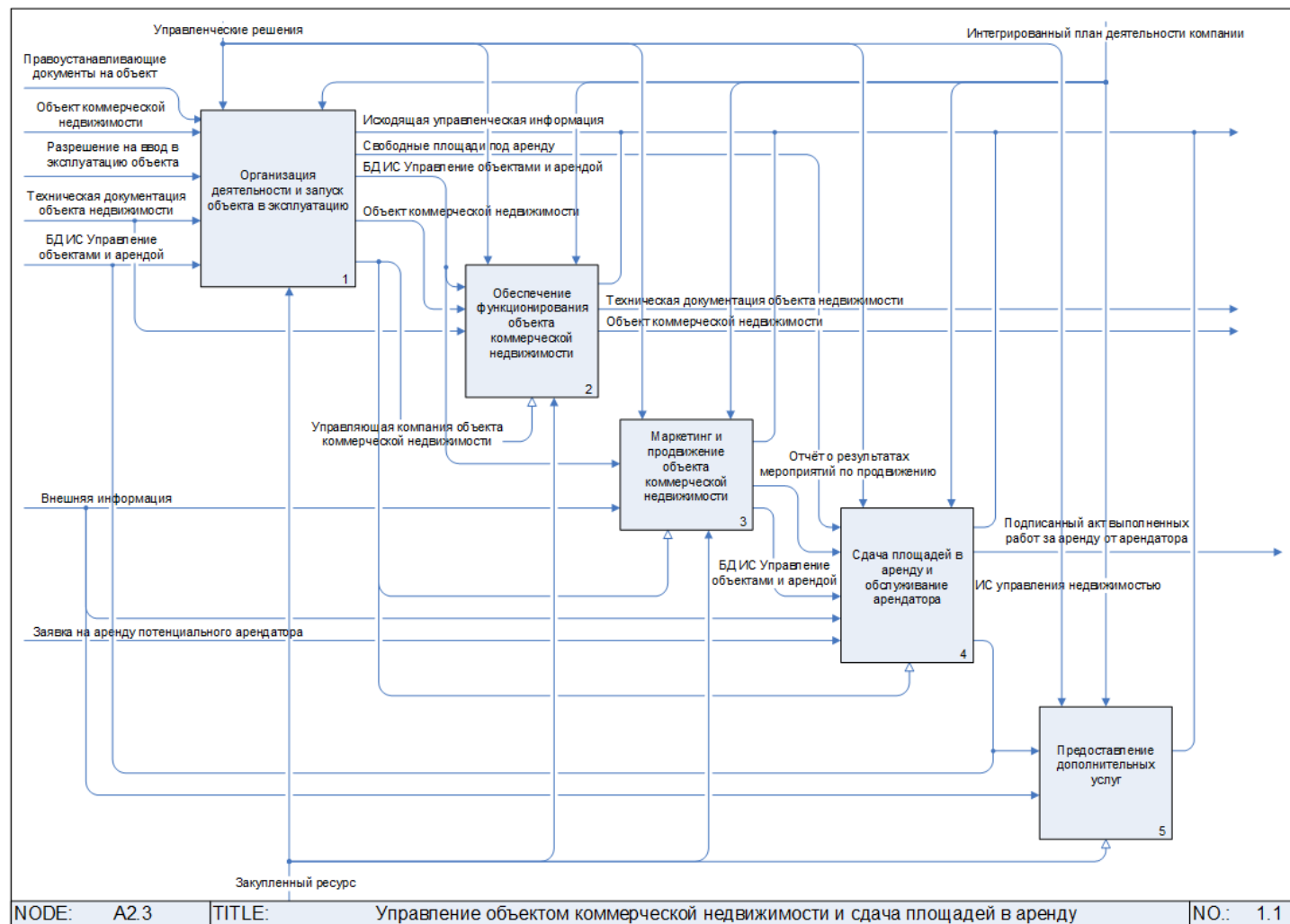
Данный процесс включает следующие подпроцессы, представленные на диаграмме:

- ✓ Маркетинг и разработка концепции объекта
- ✓ Продвижение и информационная поддержка девелоперского проекта
- ✓ Заключение предварительных соглашений с потенциальными арендаторами
- ✓ Организация и обеспечение финансирования проекта
- ✓ Мониторинг и контроль производства проектно-изыскательских работ
- ✓ Получение исходно-разрешительной документации на строительство/реконструкцию объекта
- ✓ Организация, мониторинг и контроль производства строительно-монтажных, пуско-наладочных и отделочных работ
- ✓ Получение правоустанавливающих документов на завершённый строительством объект
- ✓ Управление проектом/фазой проекта

Каждый из этих процессов содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации

Примеры диаграмм бизнес-процессов. Группа процессов

Управление объектом коммерческой недвижимости и сдача площадей в аренду



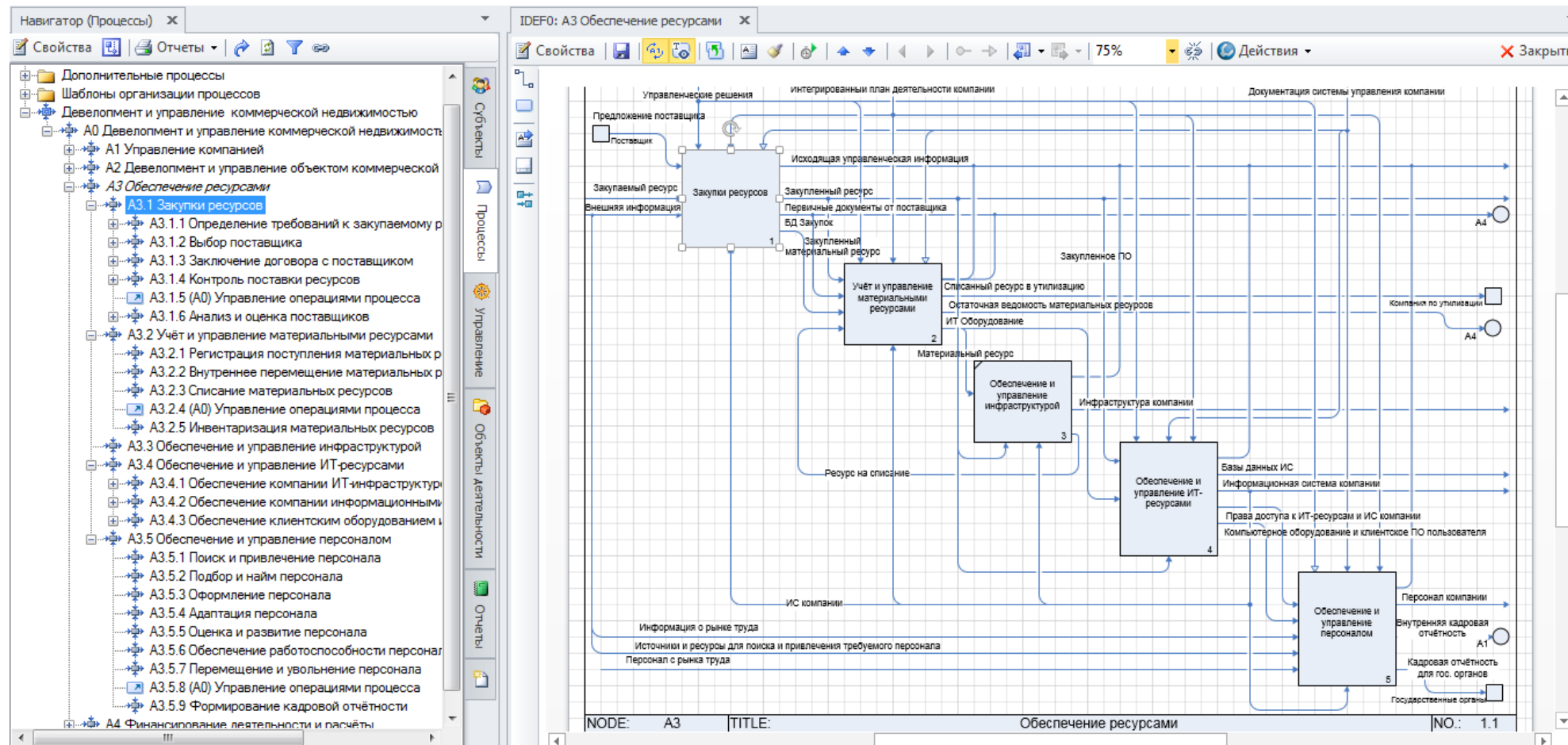
Данный процесс включает следующие подпроцессы, представленные на диаграмме:

- ✓ Организация деятельности и запуск объекта в эксплуатацию
- ✓ Обеспечение функционирования объекта коммерческой недвижимости
- ✓ Маркетинг и продвижение объекта коммерческой недвижимости
- ✓ Сдача площадей в аренду и обслуживание арендатора
- ✓ Предоставление дополнительных услуг

Каждый из этих процессов содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации

Примеры диаграмм бизнес-процессов:

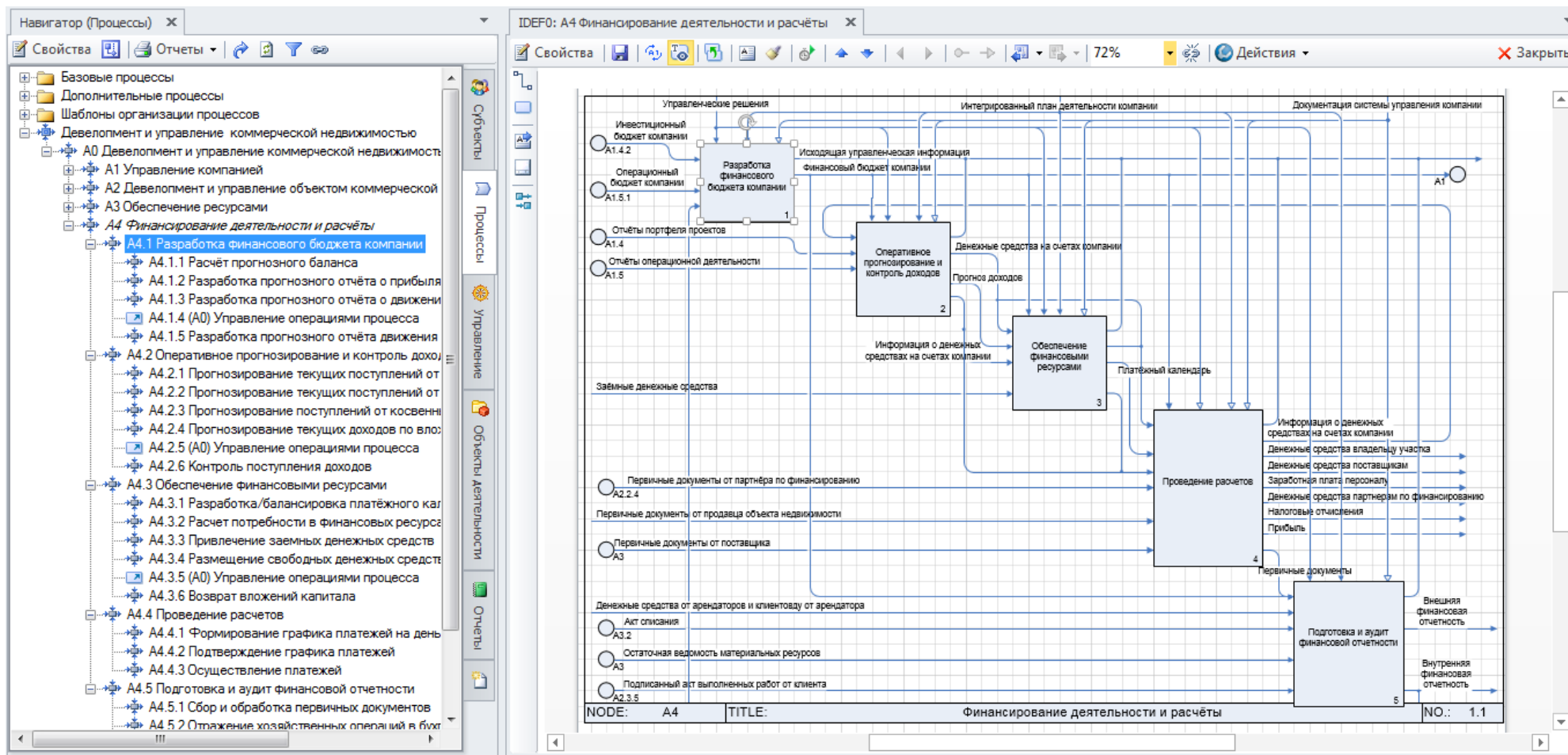
Группа процессов «Обеспечение ресурсами»



Данный процесс включает следующие подпроцессы, представленные на диаграмме:

- ✓ Закупки ресурсов
- ✓ Учёт и управление материальными ресурсами
- ✓ Организация размещения арендатора на арендуемой площади
- ✓ Обеспечение и управление инфраструктурой
- ✓ Обеспечение и управление ИТ-ресурсами
- ✓ Обеспечение и управление персоналом)

Каждый из этих процессов также содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации модели

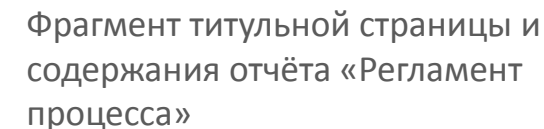


Данный процесс включает следующие подпроцессы, представленные на диаграмме:

- ✓ Разработка финансового бюджета компании
- ✓ Оперативное прогнозирование и контроль доходов
- ✓ Обеспечение финансовыми ресурсами
- ✓ Проведение расчетов
- ✓ Подготовка и аудит финансовой отчетности

Каждый из этих процессов также содержит вложенные процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации модели

Предлагаемый набор стандартных отчётов бизнес-процессов, возможно также создание своих пользовательских отчётов



Регламент процесса

Версия 1.1
Статус процесса: В работе

УТВЕРЖДАЮ

(Должность)

« _____ » _____ 20 _____ г.

1.	Общие положения	5
1.1.	Цели процесса	5
1.2.	Владелец процесса	5
1.3.	Исполнители процесса	5
1.4.	Документация процесса	5
2.	Диаграмма процесса	6
3.	Взаимодействие с другими процессами и внешней средой	7
3.1.	Взаимодействие по Входу	7
3.2.	Взаимодействие по Выходу	7
3.3.	Управление процессом	8
4.	Организация выполнения процесса	9
5.	Показатели процесса	14
Приложение А. Состав наборов объектов		15
Приложение Б. Состав ролей, участвующих в выполнении процесса		16

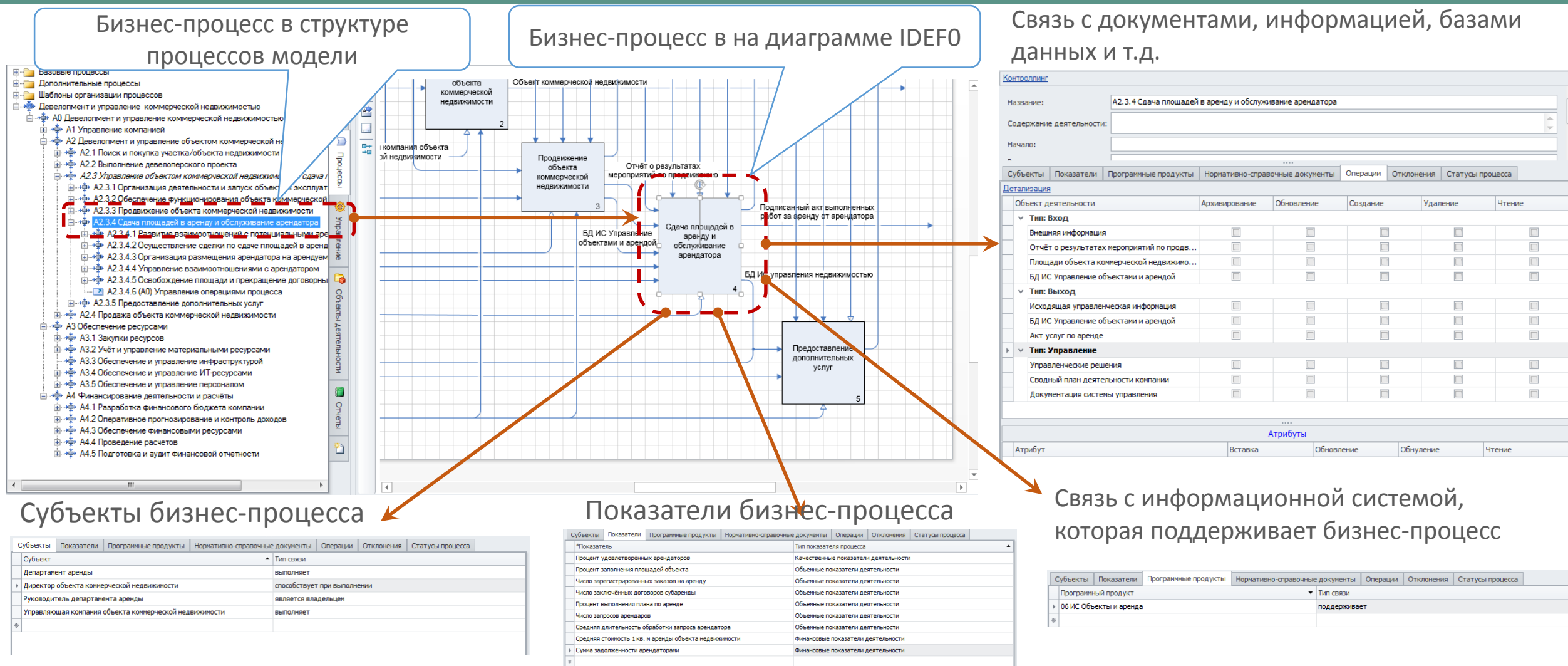
Бизнес-процессы

Связь с другими элементами модели



Бизнес-процессы

Пример: связь с другими элементами модели



Обзор основных элементов модели. Организационная структура

- ✓ Общие сведения
- ✓ Типовая организационная структура девелоперской компании
- ✓ Примеры структур подразделений
- ✓ Параметры должностей и подразделений

Типовая организационная структура девелоперской компании

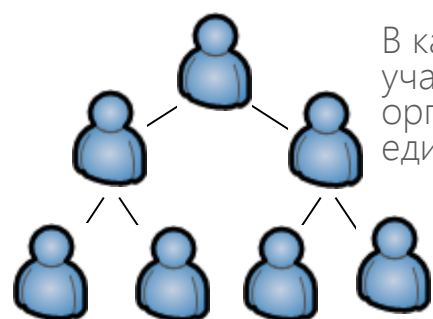
Общие сведения

- Типовая организационная структура девелоперской компании включает 19 структурных подразделений и около 100 различных должностей, которые могут быть задействованы в её деятельности
- Как и модель бизнес-процессов организационная структура предельно оптимизирована, а все должности и подразделения увязаны с процессами компании
- В модели не определено число ставок для каждой должности, т.к. этот вопрос каждая компания решает индивидуально, исходя из размеров компании, портфеля проектов и объектов недвижимости, стратегических целей и т.д.

Типовая организационная структура девелоперской компании

Связь с другими элементами модели

Организационная структура



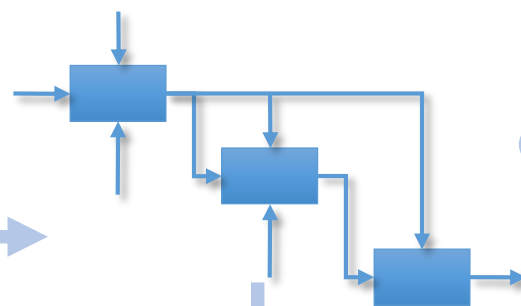
В каких процессах участвует организационная единица

Кто какую должность занимает

Должностные лица



Модель бизнес-процессов



За какие показатели несёт ответственность



Показатели

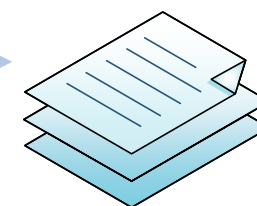
С какими документами, базами данных и информацией работает

Что с ними делает

Какие ИТ-системы использует в работе

Как их использует

Документы



Базы данных



Информационные системы



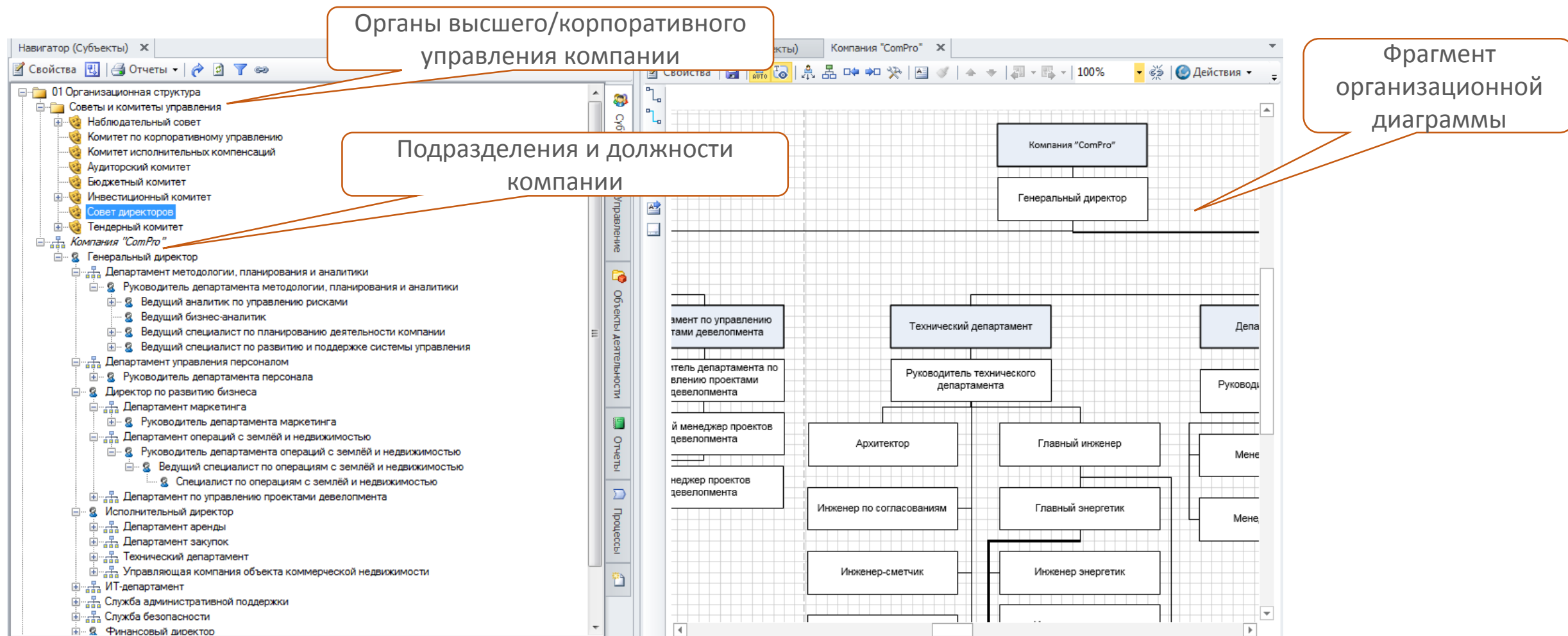
В достижении каких целей принимает участие?



Цели компании

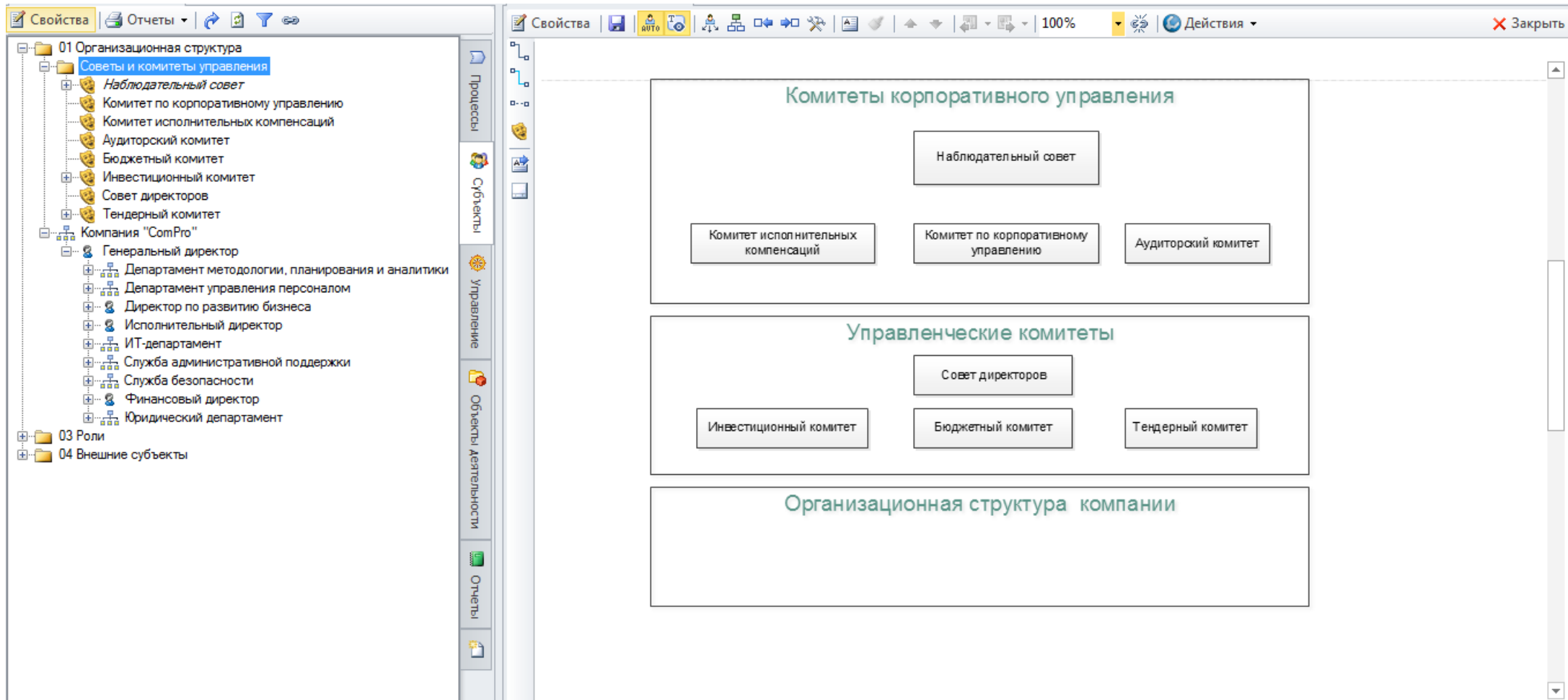
Типовая организационная структура девелоперской компании

Обзор в среде Business Studio



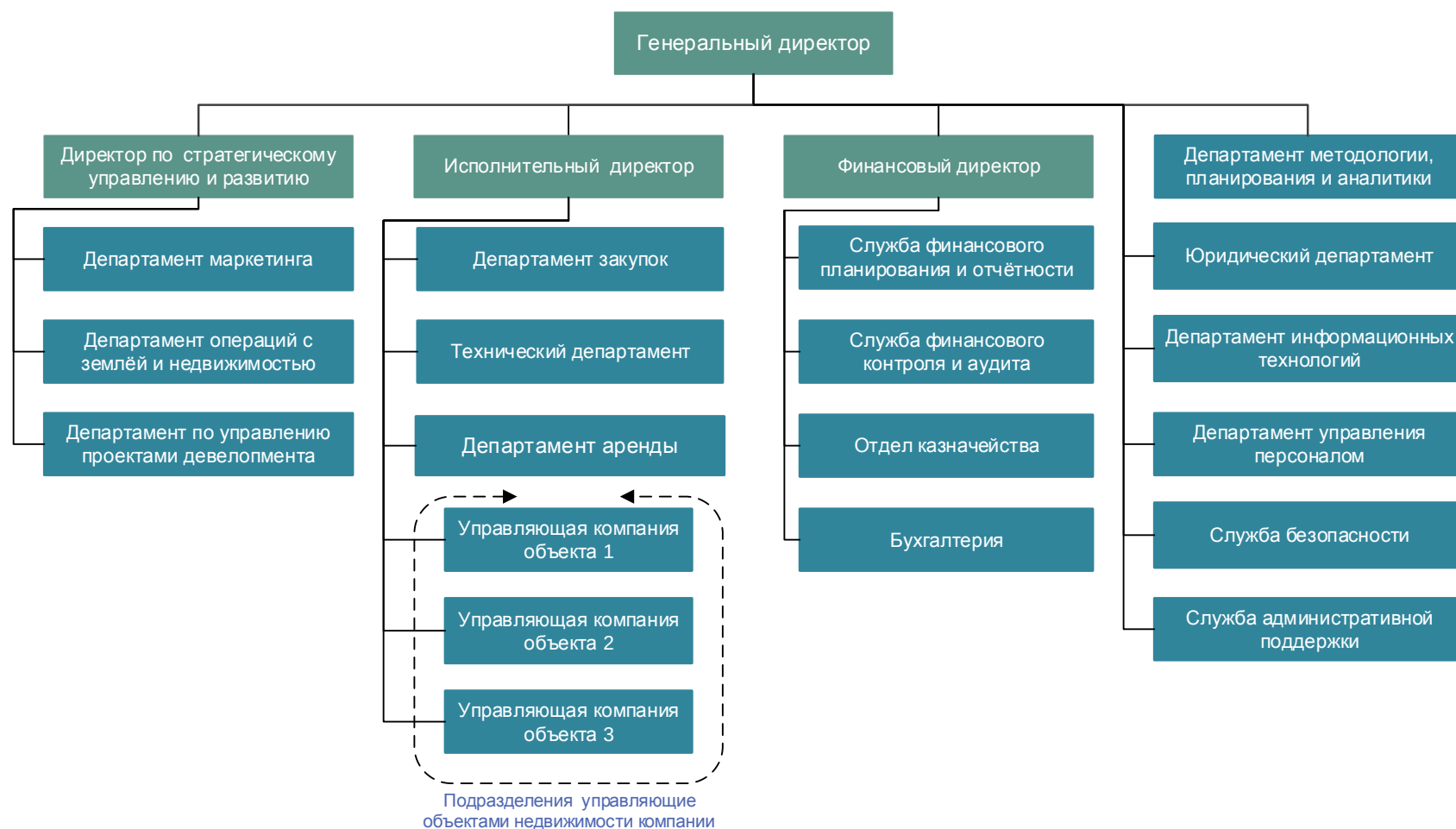
Типовая организационная структура девелоперской компании

Структура органов высшего руководства/корпоративного управления



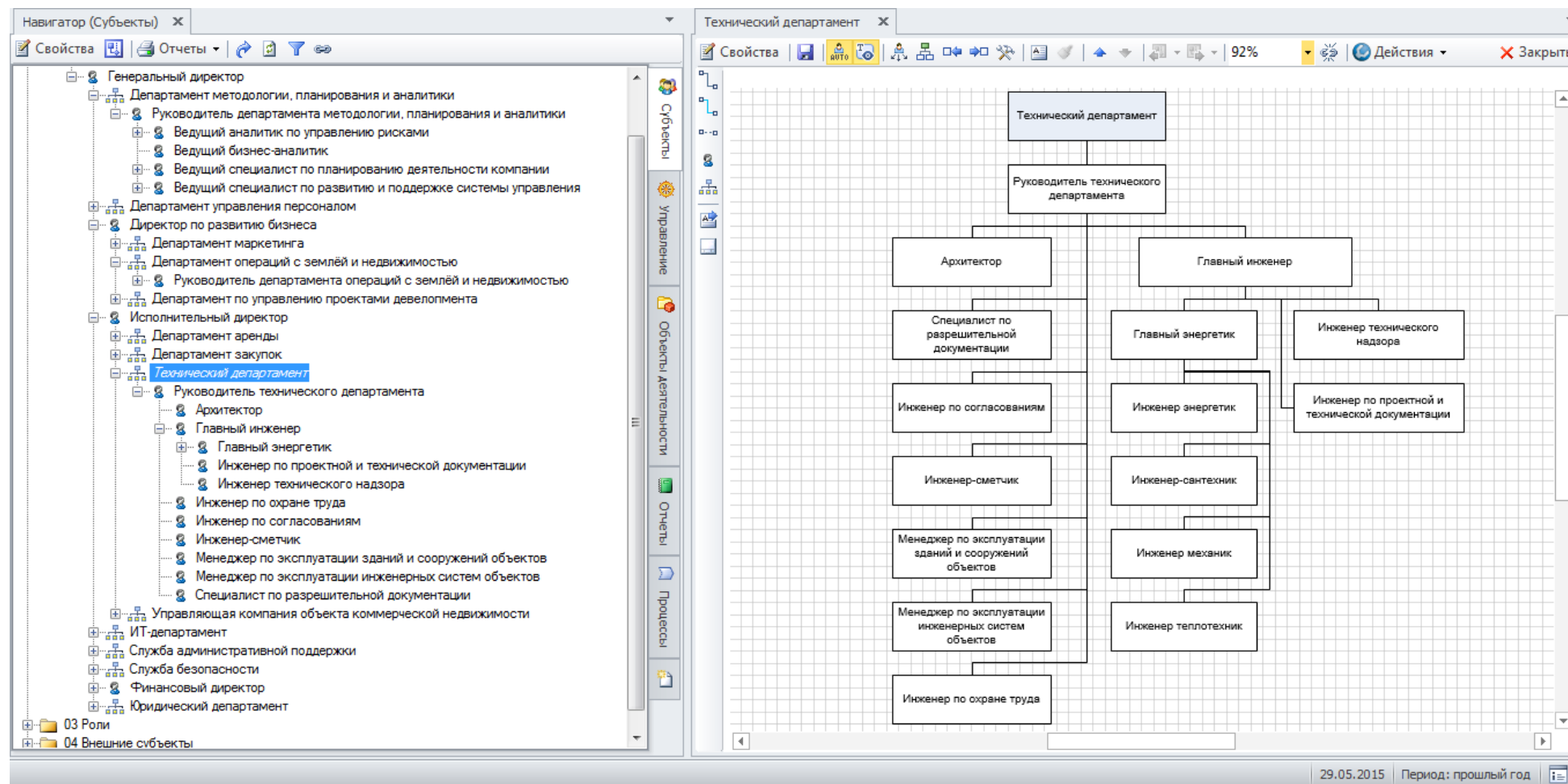
Типовая организационная структура девелоперской компании

Организационная диаграмма верхнего уровня (Пример)



Типовая организационная структура девелоперской компании

Орг. диаграмма технического департамента (Пример)



Типовая организационная структура девелоперской компании

Процессы, в которых задействован департамент (Пример)

Навигатор (Субъекты) | Технический департамент (Субъекты) | Свойства | 92% | Действия | Заккрыть

Основные
Параметры
Параметры подразделения

Рассылка по сотрудникам

Название: Технический департамент

*Тип субъекта: Подразделение

Сотрудники | Процессы | Контакты | Нормативно-справочные документы

Процесс	Тип связи
A2.1.2.3.3 Инженерно-технический анализ участка/объекта недвиж...	выполняется
A2.2.4.1 Разработка технико-экономического обоснования инвестиций	выполняется
A2.2.5 Мониторинг и контроль производства проектно-изыскательс...	выполняется
A2.2.5.1 Мониторинг и контроль производства инженерно-изыскате...	выполняется
A2.2.5.2 Мониторинг и контроль производства проектной документ...	выполняется
A2.2.5.3 Мониторинг и контроль производства рабочей документации	выполняется
A2.2.6 Получение исходно-разрешительной документации на строит...	выполняется
A2.2.6.3 Получение заключения государственной экспертизы проекта	выполняется
A2.2.7 Организация, мониторинг и контроль производства строите...	выполняется
A2.2.7.1 Мониторинг и контроль производства строительно-монтаж...	выполняется
A2.2.7.2 Обеспечение авторского надзора за строительством объекта	выполняется
A2.2.7.3 Приёмка выполненных строительно-монтажных, пуско-нал...	выполняется
A2.2.7.4 Получение разрешения на ввод объекта в эксплуатацию	выполняется

Перечень процессов модели, в которых участвует Технический департамент

Технический департамент

Руководитель технического департамента

Архитектор

Главный инженер

Специалист по разрешительной документации

Главный энергетик

Инженер технического надзора

Инженер по согласованиям

Инженер энергетик

Инженер по проектной и технической документации

Инженер-сметчик

Инженер-сантехник

Менеджер по эксплуатации зданий и сооружений объектов

Инженер механик

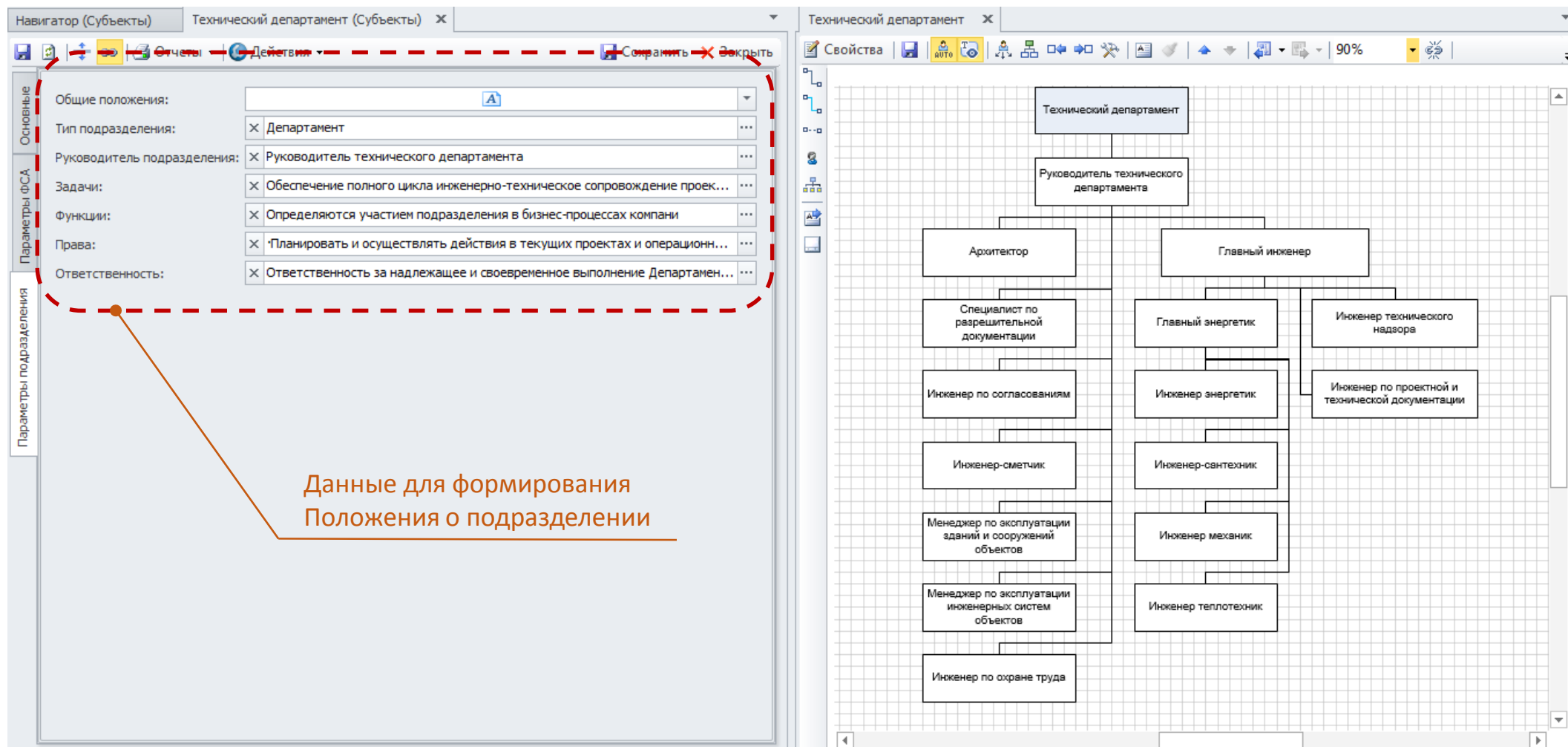
Менеджер по эксплуатации инженерных систем объектов

Инженер теплотехник

Инженер по охране труда

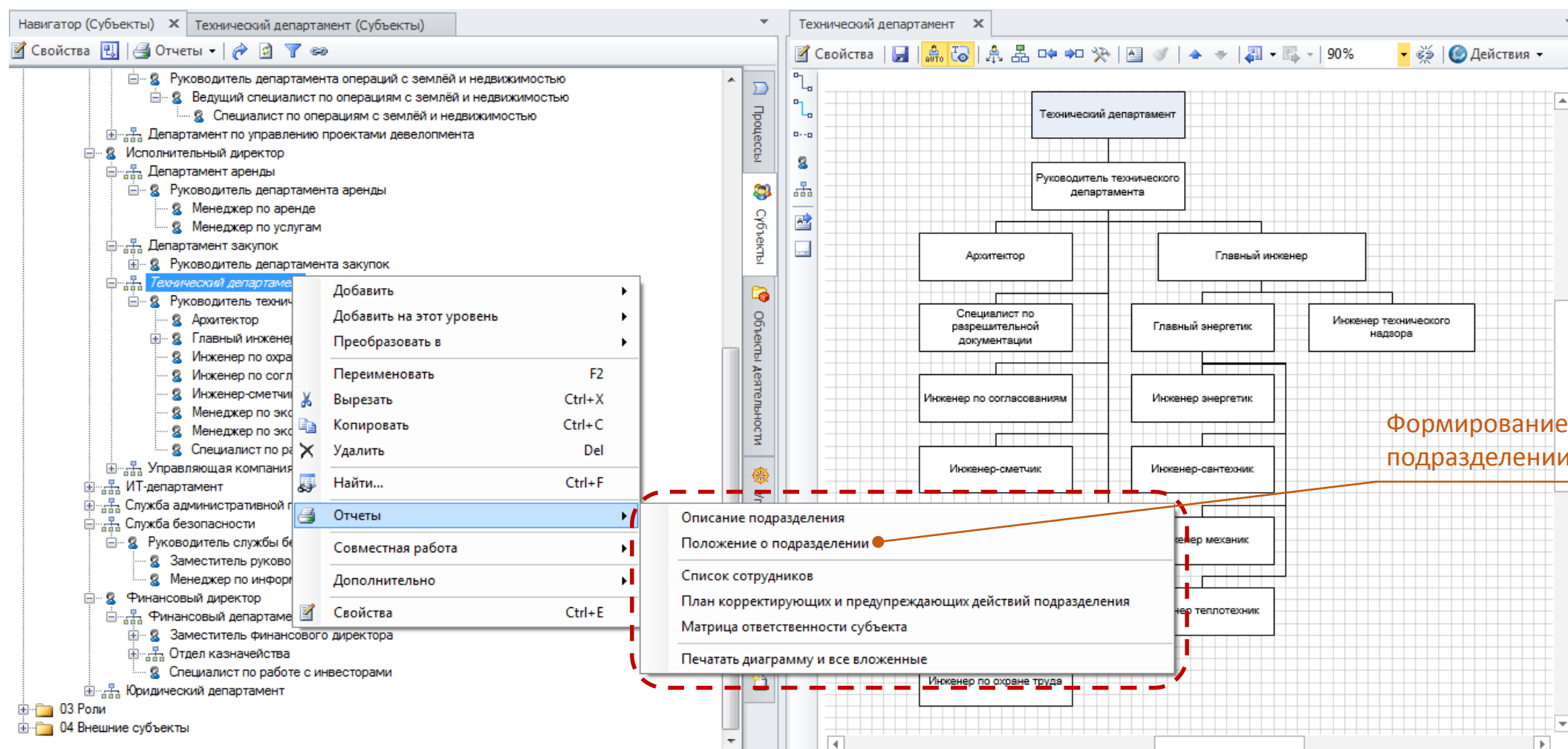
Типовая организационная структура девелоперской компании

Параметры подразделения (Пример)



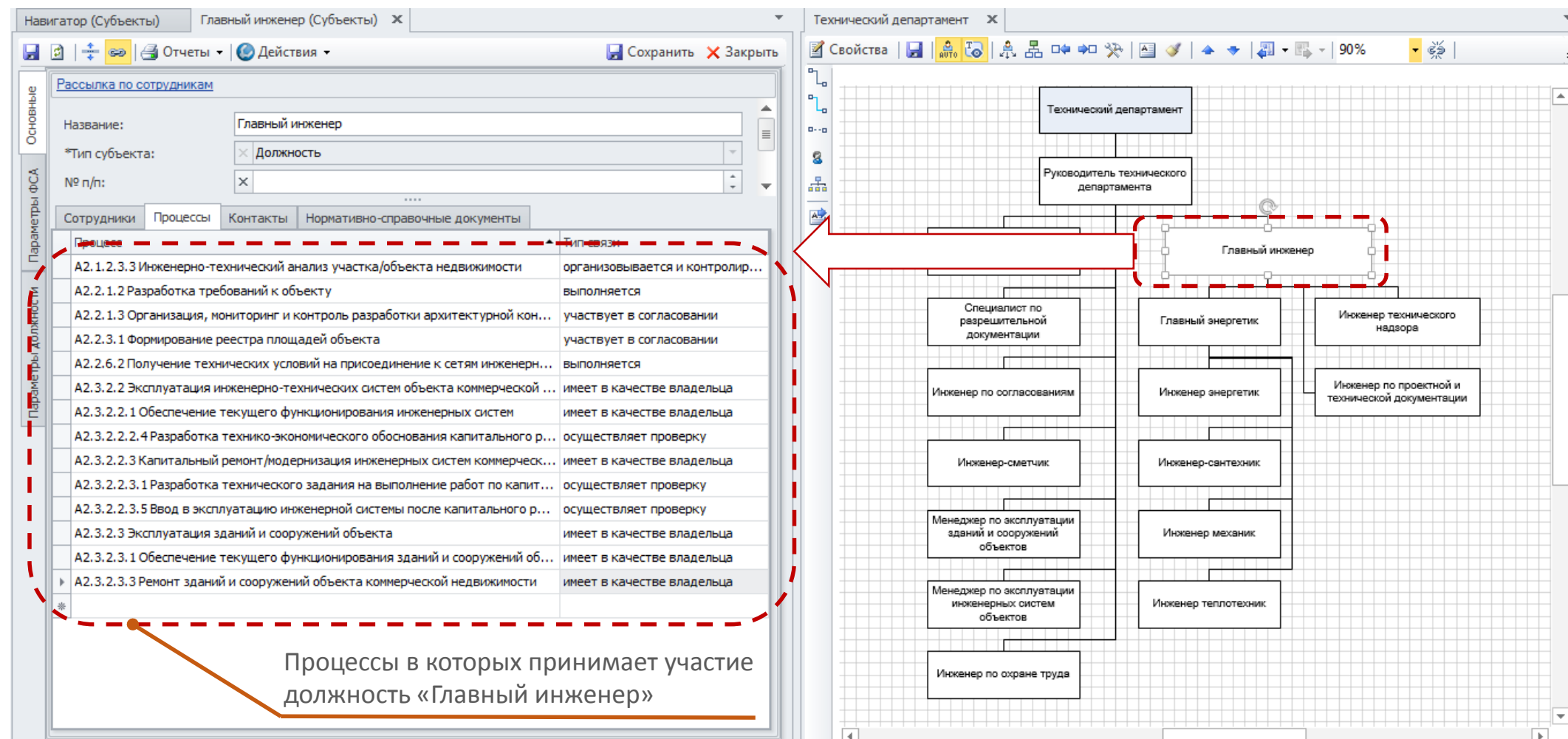
Типовая организационная структура девелоперской компании

Отчёты подразделения (Пример)



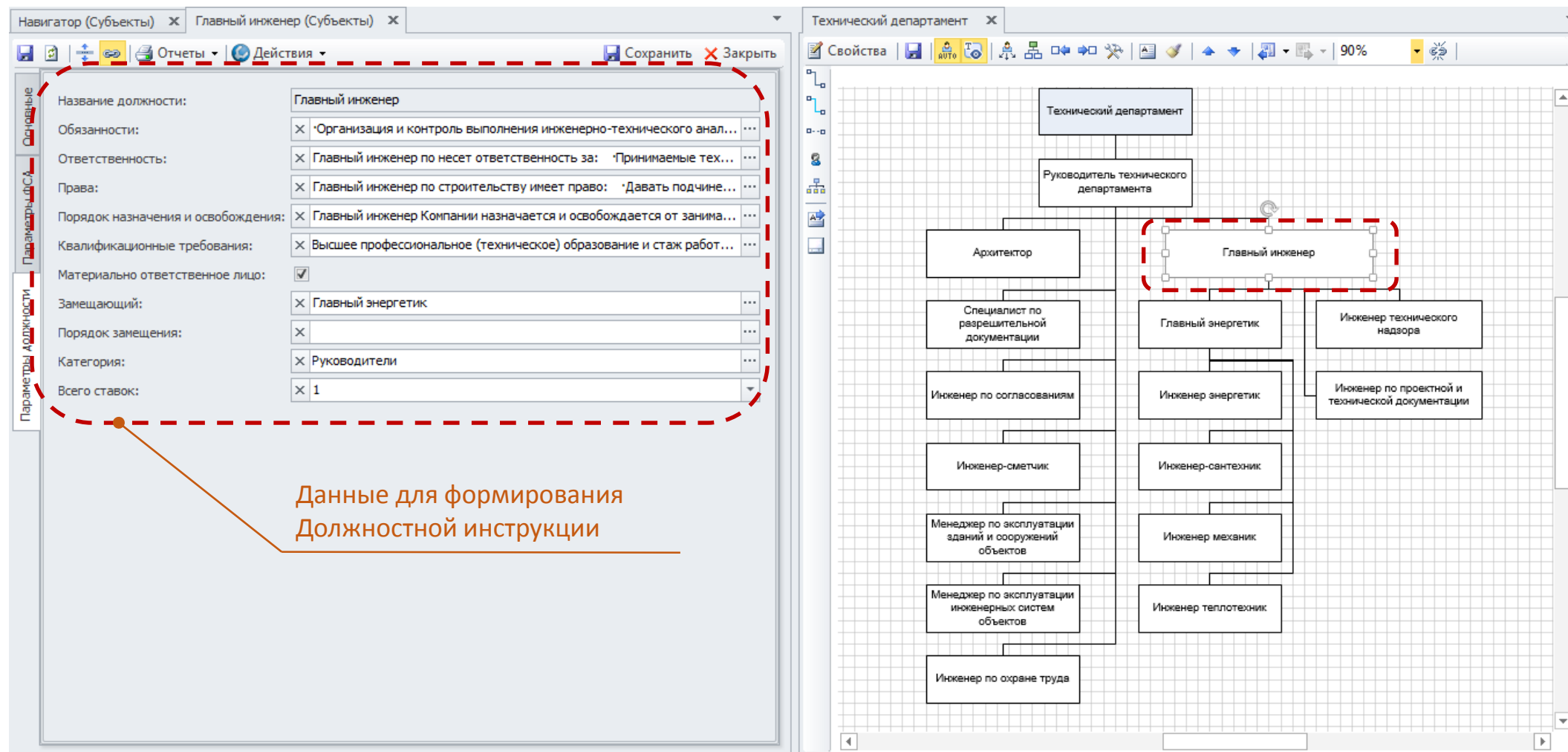
Типовая организационная структура девелоперской компании

Характеристики должности (Пример)



Типовая организационная структура девелоперской компании

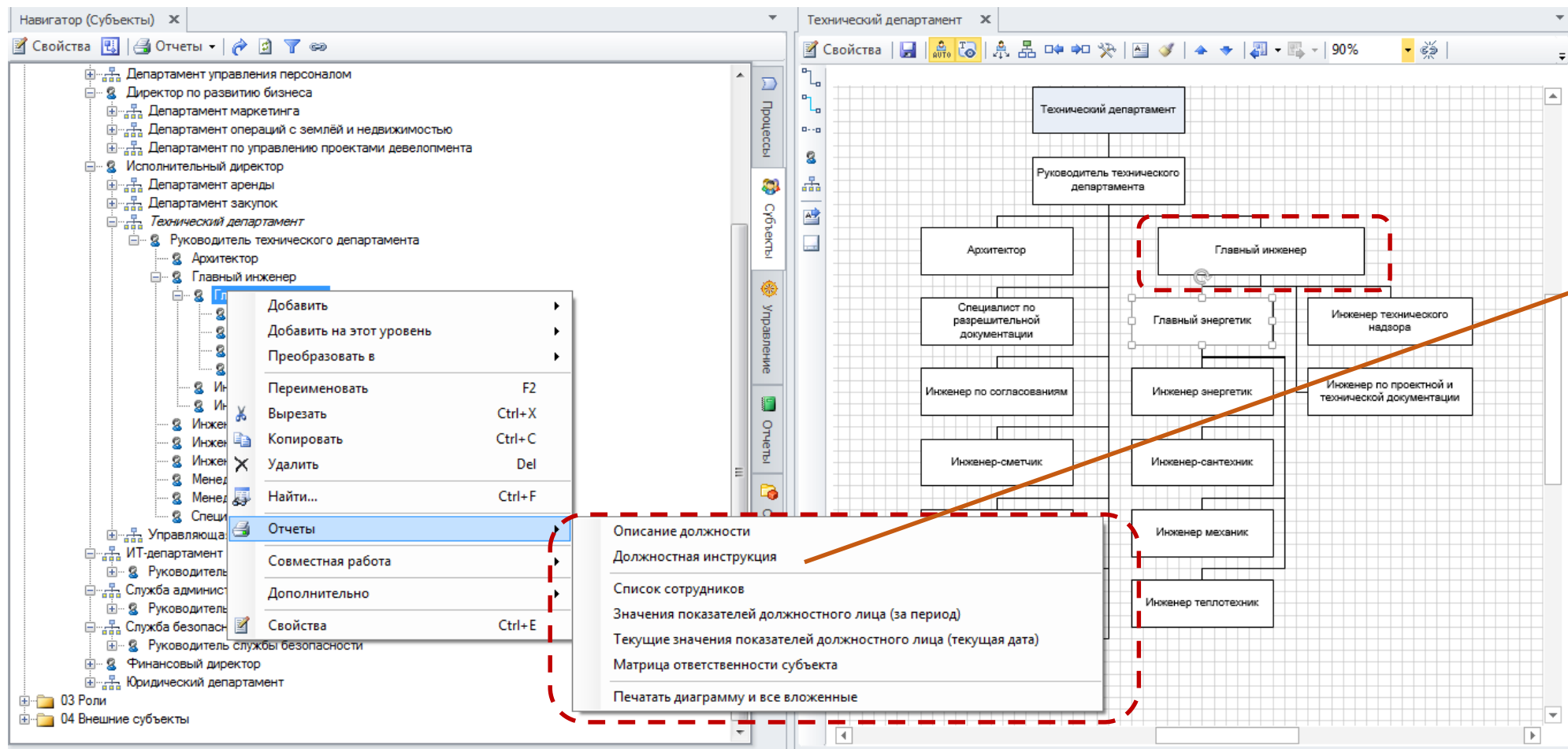
Характеристики должности (Пример)



Данные для формирования
Должностной инструкции

Типовая организационная структура девелоперской компании

Отчёты должности (Пример)



Главный инженер
Технический департамент
Должностная инструкция

УТВЕРЖДАЮ

(подпись) _____
(И.И.О.) _____ 20__ г.

Содержание

1. Общие положения	5
1.1. Требования к квалификации	5
1.2. Документация	5
2. Должностные обязанности	6
2.1. Владение бизнес-процессов	6
2.2. Выполняемые функции	6
2.3. Участие в выполнении функций	6
2.4. Прочие обязанности	7
3. Показатели деятельности	8
4. Права	9
5. Ответственность	10
6. Взаимодействие с другими сотрудниками и сторонними организациями	11
6.1. Входящие документы, информация и товарно-материальные ценности	11
6.2. Исходящие документы, информация и товарно-материальные ценности	11
Приложение А. Состав наборов объектов	12

1. Общие положения

- Главный инженер (далее по тексту – должностное лицо) является сотрудником подразделения «Технический департамент».
- Непосредственным руководителем должностного лица является Руководитель технического департамента.
- Главный инженер Компании назначается и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора по представлению руководителя Технического департамента в соответствии с установленной процедурой.
- В случае отсутствия должностного лица его обязанности выполняет Главный энергетик, если приказом Генерального директора или распоряжением непосредственного руководителя для конкретного случая отсутствия не предусмотрено иное.

1.1. Требования к квалификации

Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях в строительной отрасли не менее 5 лет.

1.2. Документация

В своей деятельности Главный инженер руководствуется следующей плановой и нормативно-методической документацией:

- Бизнес-План проекта
- Бизнес-Процессы и Процедуры

Обзор основных элементов модели. Информационная структура

Основные характеристики

Связь с другими элементами модели

Структура документов

Структура баз данных

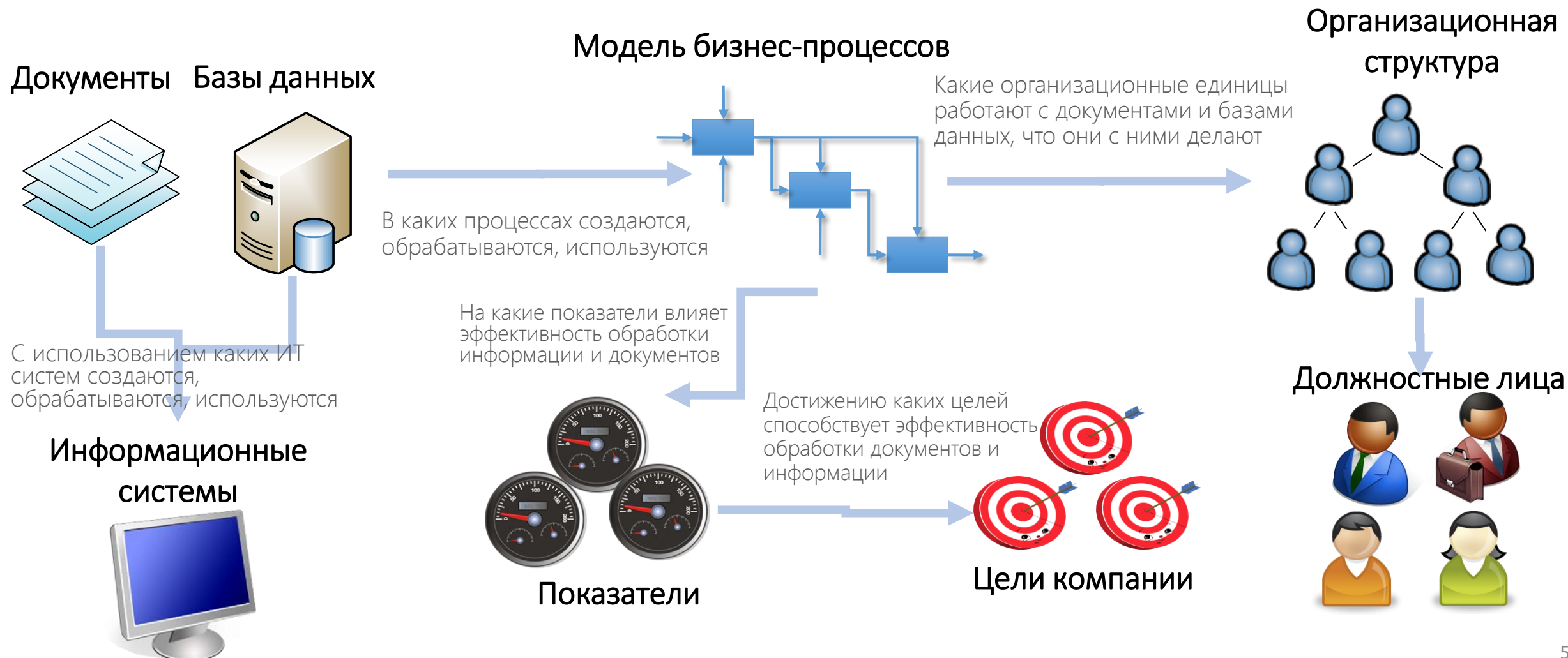
Информационная структура девелоперской компании.

Общие сведения

- Информационная структура описывает и упорядочивает информацию, которая перемещается внутри компании, посредством документов, баз данных информационных систем и других носителей информации
- Информационная структура является базовым фундаментом для успешного внедрения и эффективного использования информационных систем предприятия, т.е. от того насколько детально систематизирована и проработана информационная структура предприятия зависят такие показатели как стоимость владения программным обеспечением, срок окупаемости проектов внедрения ИТ-систем и их рентабельность.

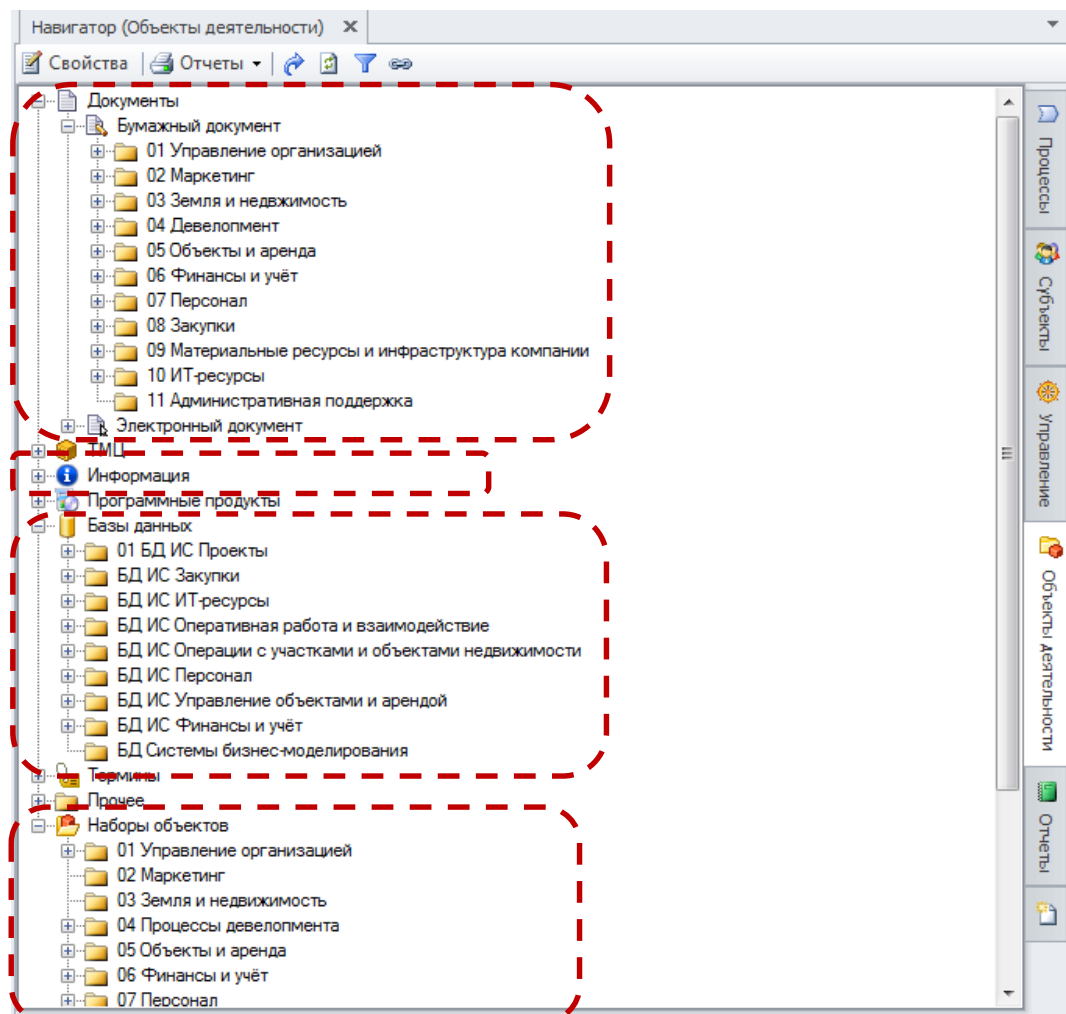
Информационная структура

Связь с другими элементами модели



Информационная структура девелоперской компании.

Элементы информационной структуры в среде Business Studio (фрагмент)

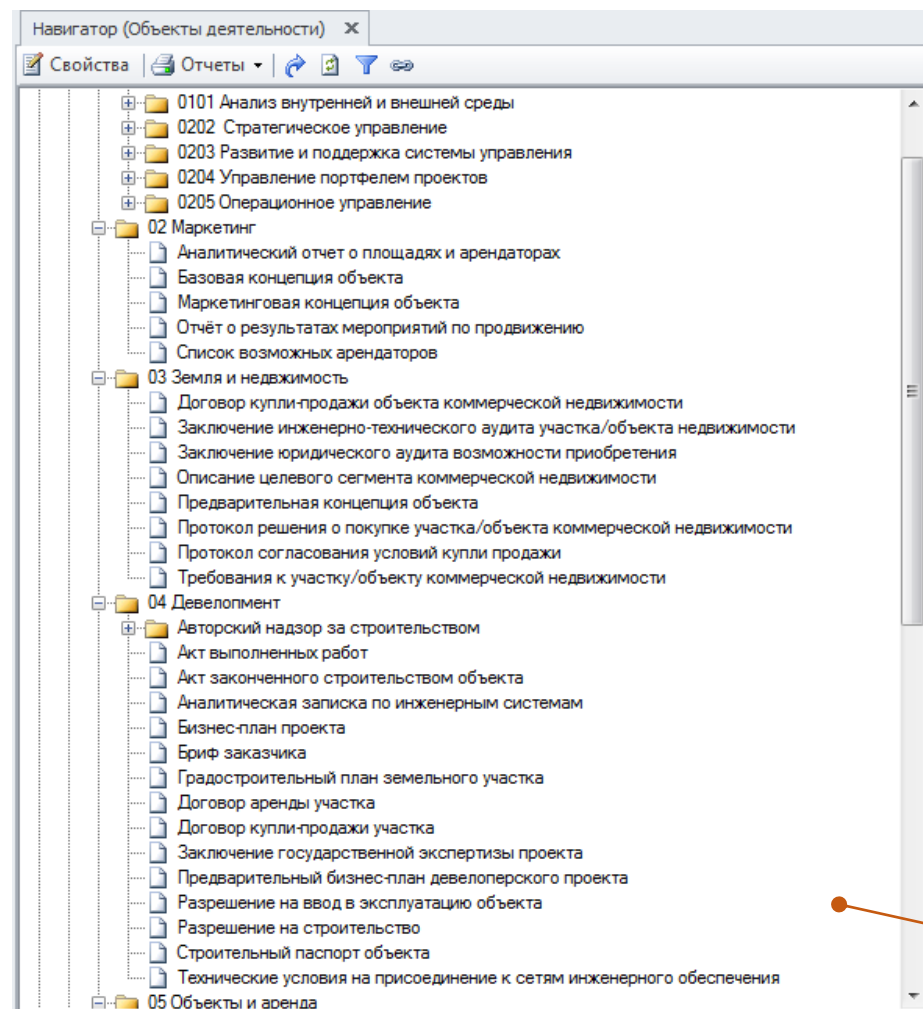


➤ Элементы информационной структуры девелоперской компании представлены в разделе «Объекты деятельности» и включают следующие группы подразделов:

- ✓ Документы – содержит структуру документов, используемых в документообороте типичной девелоперской компанией
- ✓ Информация – содержит структуру информации, носители которой либо не определены, либо пока не были структурированы (не отнесены к документам или к информации хранящейся в базах данных). Например, это может быть информация, которая поступает из источников находящихся вне компании, или передаётся устным путём
- ✓ Базы данных – содержит структуру баз данных информационных систем, которая вытекает из модели бизнес-процессов
- ✓ Наборы объектов – группировки объектов (документы, базы данных, товарно-материальные ценности и т.д.) сформированные для повышения наглядности и читабельности диаграмм моделей бизнес-процессов»

Информационная структура девелоперской компании.

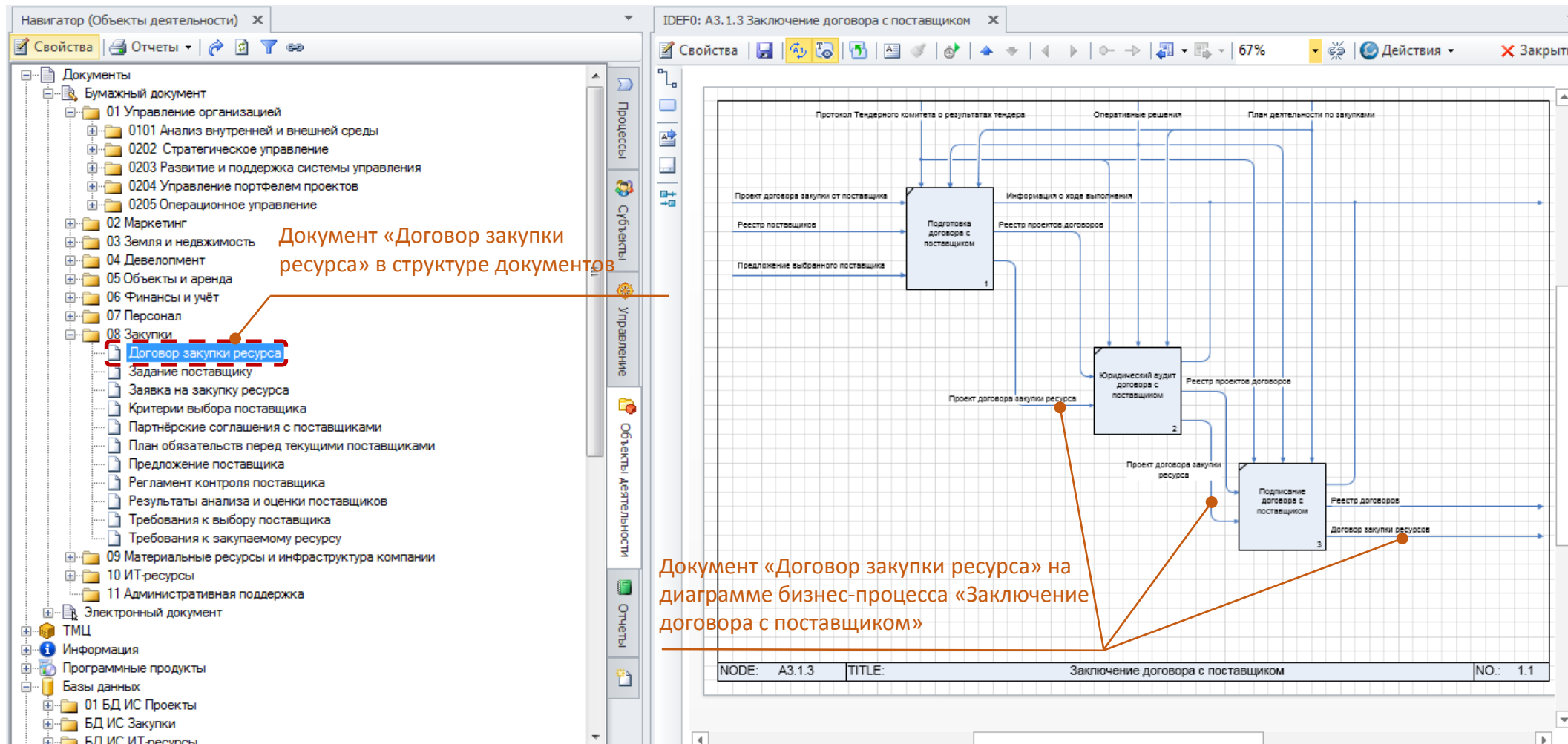
Структура документов девелоперской компании



- Структура документов компании позволяет упорядочить и систематизировать организацию всех документов компании, получить маршруты движения документов из модели бизнес-процессов, что делает её основой для построения и внедрения системы документооборота,
- Документы сгруппированы в соответствии со структурой процессов компании, что делает структуру документов интуитивно понятной и повышает удобство работы с ней.
- Текущая версия модели включает около 200 документов
- В следующей версии модели планируется включать шаблоны типовых документов, в качестве образцов

Фрагмент структуры документов в среде Business Studio

Информационная структура девелоперской компании. Документы в модели (пример)



Информационная структура девелоперской компании.

Отчёты по документам модели (пример)

The screenshot displays a software interface with two main panes. The left pane, titled 'Навигатор (Объекты деятельности)', shows a hierarchical tree of documents. The right pane, titled 'IDEF0: A3.1.3 Заключение договора с поставщиком', shows a process diagram with three main steps: 'Подготовка договора с поставщиком', 'Юридический аудит договора с поставщиком', and 'Подписание договора с поставщиком'. The diagram includes various inputs and outputs, such as 'Протокол Тендерного комитета', 'Оперативные решения', 'План деятельности по закупкам', 'Проект договора закупки от поставщика', 'Реестр поставщиков', 'Предложение выбранного поставщика', 'Информация о ходе выполнения', 'Реестр проектов договоров', 'Проект договора закупки ресурса', 'Реестр договоров', and 'Договор закупки ресурса'. The bottom of the right pane shows the title 'Заключение договора с поставщиком' and the version 'NO.: 1.1'.

Документ «Договор закупки ресурса» в структуре документов

Формирование отчёта «Маршруты документа» для документа «Договор закупки ресурса»

Отчеты

- Маршруты документа
- Жизненный цикл объекта
- Операции с атрибутами объекта
- Операции с объектом
- Стандартный отчет
- Иерархическая диаграмма

Отчёт «Маршруты документа» в среде MS Word

Пример, фрагмент отчёта

Движение документа «Договор закупки ресурса»

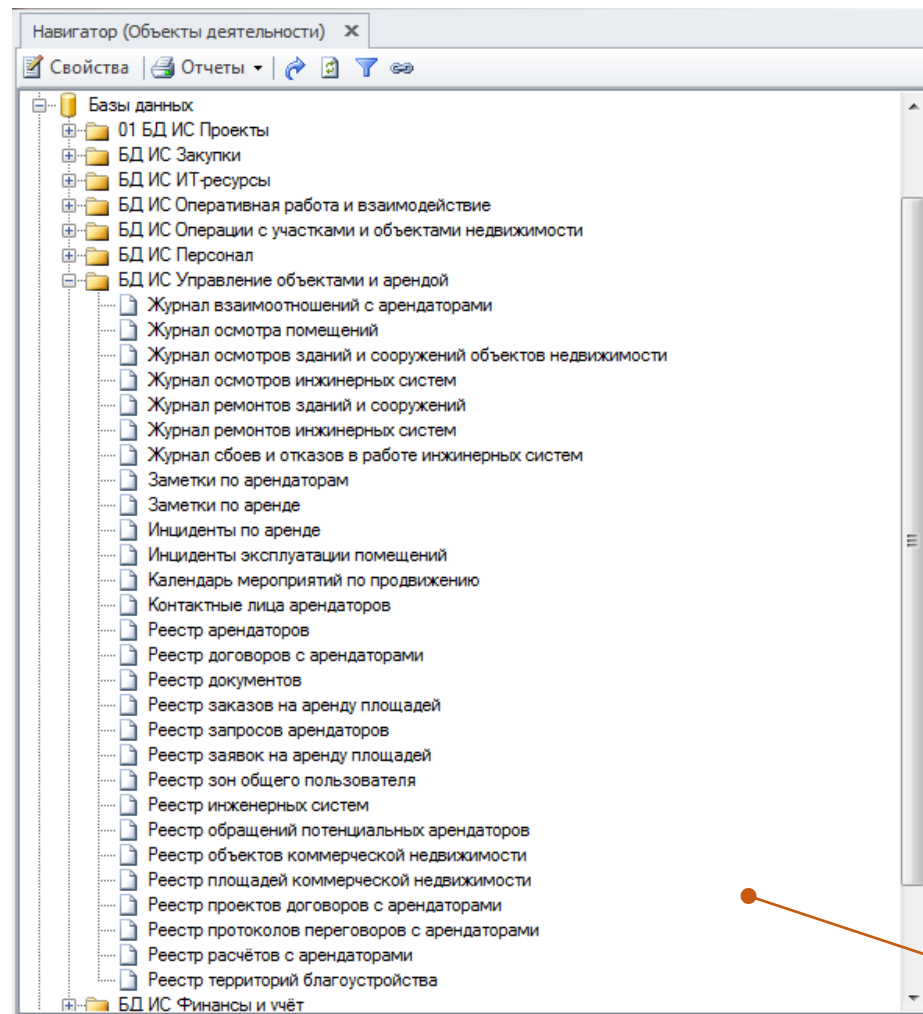
Отчет по маршрутам документа

Маршрут №1

№	Процесс	Исполнитель	Тип связи с документом	Статус документа (Название стрелки)	Предыдущий/Следующий процесс
1.	Поставщик				
2.	А3.1.3.1 Подготовка договора с поставщиком	Ведущий специалист по закупкам Инициатор закупки	Вход	Проект договора закупки от поставщика	Поставщик
			Выход	Проект договора закупки ресурса	А3.1.3.2 Юридический аудит договора с поставщиком
3.	А3.1.3.2 Юридический аудит договора с поставщиком	Юрист по договорной работе	Вход	Проект договора закупки ресурса	А3.1.3.1 Подготовка договора с поставщиком
			Выход	Проект договора закупки ресурса	А3.1.3.3 Подписание договора с поставщиком
4.	А3.1.3.3 Подписание договора с поставщиком	Генеральный директор Руководитель департамента закупок	Вход	Проект договора закупки ресурса	А3.1.3.2 Юридический аудит договора с поставщиком
			Выход	Договор закупки ресурсов	А3.1.4.1 Мониторинг выполнения поставщиком договорных условий
					А3.1.4.2 Устранение инцидентов
					А3.1.4.3 Претензионная работа с поставщиками
					А3.1.4.4 Подтверждение факта выполнения договорных условий поставщиком
					А3.1.6.1 Анализ качества поставляемых ресурсов
					А3.1.6.2 Анализ инцидентов
					А3.1.6.3 Анализ ценовой политики поставщиков
5.	А3.1.4.1 Мониторинг выполнения поставщиком договорных условий	Специалист по закупкам	Вход	Договор закупки ресурсов	А3.1.3.3 Подписание договора с поставщиком
6.	А3.1.4.2 Устранение инцидентов	Специалист по закупкам	Вход	Договор закупки ресурсов	А3.1.3.3 Подписание договора с поставщиком
7.	А3.1.4.3 Претензионная работа с поставщиками	Юрист по претензионно-исковой работе	Вход	Договор закупки ресурсов	А3.1.3.3 Подписание договора с поставщиком

Информационная структура девелоперской компании.

Структура баз данных девелоперской компании (фрагмент)



- Структура баз данных соответствует структуре информационных систем модели и отражает концептуальный взгляд, а не физический взгляд на базы данных компании, т.е. в базы данных включены таблицы которые необходимы компании с точки зрения бизнеса архитектора, а не с точки зрения архитектора баз данных. Однако это даёт представление того, какие именно таблицы и, соответственно, сервисы информационных систем необходимы для эффективного выполнения бизнес-процессов компании
- Все базы данных связаны с информационными - системами определёнными в разделе «Программные продукты» бизнес-модели и используются при формировании технического задания на разработку информационных систем

Фрагмент структуры баз данных девелоперской компании в среде Business Studio

Обзор основных элементов модели. Информационные системы

Общие сведения

Перечень информационных систем включённых в модель

Связь с другими элементами модели

Примеры структуры информационной системы

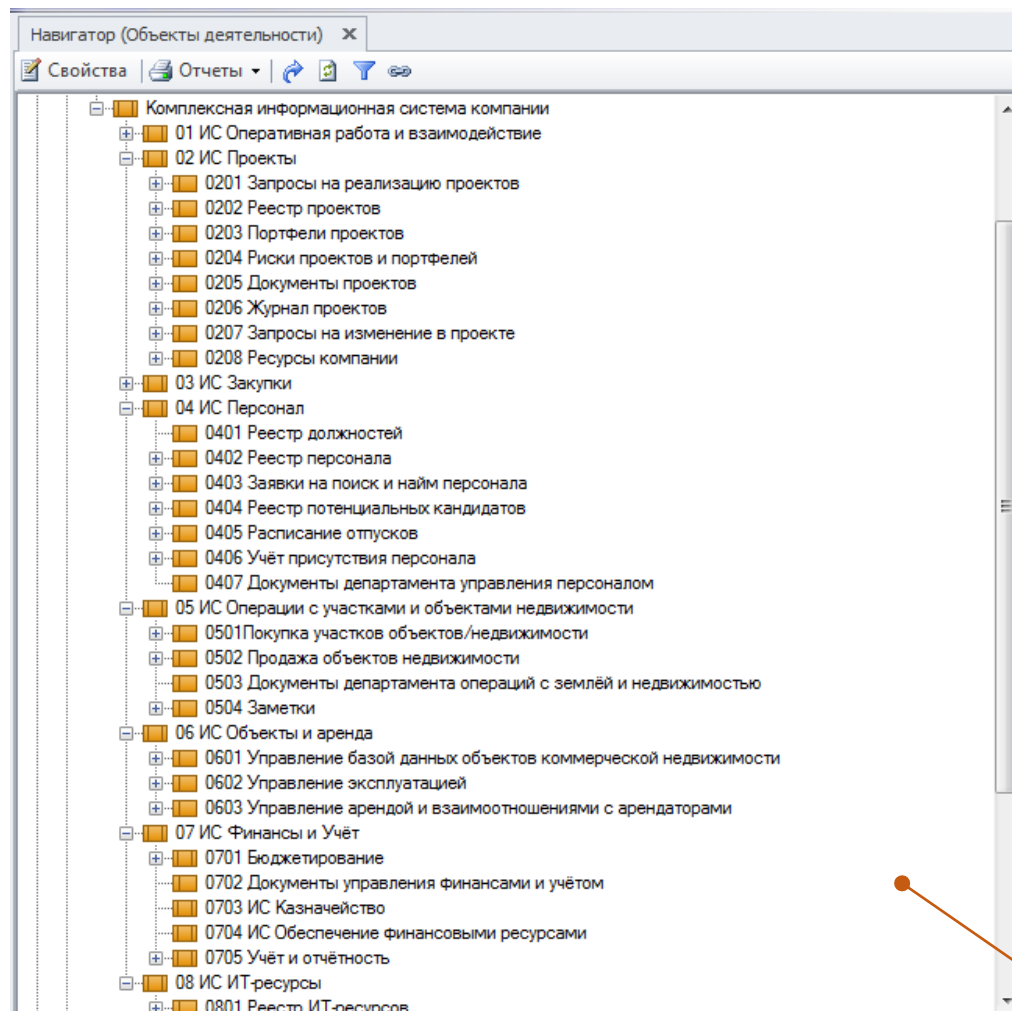
Информационные системы девелоперской компании.

Общие сведения

- Структура информационных систем (ИС) девелоперской компании систематизирует и описывает сервисы информационных систем, которые необходимы с точки зрения модели бизнес-процессов, позволяя таким образом наиболее точно сформулировать потребности бизнеса к информационным системам и получить технические задания, как на отдельные их модули так и на всю ИС в целом.
- Информационные системы, которые определены в модели, не привязаны к какому либо конкретному программному продукту, платформе или отраслевому решению. Это позволяет облегчить процесс выбора программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов, минимизировать риски и затраты и повысить эффект от внедрения и использования выбранного программного обеспечения
- В модели определено 14 информационных систем, которые объединены в Комплексную Информационную Систему Управления компании. Структура каждой информационной системы имеет от 3 до 8 уровней вложенности в виде модулей и функций. В последующих версиях модели планируется более глубокая детализация структуры ИС.

Информационные системы девелоперской компании.

Просмотр в среде Business Studio



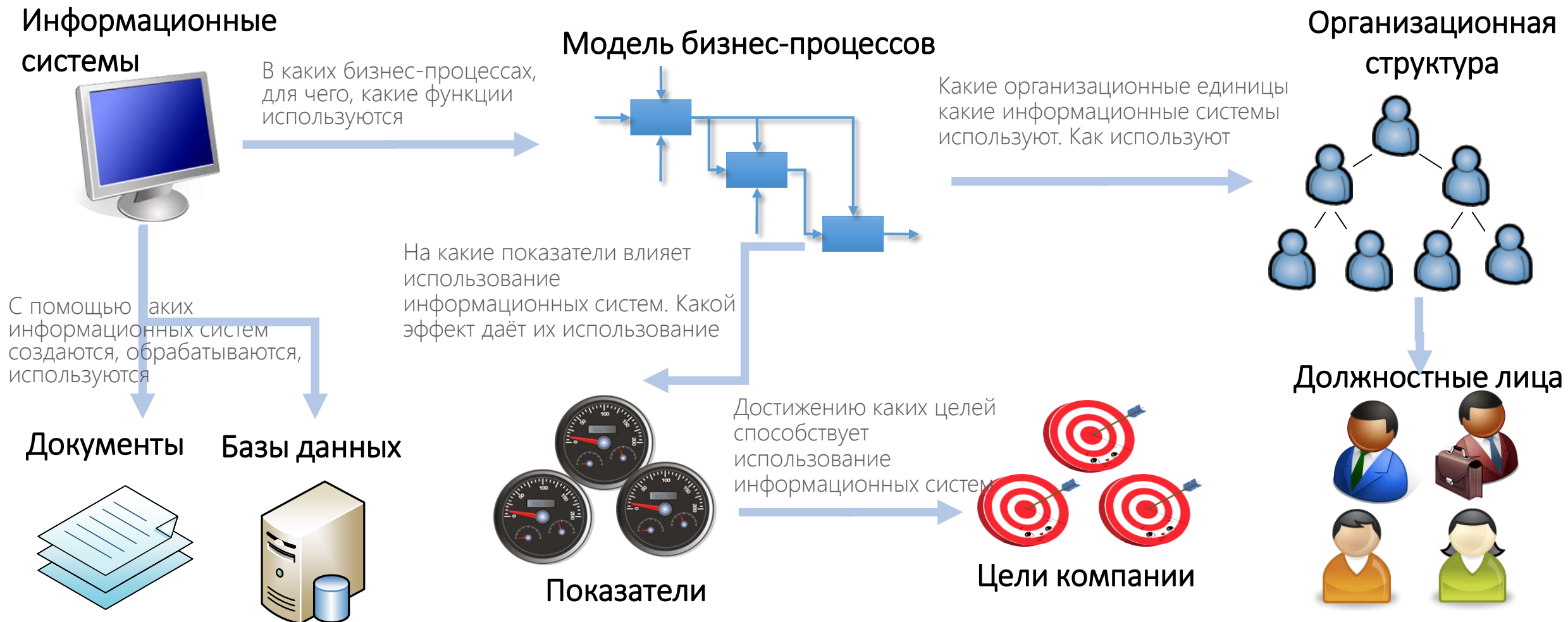
Структура информационных систем (ИС) девелоперской компании представлена в разделе объекты «Объекты деятельности». Выделены следующие информационные системы:

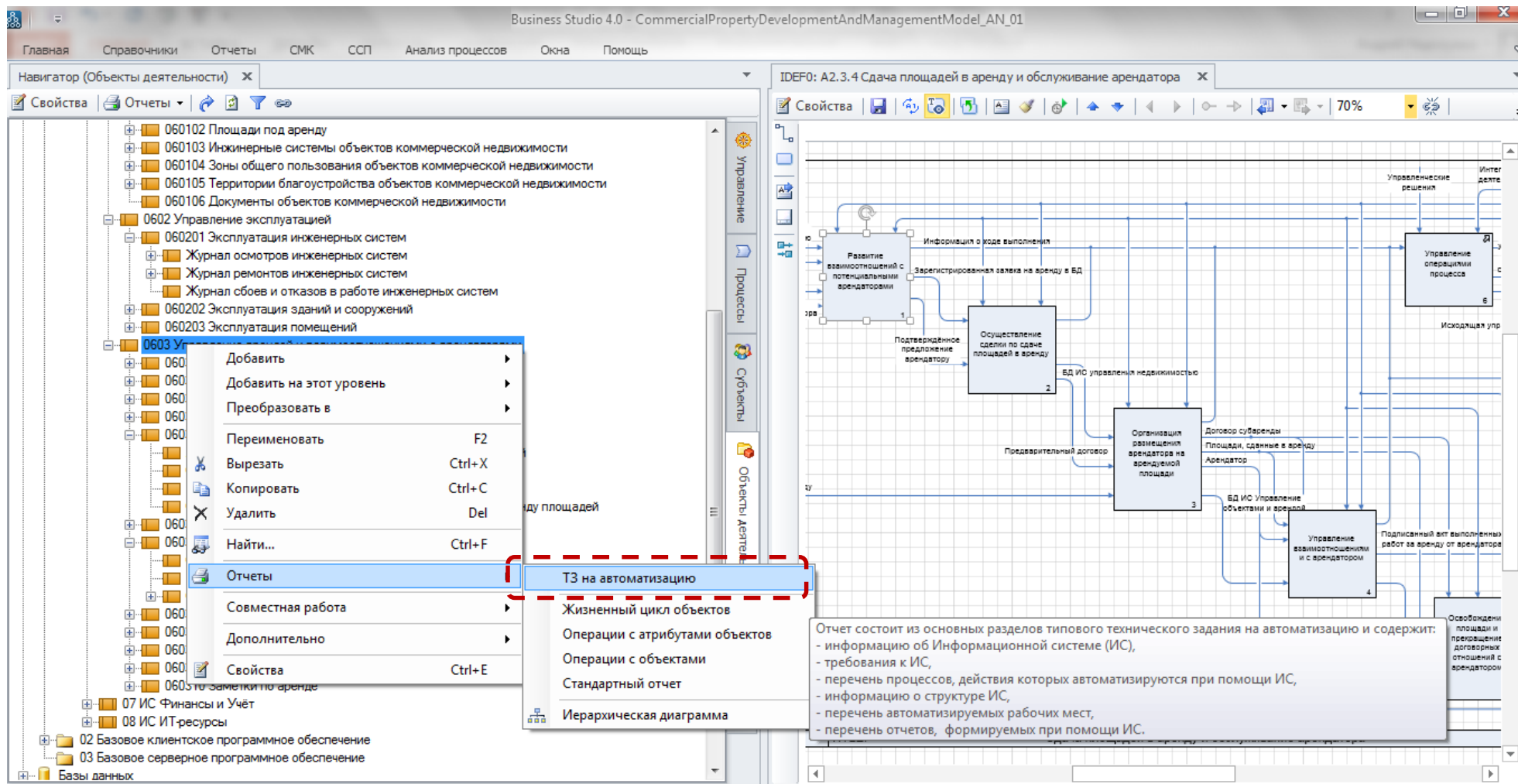
- ИС «**Оперативная работа и взаимодействие**» – определяет и описывает набор сервисов предназначенный для управления информационным контентом, аналогичный корпоративным порталам
- ИС «**Проекты**» - определяет и описывает набор сервисов, предназначенный для управления портфелями и проектами класса Enterprise Portfolio Management
- ИС «**Закупки**» - определяет и описывает набор сервисов предназначенный для управления информацией и процессами деятельности в области закупок и обеспечения ресурсами
- ИС «**Персонал**» - определяет и описывает набор сервисов, предназначенный для управления информацией и процессами обеспечения персоналом
- ИС «**Операции с участками и объектами недвижимости**» - определяет и описывает набор сервисов, предназначенный для управления информацией и процессами операций с участками и объектами недвижимости
- ИС «**Объекты и аренда**» - определяет и описывает набор сервисов, предназначенный для формирования и поддержки информационной базы объектов недвижимости, сервисов по эксплуатации объектов и управления взаимоотношениями с арендаторами (CRM).
- ИС «**Финансы и Учёт**» - определяет и описывает набор сервисов систем бюджетирования, обеспечения финансовыми ресурсами, бухгалтерского учёта и формирования финансовой отчётности
- ИС «**ИТ-ресурсы**» - определяет и описывает набор сервисов для управления обеспечения ИТ-ресурсами компании и поддержки пользователей и ИТ-инфраструктуры

Структура информационных систем в Навигаторе Business Studio

Информационные системы

Связь с другими элементами модели





Краткий обзор подсистем и методологий управления, реализованных в модели

В качестве примеров рассматривается:

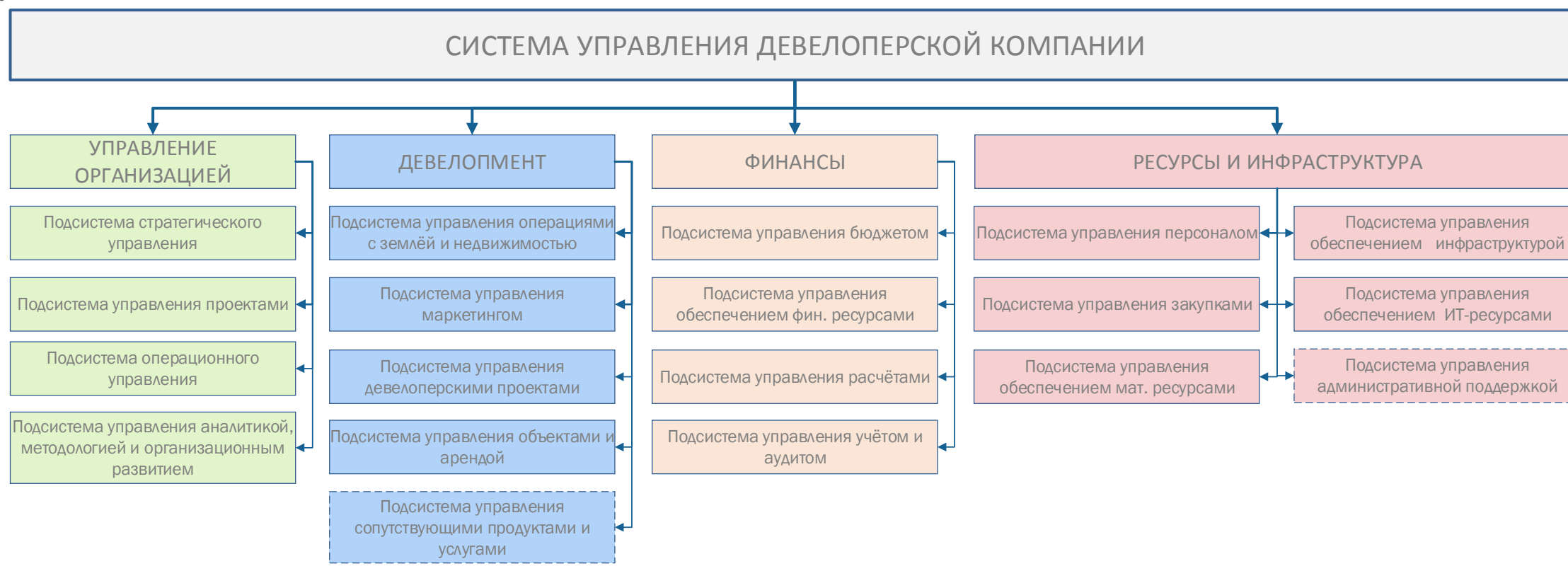
- Управление проектами

- Управление закупками

- Управление объектами и арендой

Подсистемы управления

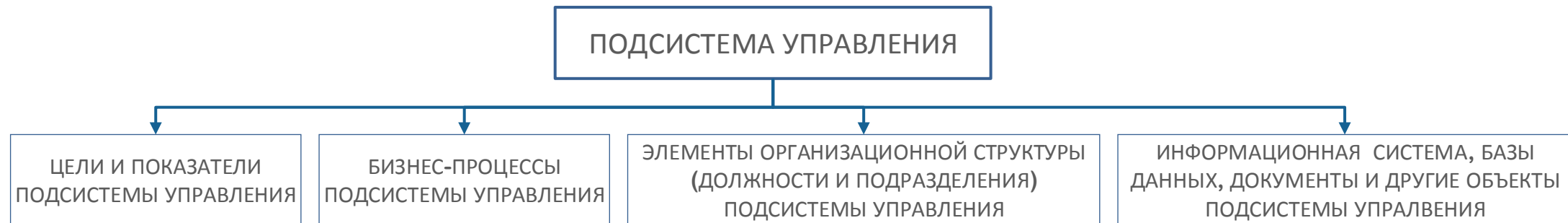
- Для более эффективного построения, внедрения и развития системы управления компании её можно структурировать на подсистемы управления по функциональному признаку. По сути - это взгляд на модель компании под другим углом, который может быть более удобен для восприятия модели и работы с ней. Модель девелоперской компании предполагает следующую структуру подсистем управления, разбитую на 4 группы:



Обзор подсистем и методологий управления реализованных в модели

Общие сведения

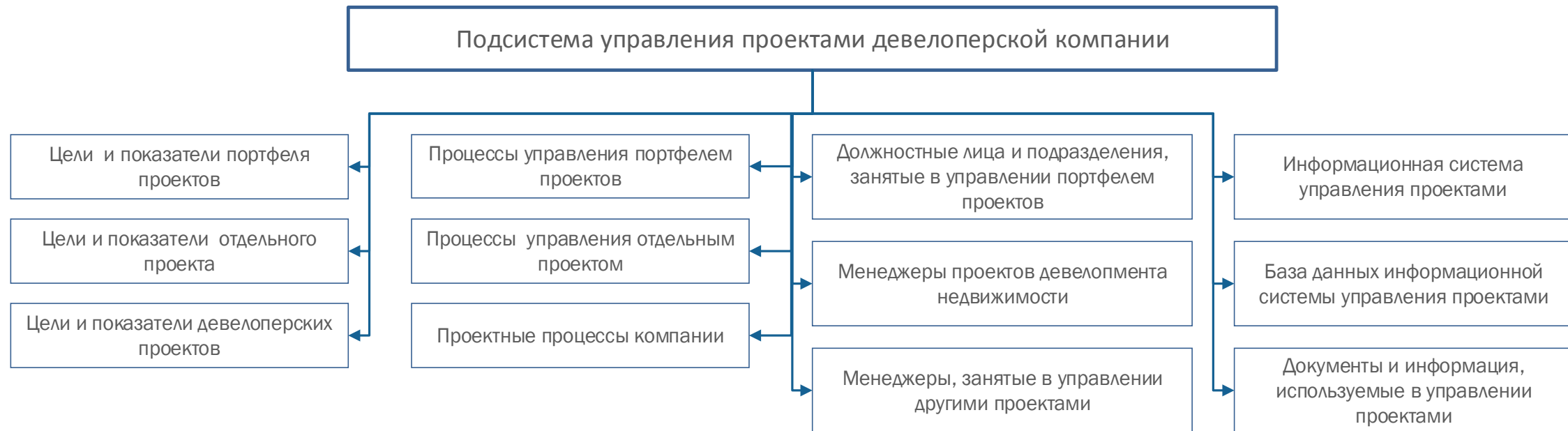
- Каждая подсистема может включать в себя набор элементов модели, таких как цели и показатели, бизнес-процессы, элементы организационной структуры (должности и подразделения), а также информационную систему, базы данных, документы и другие объекты
- Все подсистемы управления взаимосвязаны друг с другом
- Некоторые элементы модели могут относиться к 2-м и более подсистемам управления.



- В качестве примеров проводится краткий обзор следующих подсистем:
 - ✓ Управление проектами
 - ✓ Управление закупками
 - ✓ Управление объектами и арендой

Управление проектами компании

Структура подсистемы управления проектами



Управление проектами

Типовая структура проектов девелоперской компании

➤ К проектам относятся не только девелоперские проекты компании, но и все уникальные активности, которые приводят как к внешнему, так и внутреннему развитию компании и способствуют росту бизнеса, увеличению оборота, сокращению издержек и т.д.

➤ Поэтому для всех типов проектов используется единая универсальная методология, которая базируется на стандартах PMI (Стандарт управления портфелем, Руководство к своду знаний по управлению проектами) и ISO 21500 (Международный стандарт управления проектами).



Управление проектами

Использование Стандарта управления портфелями проектов

- Ключевой особенностью модели девелоперской компании является использование Стандарта Управления Портфелями The Standard for Portfolio Management института PMI в качестве основы для разработки архитектуры бизнес-процессов
- Именно стандарт управления портфелями обеспечивает интеграцию стратегического, проектного и операционного управления, благодаря чему управление проектами не вырвано из общего контекста, а гармонично стыкуется с другими элементами модели, что даёт дополнительный синергетический эффект и большую отдачу для бизнеса в случае внедрения данной модели



Организационный контекст управления портфелями проектов (Стандарт управления портфелями - Третье издание) – Ключ к успеху в управлении инвестиционными компаниями

Управление проектам Как это реализовано?

Процессы разработки стратегии компании, включают разработку Видения, Миссии, Целей и Стратегии компании

Процессы стратегического планирования и управления

Процессы операционного управления

Процессы планирования и управления портфелем проектов

Процессы управления отдельным проектом



Управление проектами

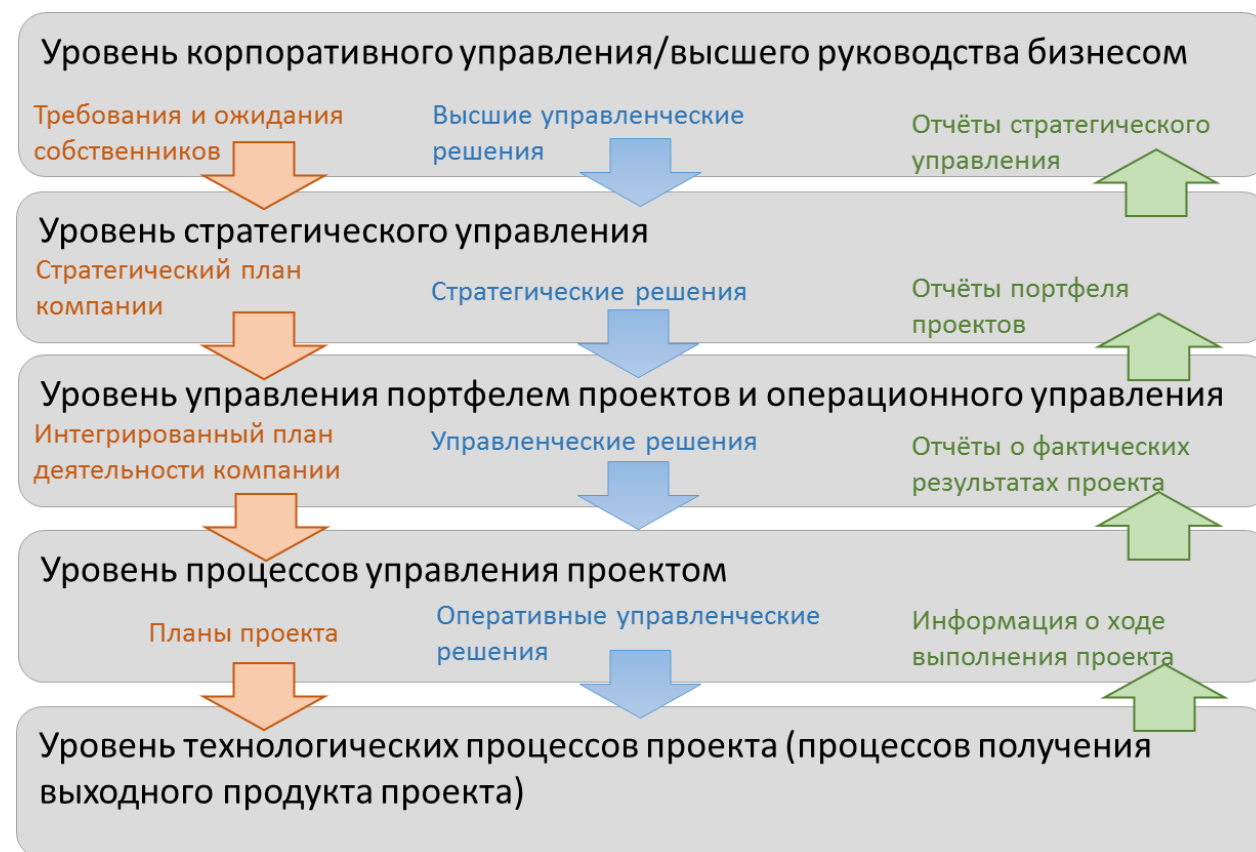
Простой и удобный универсальный механизм контроля

➤ В результате использования Стандарта Управления Портфелями в качестве методологической основы, в модели реализован простой и удобный универсальный механизм контроля, состоящий из 3-х информационных потоков:

- ✓ Планов, представленных наборами документов
- ✓ Управленческих решений, которые могут быть представлены протоколами совещаний, распоряжениями или в другом виде в зависимости от уровня принятия решений (каждая компания может индивидуально определить для себя формат представления информации о решениях)
- ✓ Разнообразных отчётов о выполнении планов и принятых решениях

Универсальность его заключается в том, что он охватывает всех уровни управления проектами компании и применяется для любых типов проектов

➤ Реализация такого подхода в компании повышает эффективность коммуникаций и взаимодействия, что существенно упрощает управление проектами и снижает нагрузку на менеджеров высшего и среднего звена компании, позволяя им концентрироваться на более важных задачах



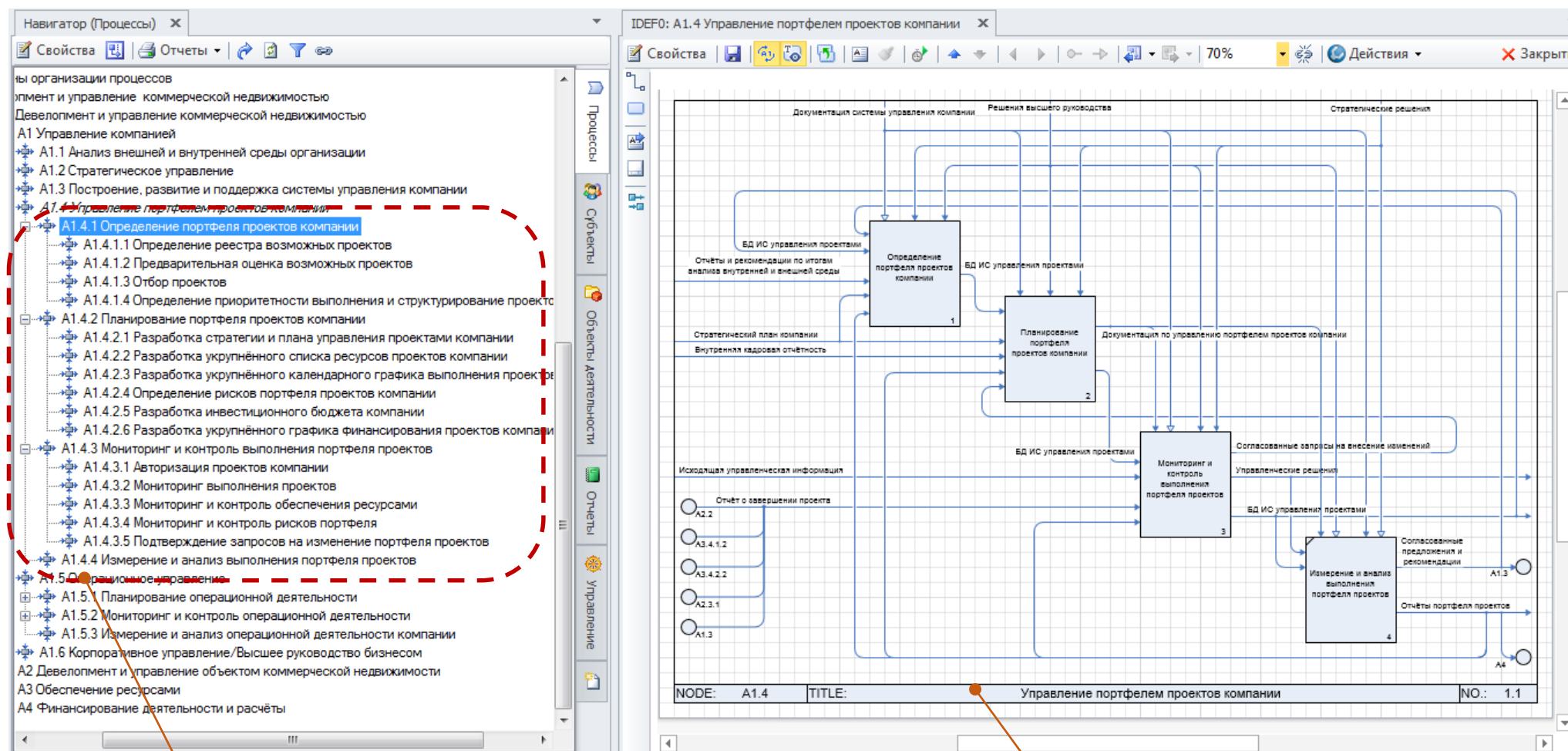
Управление проектами

Краткое описание методологии

1. Список возможных проектов формируется исходя из:
 - ✓ Стратегического плана компании, который разрабатывается в бизнес-процессе «Стратегическое управление»
 - ✓ Предложений, поступающих от владельцев бизнес-процессов компании
2. В бизнес процессе «Определения портфеля проектов» выполняется:
 - ✓ Составление реестра возможных проектов
 - ✓ Предварительная оценка возможных проектов
 - ✓ Отбор проектов
 - ✓ Определение приоритетности выполнения и структурирование проектов
3. В бизнес процессе «Планирование портфеля проектов компании» выполняется:
 - ✓ Разработка стратегии и плана управления проектами компании
 - ✓ Разработка укрупнённого списка ресурсов проектов компании
 - ✓ Разработка укрупнённого календарного графика выполнения проектов компании
 - ✓ Разработка укрупнённого графика финансирования проектов компании
4. В бизнес процессе «Мониторинг и контроль выполнения портфеля проектов» выполняется:
 - ✓ Авторизация проектов компании
 - ✓ Мониторинг и контроль обеспечения ресурсами
 - ✓ Мониторинг и контроль рисков портфеля
 - ✓ Подтверждение запросов на изменение портфеля проектов
5. В бизнес процессе «Измерение и анализ выполнения портфеля проектов» формируются отчёты, которые затем направляются в бизнес-процессы «Анализ внешней и внутренней среды организации» и «Стратегическое управление»
6. Планы портфеля, содержащиеся в базе данных информационной системы управления проектами, направляются в бизнес-процесс «Планирование операционной деятельности», где формируется сводный «Интегрированный план деятельности компании», который направляется к исполнению во все процессы компании (как проектные, так и операционные)
7. На основе Интегрированного плана деятельности компании разрабатываются и претворяются в жизнь планы проектов

Управление проектами

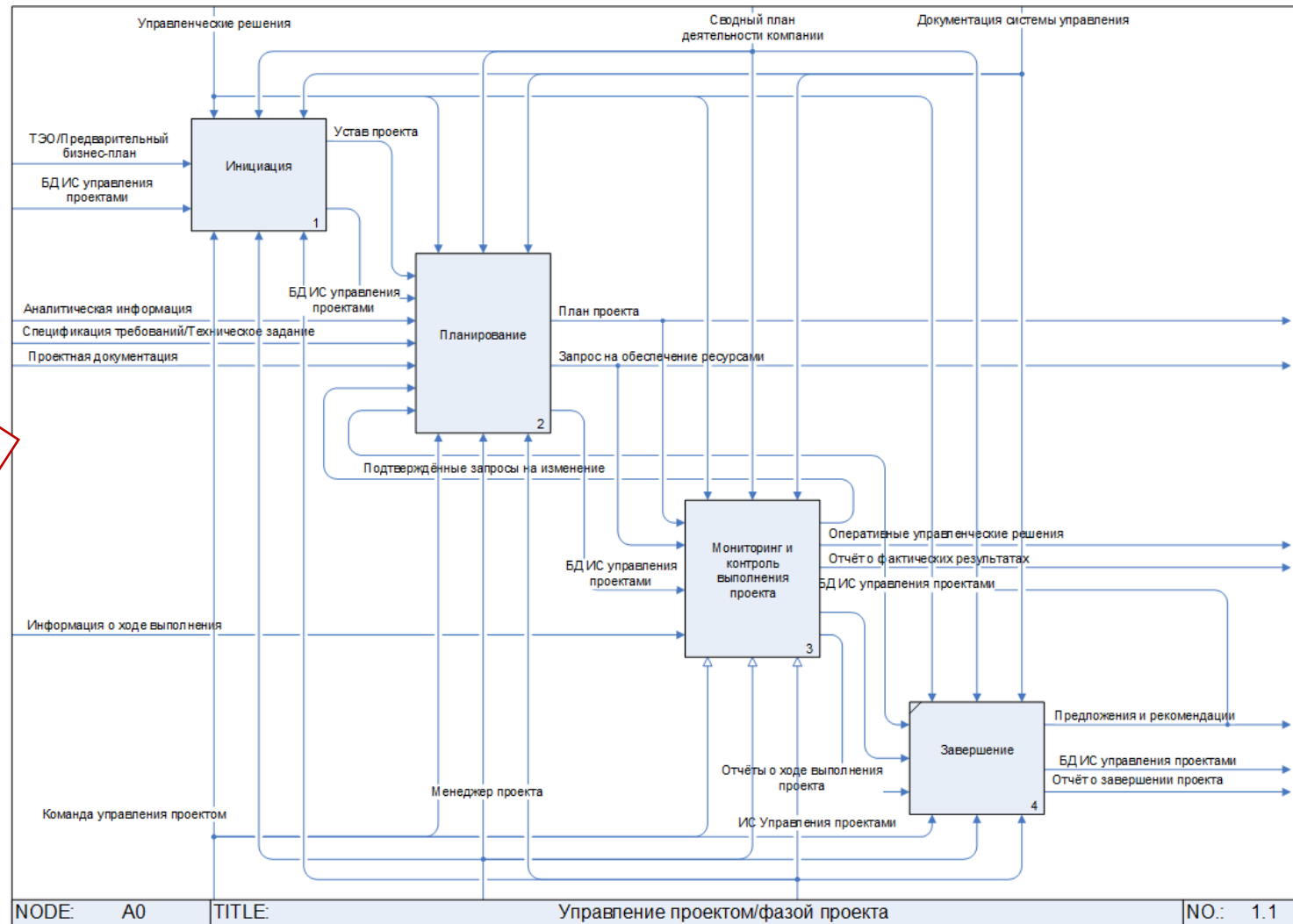
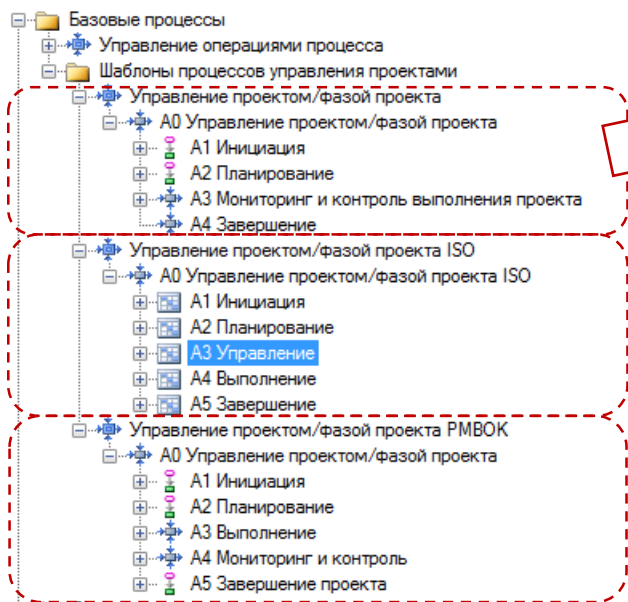
Бизнес-процесс «Управление портфелем проектов». Пример



Структура процессов управления портфелем проектов в Навигаторе модели

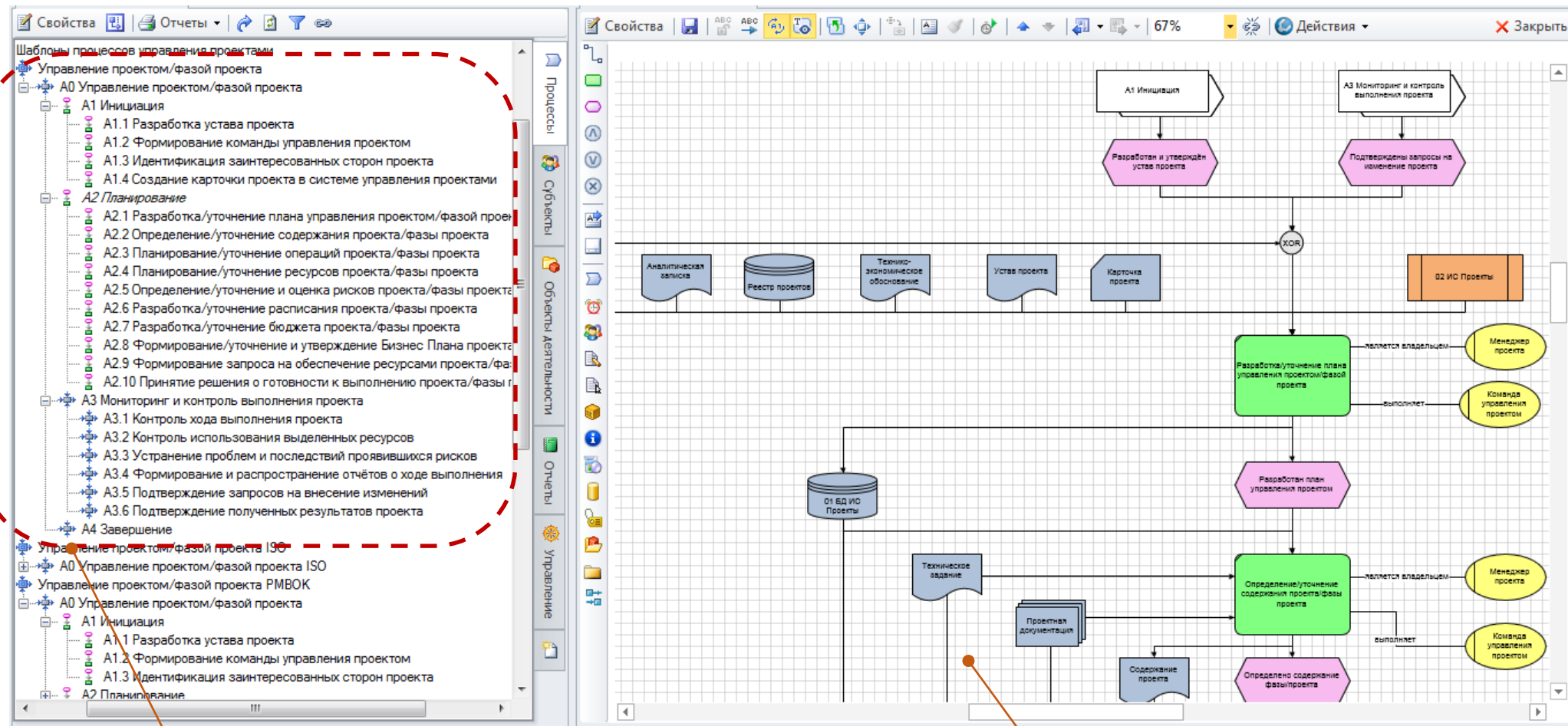
Диаграмма бизнес-процесса управления портфелем проектов

- В качестве процессов управления проектам можно выбрать один из 3-х шаблонов:
 - ✓ На основе PMBOK 5 версии
 - ✓ На основе ISO 21500
 - ✓ Авторский вариант, созданный на основе 2-х предыдущих, но более соответствующий методиками и практикам построения моделей бизнес-процессов



Управление проектами

Процессы управления отдельным проектом. Пример



Структура процессов управления проектом в Навигаторе модели

Фрагмент диаграммы бизнес-процесса «Планирование» в (нотация eEPC)

Управление проектами

Пример бизнес-процесса «Выполнение девелоперского проекта»

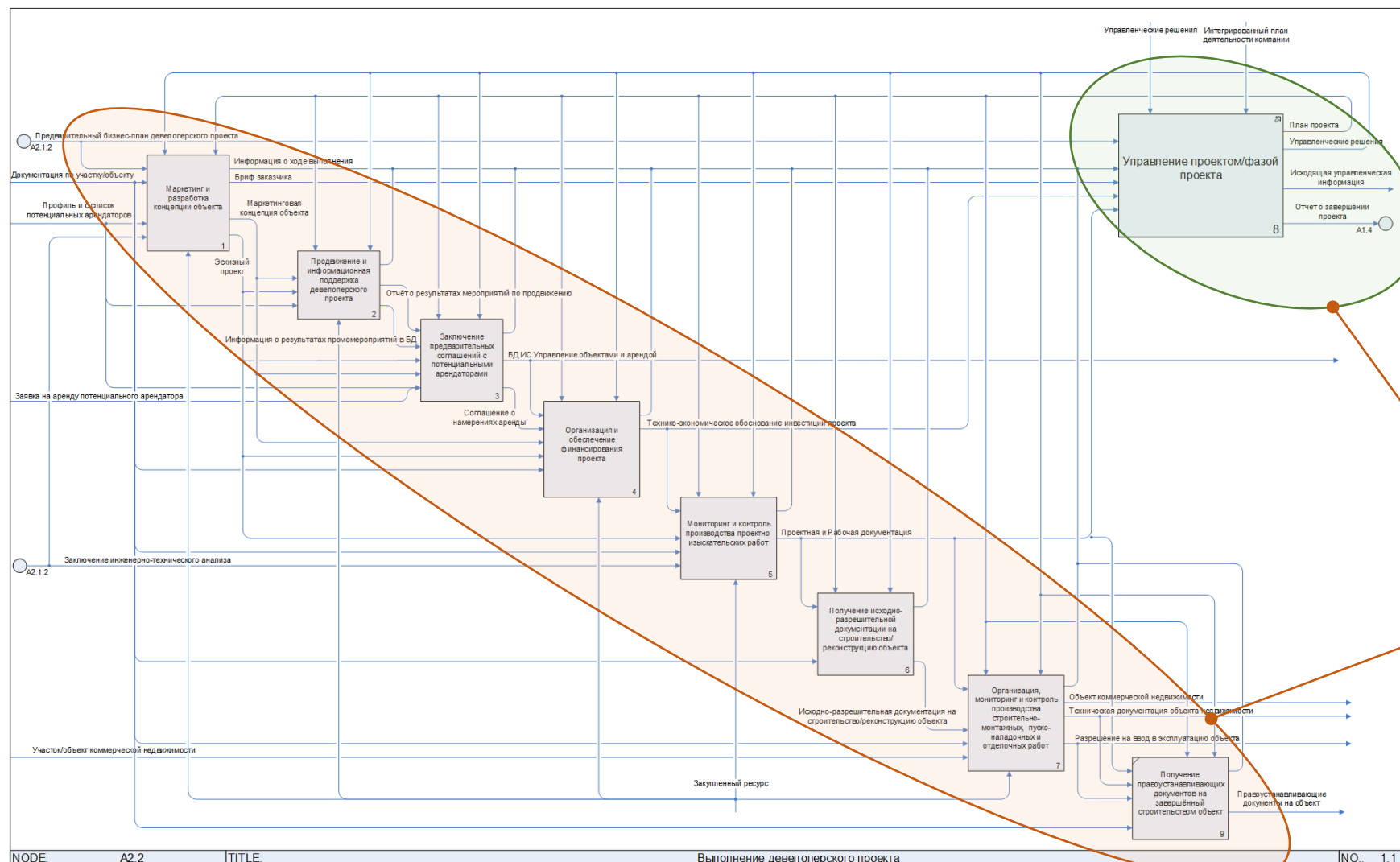


Диаграмма отображает интеграцию процессов управления проектом и технологических процессов проекта, которые и формируют конечный продукт проекта, а также служат основой для разработки сетевых графиков и расписания проекта и выполнения других задач планирования проекта

Группа процессов управления проектом – универсальные для всех типов проектов

Технологические процессы проекта - уникальны для каждого типа проектов

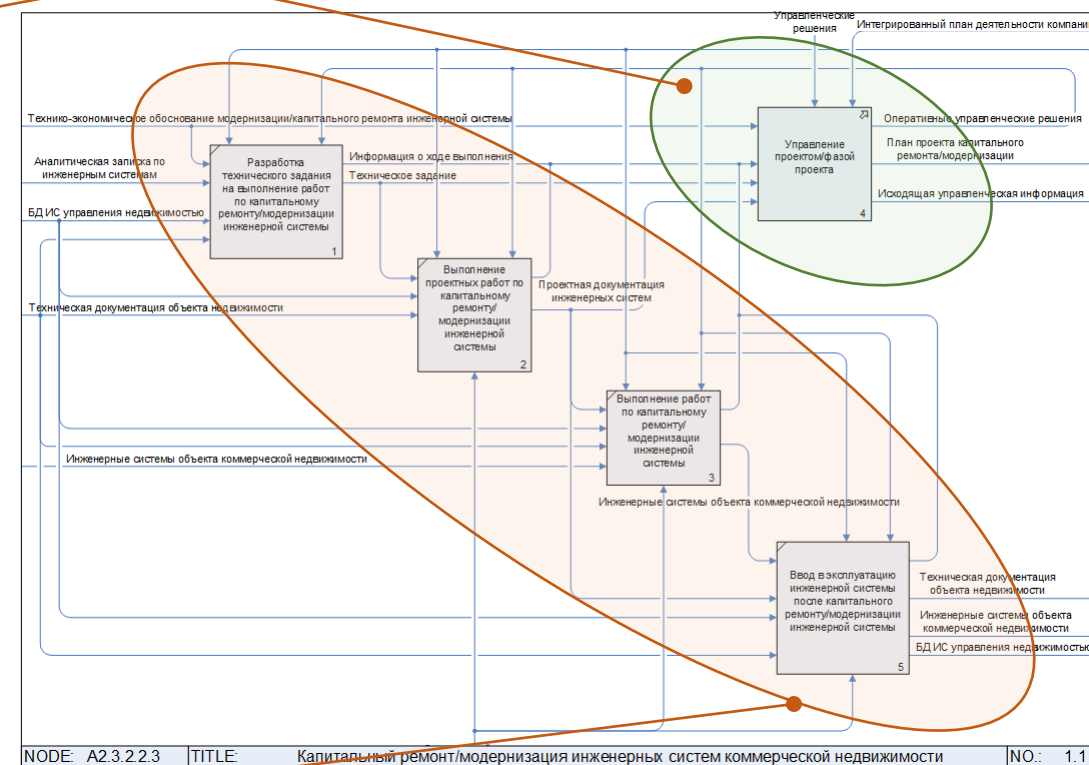
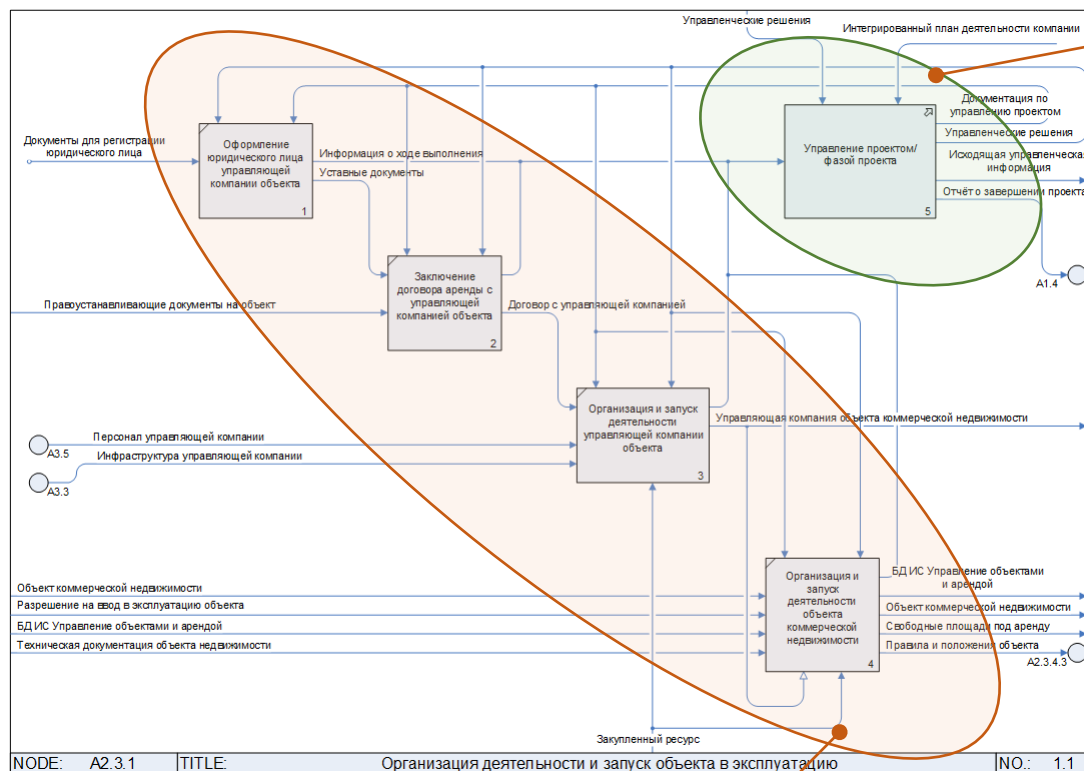
Управление проектами

Другие примеры проектных процессов компании

Диаграмма процесса «Организация деятельности и запуск объекта в эксплуатацию»

Группа процессов управления проектом –
универсальные для всех типов проектов

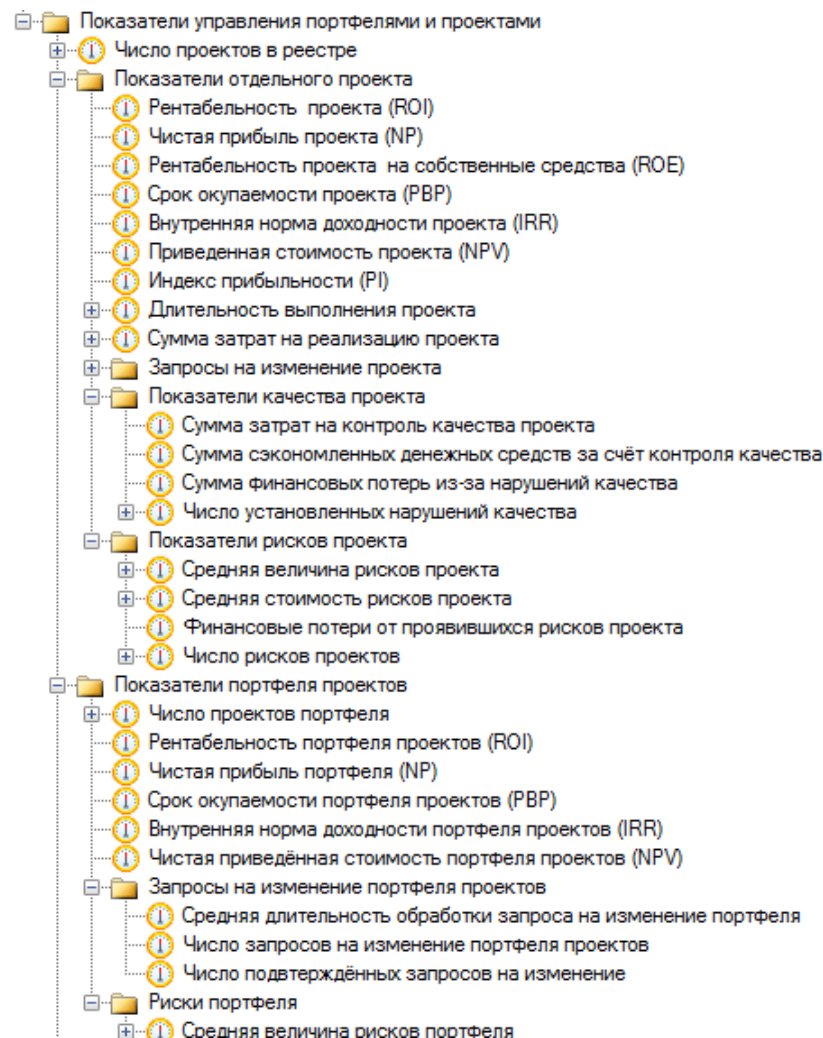
Диаграмма процесса «Капитальный ремонт/модернизация инженерных систем объекта коммерческой недвижимости»



Технологические процессы проекта -
уникальны для каждого типа проектов

Управление проектами

Структура показателей управления портфелями и проектами (фрагмент)

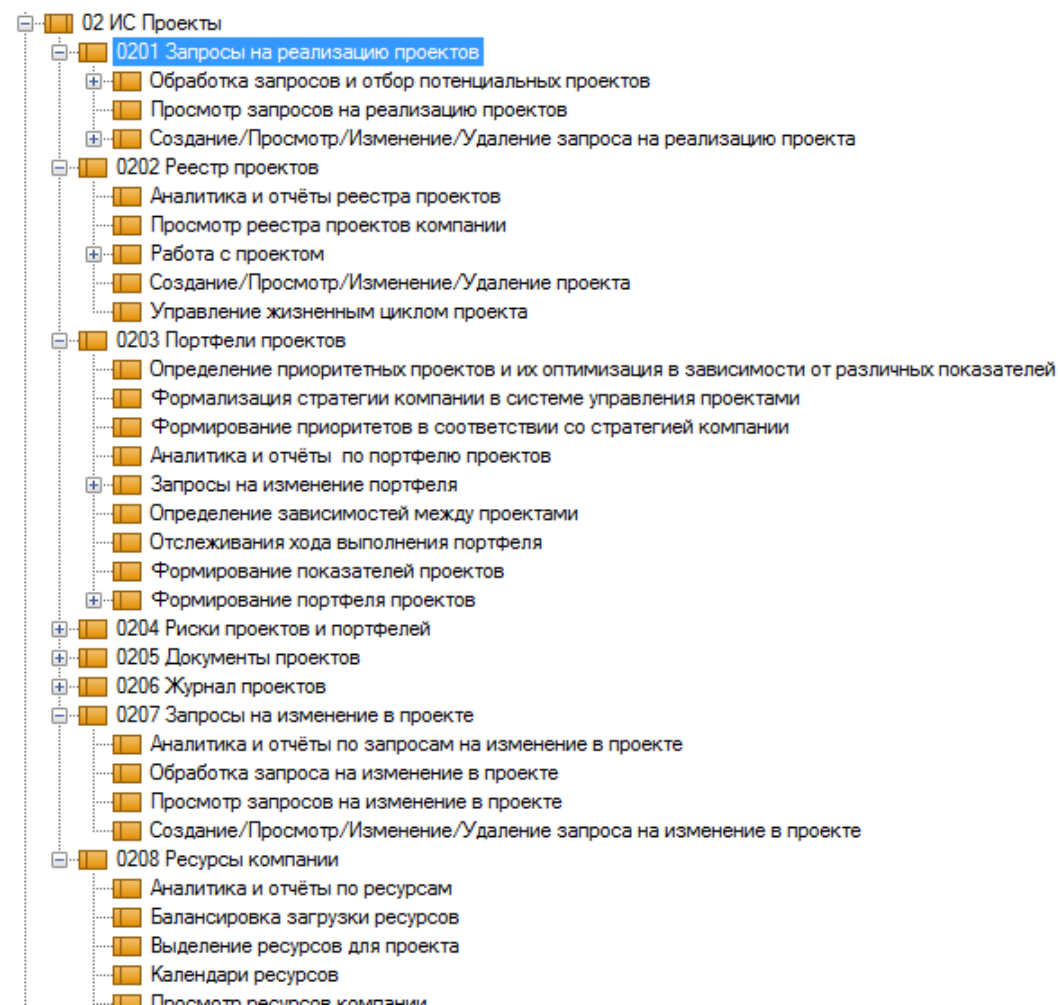


➤ Для измерения процессов управления проектами модель включает структуру показателей, которая позволяет измерять, как финансовые, так и нефинансовые показатели проектов.

➤ В предложенной структуре, компания может использовать только тот набор показателей, который она считает необходимым, а также имеет возможность дополнить и расширить данную структуру другими, показателями исходя из своих задач управления

Управление проектами

Структура информационной системы управления проектами



- Структура информационной системы управления проектами включает описание набора сервисов характерных для систем класса Enterprise Portfolio Management, т.е. охватывает как управление отдельным проектом, так и управление портфелями проектов.
- Наличие данной структуры в комплексе с моделью бизнес-процессов упрощает понимание роли и задач, которые должна выполнять информационная система управления проектами и существенно облегчает внедрение программного обеспечения для управления проектами, например, такого как Microsoft Project Server

Управление проектами

Резюме

- Применение модели девелоперской компании с точки зрения управления проектами позволяет:
 - ✓ Усовершенствовать существующую систему управления проектами.
 - ✓ Получить простой и удобный инструмент контроля проектов, инвестиций и результатов на каждом этапе выполнения проектов
 - ✓ Повысить квалификацию персонала занятого в реализации проектов и избавиться от недостатка компетентных специалистов и «кадрового голода».
 - ✓ Получить значительно более высокую отдачу от внедрения и использования программного обеспечения для управления проектами масштаба предприятия.
 - ✓ Более эффективно управлять рисками, уменьшить их вероятность и влияние, а, соответственно, повысить устойчивость и инвестиционную привлекательность бизнеса.

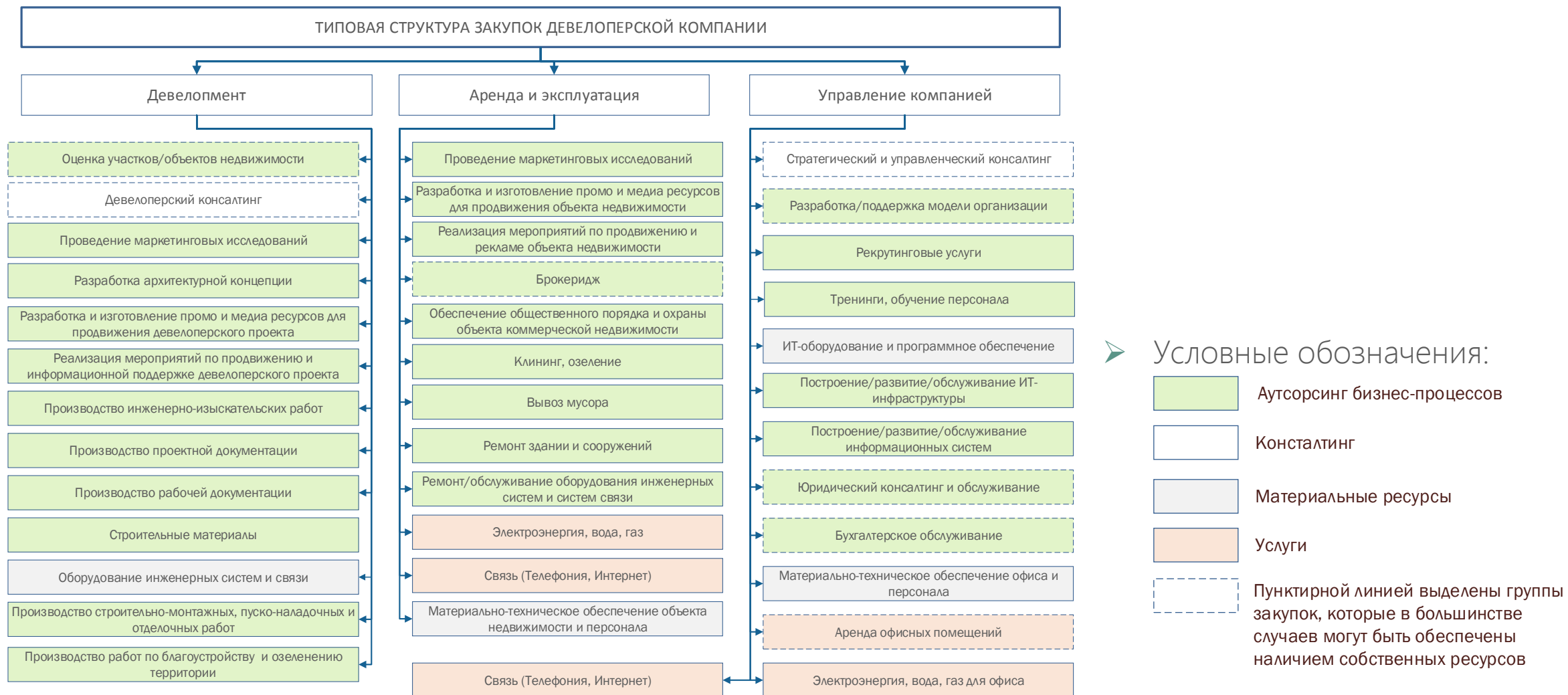
Управление закупками

Общие сведения

- Закупки – процесс приобретения материальных, нематериальных (услуги, работы (аутсорсинг)) ресурсов у поставщиков для обеспечения своей деятельности. К закупкам не относится приобретение активов основной деятельности (участков под застройку, готовых объектов недвижимости)
- Под термином «поставщик» подразумевается более широкое понятие термина «подрядчик», т.е. любое юридическое, физическое или другое лицо поставляющее компании ресурсы или работы. Это позволяет сформировать единую универсальную методологию закупок, что существенно упрощает бизнес-модель компании и делает закупки более контролируемыми и прозрачными.
- Большое значение в процессе закупок уделяется контролю поставщика и управлению инцидентами, что позволяет компании выбирать наиболее подходящих поставщиков с точки зрения цены, надёжности и качества
- Одна из ключевых концепций модели девелоперской компании заключается в том, что компания должна концентрироваться исключительно на ключевых процессах, которые генерируют доход, таких как, стратегия, управление портфелем активов, управление проектами, управление объектами, сдача площадей в аренду. Все остальные процессы, включая непосредственно производство проектных, строительных, пуско-наладочных и прочих работ, а так же процессы эксплуатации, например такие как, клининг, охрана и обеспечение общественного порядка, капитальный ремонт и обслуживание инженерных систем и т.д. должны передаваться внешним подрядчикам на аутсорсинг
- Такой подход в девелоперском бизнесе позволяет сократить издержки, способствует повышению инвестиционной привлекательности компании и облегчает привлечение финансовых ресурсов для проектов на более выгодных условиях, а также делает компанию более гибкой, устойчивой и конкурентоспособной на рынке

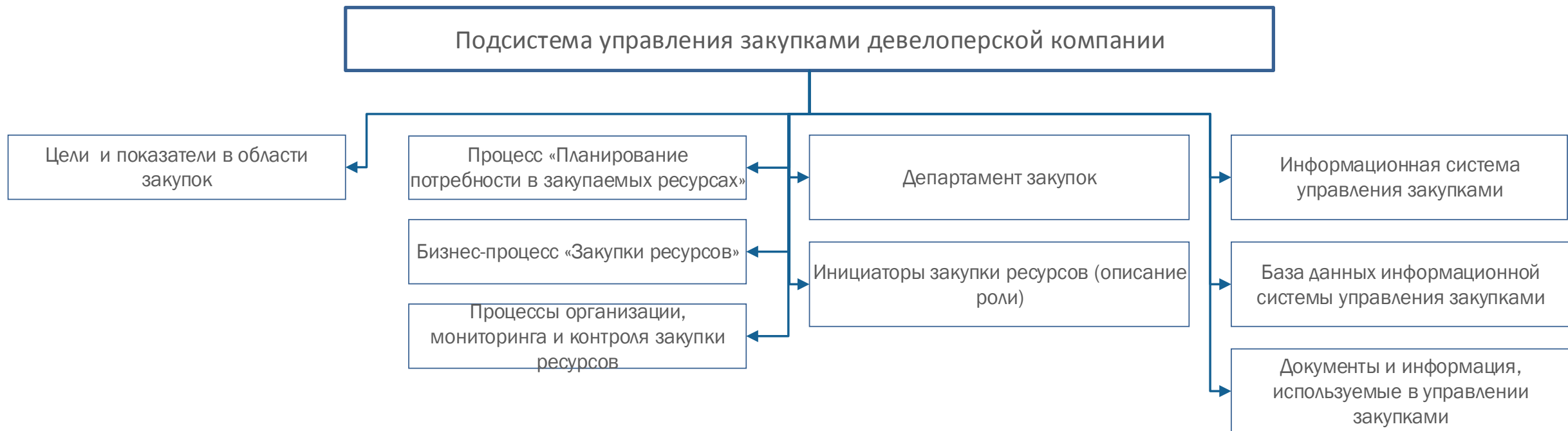
Управление закупками

Что может закупать типичная девелоперская компания?



Управление закупками

Структура подсистемы управления закупками



Управление закупками

Краткое описание методологии, реализованной в модели

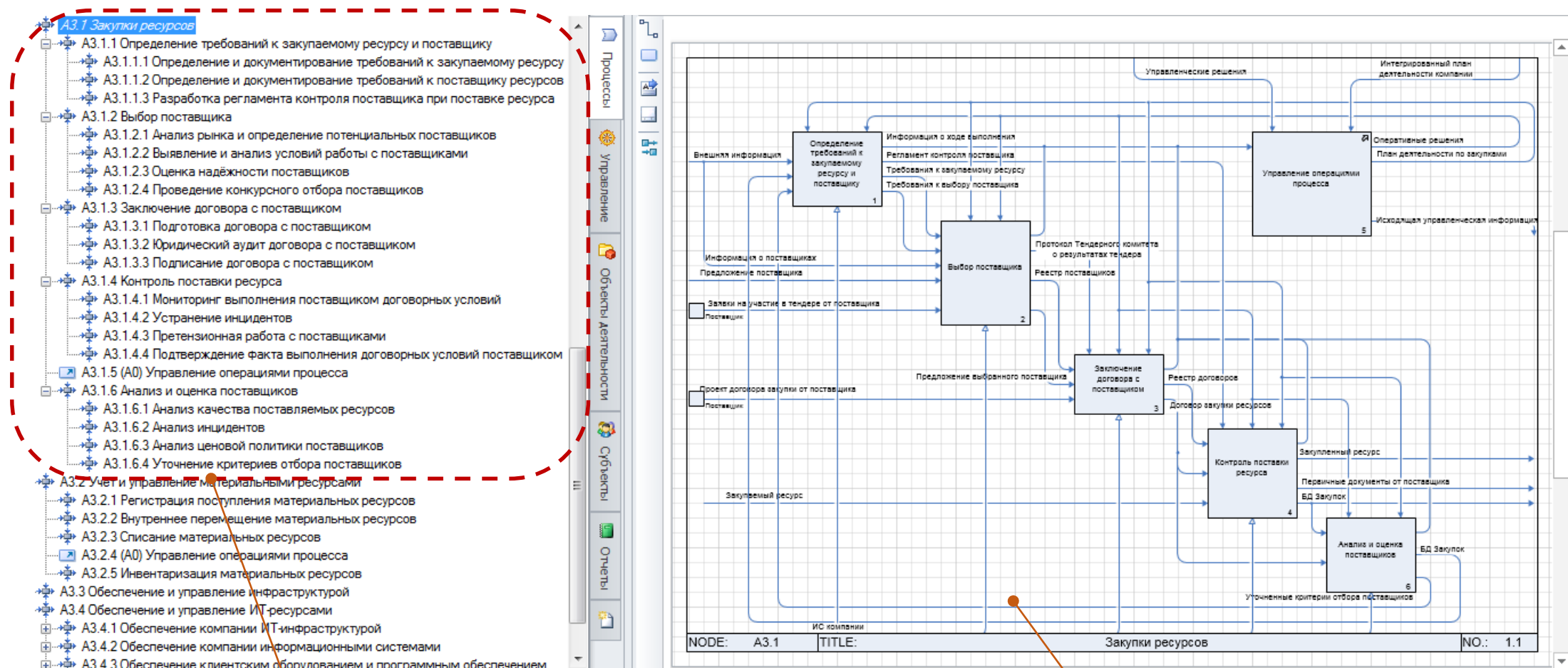
1. Реестр заявок на закупку ресурсов формируется из заявок на обеспечение ресурсами, которые подаются владельцами бизнес-процессов, исходя из планов компании и текущей оперативной ситуации
2. Заявки рассматриваются по принятой процедуре в процессах планирования проектов и операционной деятельности и в случае одобрения, включаются в Расписание закупок, которое является частью интегрированного (сводного) плана деятельности компании. Расписание закупок, является основой планирования операций департамента закупок.
3. Первый этап закупки ресурса - бизнес-процесс «Определения требований», который включает:
 - ✓ Определение и документирование требований к закупаемому ресурсу
 - ✓ Определение и документирование требований к поставщику ресурсов
 - ✓ Разработка регламента контроля поставщика при поставке ресурсов

➤ Разработкой требований для определённого типа ресурса занимается департамент закупок совместно с департаментом, который подал заявку на закупку этого ресурса
4. Далее выполняется бизнес-процесс «Выбора поставщика», который состоит из процессов:
 - ✓ Анализ рынка и определение потенциальных поставщиков
 - ✓ Выявление и анализ условий работы с поставщиками
 - ✓ Оценка надёжности поставщиков
 - ✓ Проведение конкурсного отбора поставщиков, где и осуществляется выбор наиболее подходящего поставщика
5. Далее следует бизнес-процесс «Заключение договора с поставщиком, который состоит из следующих стандартных процессов:
 - ✓ Подготовка договора с поставщиком
 - ✓ Юридический аудит договора с поставщиком
 - ✓ Подписание договора с поставщиком
6. Далее выполняется бизнес-процесс «Контроль поставки ресурса», который состоит из бизнес-процессов:
 - ✓ Мониторинг выполнения поставщиком договорных условий
 - ✓ Устранение инцидентов (если они фиксируются)
 - ✓ Претензионная работа с поставщиками (если зафиксирован факт нарушения договорных условий)
 - ✓ Подтверждение факта выполнения договорных условий поставщиком, на основании которых осуществляются расчёты с поставщиком, в бизнес-процессе «Финансирование деятельности и расчёты»
7. Завершается бизнес процесс закупок процессом «Анализ и оценка поставщиков», который включает бизнес-процессы:
 - ✓ Анализ качества поставляемых ресурсов
 - ✓ Анализ инцидентов
 - ✓ Анализ ценовой политики поставщиков
 - ✓ Уточнение критериев отбора поставщиков

Данный анализ позволяет принять решение о дальнейшей работе с поставщиком при последующих закупках данного ресурса

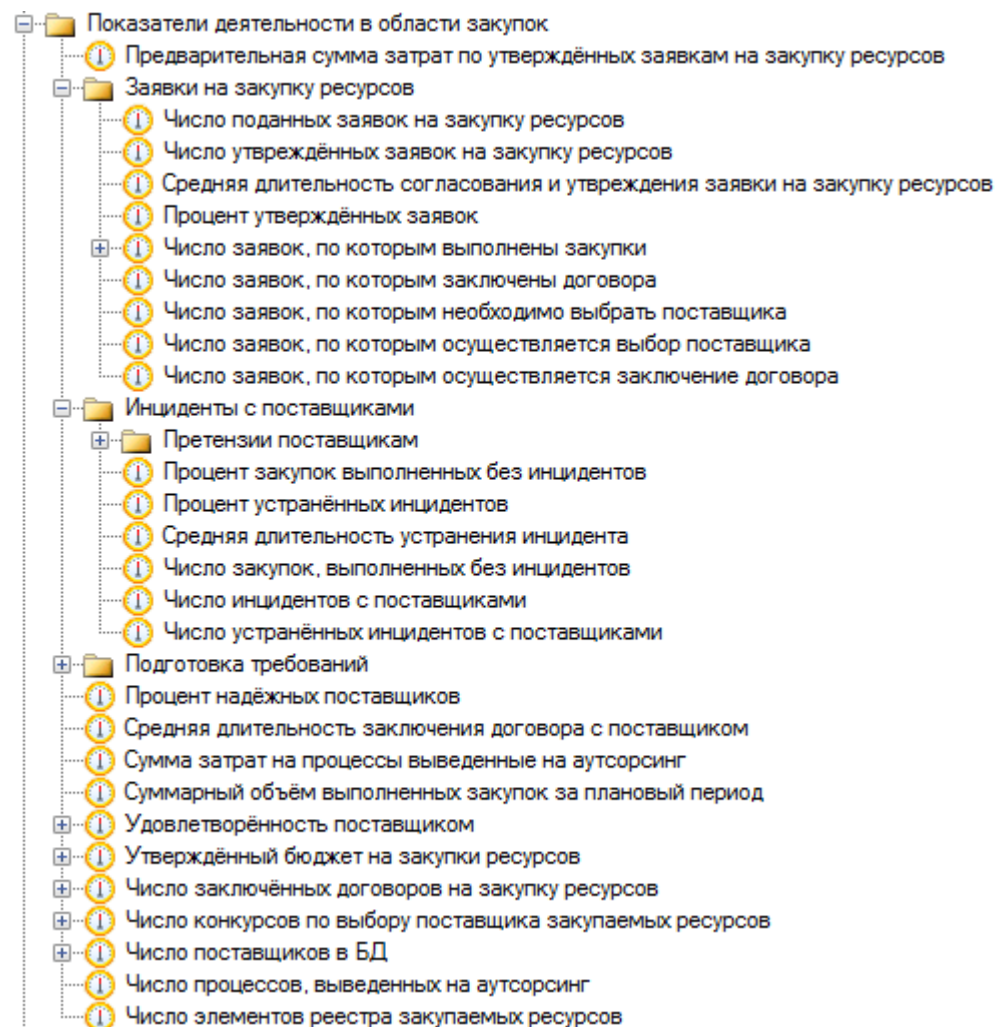
Управление закупками

Пример диаграммы бизнес-процесса «Закупки»



Управление закупками

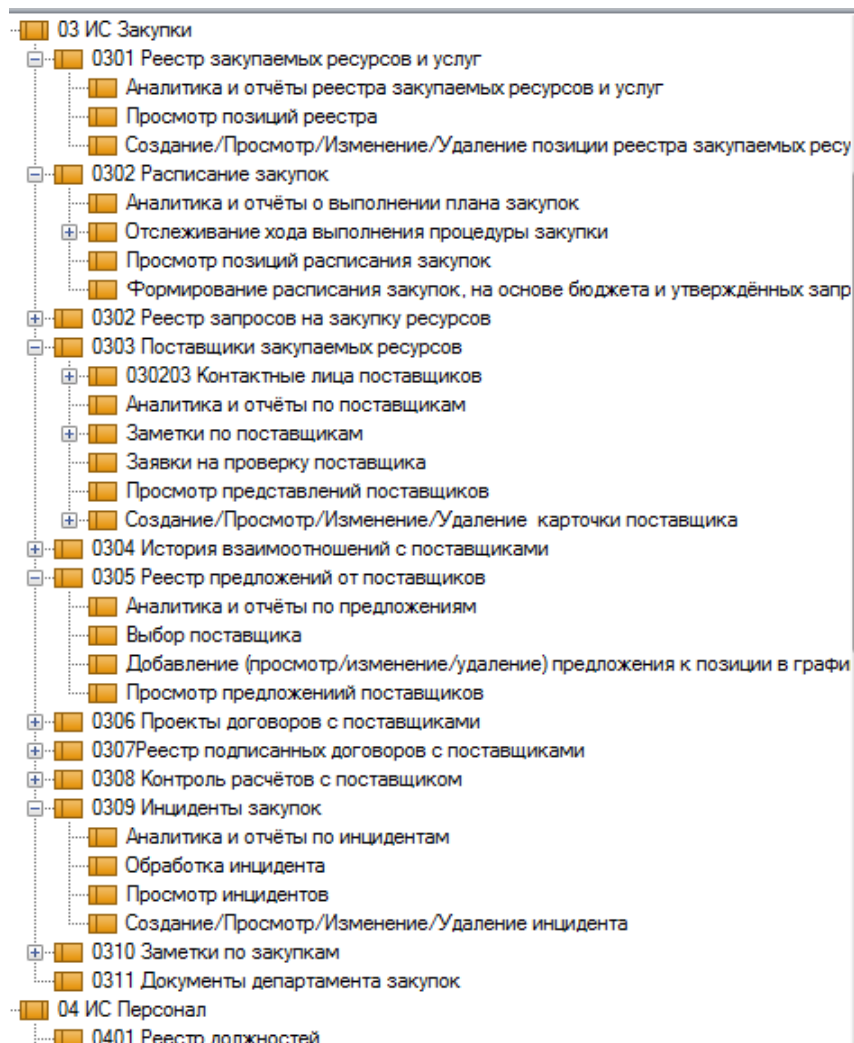
Структура показателей подсистемы управления закупками



- Для измерения процессов управления закупками модель включает структуру показателей, которая позволяет измерять:
 - ✓ эффективность обработки заявок на закупки ресурсов,
 - ✓ объём средств, расходуемых на закупку ресурсов и процент их освоения,
 - ✓ качество и эффективность организации процессов закупок
 - ✓ число и эффективность обработки инцидентов с поставщиками
 - ✓ степень удовлетворённости компании поставщиком ресурсов и т.д.
- Компания может использовать только тот набор показателей, который она считает необходимым, а также имеет возможность дополнить и расширить данную структуру другими показателями, исходя из своих задач управления.

Управление закупками

Структура информационной системы управления закупками



- Структура информационной системы управления закупками (ИС «Закупки») базируется на типичной концепции Sourcing-систем и содержит иерархически упорядоченный набор сервисов в виде модулей и функций, которые необходимы для того чтобы обеспечить максимальную эффективность бизнес-процессов в области закупок:
 - ✓ Управление полным жизненным циклом заявки на закупку ресурса;
 - ✓ Планирование и контроль выполнения расписания закупок;
 - ✓ Ведение базы данных поставщиков и связанной с ними информации;
 - ✓ Выбор наиболее оптимального поставщика;
 - ✓ Регистрация и обработка инцидентов возникающих при закупках;
 - ✓ Документооборот, документации связанной с закупками;
 - ✓ Контроль расчётов с поставщиками и т.д.
- На основе данной структуры можно сформировать детальное Техническое задание, которое позволит выбрать наиболее подходящее готовое решение или платформу для автоматизации бизнес-процессов закупок, а также эффективно управлять внедрением, развитием и поддержкой информационной системы управления закупками, повышая её эффективность и ценность для бизнеса

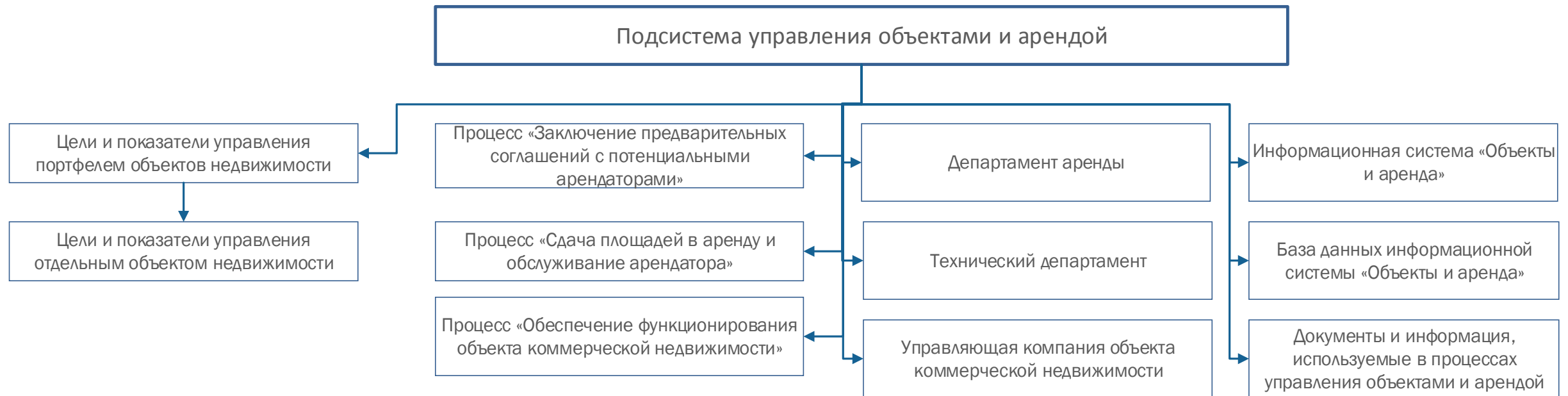
Управление закупками

Резюме

- Разработка и внедрение системы управления закупками на основе решений, предложенных в модели девелоперской компании, позволяют:
 - ✓ Реализовать единый централизованный механизм закупок соответствующим лучшим практикам
 - ✓ Системно управлять всеми этапами выполнения закупки ресурса, сократить их длительность
 - ✓ Повысить эффективность выбора и контроля поставщиков
 - ✓ Внедрить информационную систему управления закупками, которая будет обрабатывать, накапливать и хранить всю информацию связанную с закупками и истории отношений с поставщиками
 - ✓ Повысить квалификацию персонала занятого в процессах закупок ресурсов
 - ✓ Более эффективно управлять инцидентами, возникающими в процессе закупок, уменьшать их количество и негативный эффект
 - ✓ Сокращать затраты на закупки ресурсов и тем самым увеличивать рентабельность бизнеса.

Управление объектами и арендой.

Структура подсистемы управления



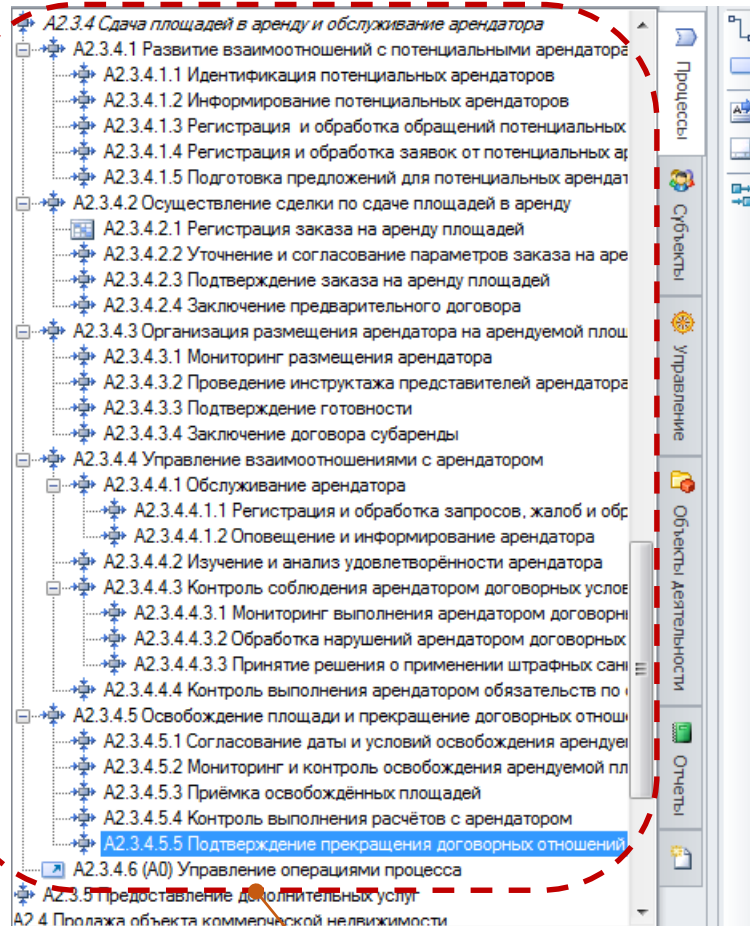
Управление объектами и арендой.

Краткое описание методологии сдачи площадей в аренду и обслуживания арендаторов

1. Информация о всех площадях портфеля объектов коммерческой недвижимости хранится в Реестре Площадей базы данных информационной системы «Объекты и аренда», включая информацию о наличии сводных площадей. На основании этой информации, а также маркетинговой информации, планируются операции по продаже услуг аренды, которые начинаются с развития отношений с потенциальными арендаторами.
2. Бизнес-процесс «Развитие отношений с потенциальными арендаторами» включает следующие процессы:
 - ✓ Идентификация потенциальных арендаторов – процесс определения арендаторов, которые соответствуют маркетинговой концепции объекта недвижимости
 - ✓ Информирование потенциальных арендаторов – донесение до сведения потенциальных арендаторов информации о свободных площадях
 - ✓ Регистрация и обработка обращений потенциальных арендаторов;
 - ✓ Регистрация и обработка заявок от потенциальных арендаторов на аренду площадей коммерческой недвижимости
 - ✓ Подготовка предложений для потенциальных арендаторов, которые проявляют интерес к свободным площадям
3. Бизнес-процесс «Осуществление сделки по сдаче площадей в аренду» включает следующие процессы:
 - ✓ Регистрация заказа на аренду площадей
 - ✓ Уточнение и согласование параметров заказа на аренду площадей
 - ✓ Подтверждение заказа на аренду площадей
 - ✓ Заключение предварительного договора
4. Бизнес-процесс «Организация размещения арендатора на арендуемой площади» включает следующие процессы:
 - ✓ Мониторинг размещения арендатора
 - ✓ Проведение инструктажа представителей арендатора
 - ✓ Подтверждение готовности
 - ✓ Заключение договора субаренды
5. Управление взаимоотношениями с арендатором
 - ✓ Обслуживание арендатора
 - ✓ Изучение и анализ удовлетворённости арендатора
 - ✓ Контроль соблюдения арендатором договорных условий
 - ✓ Контроль выполнения арендатором обязательств по оплате услуг аренды
6. Освобождение площади и прекращение договорных отношений с арендатором
 - ✓ Согласование даты и условий освобождения арендуемой площади
 - ✓ Мониторинг и контроль освобождения арендуемой площади арендатором
 - ✓ Приёмка освобождённых площадей
 - ✓ Контроль выполнения расчётов с арендатором
 - ✓ Подтверждение прекращения договорных отношений

Управление объектами и арендой.

Процесс «Сдача площадей в аренду и обслуживание арендатора»



Структура бизнес-процесса

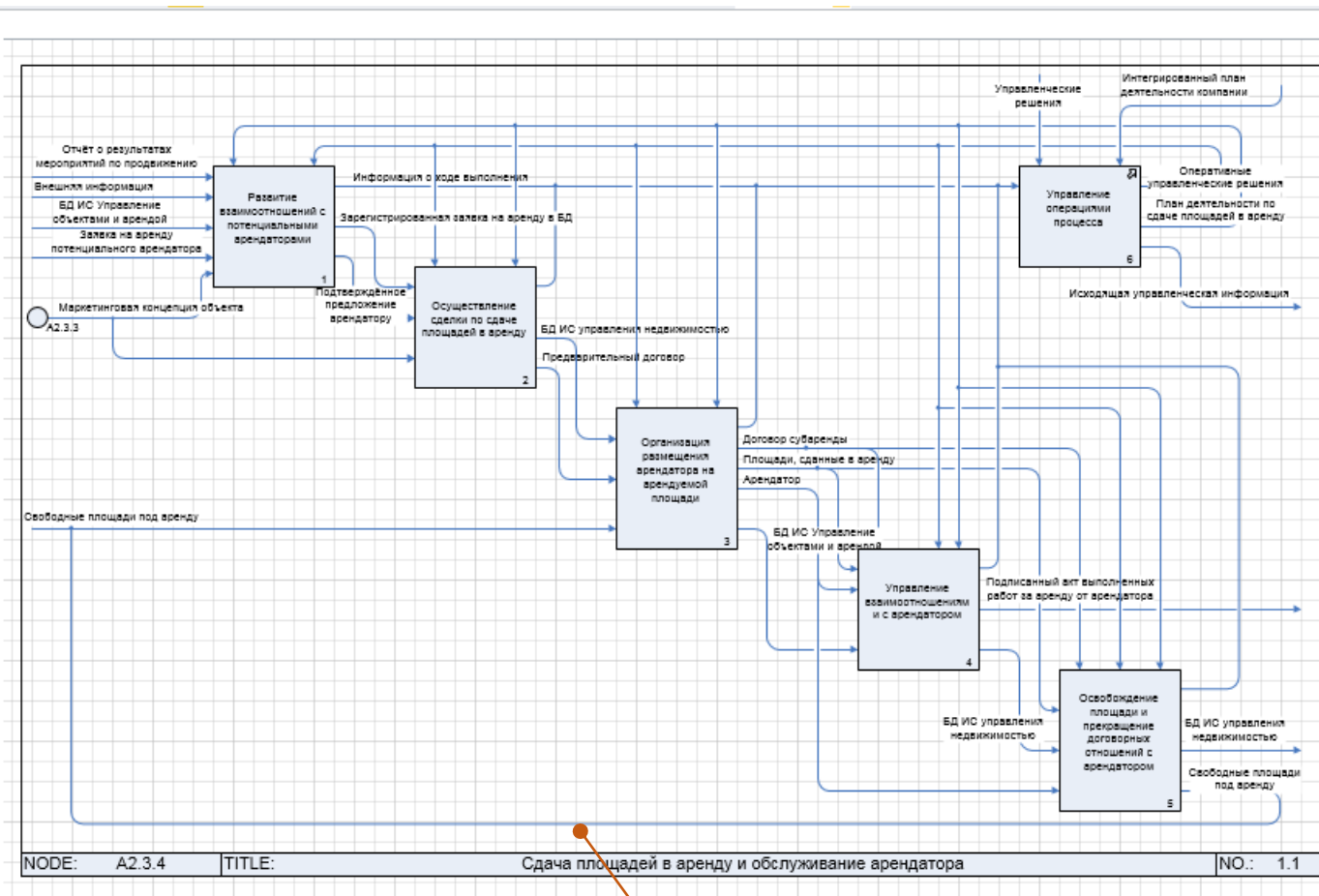


Диаграмма бизнес-процесса

Управление объектами и арендой.

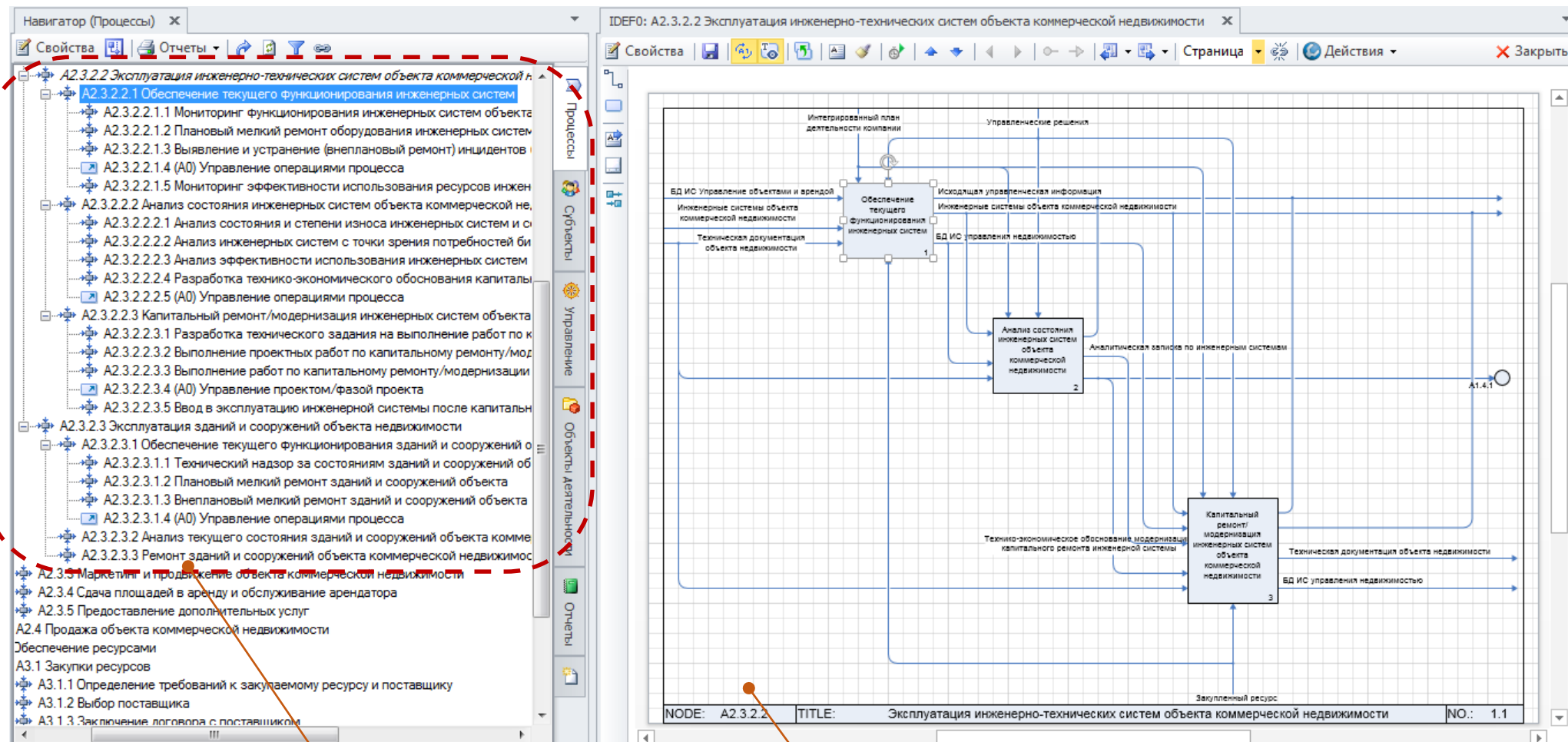
Процессы обеспечения функционирования объекта недвижимости

- Процесс «Управление административно-хозяйственной деятельностью объекта коммерческой недвижимости» включает следующие процессы:
 - ✓ Общий мониторинг функционирования объекта коммерческой недвижимости
 - ✓ Мониторинг и контроль обеспечения общественного порядка и охраны объекта коммерческой недвижимости
 - ✓ Мониторинг и контроль обеспечения уборки объекта, его прилегающих территорий и выполнения работ по озеленению
 - ✓ Обеспечение вывоза мусора
 - ✓ Обеспечение сохранности и учёт имущества объекта недвижимости
 - ✓ Регистрация и обработка обращений посетителей, контр. органов
- Процессы «Эксплуатация инженерно-технических систем объекта коммерческой недвижимости» и «Эксплуатация зданий и сооружений объекта недвижимости» состоят следующих процессов:
 - ✓ Обеспечение текущего функционирования инженерных систем / зданий и сооружений объекта коммерческой недвижимости
 - ✓ Анализ состояния инженерных систем объекта коммерческой недвижимости / зданий и сооружений объекта коммерческой недвижимости
 - ✓ Капитальный ремонт/модернизация инженерных систем объекта коммерческой недвижимости / Ремонт зданий и сооружений объекта коммерческой недвижимости

Каждый из этих процессов содержит вложенные бизнес-процессы, обеспечивая более глубокий уровень детализации модели

Управление объектами и арендой.

Процесс «Эксплуатация инженерно-технических систем объекта коммерческой недвижимости»

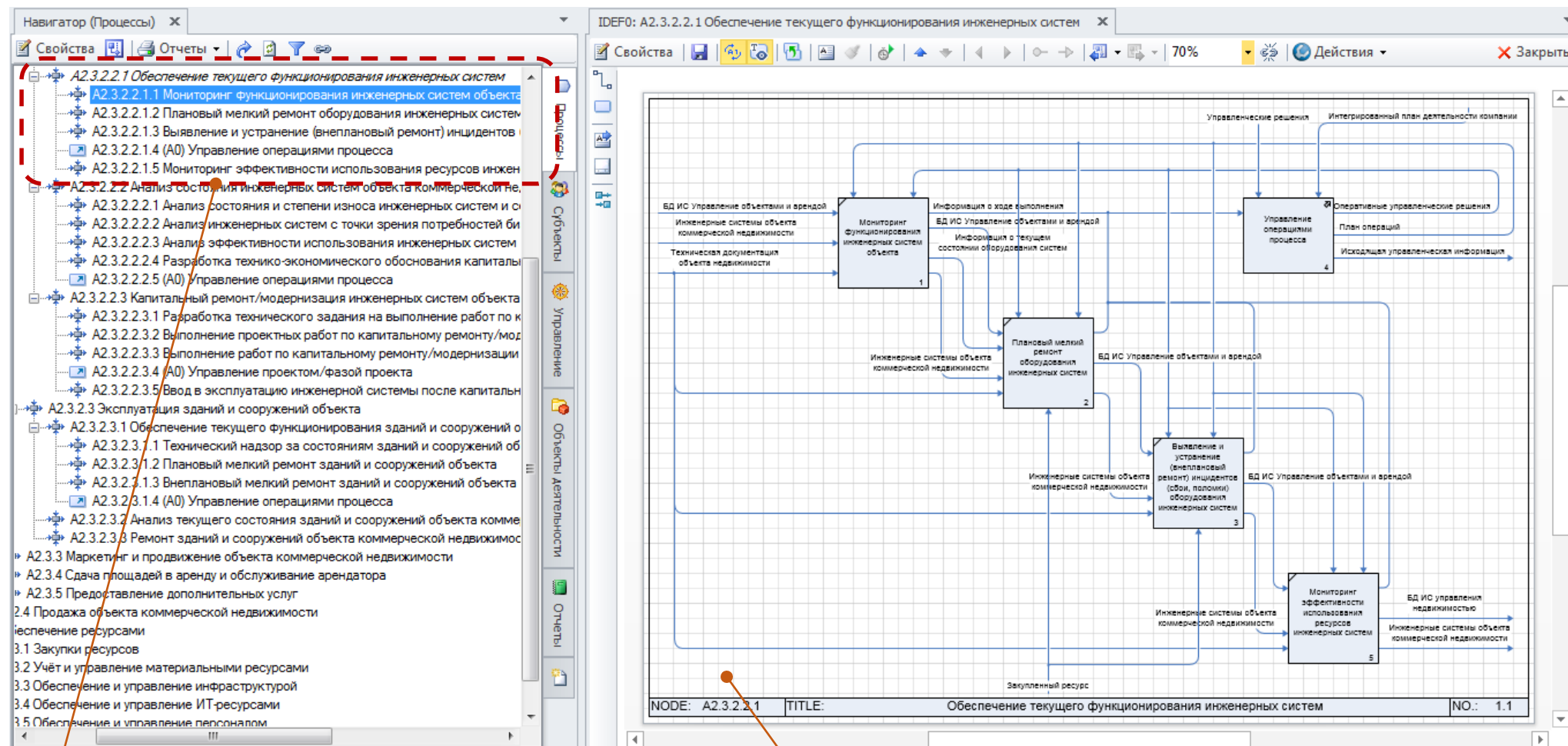


Структура бизнес-процесса

Диаграмма бизнес-процесса

Управление объектами и арендой.

Пример процесса «Обеспечение текущего функционирования инженерных систем»



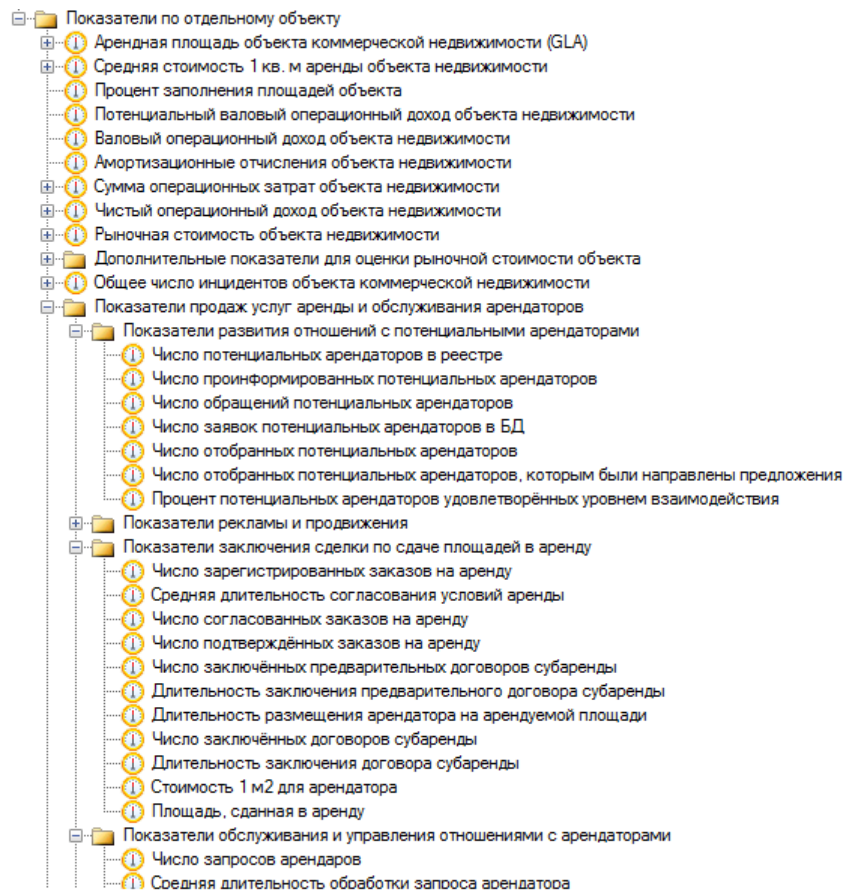
Структура бизнес-процесса

Диаграмма бизнес-процесса

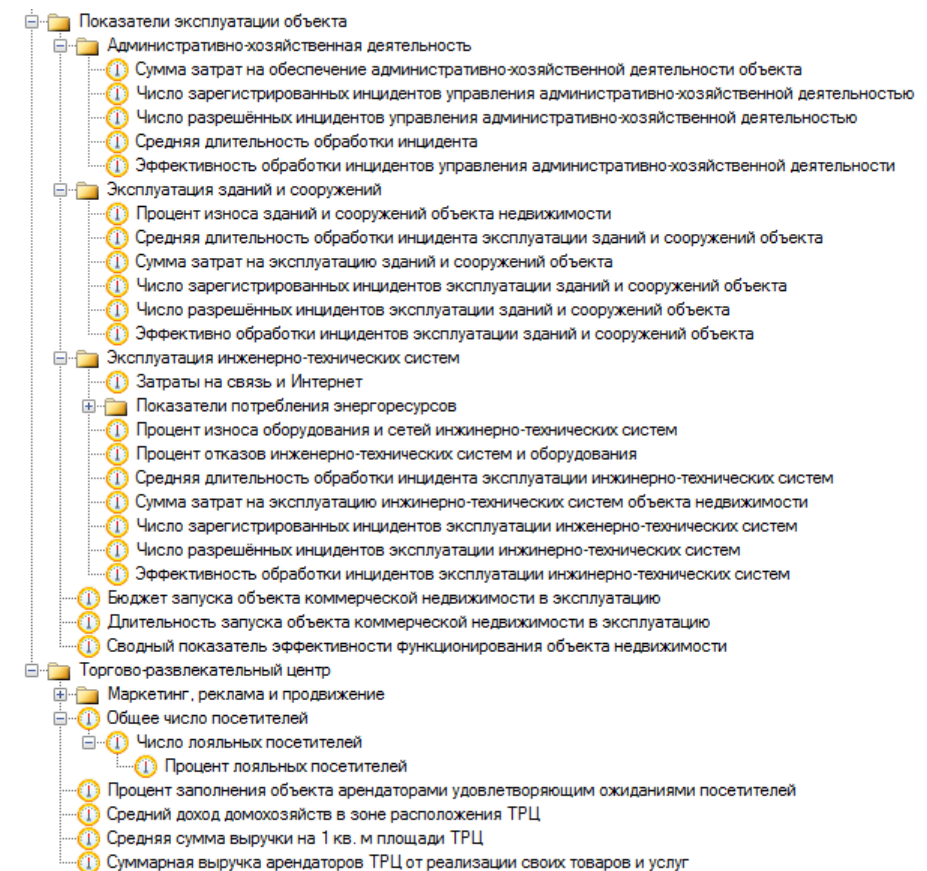
Управление объектами и арендой.

Структура показателей управления объектами и арендой

- Пример финансово-экономических показателей объекта недвижимости и показателей сдачи площадей в аренду – фрагмент структуры показателей



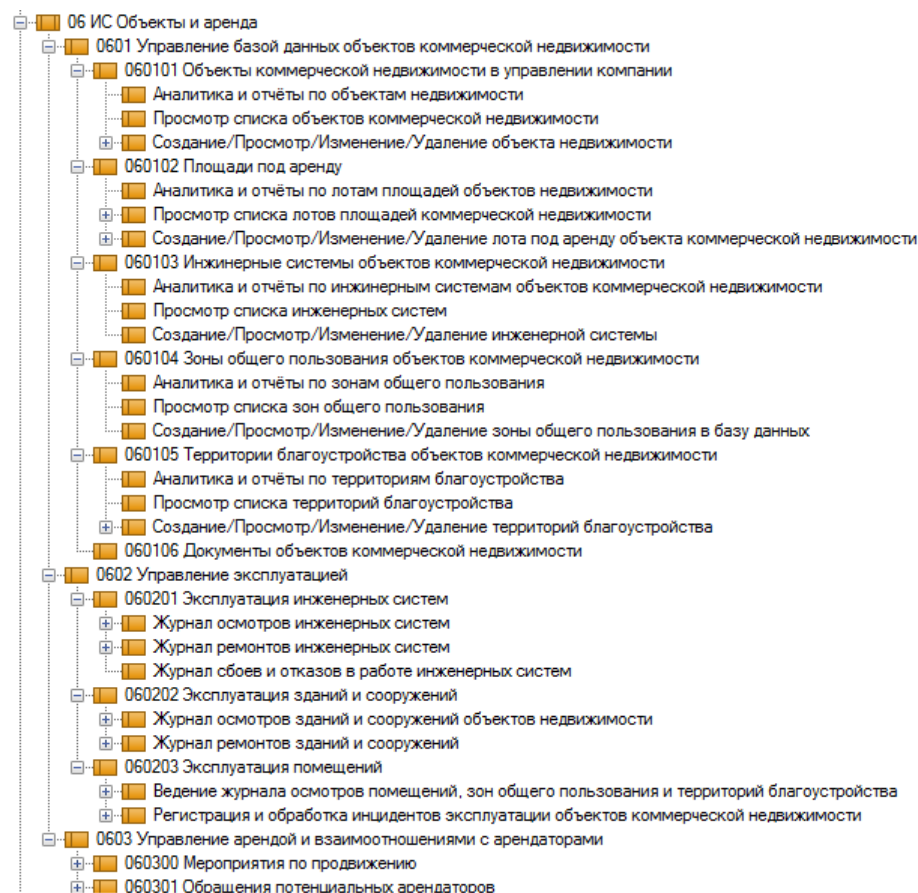
- Пример показателей эксплуатации объекта коммерческой недвижимости и дополнительных показателей для ТРЦ – фрагмент структуры показателей



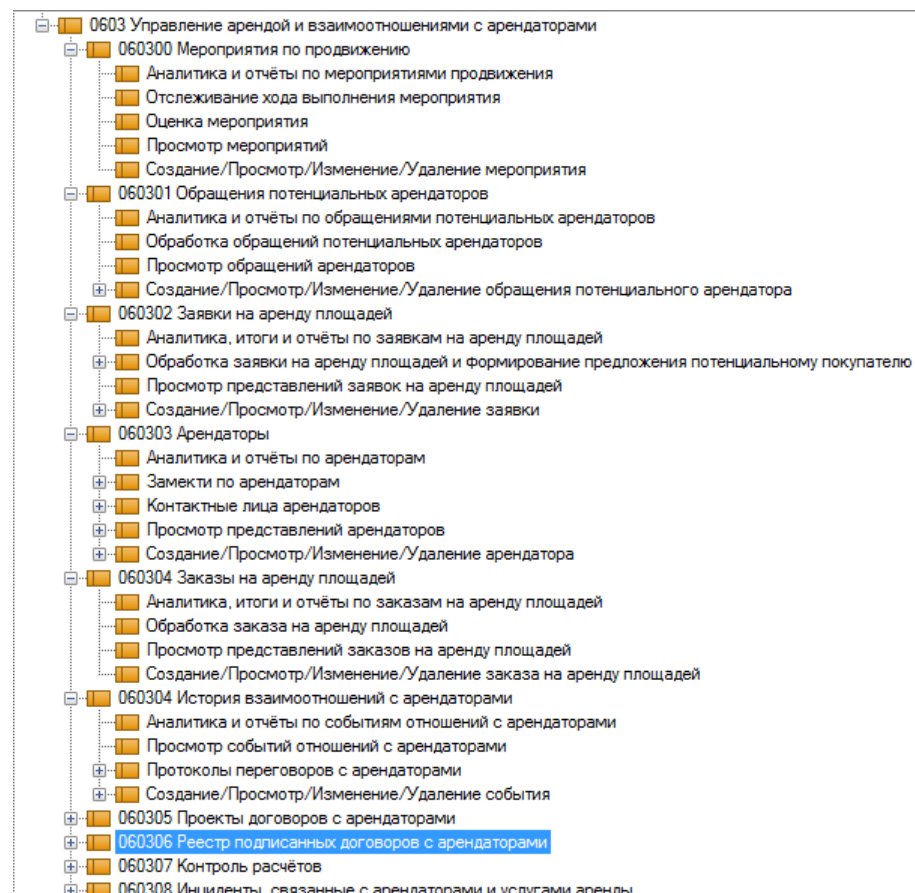
Управление объектами и арендой.

Структура информационной системы «Объекты и аренда»

- Фрагмент структуры сервисов ИС «Объекты и аренда», которые описывают функции ведения базы данных объектов недвижимости и эксплуатации объектов



- Фрагмент структуры сервисов ИС «Объекты и аренда», которые описывают функции управления арендой и взаимоотношениями с арендаторами (CRM)



Управление объектами и арендой.

Резюме

- Применение модели девелоперской компании с точки зрения управления объектами и арендой позволяет:
 - ✓ Оптимизировать и усовершенствовать существующие процессы управления эксплуатацией объектов коммерческой недвижимости, сдачи площадей в аренду и обслуживания арендаторов;
 - ✓ Повысить квалификацию персонала занятого в управлении объектами коммерческой недвижимости и работе с арендаторами
 - ✓ Упростить процесс внедрения CRM-системы для сдачи площадей в аренду и обслуживания арендаторов
 - ✓ Внедрить сбалансированную систему показателей для управления объектами коммерческой недвижимости

Развитие модели

Развитие модели

При разработке первой версии модели основной упор был сделан на создание устойчивой, адаптивной и масштабируемой бизнес-архитектуры девелоперской компании. В последующих версиях планируется сосредоточиться на детализации отдельных элементов модели и разработке дополнительных решений, повышающих её ценность для пользователей

Первая версия модели

Планируется реализовать в следующих версиях модели

Детализация отдельных процессов модели, до уровня действий исполнителей в процедурах выполнения бизнес-процессов

Детализация структуры отдельных информационных систем с целью получения полноценных технических заданий информационных систем

Заполнения параметров должностей и подразделений для полноценного формирования положений о подразделениях и должностных инструкций

В структуре документов добавление образцов документов, которые участвуют в документообороте компании

Разработка карт целей для отдельных подразделений и должностей

Разработка решений по автоматическому формированию документов:

- Концепция объекта коммерческой недвижимости
- Бизнес-план объекта коммерческой недвижимости
- Расчёт рыночной стоимости объекта коммерческой недвижимости и т.д.

Об авторе модели

- Недолужко Андрей Валериевич – эксперт в области системных методов управления, бизнес-архитектуры предприятия и решений для управления организацией
- Систему бизнес-моделирования «Business Studio» использует с 2007 года в проектах оптимизации бизнес-процессов, развития систем управления, внедрения ИТ-систем. Автор статей по тематике практического использования «Business Studio»
- Опыт проектов по оптимизации бизнес-процессов, внедрения ИТ-систем, разработки бизнес-моделей «с нуля» для компаний инвестиционно-строительной отрасли, predetermined разработку комплексной интегрированной типовой модели компании осуществляющей деятельность в области девелопмента и управления объектами коммерческой недвижимости

Блог: nedoluzhko.experts2biz.com

e-mail: andrew.nedoluzhko@outlook.com



twitter.com/annedoluzhko



[Andrew.Nedoluzhko](https://soundcloud.com/Andrew.Nedoluzhko)