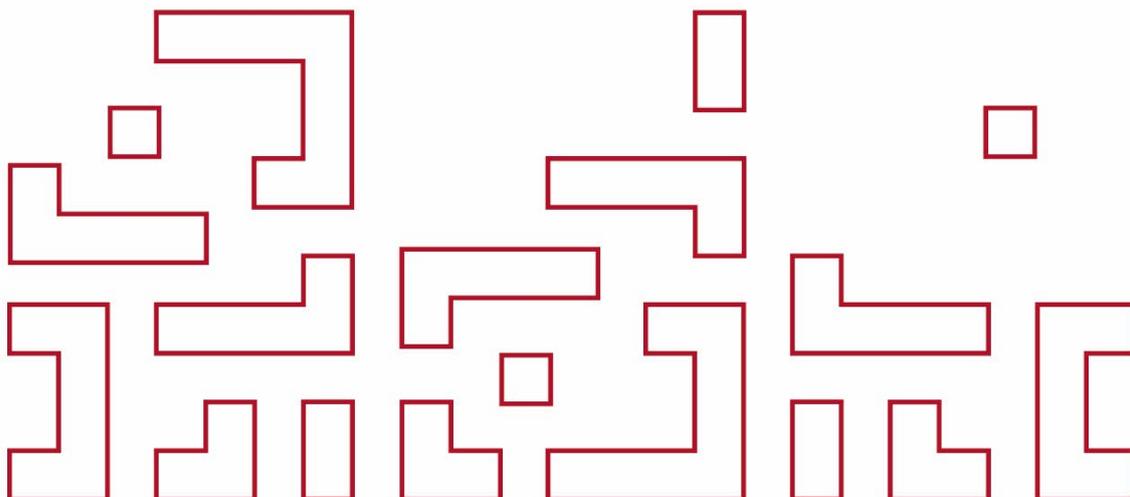


Описание проекта девелоперской компании «Новый город»:

## Искусство трансформации бизнес-процессов в условиях стремительного роста компании

### Содержание

1.	Аннотация.....	2
1	Введение .....	3
2.1	О компании .....	3
2.2	Точка «А».....	3
3	Бизнес-контекст.....	4
3.1	Внедрение системы коммуникаций.....	4
3.2	Сметное планирование.....	5
3.2.1	Анализ процесса «As is».....	5
3.2.2	Формирование целевого процесса «to be».....	5
3.2.3	Шаги по преобразованию процесса .....	6
3.2.3.1	Трансформация подхода к формированию смет.....	6
3.2.3.2	Преобразование справочника номенклатуры .....	7
3.2.3.3	Единичные расценки.....	9
3.3	Бюджетирование .....	9
3.3.1	Анализ процесса.....	9
3.3.2	Формирование процесса «to be» и автоматизация .....	10
4	Бизнес-процессы .....	12
5	Инновационность проекта и его трудности .....	13
6	Результаты.....	13
	Приложение 1 – Инфраструктура многоквартирных домов.....	15
	Приложение 2 – Регионы присутствия компании.....	16
	Приложение 3 – Новостная лента нашей компании.....	17
	Приложение 4 – Сервис «Служба заботы».....	18
	Приложение 5 – модель процесса сметного планирования «As is» .....	19
	Приложение 6 – модель процесса сметного планирования «To be».....	20
	Приложение 7 – Ландшафт процессов компании.....	21
	Приложение 8 – Выписка из инструкции «Автоматизированная служебная записка» .....	22
	Приложение 9 – BI аналитика.....	24



## 1. Аннотация

**1.1 Цель проекта** – совершенствование бизнес-процессов сметного планирования и бюджетирования в контексте стратегии цифровой трансформации девелоперской компании «Новый город».

### 1.2 Задачи проекта:

- формирование единого корпоративного справочника номенклатурных позиций;
- стандартизация и систематизация фирменных видов строительно-монтажных работ;
- оптимизация процессов посредством ускорения ввода данных в учетную систему;
- использование аналитического среза «в моменте», в т.ч. для контроля и оперативного принятия управленческих решений;
- сбор и накопление аналитики в разрезе строительных проектов;
- обеспечение «прозрачности» бизнес-процессов;
- и как стратегическая задача проекта - формирование положительного опыта внедрения, что вовлекает сотрудников в дальнейшую трансформацию бизнес-процессов.

### 1.3 Этапы реализации проекта:

- внедрение системы коммуникаций;
- изменение бизнес-процесса сметного планирования;
- изменение бизнес-процесса формирования бюджета подразделений;
- регламентация бизнес-процессов;
- подведение итогов проекта и оценка его эффекта.

### 1.4 Эффекты от реализации проекта:

Эффект трансформации бизнес-процесса «Формирование сметы»:

- ✓ сокращение операционного времени участников процесса на **85%** или на **~ 22 382 500 руб.**

в год.

Эффект трансформации бизнес-процесса бюджетирования:

- ✓ сокращение операционного времени на формирование бюджетов ЦФО **БОЛЕЕ ЧЕМ В 100 РАЗ**

или на **~ 753 500 руб.**

Бизнес-процессы стали прозрачным и управляемым, открыв возможности для аналитики и улучшения точности планирования в будущем.

## 1 Введение

### 2.1 О компании

2.1.1 Новый Город» — это не просто девелоперская компания, а история успеха и вдохновения, воплощенная в ярких красках архитектуры и домашнего уюта.

Компания уделяет особое внимание созданию уникального продукта. В каждом квартале мы создаем пространство, в котором хочется проводить всё свободное время, наслаждаясь разнообразным досугом и общением с семьей и друзьями ([Приложение 1](#)).

Компания за последние три года совершила поистине впечатляющий скачок, превратившись из локального застройщика в мощного федерального игрока с амбициями на международной арене.

Немного о цифрах на сегодняшний день ([Приложение 2](#)). В городе Тверь мы уже реализовали и продолжаем развивать проекты на площади 613 612 м<sup>2</sup>, создавая комфортные условия для жизни и отдыха. В Рязани завершено строительство 465 000 м<sup>2</sup>, где каждый житель может найти для себя уголок уюта и вдохновения. Во Владимире начато строительство, и в перспективе будет освоено 250 938 м<sup>2</sup>, что откроет новые горизонты для местных жителей. В Нижнем Новгороде мы планируем создать уникальное пространство на 16 720 м<sup>2</sup>, которое станет новым центром притяжения. В 2025 году наша компания вышла на международный уровень, начав строительство в живописном городе Пхукет, Таиланд.

2.1.2 Однако, вместе с ростом команды с тридцати до двухсот восьмидесяти человек и увеличением объемов строительства, прежние методы управления процессами стали неэффективными. Проблемы во взаимодействии между подразделениями начали накапливаться, словно снежный ком, требуя свежих решений и инновационных подходов.

Так компания пришла к осознанию, что важно не только строить комфортное жилье, но и укреплять фундамент своей команды.

В 2023 году был сформирован отдел бизнес-трансформации, которому было поручено трансформировать компанию через призму процессного управления.

Были определены ближайшие шаги по трансформации компании. Но с первого подхода одолеть все преграды не получилось. Этот путь превратился в динамичное приключение, насыщенное неожиданными испытаниями и преградами. Но об этом и многом другом, увлекательном и новаторском, читайте дальше! 😊

### 2.2 Точка «А»

2.2.1 Для четкого формирования плана по наведению порядка необходимо было определить нашу начальную точку, точку «А». В этот момент компании требовалось объективно и без прикрас оценить текущее состояние. Команда отдела бизнес-трансформации провела анализ компании (далее по тексту будем использовать местоимение «мы» для обозначения отдела).

При проведении анализа всплыли три ключевые проблемы, требующие незамедлительного внимания и перестроения:

➤ **Разорванные нити коммуникации и отсутствие корпоративной культуры.** В компании царил хаос в общении, вопросы подвисали и «тонули» в десятках переписок по электронной почте, что приводило к недопониманию и снижению эффективности работы. Корпоративная культура, которая могла бы стать объединяющим началом, отсутствовала, оставляя сотрудников без общего вектора движения.

*Из записок аудитора: Сотрудники жаловались на коллег из других подразделений: «Я бы выполнил свою задачу, но Петров В. из отдела "Х" не предоставил мне данные вовремя. Значит, я не виноват, а виноват Петров В.»*

➤ **Несостоятельная учетная система.** Учетная система оказалась несостоятельной, так как не предоставляла необходимых отчетов и аналитических данных. Это приводило к значительным временным затратам на ее поддержку и ручное формирование отчетности, что усложняло процесс принятия обоснованных решений руководством компании. Кроме того, бизнес-процессы в системе были излишне раздуты повторяющимися действиями, выполняемыми ради самих действий.

*Из записок аудитора: Сотрудники скрывают несовершенства используемой учетной системы, несмотря на ее недостатки, как в анекдоте: «Мыши плакали, кололись, но продолжали грызть кактус». Это связано с внутрисполитическими течениями и нежеланием обидеть предыдущую команду, занимавшуюся внедрением системы.*

➤ **Неформализованные процессы.** Работа компании строилась на знаниях и опыте отдельных сотрудников, что делало ее уязвимой. Отсутствие формализованных процессов приводило к нестабильности и затрудняло масштабирование бизнеса.

*Из записок аудитора: Сотрудники скептически настроены: «Вы уйдете, а нам с этим жить дальше». Нет понимания, что переход к процессному управлению требует усилий всех сотрудников компании.*

2.2.2 Главное, что хотелось бы отметить: в самом начале пути - мы не получили поддержки от высшего руководства.

Внутренние течения скрывали наши победы, но малейшие недочеты распространялись с невероятной скоростью. С иронией лозунгом нашего старта мы считаем фразу: «Раньше было лучше», так как она часто звучала от многих сотрудников в нашей компании.

К сожалению, это касалось всех наших начинаний: повторного внедрения системы, процессного направления, внедрения системы коммуникаций.

Потребовалось немало усилий и поиск нестандартного подхода, чтобы кардинально изменить ситуацию в свою пользу.

### **3 Бизнес-контекст**

#### **3.1 Внедрение системы коммуникаций**

Мы осознавали, что без прочной основы в виде системы внутренних коммуникаций и корпоративной культуры любая работа может оказаться бесполезной и неэффективной.

Основными шагами внедрения корпоративной культуры были:

- создание новостной ленты, основными целями которой стало распространение информации о ключевых событиях компании, чтобы сформировать единое информационное пространство. Также публиковали материалы о сотрудниках для поиска общих интересов и точек соприкосновения, а также рассказы об успехах, таких как оптимизация процессов и другие достижения ([Приложение 3](#)).
- организация «Службы заботы». Эта служба была создана на базе help desk и используется для сбора информации и оказания помощи в сложных ситуациях, включая вопросы взаимодействия с коллегами, проблемы при использовании ПО и др. ([Приложение 4](#)).

## **3.2 Сметное планирование**

### **3.2.1 Анализ процесса «As is»**

После идентификации нашей точки «А» потребовался тщательный анализ бизнес-процессов. Было решено начать с процессов планирования, в частности, с крайне важного сметного планирования.

Была сформирована модель бизнес-процесса в состоянии «как есть» («As is») ([Приложение 5](#)).

Были обнаружены очевидные недостатки процесса:

- избыточные шаги при формировании сметы: формирование в Excel, далее занесение в систему;
- согласование ведомости плановых затрат (далее – ВПЗ) посредством мессенджеров, электронной почты, что не оставляет фактов подтверждения;
- заказ строительного-монтажных материалов сопровождался поиском позиций в ВПЗ и, в случае малейшего несовпадения номенклатурного наименования, ВПЗ подвергалось корректировке и вновь согласованию;
- дублирование номенклатурных позиций по причине отсутствия администрирования справочника номенклатуры (наличие доступа к добавлению позиций любым пользователем);
- необоснованное множество статей затрат (попытка систематизации со стороны финансового учета привела к увеличению статей затрат до количества номенклатурных позиций);
- отсутствие аналитики ВПЗ по возведенным объектам из-за дублей в номенклатуре.

### **3.2.2 Формирование целевого процесса «to be»**

Верхнеуровнево был смоделирован целевой процесс сметного планирования таким, каким мы его хотели видеть ([Приложение 6](#)).

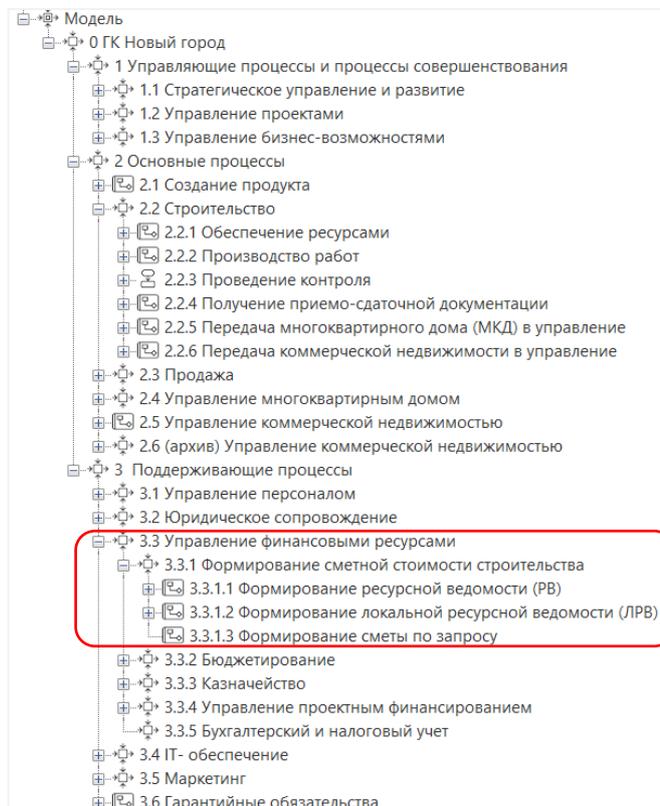
Процесс был разделен на временные диапазоны и качество достоверности планирования:

- на этапе формирования ресурсной ведомости - 75%,
- на этапе формирования локальной ресурсной ведомости на конкретный вид работ – 90%.

Данный процесс занял место в архитектуре бизнес-процессов компании в сегменте поддерживающих процессов, категории процессов «Управление финансовыми ресурсами» (рисунок 1, [Приложение 7](#)).

Но подготовительной работы по реализации бизнес-процесса «to be» предстояло сделать очень много.

Рисунок 1 – Рассматриваемый процесс в дереве процессов в программном обеспечении



### 3.2.3 Шаги по преобразованию процесса

#### 3.2.3.1 Трансформация подхода к формированию смет

В ведомости плановых затрат (ВПЗ) было идентифицировано более 800 статей затрат. При преобразовании данного массива статей был принят за основу *Приказ Минрегиона РФ от 30.12.2009 N 624 (ред. от 14.11.2011) "Об утверждении Перечня видов работ по инженерным изысканиям, по подготовке проектной документации, по строительству, реконструкции, капитальному ремонту объектов капитального строительства, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства"*.

Для начала мы преобразовали имеющиеся статьи затрат до количества, равное 28-ми видам работ (пример указан на рисунке 2).

Рисунок 2 – Фрагмент работы по преобразованию статей затрат в виды работ (соотношение выделено цветом)

Статья затрат ВПЗ	Вид работ 1с БИТ
Внутриплощадочные дороги и покрытия	Благоустройство (МАФ, озеленение, дороги, металлоконструкции, ландшафт и т. д.)
Подъездные пути	Благоустройство (МАФ, озеленение, дороги, металлоконструкции, ландшафт и т. д.)
Авторский надзор	Проектные и изыскательские работы, авторский надзор, экспертиза проекта, экспертное сопровождение
Анализ прочности и уход за бетоном	Несущие конструкции выше 0.00, лестницы
Аренда МТК	Содержание службы заказчика-застройщика
Аренда строительной техники (земляные работы)	Земляные работы
Аренда строительной техники (надземная часть)	Несущие конструкции выше 0.00, лестницы
Аренда строительной техники благоустройство	Наружные стены в т.ч. утепление и облицовка
Аренда техники (в т.ч. расчистка строительного участка)	Благоустройство (МАФ, озеленение, дороги, металлоконструкции, ландшафт и т. д.)
Арматура	Подготовка территории строительства, временные здания и сооружения
Арматура ниже 0.00	Несущие конструкции выше 0.00, лестницы
Арматура фундаментной плиты	Устройство основание и фундамента, стены подвала
Архитектурное оформление (МАФ, Освещение и пр.)	Благоустройство (МАФ, озеленение, дороги, металлоконструкции, ландшафт и т. д.)

Чтобы вовлечь в процесс изменений линейных руководителей и исполнителей, каждую разработанную инициативу по соотнесению видов работ мы согласовывали со сметно-договорным отделом, то есть с теми, кто в дальнейшем будет использовать эти наработки (реализация кейса в системе представлена на рисунке 3).

Рисунок 3 – Виды работ в системе

Номер	↓	Смета
ОС00-000002		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Отопление, ИТП (ВиС)
ОС00-000004		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Благоустройство (МАФ, озеленение, дороги, металлоконструкции, лан
ОС00-000006		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Вентиляция и дымоудаление
ОС00-000007		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Вертикальный транспорт (лифты/эскалаторы/траволаторы/подъемники)
ОС00-000008		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Внутренние стены и перегородки
ОС00-000009		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Водоснабжение (ВиС)
ОС00-000010		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Водоснабжение (НиС)
ОС00-000011		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Декоративные и функциональные элементы МОП (мебель, почтовые ящик
ОС00-000012		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Внутренние стены и перегородки
ОС00-000013		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Заполнение оконных проемов, застекление балконов и лоджий
ОС00-000014		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Земляные работы
ОС00-000015		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Канализация бытовая и ливневая (ВиС)
ОС00-000016		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Канализация бытовая, ливневая, дренаж и КНС (НиС)
ОС00-000017		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Кровля
ОС00-000018		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Металлические конструкции
ОС00-000019		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Наружные отделочные работы, ограждения, навесы
ОС00-000020		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Наружные стены в т.ч. утепление и облицовка
ОС00-000021		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Несущие конструкции выше 0.00, лестницы
ОС00-000022		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Отделочные работы - черновые (квартира)
ОС00-000023		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Отделочные работы - черновые (МОП - 1 этаж)
ОС00-000024		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Отделочные работы - чистовые (МОП - типовой этаж)
ОС00-000025		ЖК Есенинские поля, дом №14, с.1 / Подготовка территории строительства, временные здания и сооруже

Мы демонстрировали исполнителям практическую пользу от проделанной работы и доносили до них все очевидные плюсы:

*«В частности: сокращение 800 статей до 28 видов работ позволит нам более четко структурировать деятельность и создать основу для дальнейшей трансформации процесса.»*

### 3.2.3.2 Преобразование справочника номенклатуры

Анализ сформированных ВПЗ и справочника номенклатуры в системе выявил множество идентичных материалов, скрывающихся под различными наименованиями (пример отражен на рисунке 4).

Рисунок 4 – Фрагменты работы над номенклатурой

Наименование в первичной ВПЗ	Объем	Предлагаемая номенклатура
Электроды	кг	Электроды ОК 46.00 д3 (кг)
Электроды МР-3С ф3 мм	шт.	
Электроды сварочные Esab ОК46	упаковка	
Электроды d=3 мм "Арсенал"		
Электроды ESAB ОК-46 3мм (5,3 кг) 024-0126		
Электроды ESAB ОК-46 4мм (6,6 кг)		
Молоток для строительства	шт.	Молоток
Молоток 700гр с красной ручкой	шт.	
Молоток	шт.	
Молоток 1000гр с синей ручкой	шт.	

Данные факты подчеркнули для нас острую необходимость создания единого внутриорганизационного справочника номенклатуры.

Мы предложили взять за основу единый классификатор строительных ресурсов (далее по тексту - КСР), ведь именно этот справочник открывает нашей компании двери к будущему участию в государственных проектах, где использование КСР является обязательным условием.

Для управления справочником номенклатуры в системе был внедрен модуль MDM (Пример указан на рисунке 5), что значительно повлияло на первоначальную структуру справочника и его дальнейшее сопровождение.

Рисунок 5 – Примеры номенклатурного справочника

The image shows two screenshots of a software interface for a parts list (номенклатурный справочник). The interface includes navigation tabs, action buttons, and a table with columns for 'Наименование' and 'Единица'.

**Скриншот 1: Молоток**

Наименование	Единица
Молоток гвоздодер	шт
Молоток слесарный	шт
Молоток отбойный 1,1кВт SDS-мах сила удара 11,4 Дж 220В	шт
Молоток кровельщика	шт
Молоток каменщика широкий, цельнокованый, квадратный боек, рукоятка металлическая	шт

**Скриншот 2: Электроды и бетонные смеси**

Наименование	Единица
Электрод сварочный MP-3, Э-46, 4 мм	кг
Электрод сварочный MP-3, Э-46, 3 мм	кг
Электрод сварочный MP-3, Э-46, 2 мм	кг
Электрод сварочный АНО-21, 1 мм	кг
Электрод сварочный LB-52U, 4 мм	кг
Электрод сварочный ESAB УОНИ 13/55, 3 мм	кг
Электрод сварочный ESAB ОК 48P, 3 мм	кг
Электрод сварочный ESAB ОК 46P, 3 мм	кг
Электрод сварочный АГ, Е-46, 2,5 мм	кг
Электрод для пушки тепловой	шт
Электрод вольфрамовый голубой 2,4x175 мм	шт
Электрод (катод) для плазмотрона	кг
Смесь готовая бетонная В30, П3, F75, W6	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F75, W8	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F75, W6	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F75, W4	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F75, W12	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F150, W8	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F150, W6	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F150, W12	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F100, W8	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F100, W6	м3
Смесь готовая бетонная В25	м3
Смесь готовая бетонная В7,5, П3	м3
Смесь готовая бетонная В25, П4, F75, W6	м3
Смесь готовая бетонная В25, П3, F150, W8	м3
Смесь готовая бетонная В25, П3, F100, W6	м3
Смесь готовая бетонная В20	м3

Была определена и зафиксирована ответственность по сопровождению справочника номенклатуры за инженером по сметной документации и автоматизации. Этот специалист, при необходимости

добавления новой номенклатуры, с помощью функционала модуля MDM тщательно анализирует текущие позиции справочника. Если необходимая позиция отсутствует, он вносит её в справочник номенклатуры используя наименование из КСР.

Ограничение на самостоятельное добавление пользователями новой номенклатуры в справочник играет важную роль в поддержании его актуальности и компактности. Однако даже в этом небольшом шаге возникали трудности...

Поступали жалобы на нашу команду из-за длительного внесения номенклатуры в систему, что затрудняло подачу заявок на материально-производственные запасы.

Эти жалобы было сложно решать, пока не накопилось достаточно статистических данных. Однако, по мере наполнения справочников информацией, мы начали фиксировать время поступления запроса и время предоставления ответа через систему helpdesk. Это помогло снизить количество жалоб и превратить недовольных в союзников.

Когда статистика продемонстрировала, что решение вопросов с номенклатурой занимает не более двух часов, поток жалоб полностью иссяк.

В настоящее время процесс сопровождения справочника проходит спокойно и без эксцессов.

### 3.2.3.3 Единичные расценки

В настоящее время мы работаем над формированием единичных фирменных расценок, что еще упростит составление смет (рисунок 6). Система «единичек» поможет модульно формировать сметы, проставляя в системе лишь объем планируемых работ.

Рисунок 6 – Фрагменты работы над формированием единичных фирменных расценок

Обоснование	Наименование	Ед.изм	Количество		Стоимость единицы				Общая стоимость							
			Норма расхода на ед. измерения	Всего	В том числе			Всего	В том числе							
					стоимость услуг	эксп.машин	материалы		стоимость услуг	эксп.машин	материалы					
<b>2. Устройство основания и фундамента, стены подвала</b>													<b>25 542 685,20</b>	<b>5 684 164,82</b>	<b>1 450 300,00</b>	<b>18 408 220,38</b>
	Услуги по разработке грунта вручную	м3	1	75	655,56	655,56	0,00	0,00	43 407,00	43 407,00	0,00	0,00				
	Услуги по устройству подстилающих и выравнивающих слоев оснований: из песка	м3	1	95	1 677,96	575,56	296,00	806,40	160 886,20	54 678,20	29 600,00	76 608,00				
выполнялось	Услуги по монтажу профилированной мембранной гидроизоляции	м2	1	445	495,40	361,20	0,00	124,20	216 003,00	160 734,00	0,00	55 269,00				
	Услуги по устройству щебеночного основания	м3	1	0	4 651,56	575,56	296,00	3 780,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	Услуги по монтажу ЖБ фундаментных блоков	шт	1	0	5 707,61	1 200,00	770,20	3 737,41	2 482,52	0,00	0,00	2 482,52				
	Услуги по монтажу ЖБ фундаментных блоков	шт	1	0	11 892,90	1 200,00	1 048,90	9 644,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	Услуги по устройству монолитных участков	м3	1	0	22 777,40	7 580,00	1 238,40	13 959,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
	Услуги по устройству бетонной подготовки	м3	1	63	7 680,44	1 003,74	1 010,00	5 666,70	528 297,56	63 895,62	107 400,00	357 001,94				
	Услуги по монтажу фундаментных плит монолитных железобетонных	м3	1	490	20 882,97	3 926,00	1 822,90	15 134,07	10 248 432,83	1 924 340,00	908 400,00	7 415 692,83				
	Услуги по устройству ЖБ конструкций входов и спусков в подвал	м3	1	15	30 046,40	7 580,00	0,00	22 466,40	450 696,00	113 700,00	0,00	336 996,00				
	Услуги по устройству монолитных конструкций бетонных входной группы	м3	1	25	29 825,00	7 580,00	0,00	22 245,00	745 625,00	189 500,00	0,00	556 125,00				
	Услуги по устройству стен железобетонных монолитных	м3	1	135	31 141,03	7 953,90	1 435,10	21 752,03	4 210 674,47	1 074 650,00	199 500,00	2 936 524,47				
	Услуги по устройству монолитных плит перекрытия	м3	1	110	33 808,21	7 953,90	1 815,90	24 038,41	3 726 135,10	876 510,00	205 400,00	2 644 225,10				
	Услуги по устройству дренажной системы водоотвода от фундамента	чел.дн	1	60	2 025,00	2 025,00	0,00	0,00	121 500,00	121 500,00	0,00	0,00				
	Услуги по монтажу наплавляемой гидроизоляции в два слоя	м2	1	260	1 599,39	812,50	0,00	786,89	417 161,79	211 250,00	0,00	205 911,79				
	Услуги по устройству гидроизоляции обмазочной	м2	1	260	2 124,72	700,00	0,00	1 424,72	552 427,20	182 000,00	0,00	370 427,20				
	Услуги по устройству горизонтального деформационного шва с герметизацией стыка	пог.м.	1	90	16 967,20	7 200,00	0,00	9 767,20	1 527 048,00	648 000,00	0,00	879 048,00				
	Услуги по геодезическому сопровождению строительства	этаж	1	1	20 000,00	20 000,00	0,00	0,00	20 000,00	20 000,00	0,00	0,00				
	Общий объем монолитных работ для расходных материалов и инструментов	компл	1	775	3 068,64	0,00	0,00	3 068,64	2 571 908,54	0,00	0,00	2 571 908,54				

## 3.3 Бюджетирование

### 3.3.1 Анализ процесса

Упорядочение сметного планирования стало основой для точного формирования бюджета, поскольку сметная стоимость строительства (II глава бюджета) составляет более 70% от общего бюджета.

III глава бюджета – коммерческие расходы также подверглись потоку наших изменений. При анализе процесса по формированию и корректировке III главы бюджета был выявлен ряд недостатков, а именно:

– сбор требований и обоснований по финансированию на следующий год от подразделений (центров финансовой ответственности, далее - ЦФО) осуществлялся через электронную почту;

– создание избыточного количества документов для корректировки бюджета. Например, если требовалось увеличить бюджет или перераспределить средства по статьям, руководитель ЦФО должен был составить служебную записку и отправить её экономисту по электронной почте. На основании этой записки экономист готовил аналитическую записку (АЗ) и передавал её заместителю финансового директора для согласования и утверждения, также через электронную почту;

– длительное время выполнения процесса;

– отсутствие документального подтверждения.

### 3.3.2 Формирование процесса «to be» и автоматизация

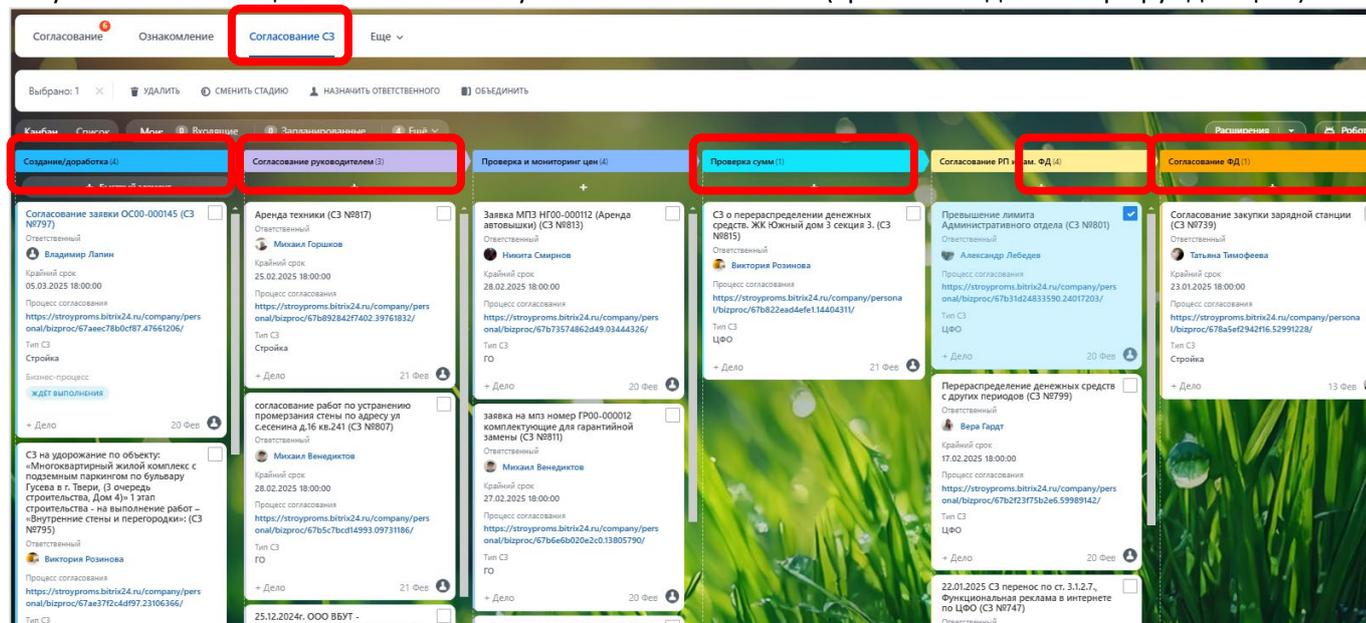
Мы понимали, что необходимо сократить временные и человеческие ресурсы посредством проработки бизнес-процесса и его автоматизации.

В рамках оптимизации мы предложили исключить формирование аналитической записки экономистом, заменив это подготовкой аналитики и изложением её в поступившей служебной записке.

Теперь о реализации нашего решения 😊 .

Для формирования и согласования служебной записки по бюджету ЦФО мы разработали эффективный процесс, который теперь успешно функционирует в модуле CRM Битрикс24. Данное решение позволяет эффективно отслеживать этапы создания и согласования документа (см. рисунок 7).

Рисунок 7 – Реализация согласования служебной записки в CRM (красным выделен маршрут для ЦФО)



Процесс теперь выглядит так, как представлено на рисунке 8 и описан в соответствующей инструкции (выписка из инструкции представлена в [приложении 8](#)).





- Отдел бизнес трансформации (Руководитель отдела бизнес-трансформации, Бизнес-аналитик, Аналитик 1С, Инженер по сметной документации и автоматизации, Менеджер по автоматизации);
- Сметно-договорной отдел (Руководитель, сметчики);
- Финансовый блок (Финансовый директор, Заместитель финансового директора, казначеи, экономисты);
- Отдел снабжения (Руководитель отдела, менеджеры по снабжению).

## 5 Инновационность проекта и его трудности

Наш проект выделяется инновационностью благодаря нестандартному подходу к его внедрению. С поддержкой руководства команда имеет 90% шансов на успех в реализации изменений.

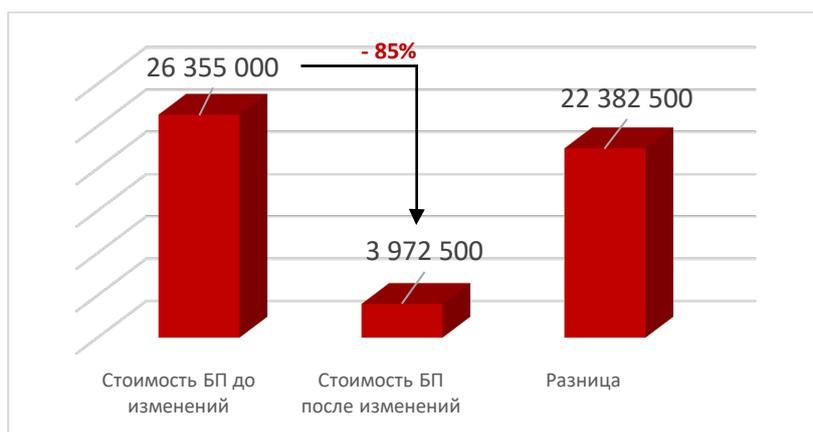
В нашей ситуации: несмотря на отсутствие поддержки со стороны руководства (что мы считаем трудностью №1), мы продемонстрировали сотрудникам эффективность и преимущества новой системы, используя контрольные примеры на реальных данных, что особенно важно для проекта.

Постепенно вовлекая сотрудников, мы вдохновили их на активное участие в дальнейших изменениях и согласованиях с руководством. Благодаря этому, через сотрудников нам удалось убедить руководство в превосходстве новой системы и получить одобрение на дальнейшие изменения.

## 6 Результаты

Эффекты от перевнедрения системы и иной автоматизации разделены по пунктно.

1. Сокращение операционного времени сотрудников по формированию смет на 85%, в денежном эквиваленте = ~ **22 382 500 руб.** в год



### 1.1 Стоимость БП до изменений:

- Формирование ВПЗ = 30 рабочих дней (с учетом работы сметчика и согласующих)= 105 000 руб.
- В среднем было зафиксировано 1500 корректировок по каждой ВПЗ. На одну корректировку суммарно со временем согласования тратилось – 0,5дн. В процессе строительства – 10 объектов.

Т.е.  $1500 * 10 * 0,5 \text{ дн} = 7500 \text{ дн} = 26 250 000 \text{ руб.}$  (при средней заработной плате = 70 000 руб.)\*

Суммарно= **26 355 000 руб.**

### 1.2 Стоимость БП после изменений:

- Формирование РВ =15 рабочих дней (с учетом работы сметчика и согласующих)= 52 500 руб.
- Формирование ЛРВ = (3 рабочих дня +1 рабочий день согласования) \* 28 видов работ \* 10 объектов = 3 920 000 руб.

Суммарно = **3 972 500 руб.**

\*Средняя заработная плата является коммерческой тайной, принята к расчету ориентировочно.

**Бизнес-процесс стал не только финансово эффективным, но и стал прозрачным и управляемым, открыв возможности для аналитики (в т.ч. BI -аналитики, см. Приложение 9) и улучшения точности сметного планирования в будущем.**

2. Сокращение операционного времени на формирование бюджета ЦФО и его корректировке **БОЛЕЕ ЧЕМ В 100 РАЗ**, в денежном эквиваленте = ~ 753 500 руб.



2.1 Стоимость БП до изменений:

- Формирование годового бюджета и защита офлайн с тратой времени бюджетной комиссии 15-ти ЦФО = 60 часов (2 часа на формирование и по 2 часа на защиту одного ЦФО) \* 5 человек \* средняя заработная плата\* = 130 000 руб.
- Формирование СЗ на корректировку бюджета инициатором вручную с учетом согласования – 2 часа, формирование аналитической записки экономистом вручную с учетом согласования – 4 часа.  
6 часов\* 20шт (ежемесячное количество СЗ) = 120 ч = 15 раб.дней = 52 500 руб.

Итого 130 000 + (52 500 ежемесячно \* 12 мес.) = **760 000 руб.**

2.2 Стоимость БП после изменений:

- Защита бюджета по автоматизированному БП:  
20 мин (трата на составление и согласование бюджета одного ЦФО) \* 5 человек \* 15 мин = 150 мин = 2,5 часа = 1100 руб.
- Формирование СЗ на корректировку в системе с учетом согласования – 1 час = 450 руб

Итого: 1100 руб. + (450 \* 12 мес.) = **6 500 руб**

**Автоматизация этого бизнес-процесса принесла незначительный эффект в масштабе компании, но сделала его управляемым и обеспечила документальное подтверждение.**

***To be continued***

# ДЕВЕЛОПЕРСКАЯ КОМПАНИЯ «НОВЫЙ ГОРОД» СЕГОДНЯ - ЭТО



## НОВЫЙ ГОРОД сегодня - это

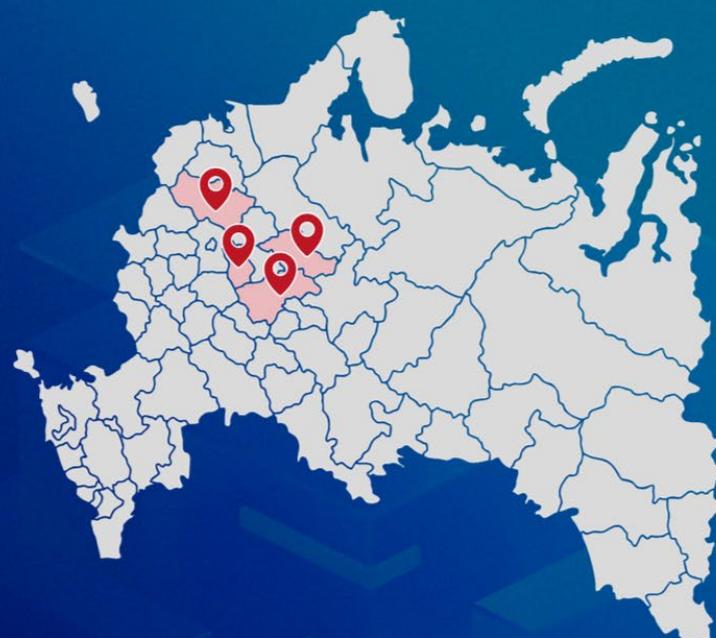
**ТВЕРЬ:**  
**613 612 М2**

**РЯЗАНЬ:**  
**465 000 М2**

**ВЛАДИМИР:**  
**250 938 М2**

**НИЖНИЙ  
НОВГОРОД:**  
**16 720 М2**

**ТАЙЛАНД,  
ПХУКЕТ**



## Формирование системы внутренних коммуникаций

### Популяризация достижений в создании или улучшении бизнес-процессов

#### НОВОСТИ КОМПАНИИ

##### Самые интересные новости сентября

Мы подготовили подборку самых важных материалов за прошлый месяц, чтобы вы были в курсе всех событий.

- Как прошел «Хвостатый кросс» — итоги.** Коллеги поделились впечатлениями о благотворительном забеге в пользу бездомных животных.
- Первый оптимизированный процесс уже в работе. Делимся результатами аудита!** Рассказали, как идет оптимизация бизнес-процессов и как работают новые инструменты.
- Коммерческие итоги августа, юбилей компании для клиентов и визит на кирпичный завод.** Вспомните о наших результатах на конец лета.
- Поддерживаем молодежь — рассказываем детали работы подростков!** Летом в компании работали дети наших сотрудников, в материале поделились отзывами коллег об этой инициативе.
- Важные кадровые изменения: директор по персоналу!** К нашей команде присоединилась Ирина Машукова — директор по персоналу. В материале познакомим с ее функциями и опытом.
- Юридический отдел вошел в число участников одного из ведущих профессиональных конкурсов страны.** Коллеги из юридического отдела поборолась за звание лучшего подразделения с гигантами рынка! В материале узнаете все подробности.
- Провели обучение внутренних аудиторов.** В компании появились первые внутренние аудиторы — рассказали про то, как прошло их обучение и кто вошел в их число.
- Важные кадровые изменения: приветствуем генерального директора!** Рассказали о функционале Игоря Маркакова, а также о его предыдущем опыте.

Ждем много интересных событий и в октябре!

Если вам есть чем поделиться, присылайте новости Оксане Растокской: +7 920 366-56-73 rastokskueva@ngstroy.com

Теги: подборка\_новости\_команда

#### НОВОСТИ КОМПАНИИ

##### Как прошел «Хвостатый кросс» — итоги

1 сентября в парке «Тымака» прошел «Хвостатый кросс» — благотворительное мероприятие в поддержку бездомных животных! Мы стали главными спонсорами забега и помогли собрать средства на закупку кормов, лечение и стерилизацию.

Это уже 4 кросс, который проводит школа бега TVER RUN LAB совместно с «Инициативной группой по защите животных». Радостно, что участников становится все больше! От нашей компании бежали не только сотрудники, но и их дети. А главное мы взяли призовое место!

Наш призер — Екатерина Полякина

#### НОВОСТИ КОМПАНИИ

##### Первый оптимизированный процесс уже в работе. Делимся результатами аудита!

Мы продолжаем оптимизировать нашу работу, чтобы успешно стартовать в новых регионах и уверенно занять в них ведущие позиции. Архитектурный штаб, который был организован по итогам стратегической сессии, активно систематизирует нашу деятельность.

Чтобы более эффективно построить взаимодействие, теперь мы формируем кросс-функциональные рабочие группы: они описывают процессы и определяют их зону ближайшего развития.

Первой задачей, которую коллеги решили в новом формате, стало описание передачи многоквартирного дома (МКД) нашей управляющей компании. Раньше этот процесс был не формализован, пакет документов готовился не в срок и не в полном объеме. Время и ресурсы использовались неэффективно, потому что было трудно определить, кто отвечает за конкретные задачи и результаты. В группу, которая работала над оптимизацией, вошли:

- генеральный директор управляющей компании Анна Егорова;
- заместитель генерального директора по внешним связям и взаимодействию с органами власти Николай Васильев;
- директор по строительству Денис Неценко;
- руководитель проектного офиса Александр Ермаков;
- руководитель направления бизнес-трансформации Роман Заболотный;
- директор департамента закупок и складской логистики Елена Бруславецкая;
- руководитель юридического отдела Вера Прокудина;
- руководитель отдела качества Никита Смирнов;
- бизнес-аналитик Ольга Голубева.

На встречах участники глубоко проанализировали, как процесс работает сейчас и определили зоны ближайшего развития. Как нам рекомендовали на стратегической сессии, коллеги уделали внимание коммуникации. Споры и отличающиеся точки зрения не помешали прийти к финальной версии процесса.

## Внедрение сервиса «Службы заботы»

### ✓ IntraService



- «Лечение болей» сотрудников. Сервис «Служба заботы»
- Работа с предложениями сотрудников по совершенствованию бизнес-процессов

**Новая заявка**  
1С-БИТ / Стандартный

Название \*  
установка программы

Описание  
ПАМАГИТЕ!!!

Статус \*  
Открыта

Вложенные файлы :

#### Что такое Служба заботы и как она работает?

Служба заботы решает задачи внутреннего клиента, то есть сотрудников компании. Ее цель — помочь разобраться с возникшими сложностями быстро и комфортно.

Исполнитель — отдел трансформации, обрабатывает заявки и отвечает за их решение.

Мы выделили 4 группы вопросов, по которым вы можете обратиться в Службу.

Если случай не относится к первым трем, то пишите в раздел «Другое».

Вот какие категории предлагаем:

- **Взаимодействие с руководством / смежными отделами.** Согласования затягиваются, есть проблемы с определением ответственного лица, вы сталкиваетесь с нарушением бизнес-процесса.
- **Долгий срок исполнения заявок и задач.** Дедлайны по задачам нарушаются, коллеги не обрабатывают заявки.
- **Качество результата не устраивает.** Вы регулярно получаете недостоверные данные, или задачи выполняются посредственно и самостоятельно решить ситуацию не получается.
- **Другое.** Не знаете к кому обратиться по вашей задаче. Чувствуете, что силы на исходе и начинаете выгорать. Любой другой запрос.

Главная Заявки База знаний

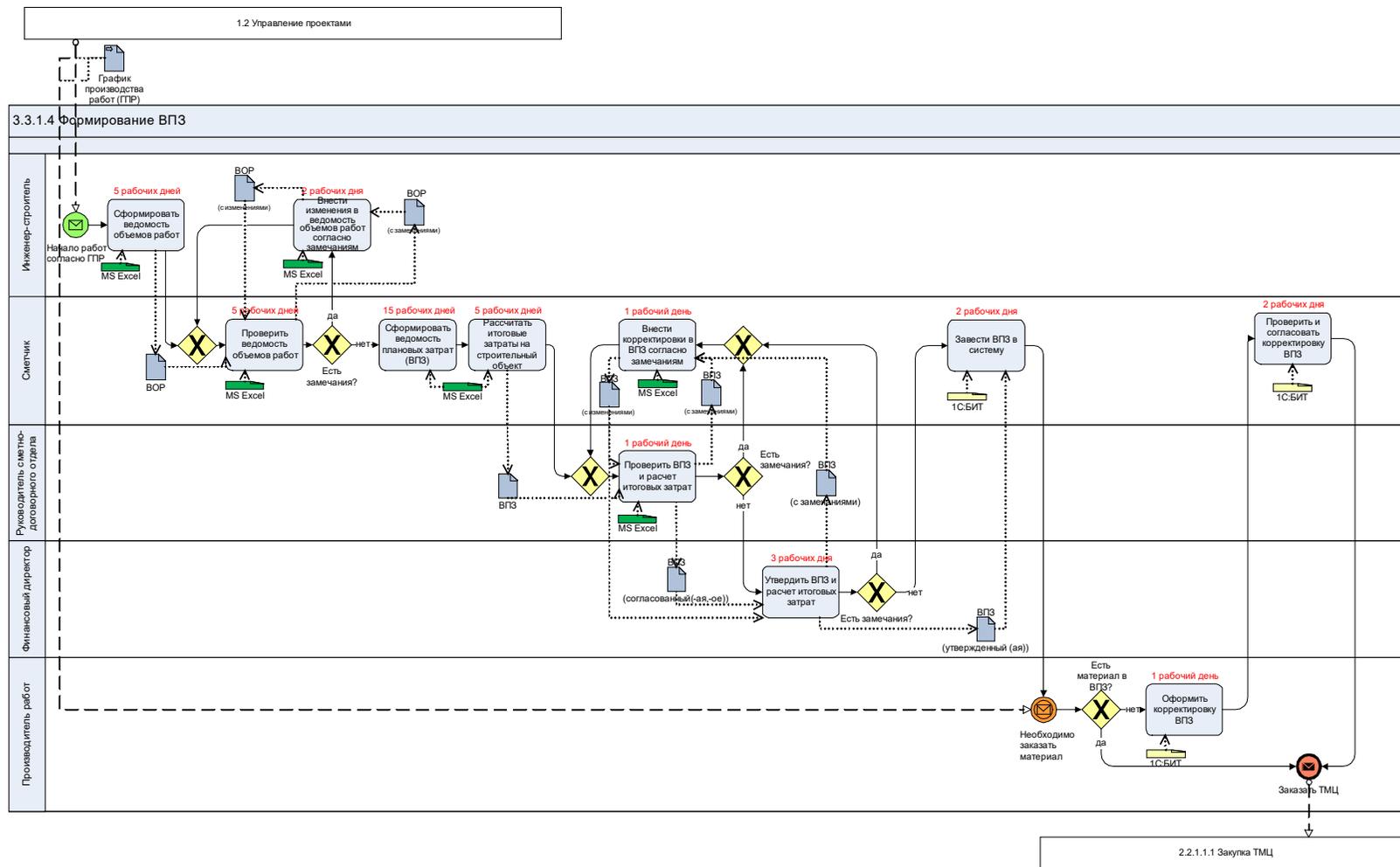
Все сервисы (кроме архивных)

Поиск...

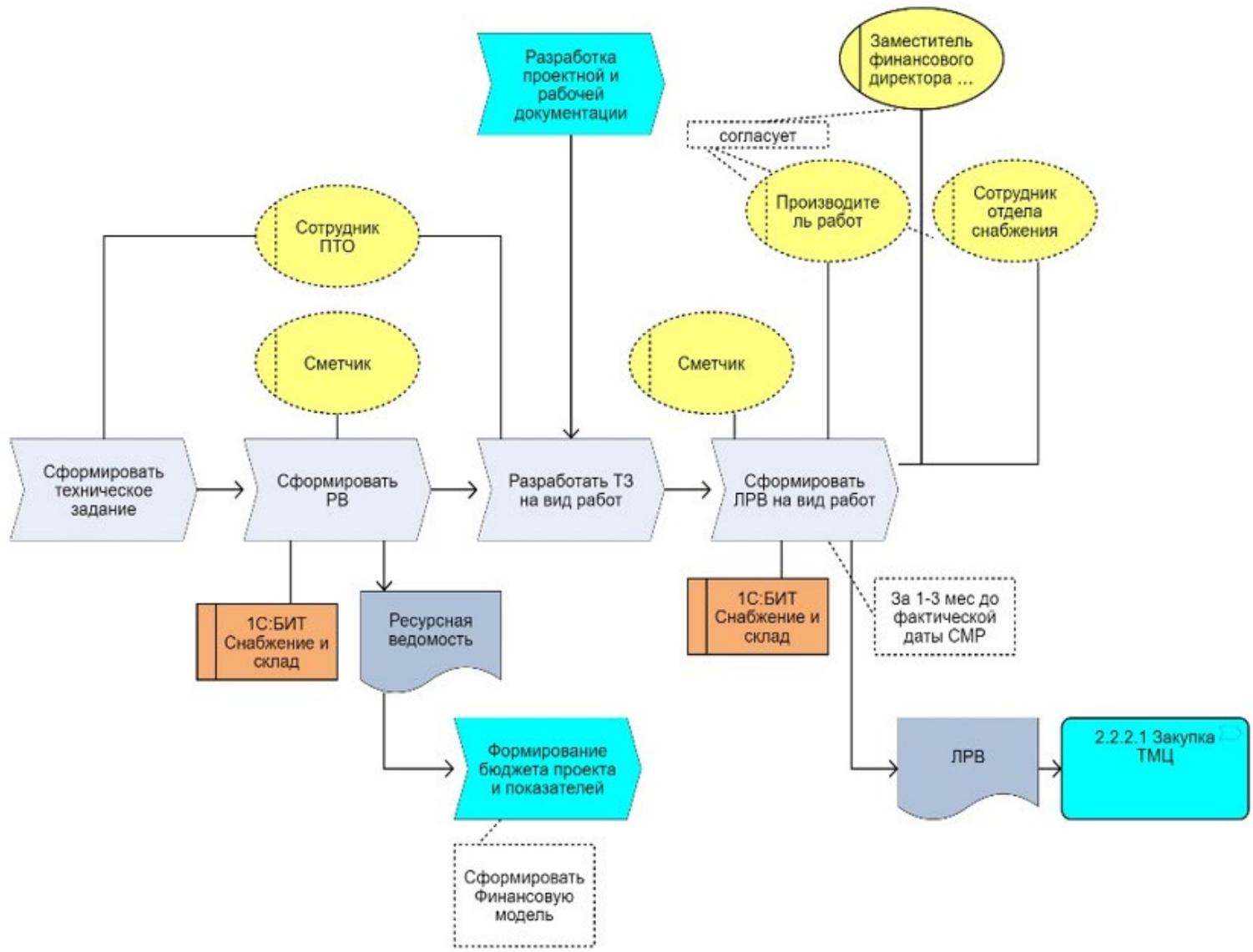
Срок (план) Всего 0

Все сервисы (кроме архивных)  
Взаимодействие с руководством / смежными отделами  
Долгий срок исполнения заявок и задач  
Качество результата не устраивает  
Другое  
Все сервисы (кроме архивных)

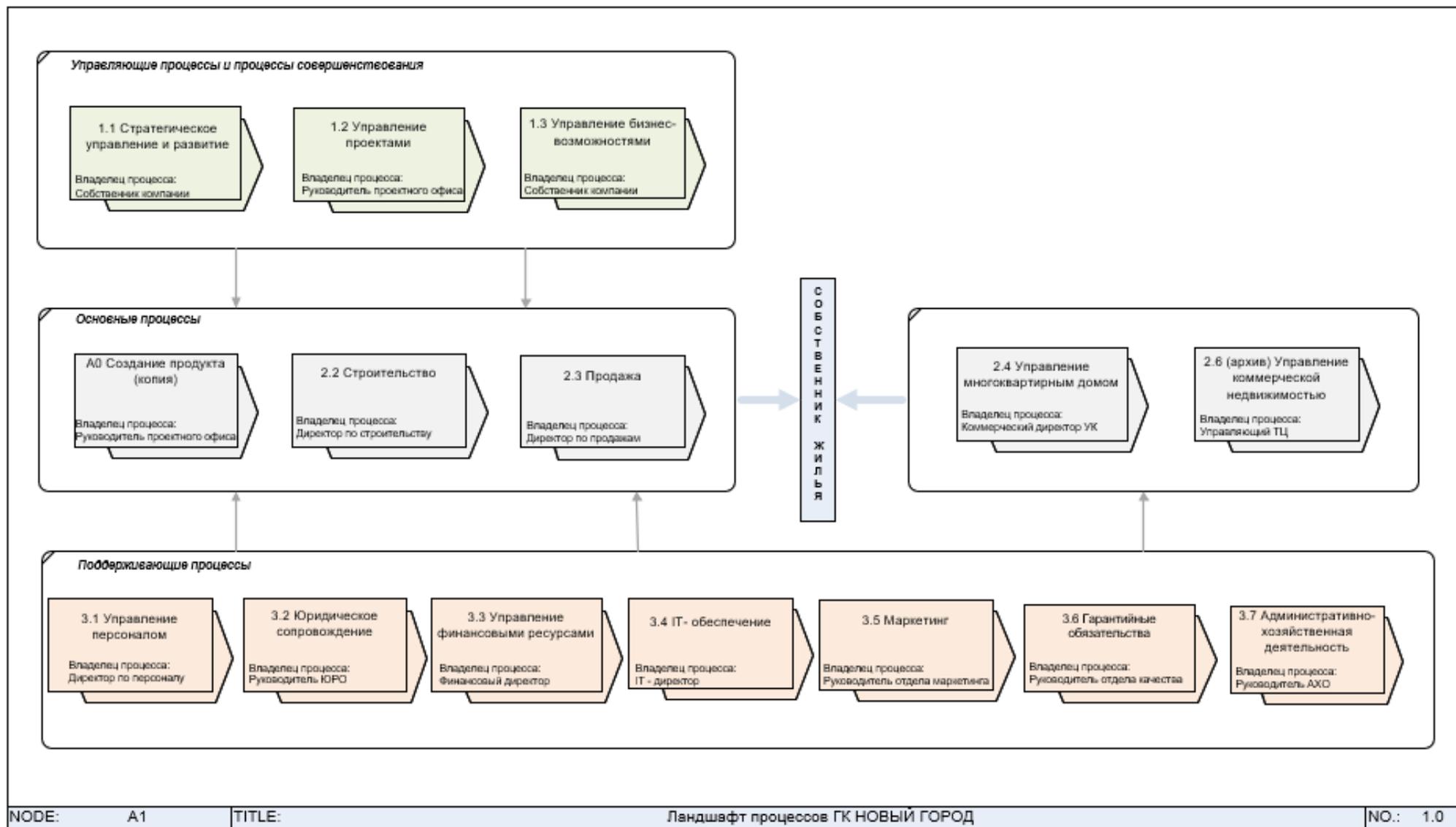
Приложение 5 – модель процесса сметного планирования «As is»



Приложение 6 – модель процесса сметного планирования «To be»



Приложение 7 – Ландшафт процессов компании



### Формирование служебной записки по маршруту «ЦФО»

Служебную записку по маршруту «ЦФО» формирует любое подразделение компании, которое имеет свой выделенный бюджет.

СЗ формирует инициатор:

– при необходимости согласовать годовой бюджет (приложив заполненную форму бюджета по процессу УФР – 3.3.2.1 Бюджетирование ЦФО (коммерческие расходы);

– при необходимости согласовать финансовые затраты, превышающие выделенный лимит (**сверхбюджета**) или при необходимости перераспределить финансы по статьям- Примечание 1.

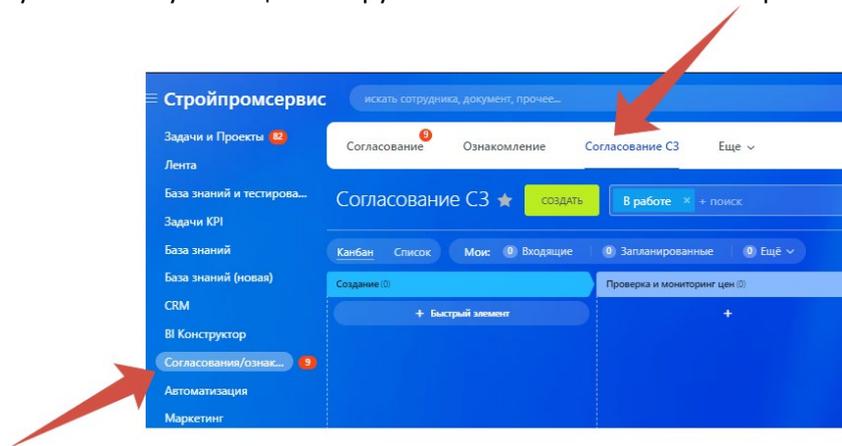
Примечание 1:

Инициатором в этом маршруте может быть СДО, если требуется согласование увеличения бюджета при формировании ЛРВ, но без увеличения лимита.

СДО формирует СЗ по данному маршруту в случае увеличения бюджета по причине удорожания материалов и работ, т.е. сверхбюджета, НО не сверхлимита

Для согласования сформированной СЗ инициатор создает ее посредством инструмента «Согласование СЗ» Битрикс24 (см. рисунок 1).

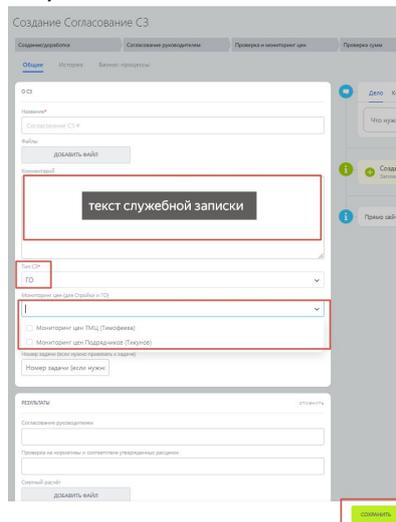
Рисунок 1 – визуализация инструмента «Согласование СЗ» Битрикс24



В открывшейся карточке служебной записки инициатор заполняет поля (см .рисунок 2):

- название СЗ;
- добавляет файл с компьютера при необходимости;
- в поле «комментарий» формирует текст обоснования запроса;
- выбирает тип СЗ в выпадающем списке: «**ЦФО**»;
- нажимает кнопку «СОХРАНИТЬ».

Рисунок 2 – заполнение полей СЗ



## **Согласование служебной записки по маршруту «ЦФО»**

Далее служебная записка по автоматизированному маршруту «ЦФО» попадет на согласование:

**Руководителю подразделения** для проверки СЗ и прилагаемых документов к ней. В случае отсутствия замечаний к СЗ и прилагаемым документам, Руководитель подразделения согласует ее.

Если при проверке есть замечания, то руководитель подразделения возвращает СЗ инициатору на доработку

**Экономисту** для проведения проверки суммы СЗ на инфляционное удорожание по следующим показателям:

- Размер удорожания \_\_\_\_\_ руб
- Влияние себестоимости 1м2 \_\_\_\_\_ руб
- Предложение по реализации:

При выявлении замечаний к СЗ экономист может вернуть задачу на один шаг назад, т.е. на проработку инициатору

При распределении денежных средств между статьями бюджета одного ЦФО, экономист при вынесении своего резюме по СЗ прекращает на себе данный маршрут, выбрав в задаче «Завершить маршрут».

В случае необходимости заимствования денежных средств из других источников, экономист, прописав свое резюме, направляет задачу далее на заместителя финансового директора.

**Заместителю финансового директора** на проверку и согласование СЗ. В случае несогласования, СЗ возвращается на доработку экономисту.

После согласования заместителем ФД СЗ поступает к **финансовому директору**.

При выявлении замечаний к СЗ финансовый директор может вернуть задачу на один шаг назад, т.е. на доработку заместителю финансового директора

Финансовый директор согласует СЗ и автоматически формируется протокол СЗ .

Приложение 9 – VI аналитика

