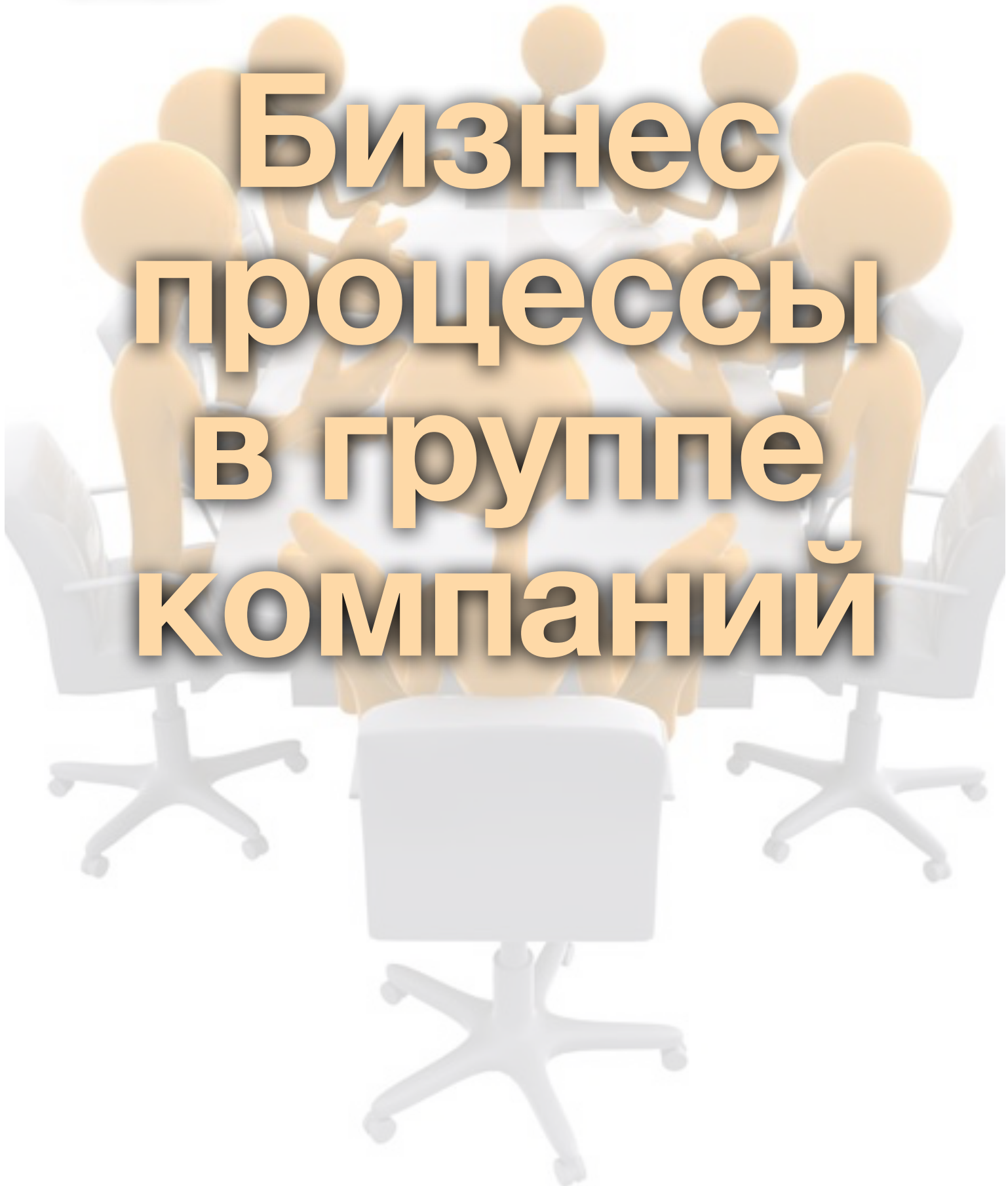


В. ПРОСТО



# Бизнес процессы в группе компаний



Глава 1

---

# ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

---



# Предисловие

---

Данная книга изначально была разработана в качестве внутреннего документа небольшой группы компаний, состоящей из 2 производственных, 1-й торговой и 1-й обслуживающей компаний.

Производственные компании(назовем условно П1 и П2) оказывают услуги в сфере строительства инженерных систем(системная интеграция и системы безопасности), попросту говоря стройкой. Торговая компания(условно Т1), как следует из названия, продает материалы и оборудование для тех же инженерных систем и обеспечивает закупку и логистику материалов и оборудования для производственных компаний. Обслуживающая организация (соответственно О1) осуществляет общее управление, а также предоставляет бухгалтерские, юридические и пр. услуги в интересах всей группы компаний.

В какой-то момент времени с учетом роста компаний, стало ясно, что управлять компаниями по старому уже не получается, так как зачастую сотрудникам не понятно, кто и как должен действовать и взаимодействовать в процессе производства. Тогда и было принято решение о стандартизации процессов внутри группы компаний и разработке бизнес-процессов. В результате внедрения стандартизированных процессов удалось перестроить

управление и контроль за процессами и ,как следствие, уменьшить временные и денежные затраты и увеличить прибыль компаний.

Эта книга может пригодиться собственникам и руководителям небольших компаний в качестве общей и развивающей информации. Возможно, кому-то по роду деятельности или структуре организации книга подойдет и для внедрения в компании или отделе.

**P.S:** Книга выкладывается в том виде, в котором была создана, при условии того, что названия компаний были изменены.

Очень буду рад получить Ваши отзывы и комментарии.

Также, если кому-то необходимы будут персональные бизнес-процессы по компании(отделу), то буду рад обсудить и/или помочь.



# Лирическое вступление

---

## Часть 1:

Любая компания существует ради того, чтобы приносить деньги, т.е. извлекать прибыль. Не являются исключением и компании нашей группы компаний.

Примем максимизацию прибыли за основную цель компании и выберем метрики, необходимые для её измерения:

- Чистая прибыль;
- Возвратность капитала на инвестиции = (отдача от инвестиции — стоимость инвестиции) / стоимость инвестиции;
- Денежный поток;

Можно конечно возразить: цель — это что-то чётко определённое, что может быть достигнуто. Поэтому мы будем говорить скорее о **процессе непрерывных улучшений**, результатом которого является постоянное увеличение трёх указанных выше параметров. Важно понимать, что положительным эффектом можно назвать лишь одновременное их улучшение. Например миллион прибыли за месяц — это хорошо, если вложения составили 5 миллионов, но плохо если вложен был миллиард. Аналогично с денежным потоком. Прибыль может быть большой к концу квартала, когда получены деньги за несколько проектов, но если в первые два месяца денежного потока не хватит чтобы выплатить зарплаты работникам, то компания перестанет существовать.

Всё это звучит просто и разумно, но встаёт вопрос — что же нужно делать, чтобы начать процесс непрерывных улучшений?

Предлагается рассматривать альтернативные показатели:

- **Скорость генерации дохода**- это скорость с которой система генерирует деньги посредством продаж(именно продаж!).
- **Связанный капитал**- это все деньги, вложенные системой в закупленные вещи, которые могут быть проданы.
- **Скорость операционных расходов**- это все деньги, которые система тратит на то, чтобы превратить связанный капитал в генерацию дохода.

**Вывод 1: Цель, которая стоит перед нашей Группой компаний является увеличение чистой прибыли при увеличении возвратности на инвестиции при постоянном денежном потоке, обеспечивающем жизнедеятельность группы. Достижение этой цели возможно путем увеличения скорости генерации дохода посредством продаж при уменьшении связанного капитала и оптимизации(!) операционных расходов.**

## **Часть 2:**

Прежде чем мы попытаемся применить указанную выше теорию к практике работы группы компаний и выработать практические советы по осуществлению процесса непрерывных улучшений, давайте рассмотрим ещё два важных понятия:

- **Зависимые события**
- **Статистические отклонения**

Первое означает, что одна операция в производстве не может начаться пока не закончена другая. Например, чтобы была произведена поставка должен быть оплачен счет. А чтобы оплатить счет, этот самый счет должен быть получен и согласован. Добавьте сюда возможные взаимодействия с работниками, представителями поставщика, и получится набор довольно длинных цепочек, связывающих нас по рукам и ногам. А ведь для генерации дохода необходимо успешное завершение всех событий от первого до последнего, причём порядок должен быть фиксирован.

Основной постулат теории ограничений гласит: цепь не сильнее, чем слабое звено её звено.

Это значит, что скорость генерации дохода определяется производительностью слабейшего звена цепи. Если отдел закупки поставляет материалы быстрее чем работник может их обработать, то скорость отдела закупки не окажет положительного влияния на скорость всей системы.

Чтобы представить постулат нагляднее, можно привести пример со школьниками идущими в поход. Группа должна целиком добраться из точки А в точку В и время, затраченное ей на решение этой задачи, будет не меньше чем время, которое затратил бы самый медленный её участник.

Теперь поговорим о статистических отклонениях. Измерить скорость работы менеджера, проектировщика или руководителя

довольно сложно. Допустим, мы построили команду так, что средние показатели выровнены под общую пропускную способность системы.

Наивно в такой ситуации было бы предположить, что скорость системы в итоге будет равна той средней скорости, под которую мы выравнивали наши события — этапы производственного процесса. Проблема в статистических отклонениях. Водители иногда встают в пробку, а иногда они объезжают пробки по соседним улицам. Менеджер может внезапно заболеть или уйти в отпуск и пр.

Отсюда один из выводов — не стоит опираться в оценке проекта исключительно на скорость реализации. Хотя это звено чаще всего является самым трудоёмким, а значит узким, скорость работы системы может оказаться ещё меньше в результате статистических отклонений.

***Вывод 2: При планировании какой-либо деятельности необходимо учитывать, что в любом не единичном процессе имеют место быть зависимые события и статистические отклонения, которые в целом отрицательно сказываются на сроке исполнения этого процесса.***

# Цель

---

Данная разработка направлена на оптимизацию работы группы компаний путем отображения в графическом виде:

- общих принципов работы компаний;
- процессов, которые происходят в ГК;
- зависимости между этими процессами;
- разграничения зон ответственности и др.

Результатом рассмотрения руководителями компаний этого сборника должно стать:

- понимание процессов, происходящих в ГК;
- определение «узких» мест в работе ГК;
- предложения по оптимизации работы по компаниям и в целом по ГК;
- определение зон работы и ответственности конкретных компаний в составе ГК;
- разработка «реального и рабочего» штатного расписания компаний;
- определение функциональных обязанностей сотрудников ГК;

# Список определений и сокращений

---

- Канал продаж- это любой вариант посредством которого возможна продажа товаров и/или услуг; это могут быть и тендеры и «холодные звонки» и пр. варианты;
- ГК- Группа Компаний;
- П1- Производственная компания №1;
- П2- Производственная компания №2;
- Т1- “Торговая компания”;
- О1- “Обслуживающая компания”;
- Рук. ГК- Руководитель Группы компаний;
- ИД ГК- Исполняющий директор Группы компаний;
- Смежник- компания из состава Группы компаний, работающая на смежном производстве;
- КП- коммерческое предложение- это исчерпывающая информация о товарах и/или услугах, включающая все расходы и сборы;
- ЧКП- черновое коммерческое предложение- информация по затратным частям проекта и ориентировочным срокам по проекту;
- ТР- техническое решение- это описание в заданной форме объекта проектирования/разработки или его части, необходимое и достаточное для достижения поставленных задач по его созданию или его части;
- Инвестиционный проект- проект или поставка в интересах одного и того же клиента повторяющаяся на постоянной основе. Решение о признании проекта инвестиционным может принять только Руководитель компании. При принятии такого решения в кодовое обозначение добавляется буква “И”;
- Участники проекта- все лица, которые задействованные или будут задействованы в ходе проекта;
- Кодовое слово- обозначение присваиваемое менеджером проекта для однозначной идентификации этого проекта;
- Кодовое обозначение- обозначение присваиваемое О1 для однозначной идентификации этого проекта по реестру Договоров;
- ТМЦ- товарно- материальные ценности;
- ПИР- проектно-изыскательские работы;
- СМР- строительно-монтажные работы;
- ВТР- высокотехнологичные работы- работы, которые не могут быть произведены без специально обученного персонала;
- ТО- техническое обслуживание;
- ДС- денежные средства;
- ДДС- движение денежных средств(таблица, отображающая движение по счетам группы компаний);
- ЗД- закрывающие документы;



- Старт диаграммы.



- "Вложенная диаграмма", т.е данный элемент имеет подуровень процессов



- Общий процесс. Исполнение может быть, как физическим, так и информационным



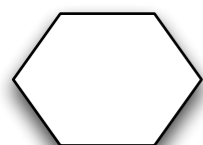
- Завершение диаграммы.



- Процесс контроля.



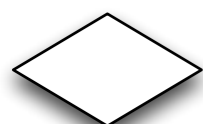
- То же самое- завершение диаграммы.



- Информационный процесс.



- Комментарий. Не влияет на ход исполнения.

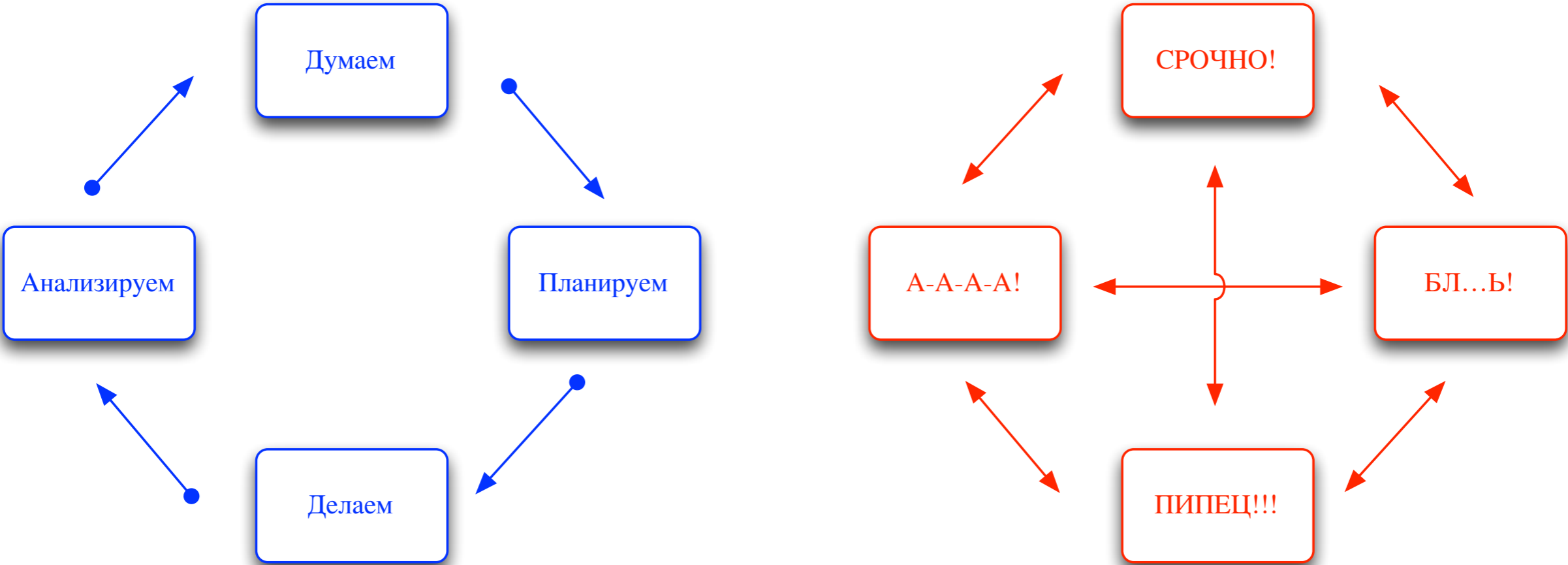


- Шаг принятия решения.

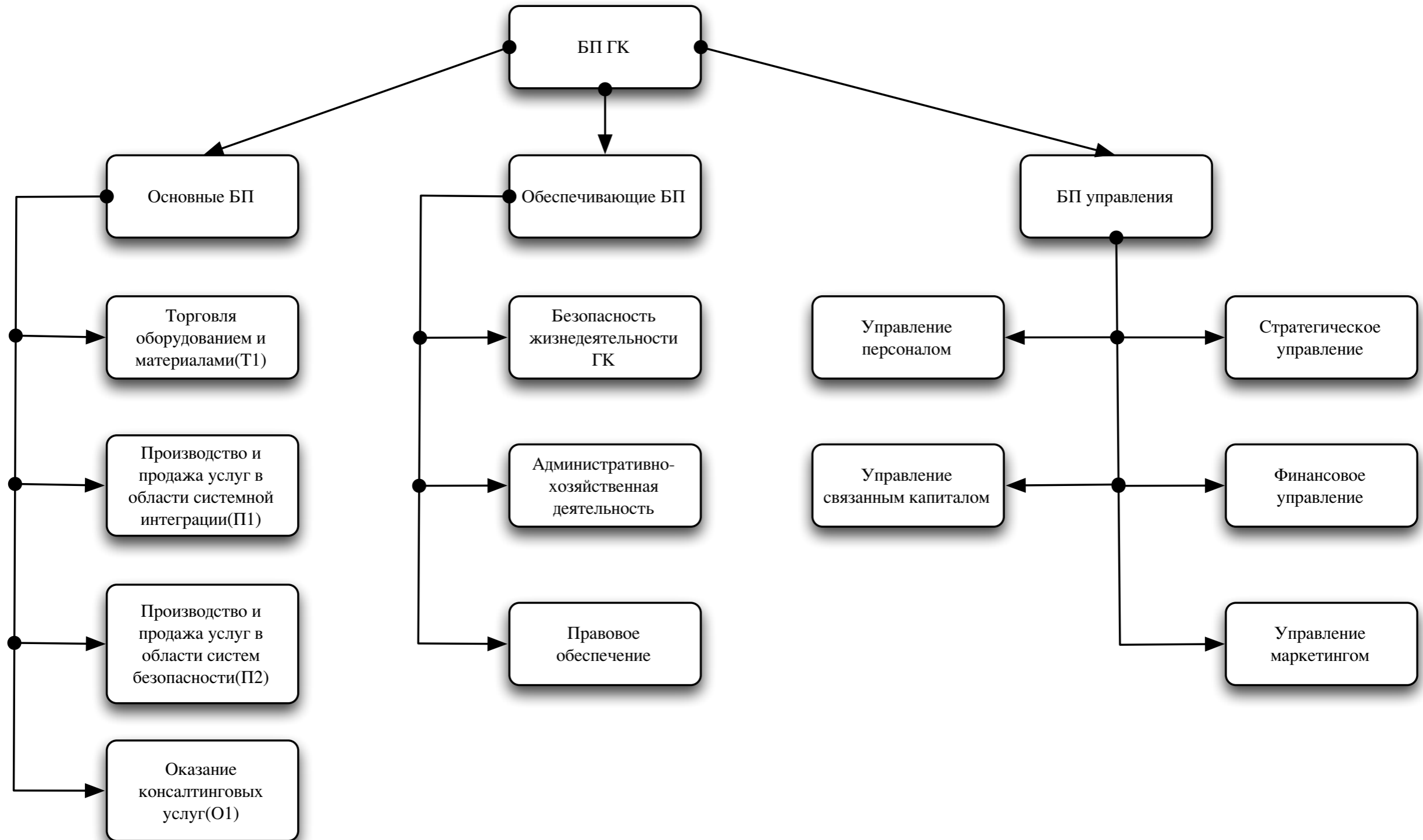


# СХЕМА 1: Схема бизнеса в Европе и России

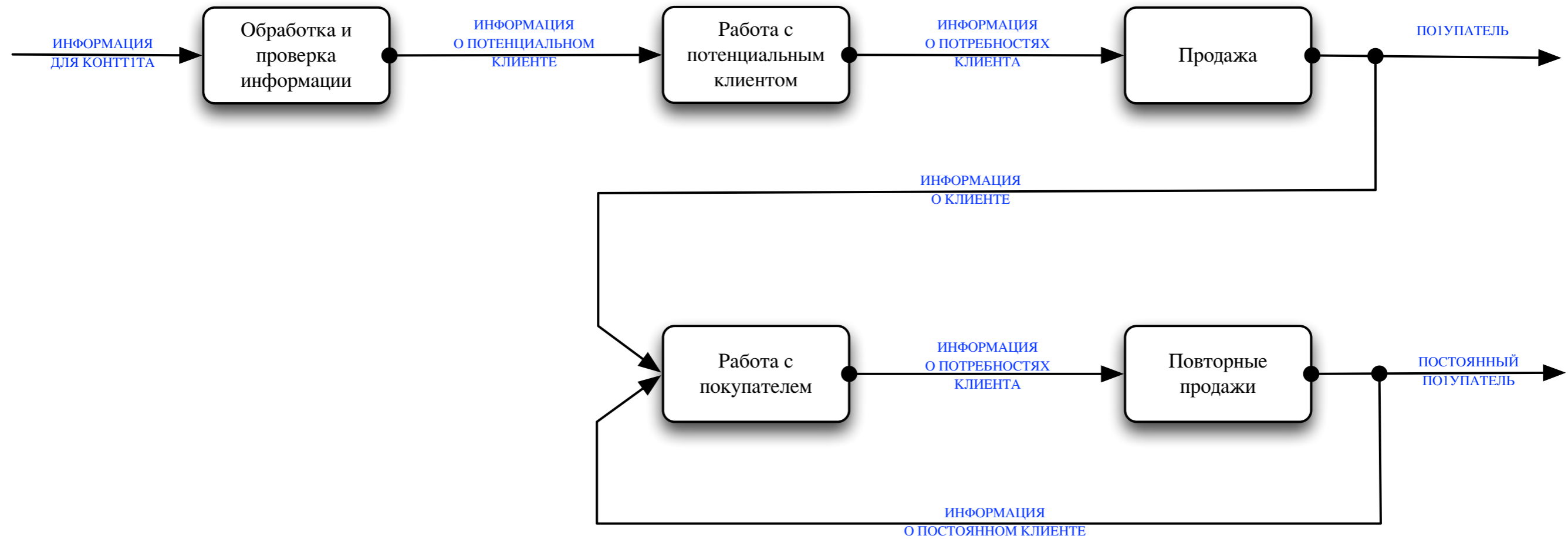
Почувствуй разницу 8-)



# СХЕМА 2: Бизнес-процессы ГК



# СХЕМА 3: Процесс превращения в покупателя



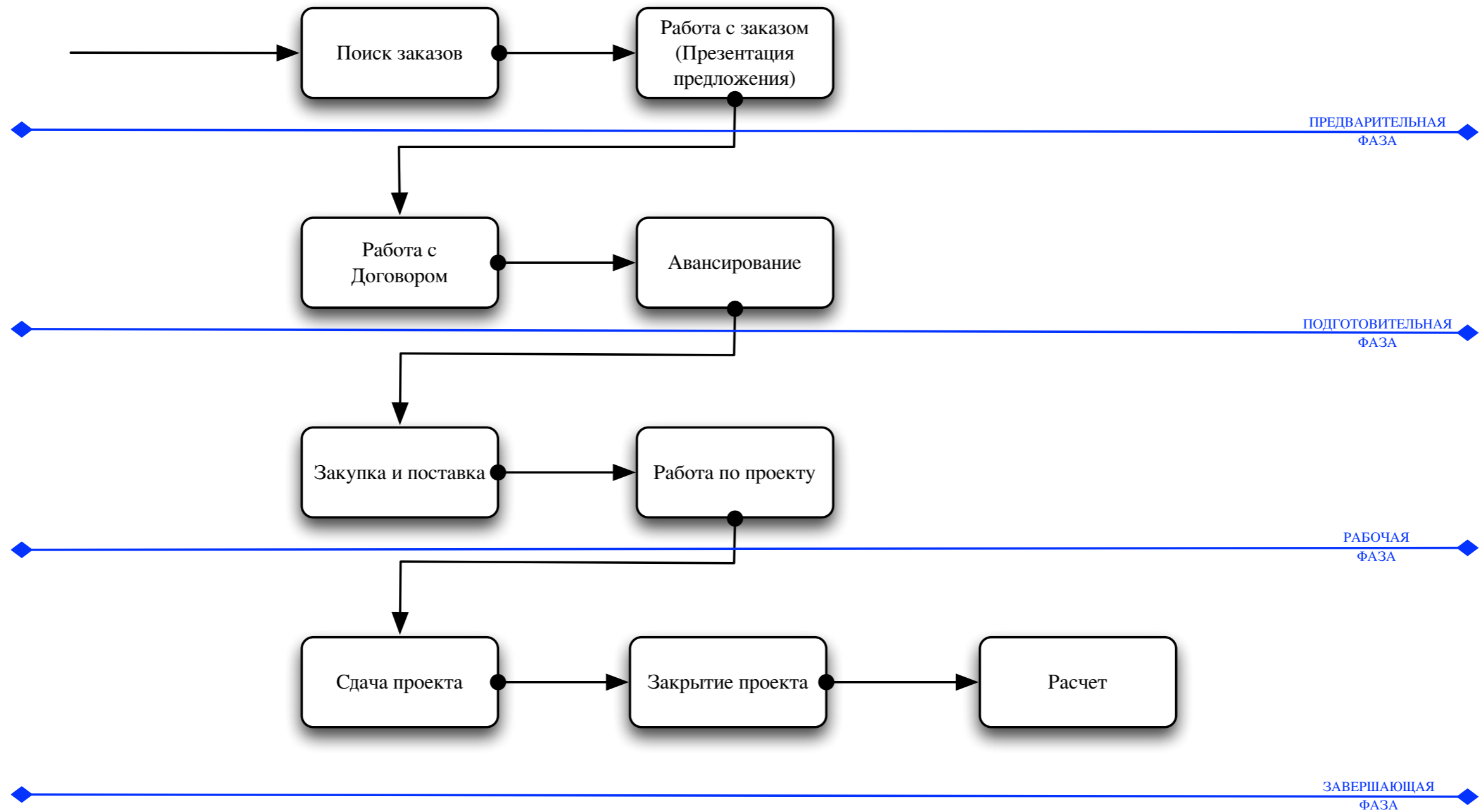
# БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

---



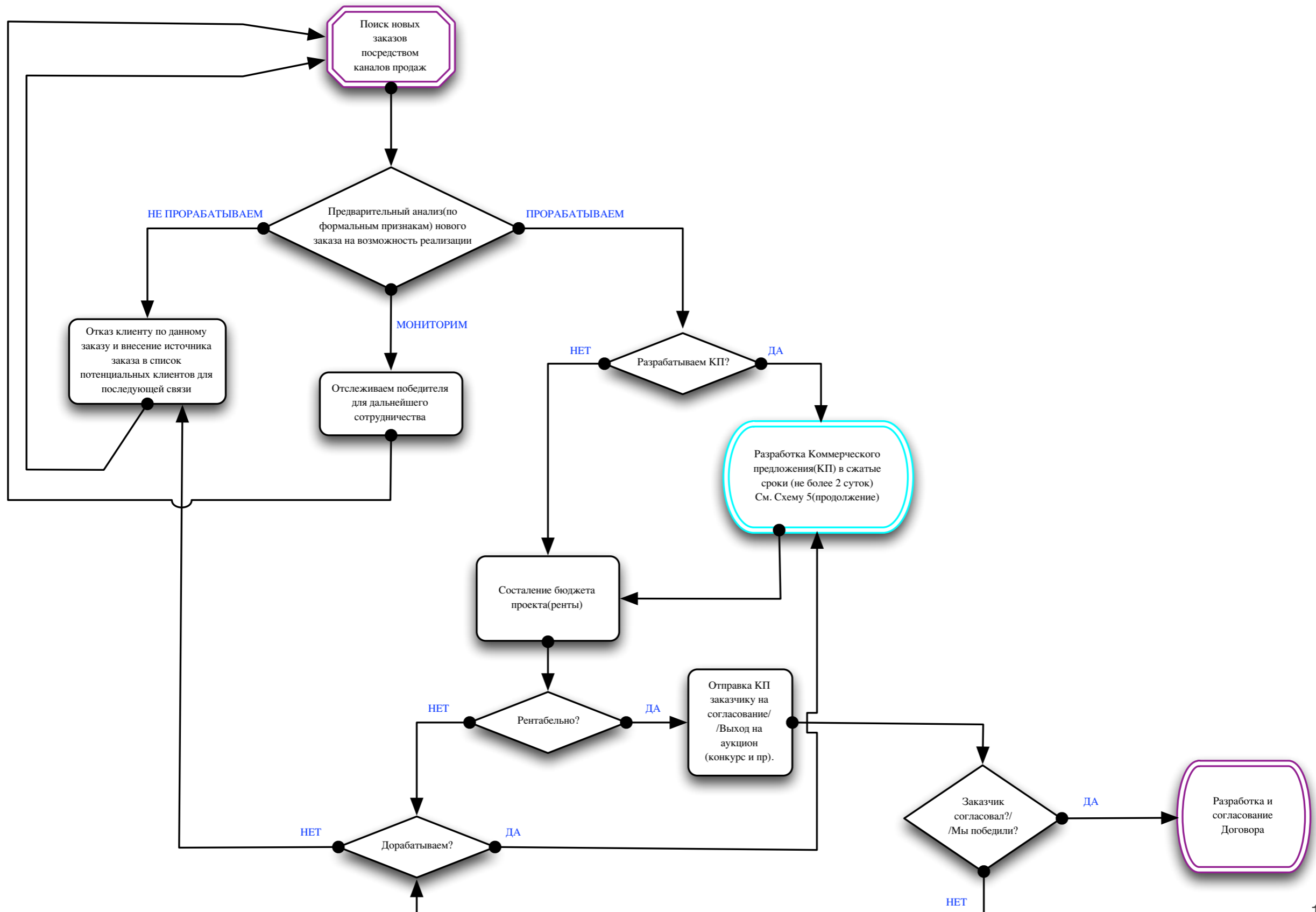


# СХЕМА 4: Этапы производственного процесса.

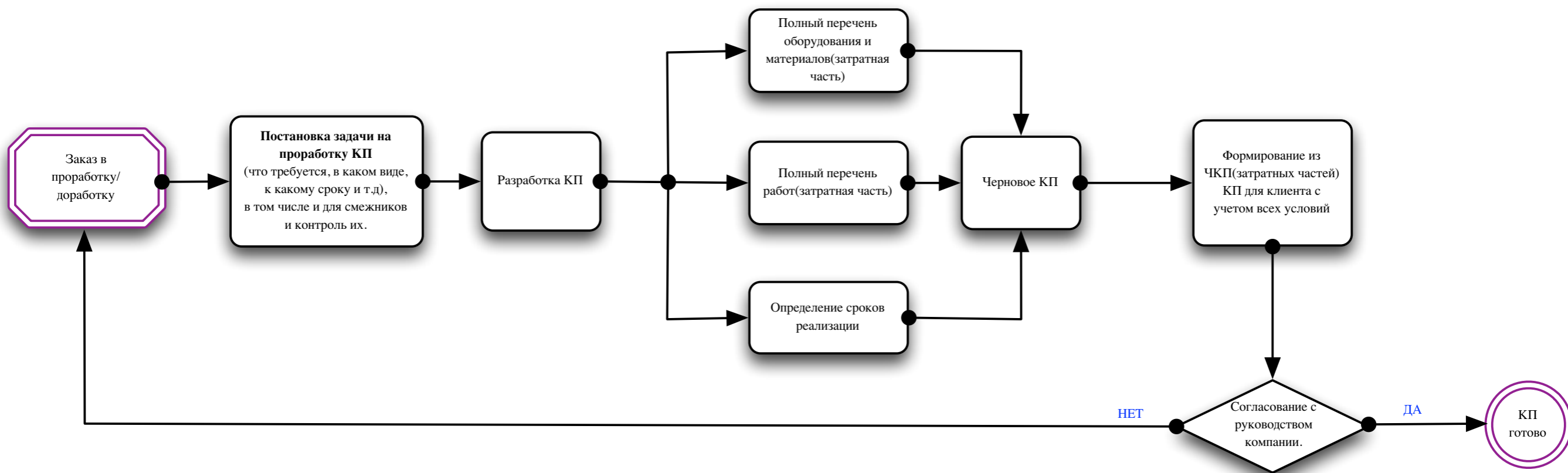




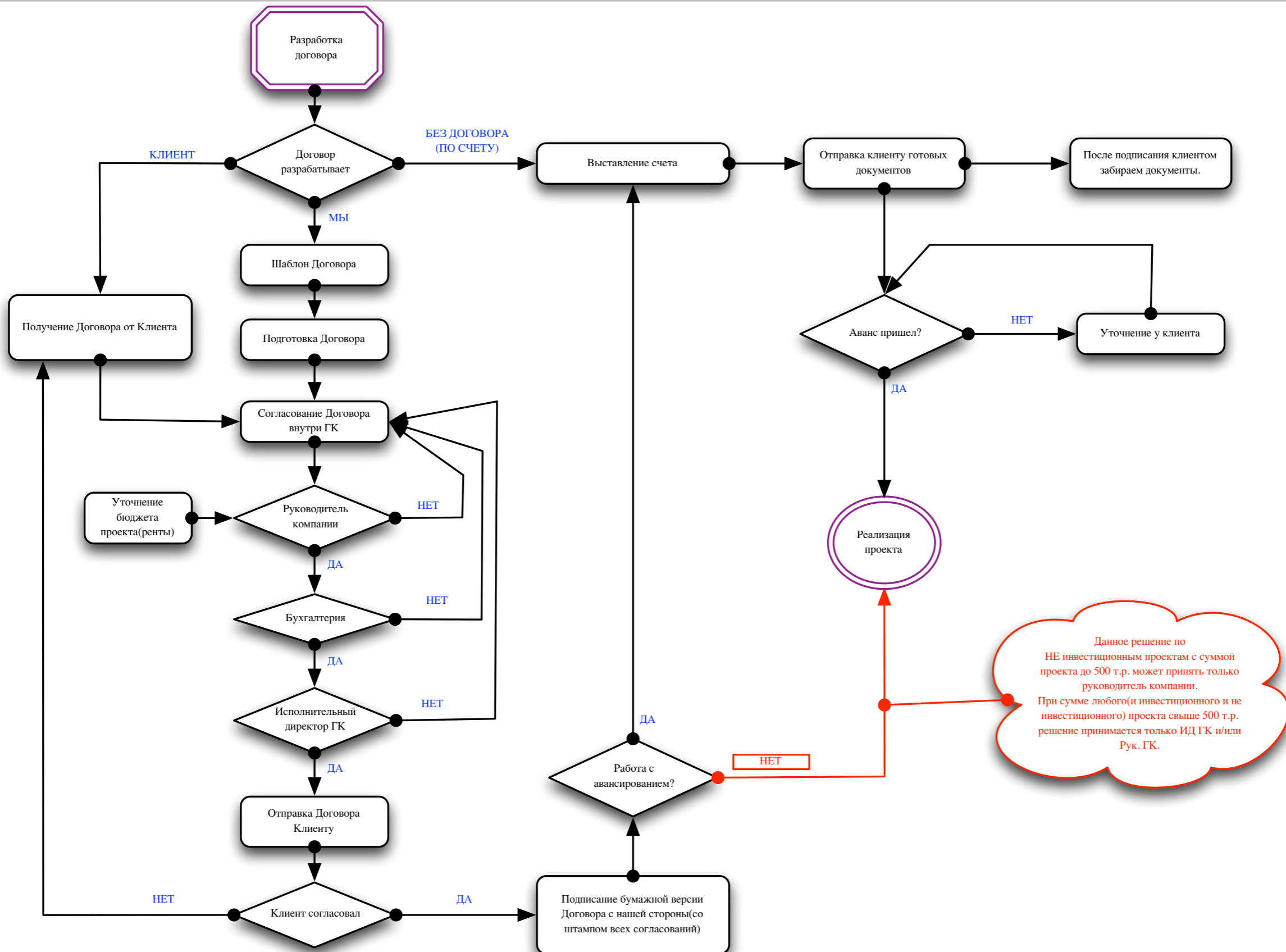
# СХЕМА 5: Работа с заказом



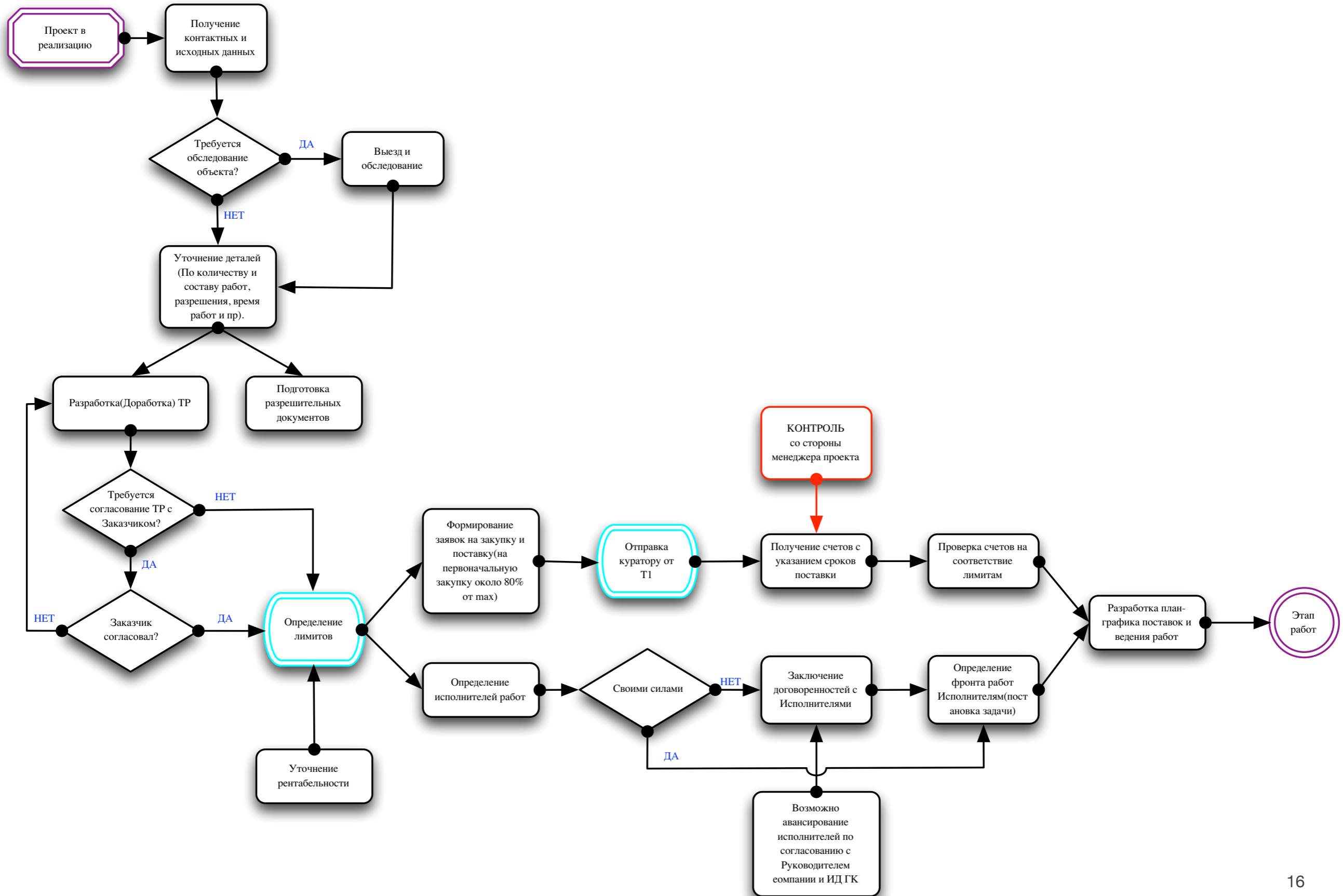
# СХЕМА 5(продолжение): Работа с заказом(разработка КП)



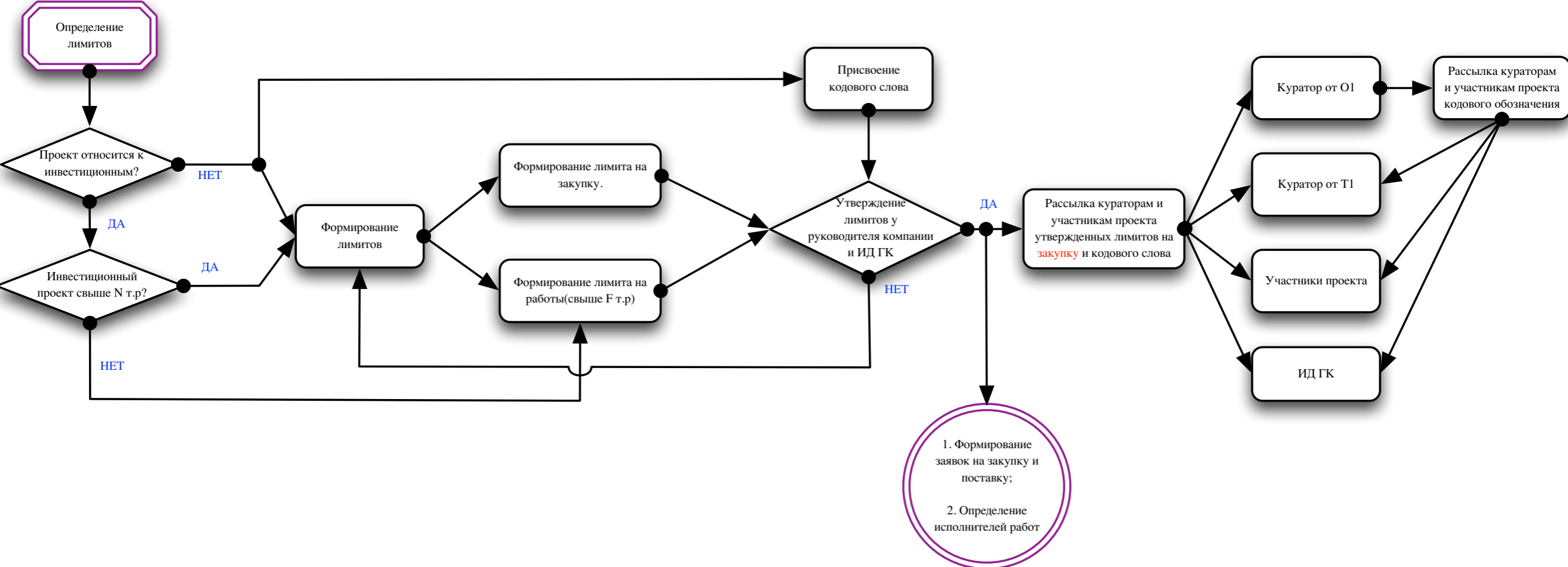
# СХЕМА 6: Работа с Договором



# СХЕМА 7: Рабочая фаза(этап нулевых работ)

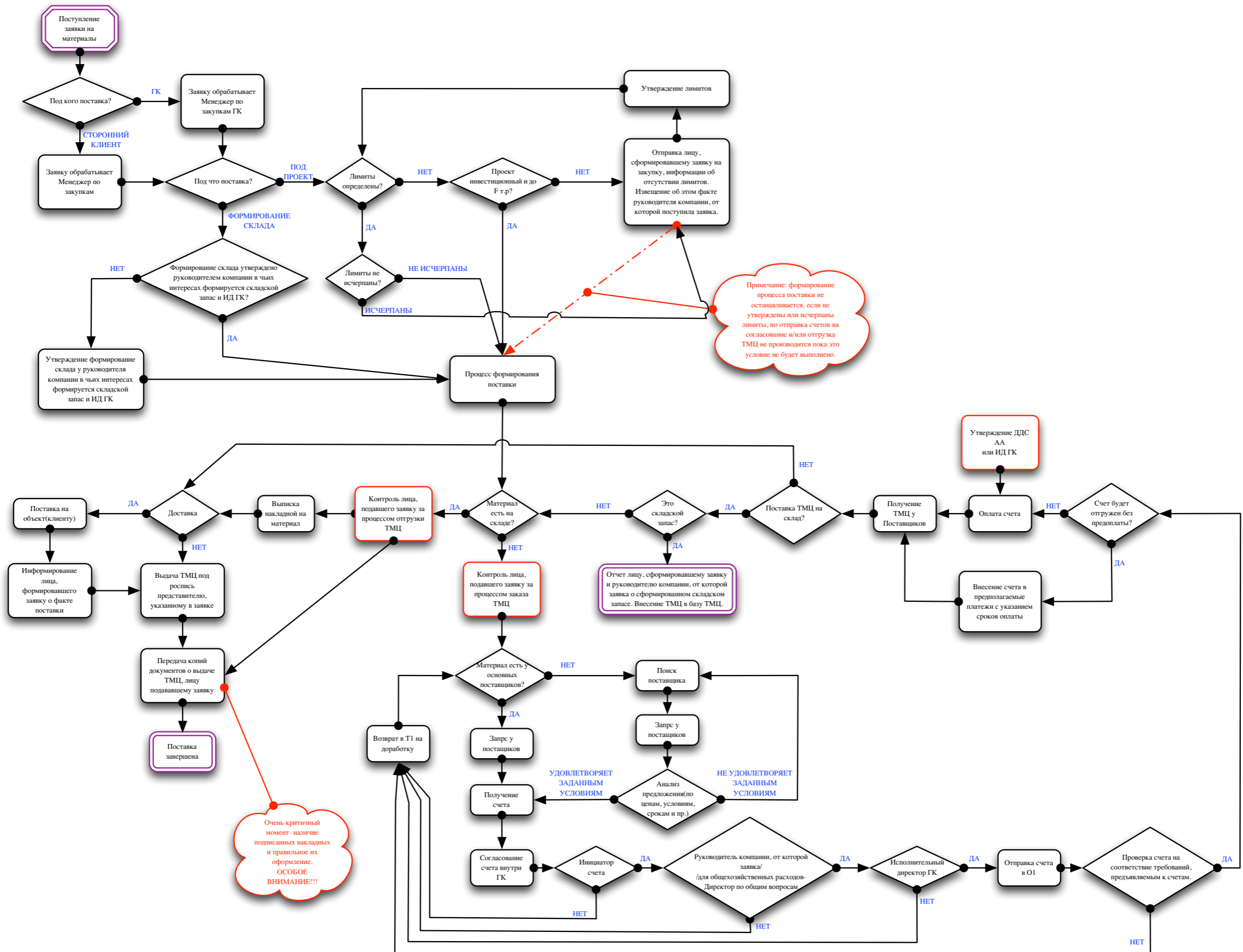


# СХЕМА 7(продолжение): Рабочая фаза(лимитирование проекта(в составе этапа нулевых работ)

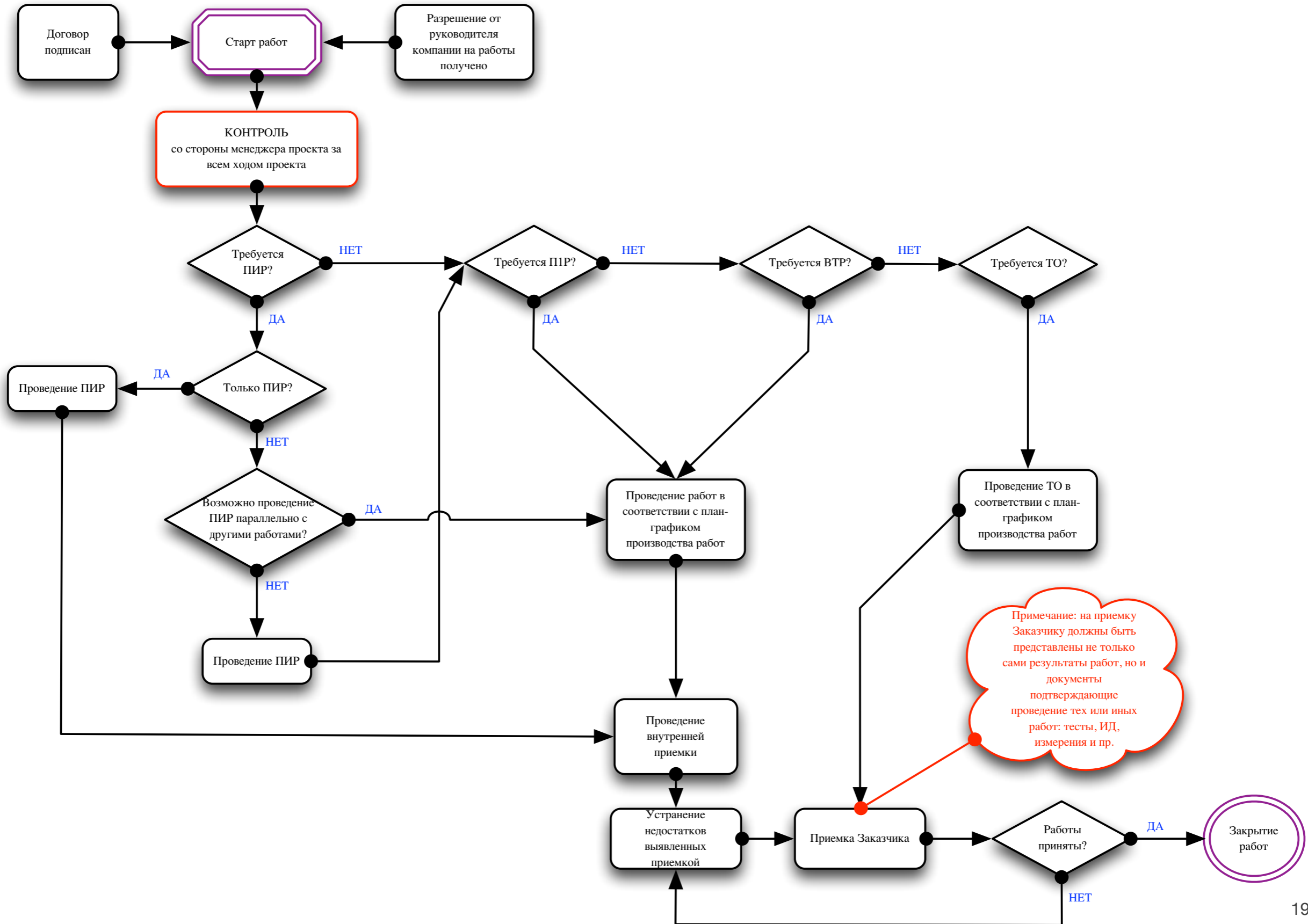




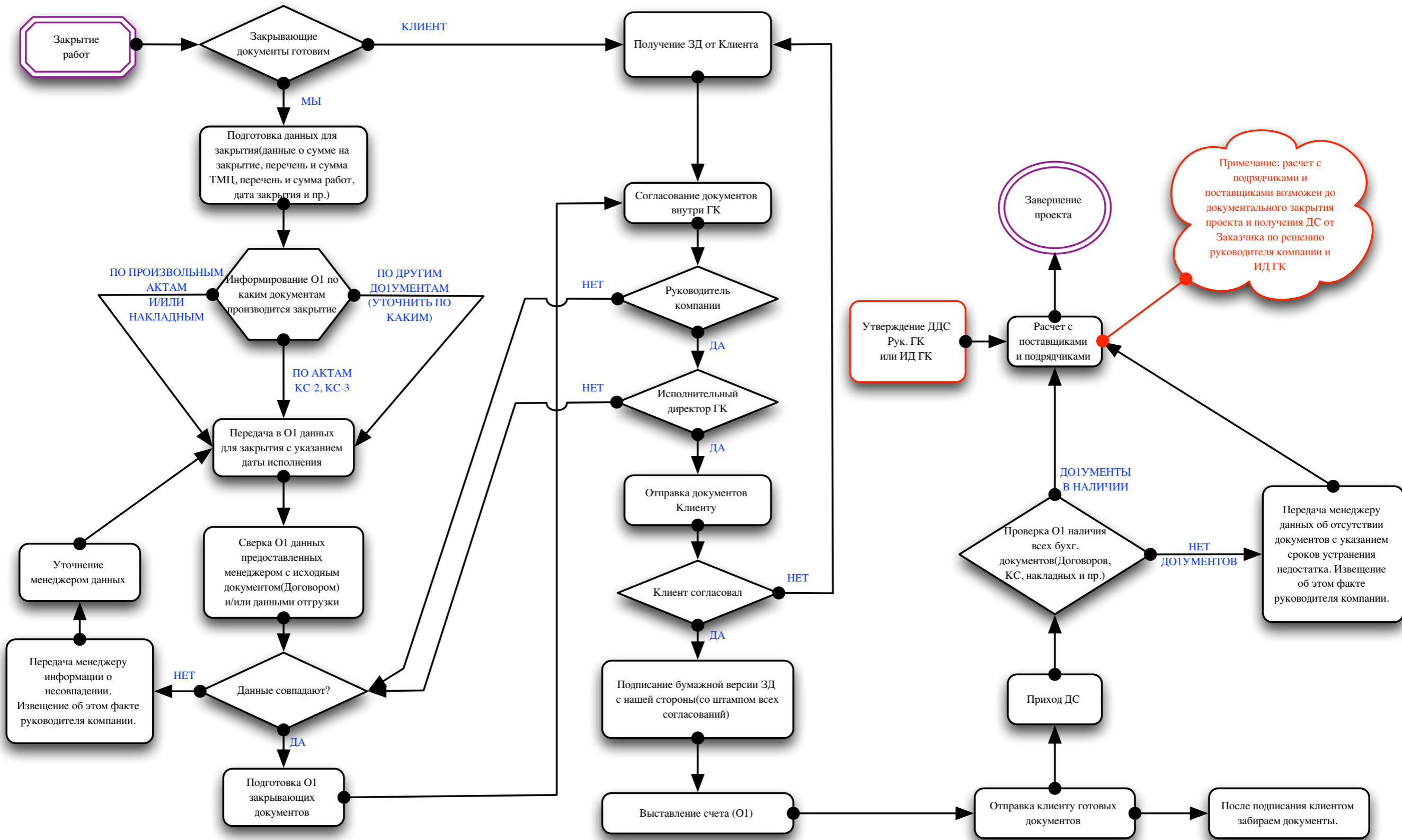
# СХЕМА 8: Рабочая фаза(закупка и поставка)



# СХЕМА 9: Рабочая фаза(работа по проекту)



# СХЕМА 10: Завершающая фаза



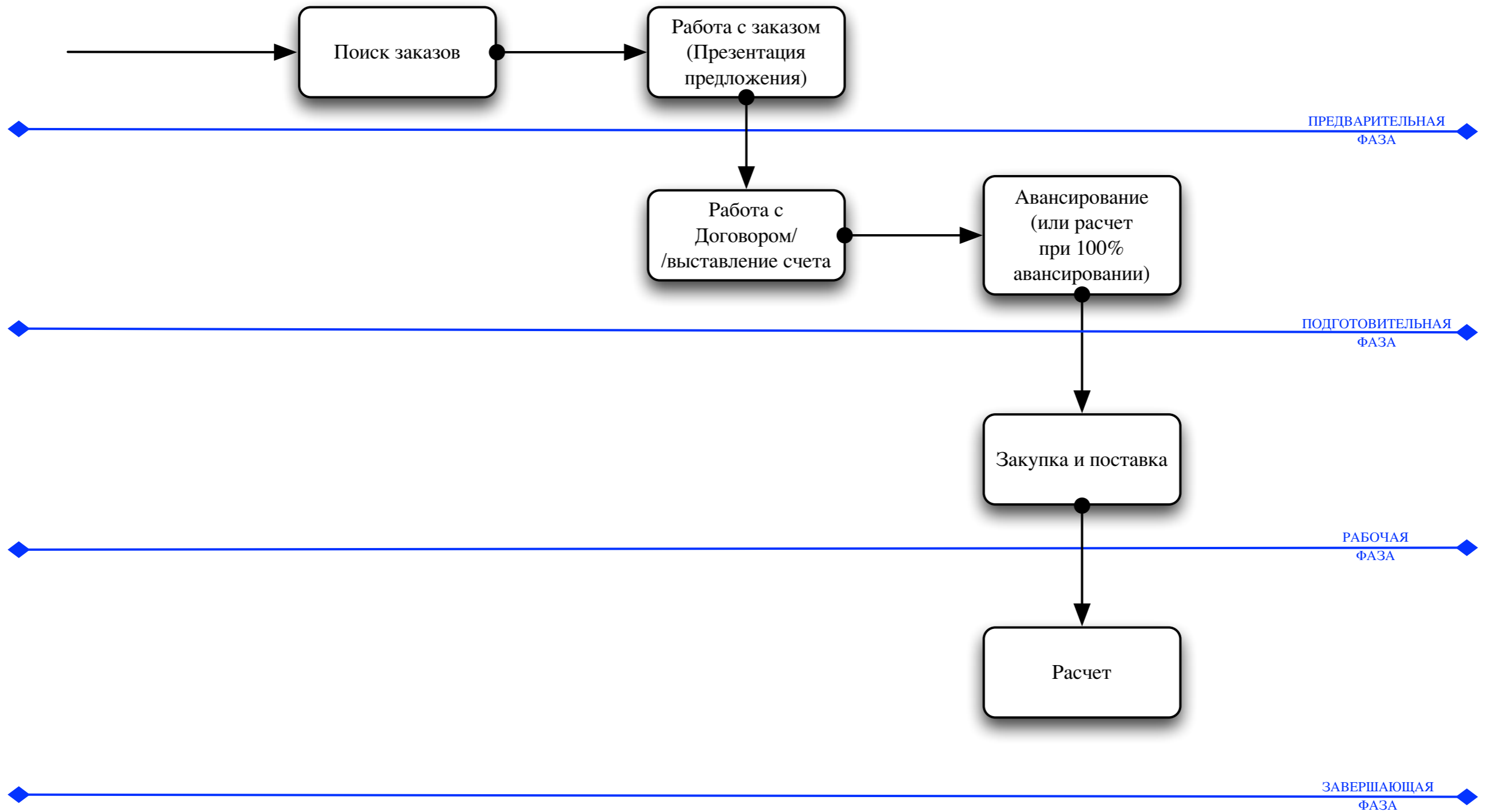


# БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

---

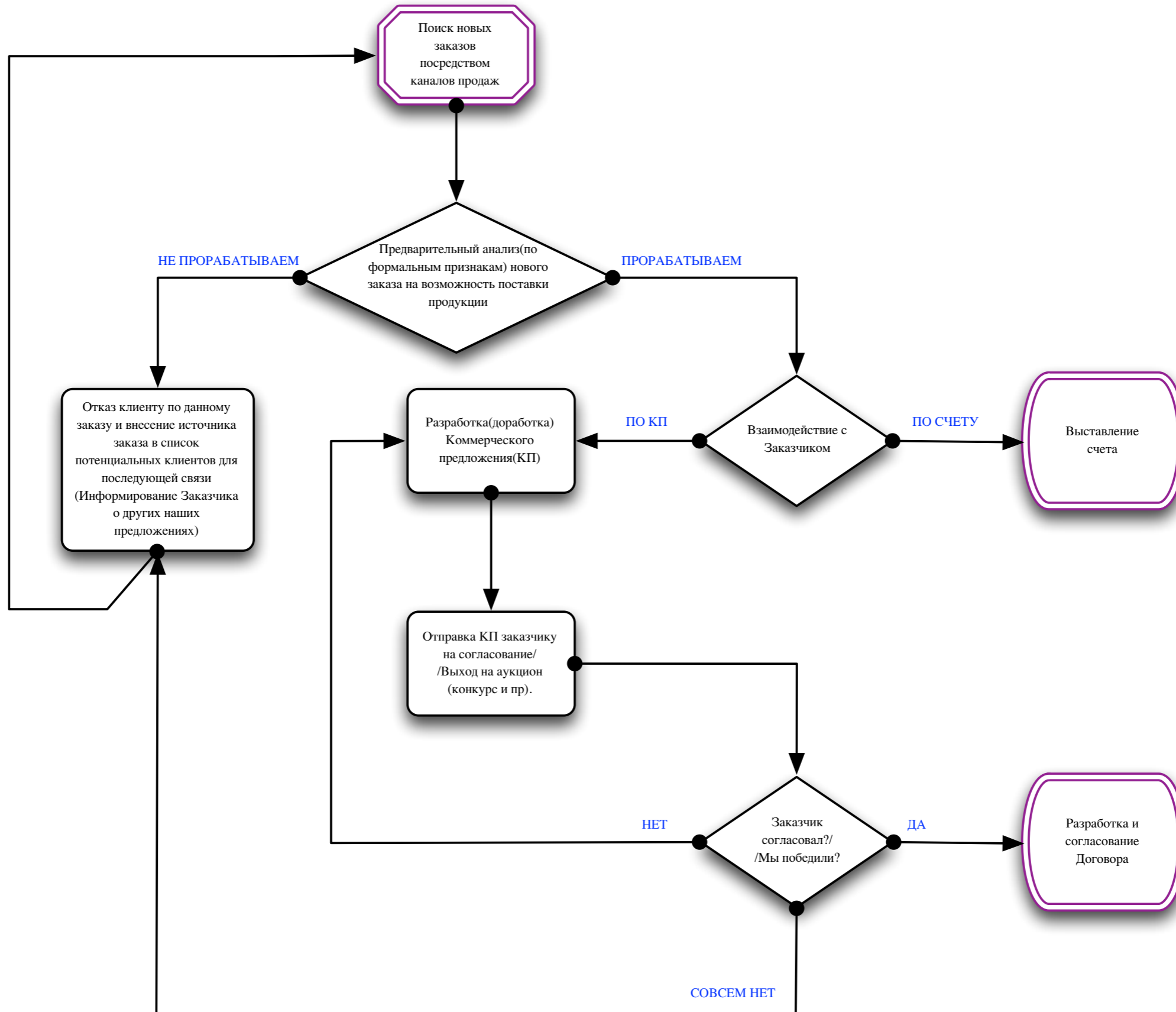


# СХЕМА 11: Этапы торгового процесса

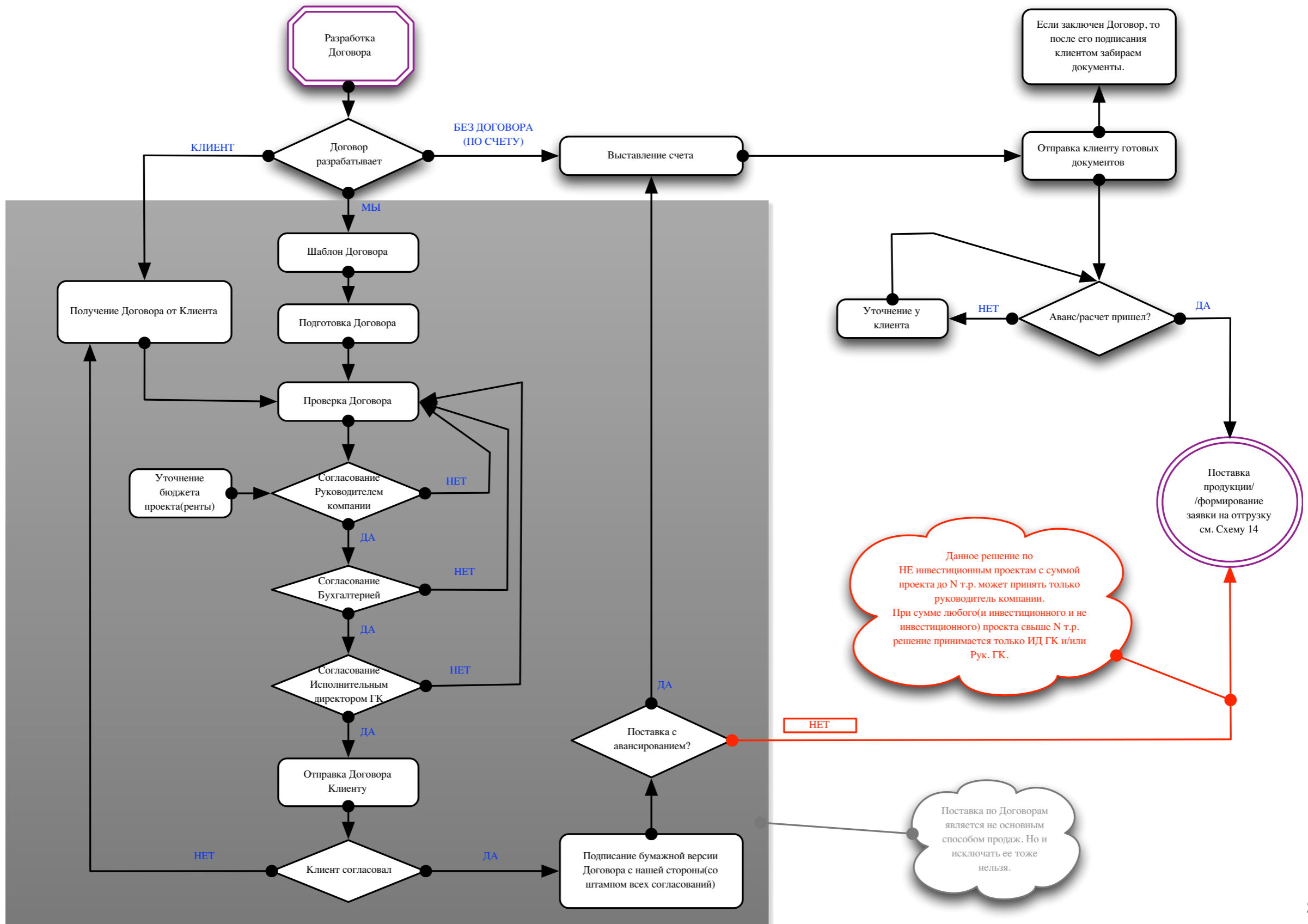




# СХЕМА 12: Работа с заказом



# СХЕМА 13: Работа с Договором



# СХЕМА 14: Рабочая фаза(закупка и поставка)

