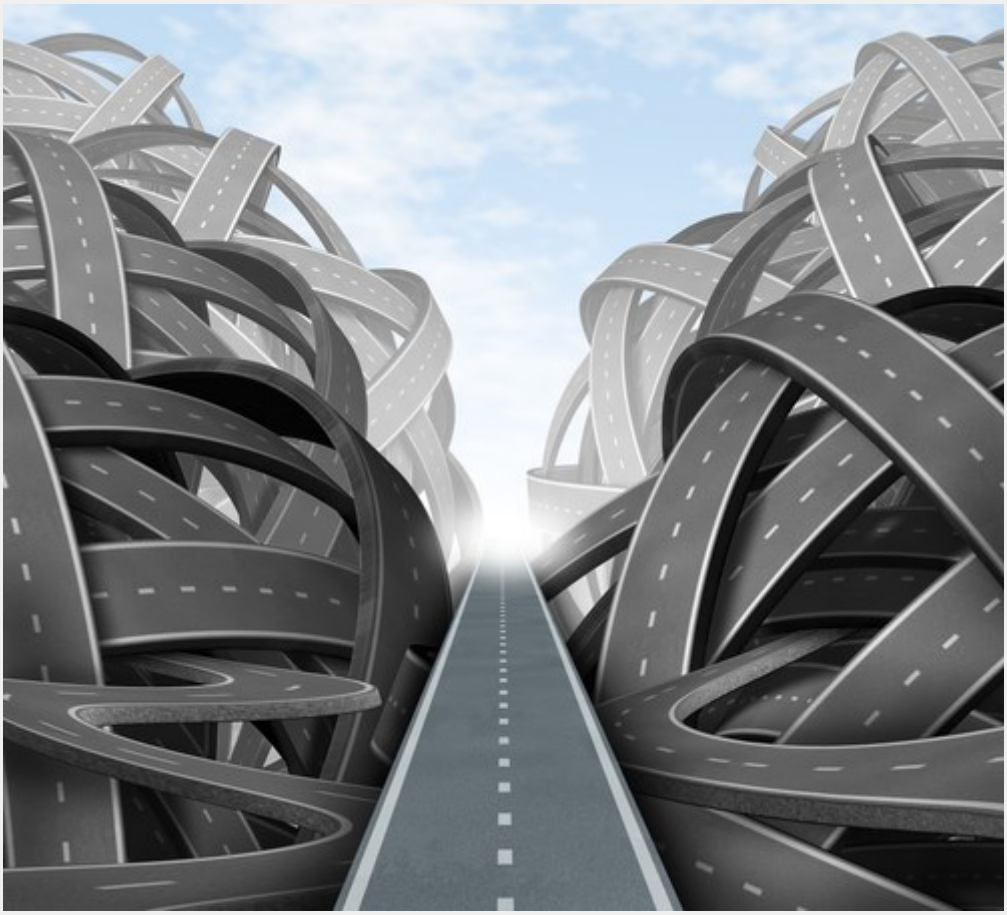
⚠

Проблема: Нет среднесрочной бизнес-стратегии — стержня, направляющего вектора, вокруг которого должна выстраиваться вся бизнес-деятельность компании и чьим целям она должна быть подчинена. Как следствие - не реализуется в полной мере потенциал бизнеса, страдает его эффективность и устойчивость.

Решение SCIM

✅

Как разработать среднесрочную бизнес-стратегию и успешно ее реализовать. Системно организовать бизнес и наладить его работу как у хорошо отлаженного механизма.



Адрес решения в Интернет:
https://scim.ru/book/sol_ind.php?prob=13

Оглавление

Описание общего бизнес-решения....3
Определение стратегии....3
Стратегический цикл....3
Этапы формирования и реализации стратегии....5
1. Определение стратегических целей....5
2. Декомпозиция стратегических целей....7
3. Операционное планирование и бюджетирование....7
4. Контроль реализации операционных планов, достижения целей....8
5. Анализ результатов....8
Проектное управление в формировании и реализации стратегии (БИЗНЕС-КЕЙС)....9
Преимущества Платформы SCIM для реализации решения....19
ПРИЛОЖЕНИЯ....21
Другие бизнес-решения SCIM....21
Общеорганизационные....21
Стратегические....22
Управление бизнесом....23
Финансы....24
Персонал....25
Продажи....26
Документы....27
Консультации и Обратная связь....27

Описание общего бизнес-решения

Эффективный бизнес структурирован, системно организован и отлажен как хороший механизм.

«Механизм» бизнеса состоит из разных «деталей» (функциональных блоков): производство, финансы, маркетинг, юридическое обеспечение, и т.д. Результативность бизнеса зависит от того, насколько согласованно и слаженно работают эти блоки. Не каждый сам по себе, а именно вместе. Образцовая бухгалтерия не имеет смысла, если бизнес в целом неэффективен. Каждое подразделение, каждый план, каждый бюджет – вклад в общую эффективность компании (или ее неэффективность). Не может и не должно быть автономных целей у подразделений в отрыве от стратегических целей бизнеса.

Наличие стратегических системных целей позволяет получить определенность бизнеса «в моменте» и «в перспективе». Стратегические планы дают основание для организации целеполагания всех функциональных блоков. И, далее, служат основой для среднесрочного планирования и создания важнейших инструментов реализации стратегии - функциональных операционных планов.

Финансовые планы, производственные и маркетинговые планы, планы продаж, планы по найму и обучению персонала и все остальные функциональные планы и бюджеты должны проистекать из верхнеуровневой бизнес-стратегии компании, ее стратегических целей. От общих целей бизнеса – к частным и более детализированным в виде конкретных операционных целей и функциональных планов.

Определение стратегии

Стратегия - это установление базовых целей организации, разработка плана действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Среднесрочная стратегия - это, в первую очередь, приоритезация - распределение (ограниченных) ресурсов компании в соответствии с текущими приоритетами бизнеса. В данном решении речь пойдет предметно именно о среднесрочной стратегии с акцентом на практических аспектах ее формализации и реализации.

(Желающие более подробно ознакомиться с теоретическими и практическими аспектами бизнес-стратегии — добро пожаловать на мой портал «Бизнес в Картинках». В разделе «Стратегия» представлены обширные материалы по этой теме).

Стратегический цикл

Стратегический цикл обозначает последовательность этапов планирования и реализации стратегии, прохождения пути достижения стратегических целей.

Стратегический цикл должен укладываться в какой-то временной промежуток (стратегический интервал планирования), на который и осуществляется планирование, контроль и подведение итогов реализации целей. Длительность такого временного промежутка зависит от специфики бизнеса вашей компании: год, полгода, квартал, месяц и т.д.

Нам в нашей компании было удобно использовать полугодовой стратегический интервал. С одной стороны, такой короткий (относительно традиционного годового) интервал дает возможность более гибко и оперативно реагировать на меняющиеся условия внешней и

внутренней среды бизнеса. С другой, не создает чрезмерную менеджерскую нагрузку, связанную с частотой планирования стратегических целей и подведением итогов (как это было бы в случае еще более короткого интервала).

Этапы формирования и реализации стратегии

В соответствии с моделью стратегического цикла формирование и реализация среднесрочной бизнес-стратегии осуществляется в 5 этапов:

1. Определение стратегических целей;

2. Декомпозиция стратегических целей;

3. Операционное планирование и бюджетирование;

4. Контроль реализации операционных планов, достижения целей;

5. Анализ результатов.

1. Определение стратегических целей

Все начинается с выяснения того, что хотят собственники бизнеса. Эти «хотелки» нужно облечь в формат целей, даже если они выглядят глобально, идеализировано: «**заработать много денег**», «**развить бизнес до федерального / международного**», «**сделать бизнес устойчивым и непотопляемым**». Это важно хотя бы потому, что у бизнеса появляется определенный вектор развития. Для команды бизнеса понятно, куда бежать и к чему стремиться. Причем в долгосрочной перспективе.

Определение стратегических целей – забота, прежде всего, владельцев бизнеса. Однако, в этом процессе могут принимать участие и ТОП-менеджеры. Подключаются ТОПы к процессу формулирования стратегии на стадии обсуждения конкретики - как непосредственные исполнители стратегии и задумок владельцев бизнеса. Их задача – экспертно оценить достижимость намеченных целей и, при необходимости, скорректировать их в обсуждении с владельцами. Уже представляя пути реализации намеченных целей.

ВНИМАНИЕ! Здесь намечается конфликт интересов между владельцами и менеджерами: исполнители, как правило, заинтересованы повысить ресурсоемкость (читай – стоимость) достижения целей, а для владельцев бизнеса важно снизить затраты для повышения рентабельности бизнеса. Чтобы нивелировать такой конфликт интересов и сделать цели реально интересными и релевантными для владельцев и менеджеров, топ-менеджеров вовлекают в мотивацию владельцев, наделяя их качествами собственника - либо напрямую, либо через опционы, или с помощью других подходящих инструментов мотивации (например, формулируя KPI, напрямую связанные с исполнением стратегических целей).

Стратегические направления, выделяемые как приоритетные для бизнеса владельцами, могут носить общий характер. Однако для понимания их бизнес-смысла необходимо выделить бизнес-критерии достижения стратегических целей. Ну, то есть, что значит «заработать много денег» - сколько, как будем считать; какой смысл владельцы вкладывают в цели «развить бизнес до федерального/ международного», «сделать бизнес устойчивым и непотопляемым». Чтобы эти цели были не просто лозунгами и декларациями.

Так, в нашем бизнесе долгосрочная стратегия была сформулирована владельцами как «**Стратегия устойчивого прибыльного роста**». И были выделены три стратегических общих направления (стратегических вектора):

- **Make money** (формирование дохода, прибыли для владельцев);
- **Развитие бизнеса** (повышение качества, увеличение масштабов, новые возможности);
- **Устойчивость** (снижение рисков, достижение высокого уровня надежности бизнеса).

В каждом стратегическом интервале, в зависимости от текущей ситуации и достигнутых в прошлом результатов, эти вектора приоритезировались — какое из направлений важнее в текущий момент времени, на чем следует сделать акцент и сконцентрировать ресурсы. Далее эти три направления усилиями Правления (состоящего из владельцев и ТОП-менеджеров) декомпозировались на специальные и конкретные цели, которые можно назвать критериями исполнения стратегических векторов, их конкретным смыслом – понятным, измеримым и достижимым.

Как мне представляется, такую модель определения стратегических целей можно применить практически к любой компании:

Стратегические вектора	Стратегические цели
I. Make money. В этой категории цели удобнее всего формулировать в виде конкретных финансовых показателей	• ЧФР (Чистый финансовый результат); • PM (Profit Margin – рентабельность бизнеса); • ROI (Return on Investment – окупаемость инвестиции); • и т.д.
II. Развитие. Здесь цели формулируются в соответствии со спецификой бизнеса как достижение нового качества	• Новые направления; • Новые проекты; • Новые клиенты; • Совершенствование продуктов, бизнес систем и процессов.
III. Устойчивость. Достигается путем снижения уровня рисков бизнеса	• Нивелирование рисков

Таким образом, мы получаем ограниченное количество четко сформулированных, достижимых и измеримых целей. Которые и описывают стратегию компании. И являются целями для исполнения ТОП-менеджерами.

2. Декомпозиция стратегических целей

Следующий шаг - работа для менеджмента компании. Достижение того или иного стратегического показателя связано с целым комплексом мер, в выполнении которого может принимать участие не одно подразделение. Конечная цель такой работы - чтобы путь к исполнению стратегических целей стал ясным, понятным и конкретным в виде вполне определенных мер, алгоритмов, этапов и проектов. Каждая стратегическая цель, в итоге, распадается на дерево целей и задач к исполнению подразделениями компании. Таким образом, в реализацию стратегии компании вовлекаются все подразделения и функциональные блоки компании.

В нашей компании мы стратегические цели декомпозировали в **дерево проектов**. Направленных своим исполнением на достижение этой цели, работающих на нее. В следующем разделе я это проиллюстрирую.

3. Операционное планирование и бюджетирование

Следующий после описания дерева целей этап – определение состава **задач** и **ресурсов**, которыми эти цели буду исполнены: кем, в какие сроки и с какими затратами будут выполнены все задачи, на которые распадаются в итоге стратегические цели.

Как было сказано выше, стратегические цели распадаются на исполнение по функциональным блокам компании: продажи, производство, финансы, бэк-офис и др. Ответственные за эти подразделения ТОПы производят планирование комплекса мероприятий (задач) по своей зоне ответственности – формируют **операционные планы**.

Каждый операционный план должен сопровождаться определением ресурсов (людских и денежных), необходимых для его реализации. Процесс назначения этих ресурсов называется **бюджетированием**, а состав, количество и стоимости этих ресурсов — **бюджетом** операционного плана.

В итоге, после завершения бюджетирования по всем подразделениям и операционным планам мы можем свести их в единый консолидированный бюджет бизнеса.

На этом этапе достигается очень **важное системное стратегическое понимание — какие стратегические цели, какими средствами планируется достичь**. И, если эта комбинация нас не устраивает, необходимо переопределить цели (верхеуровневые, стратегические) или средства (подцели, операционные планы и бюджеты).

На этом логика планирования приобретает законченный вид, поскольку мы получаем общий операционный и финансовый планы, направленные на исполнение стратегических целей в рамках периода среднесрочного планирования.

4. Контроль реализации операционных планов, достижения целей

На этапе исполнения операционных планов необходимо контролировать их выполнение, достижение промежуточных целей, соблюдение бюджетов. Такой контроль осуществляется ответственными лицами в текущем режиме в соответствии с организационной структурой компании.

С другой стороны, также целесообразен периодический верхнеуровневый контроль. Например, со стороны коллегиального органа управления, отвечающего за управление операционной деятельностью компании. Контроль над исполнением планов со стороны коллегиального органа позволяет:

- дисциплинировать ответственных (заставить их вынырнуть из рутины, подвести промежуточные итоги и свериться с планами);
- расширить кругозор (от частных операционных задач к общим стратегическим целям) — насколько они согласуются, нет ли противоречий и конфликтов;
- подвести промежуточные итоги реализации планов и достижения стратегических целей;
- в случае фатальных отклонений — вовремя скорректировать планы, цели и бюджеты вверх по иерархи, вплоть до корректировки верхеуровневых стратегических целей.

По ходу исполнения в соответствии с меняющимися внешними либо внутренними условиями, производится, по необходимости, работа по отклонениям от планов. Корректировка может происходить как на уровне задач и критериев их достижения, так и на уровне целей и их переформулирования.

5. Анализ результатов

Анализ итоговых результатов производится, как правило, в конце стратегического периода / начале следующего. Анализируются итоговые результаты достижения целей, делаются выводы о степени их достижения и успешности реализации стратегии в целом. Анализ результатов происходит для выявления сильных и слабых сторон реализации стратегии, создания истории и шаблонов «успешных практик», нормативов ресурсного обеспечения типовых задач, изменения в будущем форматов работы и т. д.

Результаты анализа становятся основой для формулирования **новых стратегических целей** и на новый стратегический период среднесрочной стратегии.

Проектное управление в формировании и реализации стратегии (БИЗНЕС-КЕЙС)

Кейс Группы Компаний «ВИАЛЬДИ» (далее «ГК»). ГК занималась финансовыми консалтинговыми и инвестиционными проектами. Под управлением - несколько десятков клиентских проектов.

Методология Управления Проектами была принята как базовая в управлении ГК. В проекты были трансформированы также и внутренние функциональные бизнес-процессы, которые рассматривались как проекты на среднесрочном стратегическом отрезке времени (полгода-год) с конечными заданными целями.

Я проиллюстрирую модель реализации стратегического цикла на примере системы управления проектами в ГК «ВИАЛЬДИ».

1. Определение стратегических целей

В нашем бизнесе долгосрочная стратегия была сформулирована владельцами как «***Стратегия устойчивого прибыльного роста***». И были выделены три стратегических направления (стратегических вектора):

- **Прибыль** (формирование дохода, прибыли для владельцев);
- **Устойчивость** (снижение рисков, достижение высокого уровня надежности бизнеса);
- **Развитие бизнеса** (повышение качества, увеличение масштабов, новые возможности).

Далее мы усилиями Правления ГК сформулировали стратегические цели в русле движения по этим выделенным векторам:

Стратегические вектора	Стратегические цели
I. Прибыль	• ЧФР (Net Profit); • РМ (Profit Margin); • Эффективность управления временно свободными денежными средствами ГК; • Прибыль от управления временно свободными денежными средствами ГК; • УЧФР (Gross Profit) Новых Клиентов; • Маржинальность Новых Клиентов; • Средние маркетинговые затраты на качественный лид (далее – СМЗКЛ);

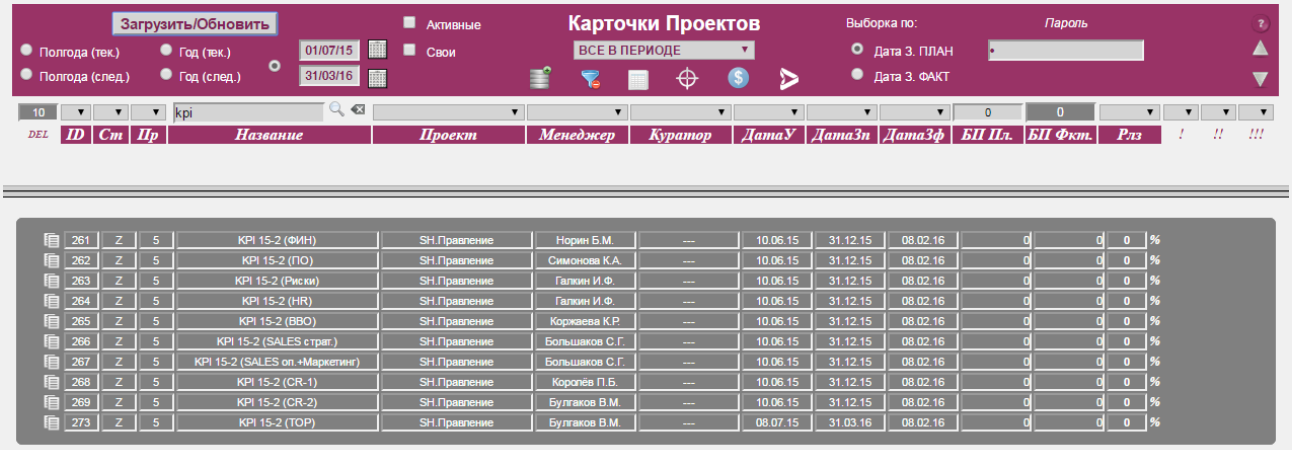
Стратегические вектора	Стратегические цели
II. Устойчивость	• Количество активных Клиентов (диверсификация по Клиентам); • Количество активных проектов (диверсификация по проектам); • Эффективность управления бизнес-проектами; • Лимит на удержание рисков (ограничения расходов по управлению рисками); • Лимит на потери от реализации рисков (ограничения на финансовые потери от реализации рисков); • Обеспеченность HR; • Текучесть HR; • Эффективность управления проектами ВВО (Big-Back-Office – поддерживающие подразделения ГК); • Качество услуг ВВО (Big-Back-Office – поддерживающие подразделения ГК).
III. Развитие	• Число качественных лидов (лиды с потенциалом трансформации в проект ГК); • Показатель "Экономики масштаба" (economy of scale); • Число Spin-off проектов 1-го и 2-го уровня (проекты с потенциалом в трансформацию в самостоятельный бизнес); • Число Spin-off проектов 3-го уровня (проекты, близкие к выходу на уровень самостоятельного, экономически самодостаточного бизнеса); • Стратегическая привлекательность spin-off проектов ГКВ (по тематике, содержанию, соответствию стратегии); • Успешная реализация стратегии (выполнение стратегических целей ГК).

По каждой стратегической цели был обозначен метод расчёта целевого показателя для выполнения цели и назначен ответственный за достижение цели из числа членов Правления. Таким образом, 22 стратегические цели были распределены между 7 членами Правления (в соответствии с зонами ответственности и полномочиями) и приобрели значение KPI-показателей.

Были разработаны и приняты методы расчета бонусных выплат из дохода ГК в соответствии с выполнением KPI-показателей членами Правления (личная мотивация, привязанная к исполнению стратегических целей).

Далее 22 KPI-показателя были скомпонованы по зонам ответственности (членам Правления) и получилось 10 персональных карточек KPI. В которых зафиксированы стратегические цели, критерии их исполнения и сроки достижения.

Список KPI ГК



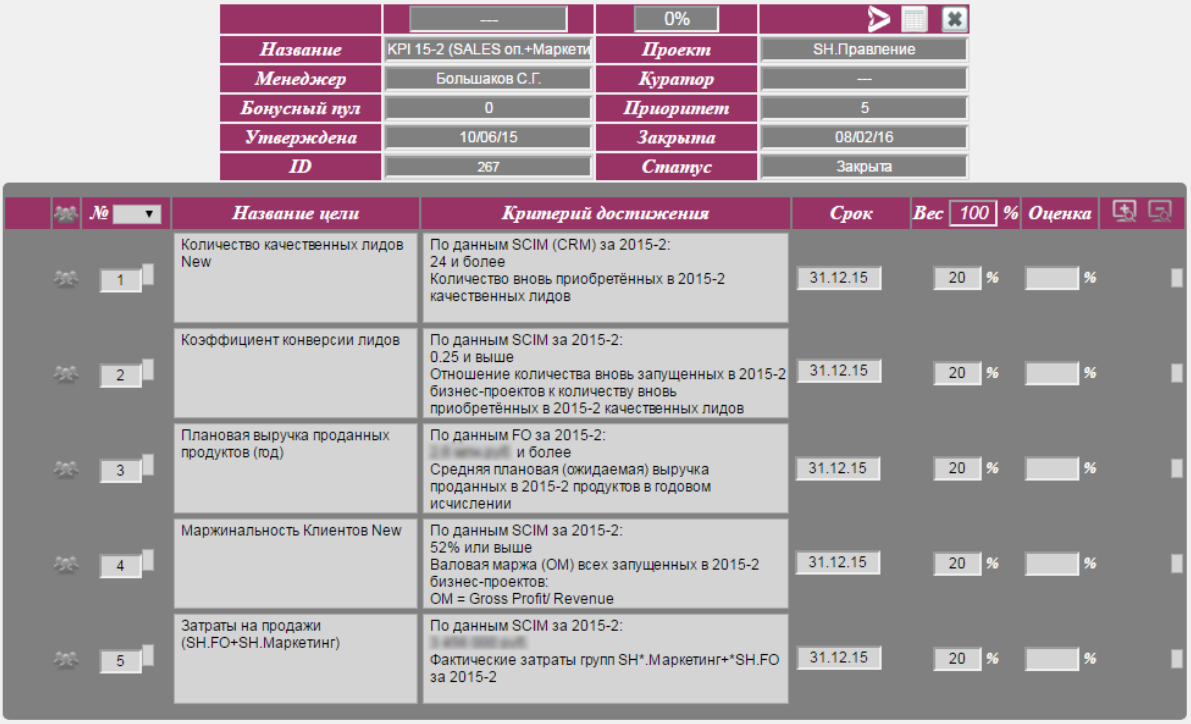
Организационно, ГК структурирована на три участка:

1. Front-Office - продажи и продвижение услуг ГК;
2. Middle-Office - Проектный офис – исполнение проектов, реализация продуктов и услуг ГК;
3. Back-Office – функциональное обеспечение операционной деятельности ГК.

Далее, иллюстрации как выглядят карточки KPI по каждому из участков.

Например, так выглядит карточка KPI Front-Office (продажа и продвижение услуг ГК).

Карточка KPI – продажи и продвижение



Так выглядит карточка KPI Middle-Office (исполнение проектов, реализация услуг)

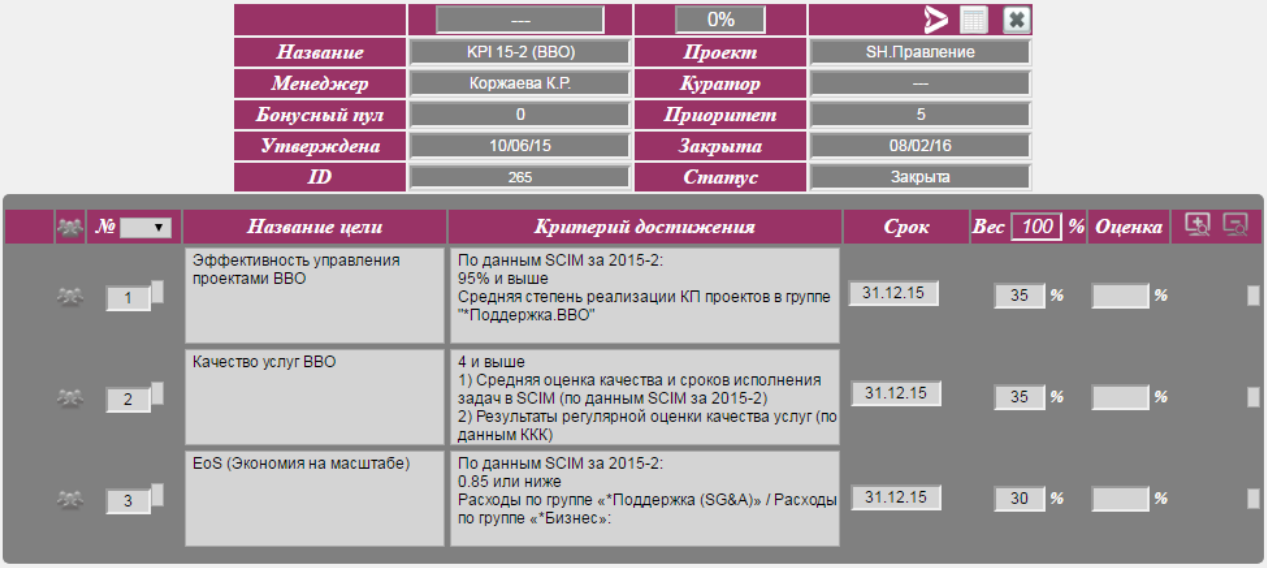
Карточка KPI – исполнение проектов

	---	0%	
Название	KPI 15-2 (ПО)	Проект	SH.Правление
Менеджер	Симонова К.А.	Куратор	---
Бонусный пул	0	Приоритет	5
Утверждена	10/06/15	Закрыта	08/02/16
ID	262	Статус	Закрыта

№	Название цели	Критерий достижения	Срок	Вес 100 %	Оценка
1	Маржинальность Клиентов New	По данным SCIM за 2015-2: 52% или выше Валовая маржа (ОМ) всех запущенных в 2015-2 бизнес-проектов: ОМ = Gross Profit/ Revenue	31.12.15	30 %	%
2	Эффективность управления бизнес-проектами	По данным SCIM за 2015-2: 90% и выше Средняя степень реализации КП бизнес-проектов ГКВ	31.12.15	70 %	%

И, наконец, пример карточки KPI Back-Office (функциональное операционное обеспечение деятельности ГК).

Карточка KPI – Операционная деятельность ГК



	---	0%	
Название	KPI 15-2 (ВВО)	Проект	SH.Правление
Менеджер	Коржаева К.Р.	Куратор	---
Бонусный пул	0	Приоритет	5
Утверждена	10/06/15	Закрыта	08/02/16
ID	265	Статус	Закрыта

№	Название цели	Критерий достижения	Срок	Вес 100 %	Оценка
1	Эффективность управления проектами ВВО	По данным SCIM за 2015-2: 95% и выше Средняя степень реализации КП проектов в группе "*Поддержка.ВВО"	31.12.15	35 %	%
2	Качество услуг ВВО	4 и выше 1) Средняя оценка качества и сроков исполнения задач в SCIM (по данным SCIM за 2015-2) 2) Результаты регулярной оценки качества услуг (по данным ККК)	31.12.15	35 %	%
3	EoS (Экономия на масштабе)	По данным SCIM за 2015-2: 0.85 или ниже Расходы по группе «*Поддержка (SG&A)» / Расходы по группе «*Бизнес»:	31.12.15	30 %	%

10 KPI-карточек ГК стали, таким образом, карточками проектов 1 уровня для ГК. Далее, ответственные лица (члены Правления ГК) спланировали запуск карточек проектов уровнем ниже, исполнение целей которых работало на исполнение стратегических целей (показателей KPI).

2. Декомпозиция стратегических целей

После этапа определения стратегических целей мы имеем карточки KPI-показателей для ответственных лиц в ГК. Перед которыми теперь стоит задача их исполнить. Для этого ответственные лица выступают заказчиками запуска проектов уровнем ниже (второго, третьего и т.д. уровня) в интересах исполнения своих целей (KPI-показателей).

Так, для исполнения, к примеру, KPI-показателя «УЧФР Клиента КМ» важны проекты клиентских менеджеров, ответственных за работу с существующими Клиентами. Для них Проектным Комитетом (ПК) запускаются стандартные проекты с целями получения определенного дохода с Клиента и развития бизнеса с ним. Также в рамках процедур проектного управления формируются соответствующие карточки проектов.

Пример клиентской КП - сопровождение и развитие отношений с Клиентом

	[redacted]	136%	
Название	К1.Клиент (15-2)	*Проект*	C1.Client
Менеджер	Булгаков В.М.	*Куратор*	—
Бонусный пул	[redacted]	*Приоритет*	2
Утверждена	21/07/15	*Закрыта*	20/02/16
ID	289	*Статус*	Закрыта

№	Название цели	Критерий достижения	Срок	Вес 100 %	Оценка
1	Получить доход от реализации проектов Клиента	УЧФР по Клиенту за 2015-2 по данным SCIM равен либо превышает [redacted] Доходы (выручка) за 2015-2 получены в ГКВ	01.02.16	80 %	152 %
2	Регулярно встречаться с Клиентом	Встречаться с Клиентом (в 15-2) 1 раз в месяц или чаще. Встречи подтверждены протоколами встреч	31.12.15	10 %	68 %
3	Управлять рисками проекта	Управление проектом и управление рисками проекта соответствует КСУП и критериям, утвержденным ПК ГКВ	01.02.16	10 %	80 %

Карточка проекта (КП) – формализованное описание целей проекта, критериев с сроков их достижения и сформулированной мотивационной составляющей в виде бонусного пула за исполнение карточки (целей). Также в карточке обозначаются куратор, менеджер проекта, и команда проекта.

Далее, клиентскими менеджерами в ГК транслируются потребности Клиентов в тех или иных проектах, которые, в свою очередь, становятся для ГК бизнес-проектами (2 уровень).

Пример бизнесовой КП – направленной на удовлетворение потребностей Клиента, оплачиваемой им как услуги

	—	69%	
Название	C40.PBG.Развитие_2 (15-2)	*Проект*	C40.PBG.Развитие_2
Менеджер	Липовецкий А.В.	*Куратор*	Булгаков В.М.
Бонусный пул	[redacted]	*Приоритет*	1
Утверждена	21/04/15	*Закрыта*	29/12/15
ID	250	*Статус*	Закрыта

№	Название цели	Критерий достижения	Срок	Вес 100 %	Оценка
1	Поиск и отбор инвестиционных стратегий	Все подцели цели выполнены	30.12.15	40 %	86 %
1.1	Организовать «массовый поиск» идей. Формирование «воронки» идей.	Инвестиционным комитетом рассмотрено 5 и более стратегий. В шорт-лист отобраны (согласованы Клиентом) 3-и и более стратегий для их последующего тестирования	30.09.15	40 %	65 %
1.2	Формирование шорт-листа стратегий	Организована работа выбранных стратегий на реальном капитале. Для каждой стратегии разработана система управления рисками.	30.09.15	20 %	100 %
1.3	Тестирование стратегий	Проверена работа стратегий из шорт листа на практике, в реальных условиях и на реальном капитале в течение 3-х месяцев. Проведен анализ результатов тестирования инвестиционных	30.12.15	40 %	100 %
2	Реализация стратегий	Новые стратегии реализуются в интересах Клиента (2 и более стратегий) Выделены Клиентом рабочие лимиты на стратегии	30.12.15	40 %	40 %
3	Управление рисками	Управление проектом и управление рисками проекта соответствует КСУП и критериям, утвержденным ПК ГКВ	30.12.15	10 %	85 %
4	Контроль расходов	Сумма прямых расходов по проекту (расходы COGS* по данным SCIM) равна или менее [redacted]	30.12.15	10 %	104 %

Другой пример. Для исполнения показателя «Количество качественных лидов New» важны соответствующие мероприятия в рамках подразделений «Маркетинг» и «Front-Office» (Продажи). Эти мероприятия также преобразуются в виде карточек проектов с соответствующими целями, на проекты назначаются ресурсы и мотивация.

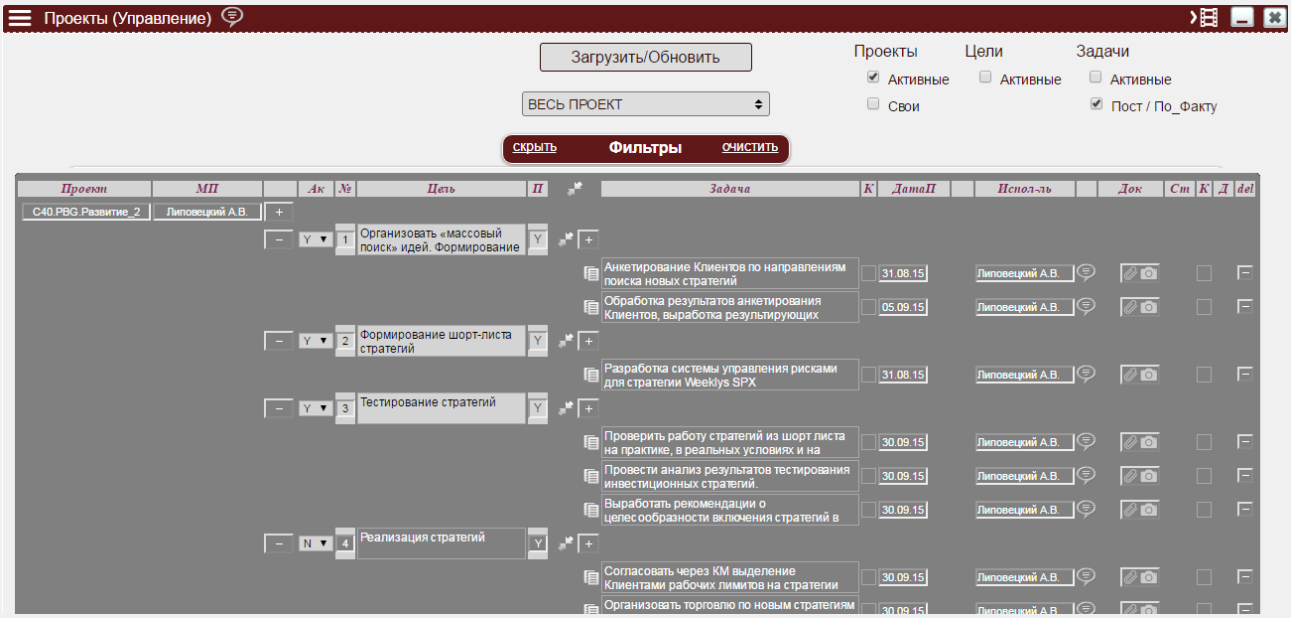
Так мы получаем набор Карточек Проектов (КП) разного уровня. Эти карточки находятся под контролем ТОПов, ответственных за исполнение стратегических показателей (KPI). ТОПы выступают в этом случае как **кураторы** проектов. Также исполнение карточек проектов контролируют соответствующие **Коллегиальные Органы** Управления ГК (Правление, Проектный Комитет, Комитет по управлению рисками и т.д.).

Таким образом, по всем стратегическим показателям и направлениям формулируются проекты 2-го, 3-го и т.д. уровней, связанных в единую иерархию целей, и каждый из которых в конечном итоге работает на стратегию ГК.

3. Операционное планирование и бюджетирование

В момент утверждения карточек проектов в соответствии с имеющимися в ГК процедурами назначаются менеджеры проектов (МП). Они отвечают за планирование проекта и защиту его бюджета. Задача менеджера - в системе SCIM в модуле «Проекты (Управление)» - декомпозировать цели своей карточки проекта в задачи, исполнение которых обеспечит исполнение карточки в целом.

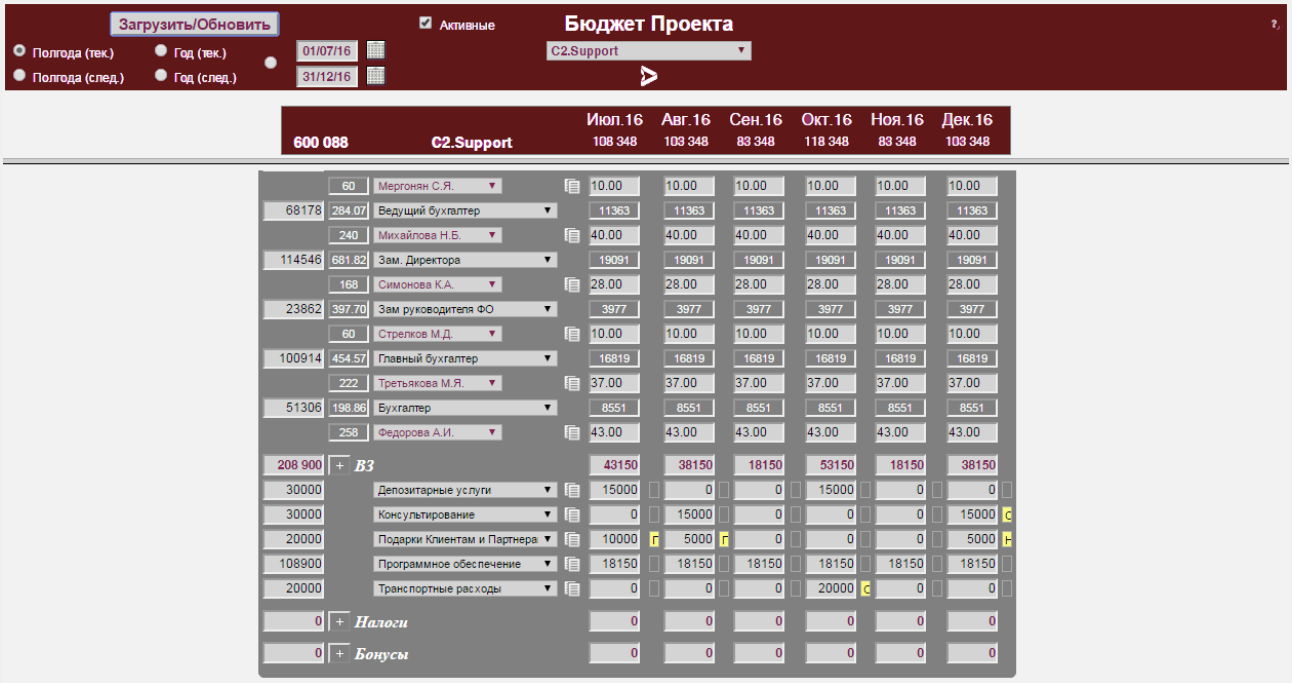
Пример плана проекта



Такое операционное планирование в итоге обеспечивает связь всех задач в рамках проектов ГК со стратегическими целями компании.

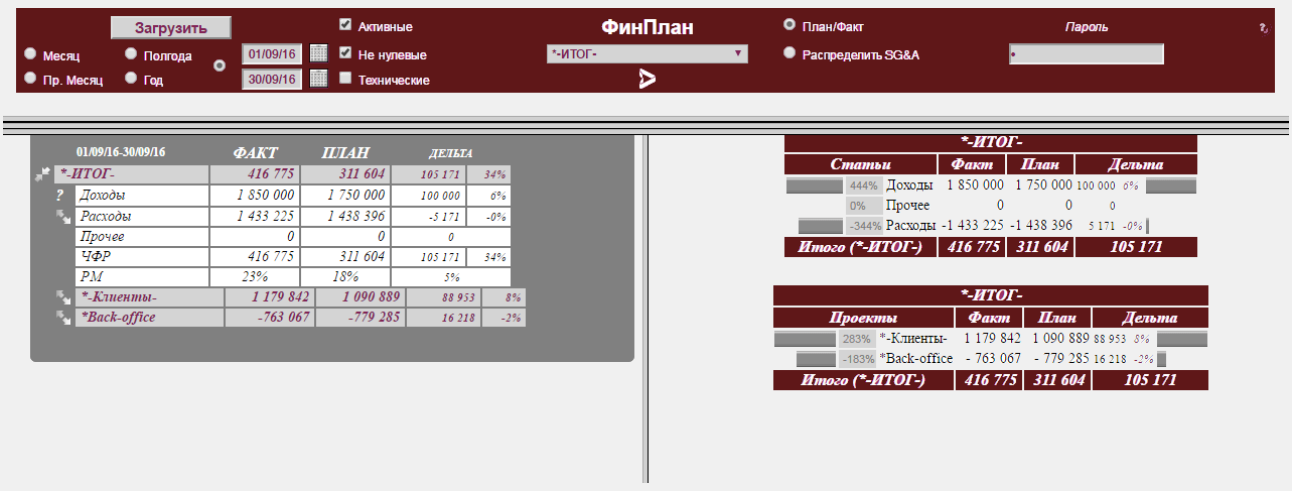
В процессе планирования проектов менеджеры определяют ресурсное наполнение проекта. В ГК у нас это производилось в системе SCIM в модуле «Бюджетирование проектов». Планирование человеческих ресурсов менеджерами проектов давало в системе SCIM консолидированное понимание потребности ГК в HR в целом (сколько персонала необходимо, какой квалификации и на какой период). А планирование финансовых ресурсов — понимание потребности в инвестиционных ресурсах в заданном периоде.

Пример бюджета проекта



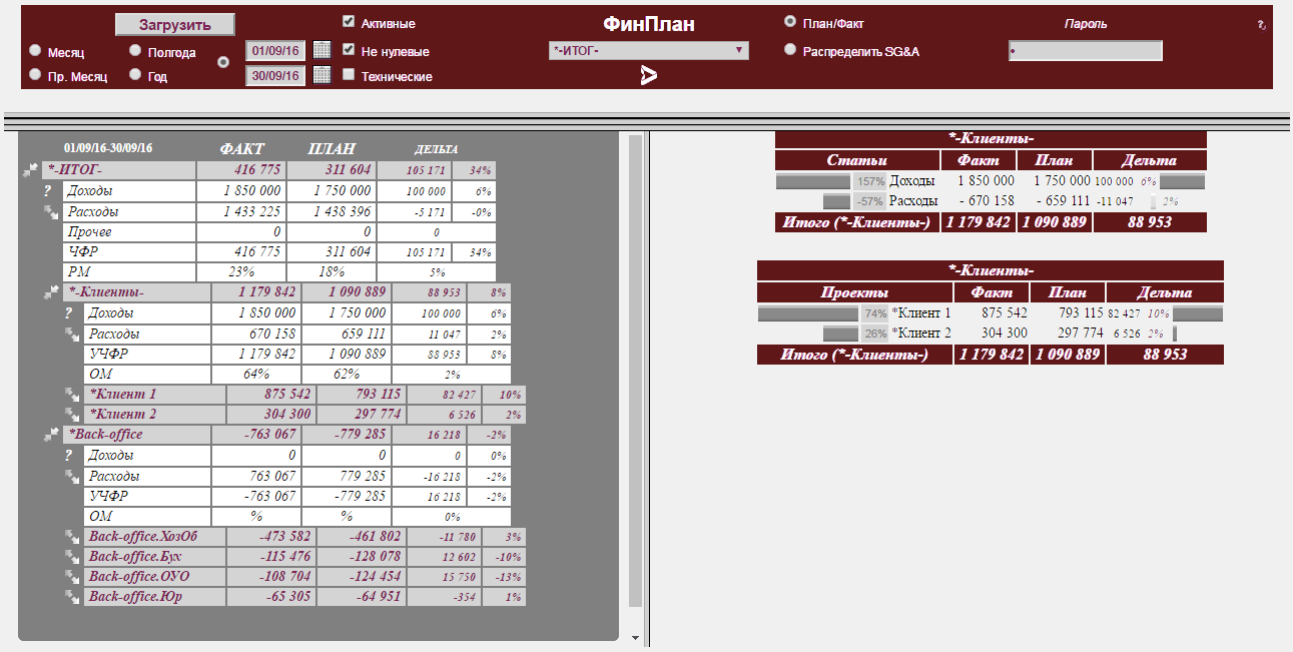
В SCIM все бюджеты проектов в итоге консолидируются в общий Финансовый План компании.

Фрагмент Финансового Плана ГК (укрупненно)



При необходимости, пункты Финансового Плана разворачиваются и детализируются в SCIM (вплоть до уровня конкретных платежей и затрат).

Фрагмент Финансового плана ГК (развернутый)



01/09/16-30/09/16	ФАКТ	ПЛАН	ДЕЛЬТА	
*-ИТОГ-	416 775	311 604	105 171	34%
Доходы	1 850 000	1 750 000	100 000	6%
Расходы	1 433 225	1 438 396	-5 171	-0%
Прочее	0	0	0	
ЧФР	416 775	311 604	105 171	34%
РМ	23%	18%	5%	
*-Клиенты-	1 179 842	1 090 889	88 953	8%
Доходы	1 850 000	1 750 000	100 000	6%
Расходы	670 158	659 111	11 047	2%
УЧФР	1 179 842	1 090 889	88 953	8%
ОМ	64%	62%	2%	
*Клиент 1	875 542	793 115	82 427	10%
*Клиент 2	304 300	297 774	6 526	2%
*Back-office	-763 067	-779 285	16 218	-2%
Доходы	0	0	0	0%
Расходы	763 067	779 285	-16 218	-2%
УЧФР	-763 067	-779 285	16 218	-2%
ОМ	%	%	0%	
Back-office.ХозОб	-473 582	-461 802	-11 780	3%
Back-office.Бух	-115 476	-128 078	12 602	-10%
Back-office.ОУО	-108 704	-124 454	15 750	-13%
Back-office.Юр	-65 305	-64 951	-354	1%

*-Клиенты-

Статьи	Факт	План	Дельта
157% Доходы	1 850 000	1 750 000	100 000 6%
-57% Расходы	- 670 158	- 659 111	-11 047 2%
Итого (*-Клиенты-)	1 179 842	1 090 889	88 953

*-Клиенты-

Проекты	Факт	План	Дельта
74% *Клиент 1	875 542	793 115	82 427 10%
26% *Клиент 2	304 300	297 774	6 526 2%
Итого (*-Клиенты-)	1 179 842	1 090 889	88 953

Консолидированный Финансовый План включает в себя все запланированные на период доходы, расходы и содержит ключевые финансовые показатели: плановая прибыль, рентабельность. Благодаря этому, на данном этапе достигается очень **важное стратегическое понимание** — какими средствами мы планируем достичь наши стратегические цели. И, если эта комбинация нас не устраивает (например, не нравится размер запланированной прибыли), возвращаемся к определению целей (верхеуровневые, стратегические) или средств (подцели, операционные планы и бюджеты).

В результате реализации этого этапа стратегического планирования мы получаем понятную, связную и структурированную систему целей, операционных планов и бюджетов ГК.

4. Контроль реализации операционных планов, достижения целей

Помимо очевидного контроля со стороны менеджера проекта, контроль исполнения операционных планов в текущем режиме производится также заказчиком проекта, в качестве которого выступает **куратор проекта** из числа членов Правления (держателей KPI-показателей). В системе SCIM куратор проекта имеет доступ к просмотру карточек курируемых им проектов, и может оперативно получить информацию о ходе достижения целей КП и текущей степени их реализации. Система SCIM позволяет куратору выхватить любой фрагмент дерева проектов и в режиме текущего управления получить информацию о бюджетах и их исполнении, операционных планах и степени их исполнении, а также актуальном состоянии финансовых показателей ГК по этому фрагменту (см. выше Рис. Фрагмент Финансового плана ГК (развернутый)).

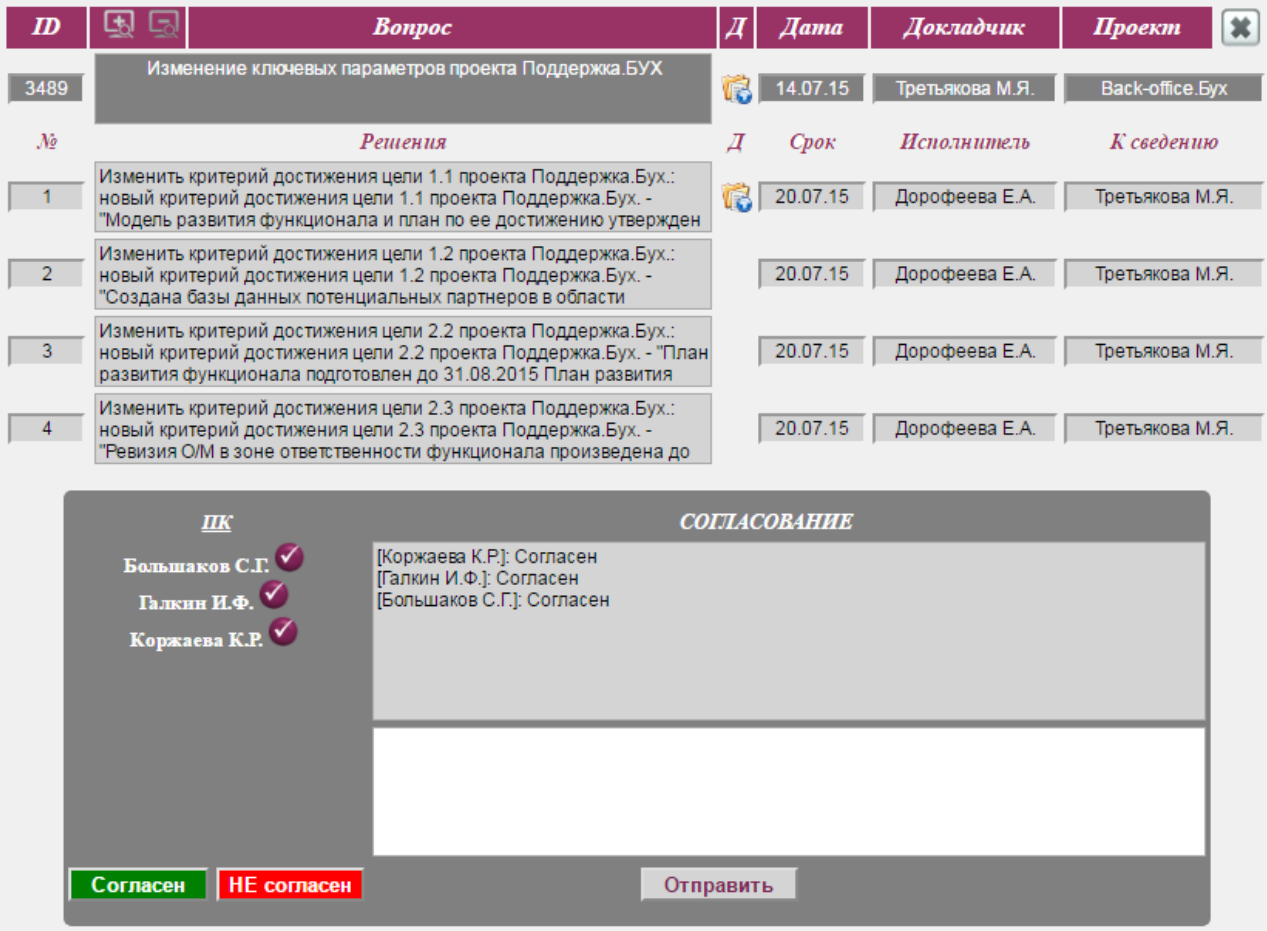
В рамках процедур управления проектами ГК контроль над исполнением проектов осуществляет соответствующий коллегиальный орган - **Проектный Комитет** (ПК). Отчетность перед которым – обязанность менеджеров проектов. По процедуре менеджер проекта предоставляет Проектному Комитету типовой, стандартизированный «**Отчёт о ходе реализации проекта**» (ОХРП). В котором отражает степень исполнения своей карточки проекта (по всем целям карточки проекта), отчитывается по расходам (бюджету) проекта, а также докладывает о произошедших и ожидаемых событиях в проекте.

Шаблон Отчета о ходе реализации проекта

Вся информация для ОХРП доступна в онлайн режиме в SCIM, и поэтому подготовка такого отчета не требует существенных затрат ресурсов менеджера.

В ходе обсуждения ОХРП Проектный Комитет может принимать решения об изменении ключевых параметров проекта: замена менеджера, изменения в КП, планах и бюджетах проекта.

Пример решения ПК об изменении ключевых параметров проекта



ID	Вопрос	Д	Дата	Докладчик	Проект
3489	Изменение ключевых параметров проекта Поддержка.БУХ		14.07.15	Третьякова М.Я.	Back-office.Бух

№	Решения	Д	Срок	Исполнитель	К сведению
1	Изменить критерий достижения цели 1.1 проекта Поддержка.Бух.: новый критерий достижения цели 1.1 проекта Поддержка.Бух. - "Модель развития функционала и план по ее достижению утвержден		20.07.15	Дорофеева Е.А.	Третьякова М.Я.
2	Изменить критерий достижения цели 1.2 проекта Поддержка.Бух.: новый критерий достижения цели 1.2 проекта Поддержка.Бух. - "Создана базы данных потенциальных партнеров в области		20.07.15	Дорофеева Е.А.	Третьякова М.Я.
3	Изменить критерий достижения цели 2.2 проекта Поддержка.Бух.: новый критерий достижения цели 2.2 проекта Поддержка.Бух. - "План развития функционала подготовлен до 31.08.2015 План развития		20.07.15	Дорофеева Е.А.	Третьякова М.Я.
4	Изменить критерий достижения цели 2.3 проекта Поддержка.Бух.: новый критерий достижения цели 2.3 проекта Поддержка.Бух. - "Ревизия О/М в зоне ответственности функционала произведена до		20.07.15	Дорофеева Е.А.	Третьякова М.Я.

Заседания Проектного Комитета в ГК проводились 1 раз в неделю. Проектный Комитет занимался рассмотрением не только вопросов проектного управления, но и важными

вопросами текущего операционного управления, которые так или иначе связаны с деревом целей и проектов ГК. Таким образом, **Проектный Комитет** осуществлял **операционное управление** ГК.

Ну и, наконец, верхнеуровневый контроль над исполнением целей и проектов к ГК осуществляло Правление, собирающееся раз в месяц. Основная задача Правления – контроль исполнения стратегических показателей на среднесрочном периоде (KPI). По аналогии с отчетом о ходе реализации проекта (ОХРП) на ПК, ТОПы (держатели KPI) на Правлении отчитывались о ходе исполнения своих KPI. Таким образом, **Правление** осуществляло с**тратегическое управление** ГК.

5. Анализ результатов

В конце стратегического периода (у нас в ГК это полгода) мы на коллегиальных органах подводили итоги исполнения операционных планов и бюджетов (Проектный Комитет) и исполнения стратегии на среднесрочном периоде (Правление).

Для начала ПК подводит итоги исполнения КП на стратегический период, планов и бюджетов. Принимает решения о степени исполнения целей и их закрытии в карточках проектов.

Далее на Правлении подводятся итоги исполнения стратегических целей (KPI), подводятся итоги реализации всех планов и бюджетов, исполнения Финансового Плана ГК. Производится анализ текущего состояния бизнеса по важным участкам для ГК, выделяются узкие места и принимаются решения о фокусировке усилий и стратегическом перераспределении ресурсов. Так, в ГК всегда производился срез состояния по укрупненным направлениям:

1. Front-Office - продажи и продвижение услуг ГК;
2. Middle-Office - Проектный офис – исполнение проектов, реализация продуктов и услуг ГК;
3. Back-Office – функциональное обеспечение операционной деятельности ГК.

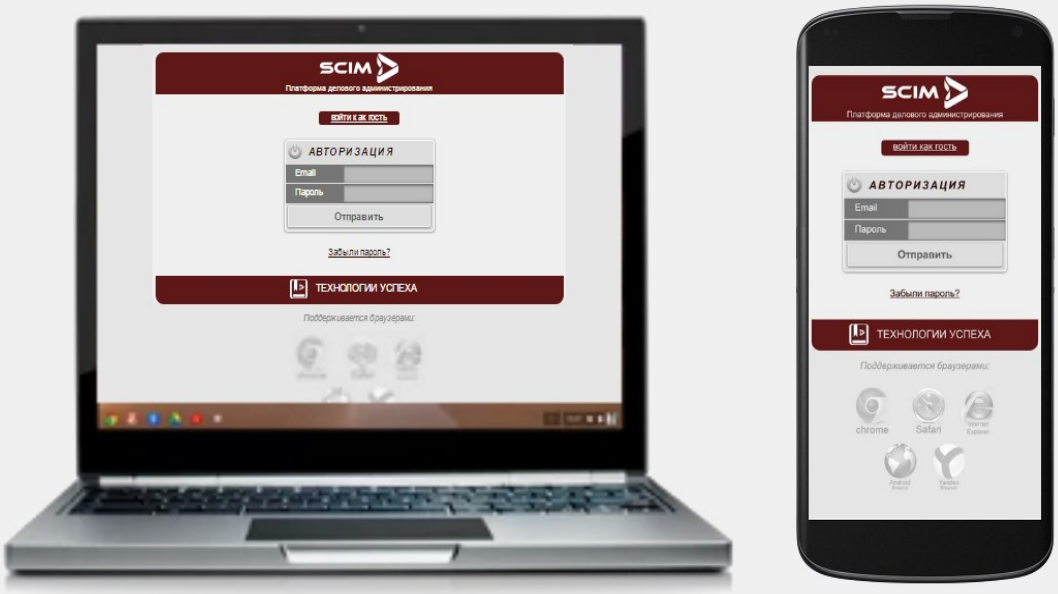
Отдельными пунктами рассматривались текущее и прогнозное состояние ГК с точки зрения:

- управления финансами - финпланы, финпоказатели и финмодели;
- управления рисками - карта рисков, критические риски, комплекс мероприятия по предотвращения и управлению рисками.

Система SCIM, в нашем случае, обеспечивала консолидацию всей информации по исполнению стратегии и проектов, ее структурирование, систематизацию и хранение.

На основе полученных результатов принимаются решения о новых стратегических целях, запуске новых карточках проектов. И начинается новый стратегический период, новый стратегический цикл.

Преимущества Платформы SCIM для реализации решения



Платформа SCIM обеспечивает глубокую и качественную информационно-аналитическую поддержку принятия управленческих решений **на всех этапах стратегического цикла** компании:

- ✔ **Этап 1. Определение стратегических целей**

Модуль «Карточки проектов» SCIM позволяет систематизировать и формализовать в виде карточек KPI основные стратегические цели компании. Назначить ответственных и мотивационную составляющую за исполнение KPI.

- ✔ **Этап 2. Декомпозиция стратегических целей**

Декомпозиция стратегических целей на подцели (создание иерархии целей) поддерживается модулем «Карточки проектов». Здесь для всех подразделений компании и направлений ее деятельности фиксируются производные операционные цели, достижение которых позволит достичь главные верхнеуровневые стратегические цели бизнеса. Определяются критерии и сроки достижения операционных целей, ответственные менеджеры и кураторы, состав команды, работающей на достижение цели, уровень материального поощрения за достигнутый результат.

- ✔ **Этап 3. Операционное планирование и бюджетирование**

Зафиксированные в карточках KPI и проектов цели разбиваются в модуле «План и Контроль проекта» на операционные задачи, реализация которых необходима для достижения целей KPI и вытекающих из них подцелей.

В модуле «Бюджет проекта» осуществляется назначение ресурсов — финансовых и людских - на реализацию задач и достижение целей.

Модуль «Финансовый План P&L» автоматически консолидирует бюджеты всех проектов в единый финансовый план компании, который включает в себя все запланированные на период доходы, расходы и содержит ключевые финансовые показатели бизнеса: плановая прибыль, рентабельность и т.п.

- ✔ **Этап 4. Контроль реализации операционных планов, достижения целей**

Модули «Карточки проектов», «Журнал Событий», «План и Контроль проекта», «Расходы проекта» позволяют менеджерам и кураторам оперативно контролировать ход исполнения планов, бюджетов и достижения целей.

В модуль «Финансовый План P&L» в онлайн-режиме поступает информация о фактических расходах и доходах. Уполномоченные лица компании получают оперативную информацию о текущих финансовых показателях бизнеса, сравнительный анализ фактических показателей с запланированными на заданную дату.

Контроль исполнения стратегии со стороны коллегиальных органов управления различных уровней полностью поддерживается блоком SCIM «Коллегиальный Орган». Эффективность работы коллегиальных органов управления предопределена качественной, актуальной и достоверной информацией, предоставляемой его членам в стандартизированной, структурированной форме, удобной для выработки своевременных и качественных решений.

- ✔ **Этап 5. Анализ результатов**

Информация из различных модулей SCIM, задействованных в процессах выработки и реализации стратегии, позволяет сделать количественный и качественный анализ итоговых результатов достижения целей, сделать выводы о степени их достижения и успешности реализации стратегии в целом, выявить сильные и слабые стороны реализации стратегии, создать историю и шаблоны «успешных практик», нормативов ресурсного обеспечения типовых задач, наметить планы по изменению в будущем принципов и форматов работы.

Система SCIM обеспечивает консолидацию всей информации по исполнению стратегии и проектов, ее структурирование, систематизацию и хранение.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Другие бизнес-решения SCIM

Общеорганизационные

✅ Как улучшить **исполнительскую дисциплину** персонала, наладить учет и контроль над бизнес-задачами и поручениями, добиться того, чтобы дела делались в срок и без многократных напоминаний.

Читать

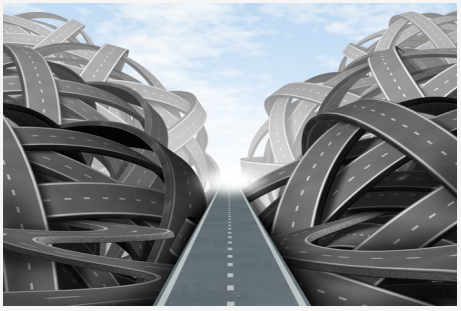
✅ Как обеспечить эффективную информационную поддержку управления. Организовать разумную, понятную и комфортную **систему информирования** в бизнесе.

Читать

✅ Как повысить **эффективность коммуникаций** в организации, улучшить взаимодействия сотрудников, их координацию. Избежать информационного хаоса. Повысить скорость и качество управленческих решений.

Читать

Стратегические



Как разработать среднесрочную **бизнес-стратегию** и успешно ее реализовать. Системно организовать бизнес и наладить его работу как у хорошо отлаженного механизма.

Читать

Как добиться безукоризненного соблюдения всех законодательных норм в рамках бизнеса, чтобы исключить критические риски репрессий и санкций со стороны государства. Как выстроить надежную **систему Compliance**, которая не зависела бы от конкретных исполнителей и служила основной для устойчивого развития бизнеса.

Читать

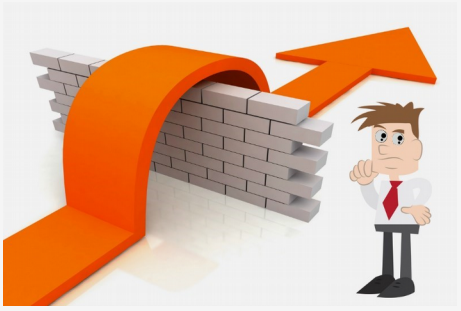
Как построить систему выявления, оценки, приоритезации и **управления бизнес-рисками**. Как снизить вероятность реализации рисков и уменьшить негативные последствия в случае их реализации.

Читать

Управление бизнесом

Как выстроить **систему управления**, сфокусированную на актуальных для бизнеса целях. Как добиться от менеджмента и рядовых сотрудников командной координации и нацеленности на результат. Какими средствами повысить эффективность систем планирования и прогнозирования в бизнесе.

Читать



Как преодолеть типичные **кризисы управления**: «бутылочное горлышко» единоначалия, недоверие к делегированным решениям, чрезмерную бюрократию и заформализованность бизнеса.

Читать

Как наладить эффективную работу **коллективных органов управления** (правление, комитеты, советы, комиссии).

Читать

Финансы

Как организовать стратегическое и оперативное **финансовое управление бизнесом**. Придать финансовой информации удобный и практичный формат. Сделать достоверными финансовые оценки, прогнозы и планы.

Читать

Как надежно **контролировать уход денег** и их целевое расходование!

Читать

Как наладить **управление ликвидностью** (финансовыми потоками) в бизнесе. Как эффективно организовать планирование, анализ и контроль движения денежных средств (ДДС) по счетам компании.

Читать

Как **защитить и сохранить оборотный капитал**, деньги бизнеса и клиентов на случай банкротства банка и блокирования денежных средств на счетах.

Читать

Персонал

Как **мотивировать персонал** на высокоэффективный труд и достижение целей компании. Чтобы сотрудники на протяжении всей своей карьеры и работы в компании стремились создавать для нее ощутимую ценность.

Читать

Как **контролировать сотрудников**, чтобы всегда было ясно кто чем занят, насколько загружен. Как оценить их эффективность и вклад в реализацию целей и задач бизнеса.

Читать

Как организовать систему непрерывного **развития персонала** компании. Обеспечить бизнес нужными человеческими ресурсами требуемого качества. Удерживать эффективных и перспективных сотрудников.

Читать

Продажи

Как добиться **выполнения планов продаж**. Повысить процент доведения потенциальных покупателей до сделки. Держать под контролем все этапы продаж. Доводить продажи до результата!

Читать

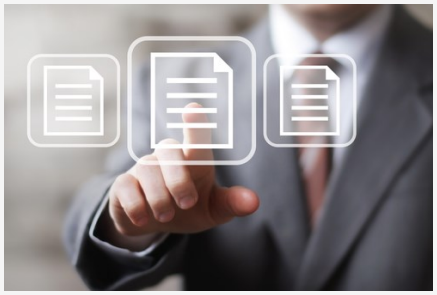
Как **системно организовать продажи**, взять их под свой контроль и управление. Добиться их высокой эффективности и результативности. Снизить зависимость результатов продаж от внешних и внутренних факторов. Повысить точность и четкость прогнозов в продажах!

Читать

Как сделать работу продавцов прозрачной, контролируемой и управляемой. Как объективно **оценивать результативность и потенциал продавцов**. Как эффективно воздействовать на продавцов, стимулировать и контролировать каждую продажу.

Читать

Документы



Как обеспечить высокое качество **проработки и контроля документов**, поступающих на подпись руководителю. Как отладить механизмы квалифицированной экспертизы и согласования документов перед подписанием.

Читать

Как **навести порядок в документах** бизнеса. Обеспечить надежность и эффективность документооборота. Создать **систему работающих правил** и процедур ведения бизнеса.

Читать

Консультации и Обратная связь

Мы всегда рады дать дополнительные бесплатные консультации и рекомендации по внедрению этого и других решений SCIM в вашем бизнесе. Мы также будем благодарны получить ваши отзывы, насколько решения SCIM оказалось полезным и эффективным для вашего бизнеса и предложения по их улучшению.

Онлайн-консультации доступны онлайн: задайте вопрос пользователю «SCIM» в чате SCIM.

Вы также можете направить свои вопросы по электронной почте scim@scim.ru