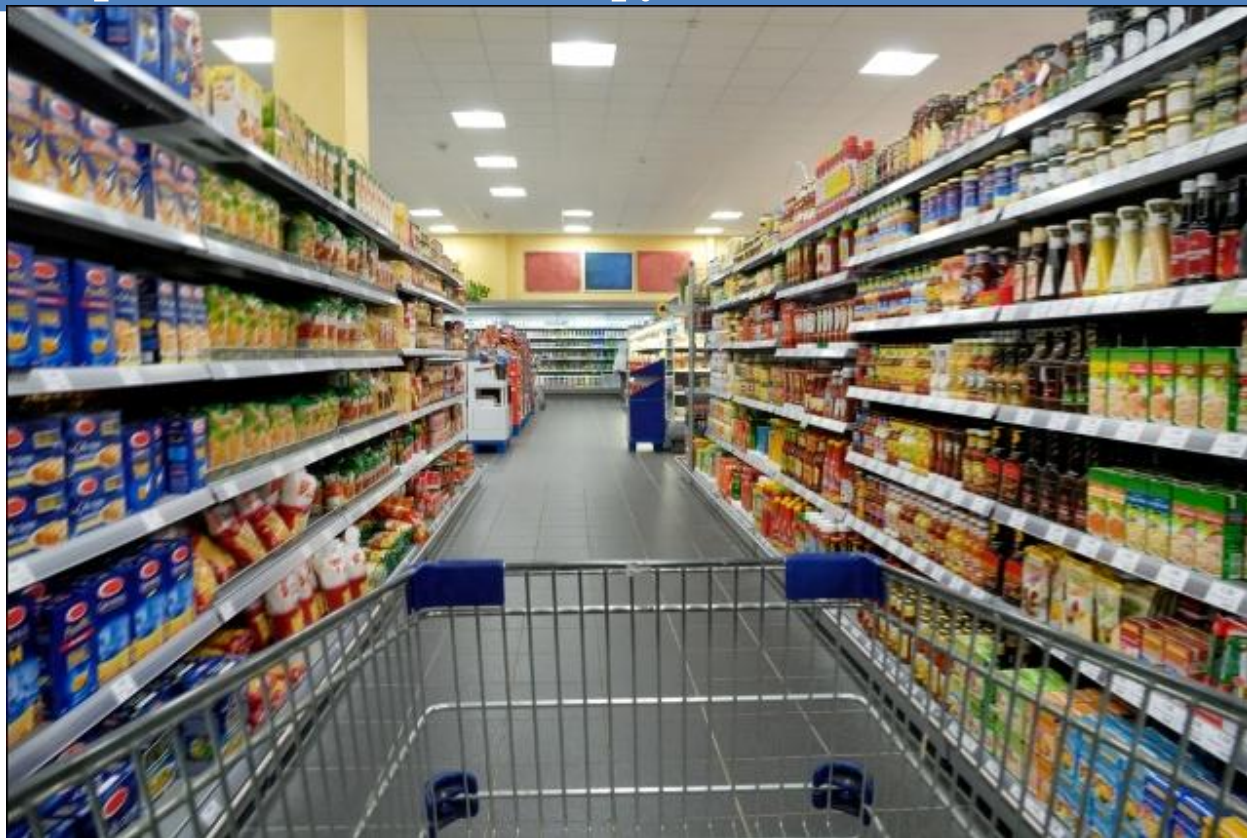


# 2015

## Отчёт по результатам управленческого аудита торговой сети «XXX» группы компаний «YYY»



## Оглавление

<b>1. Список сокращений .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Исходные данные.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Текущее и целевое состояние системы управления .....</b>	<b>3</b>
2.1. Целеполагание, стратегия .....	4
2.2. Планирование бизнеса .....	5
2.3. Система целей и показателей.....	5
2.4. Организационный дизайн.....	6
2.5. Бизнес-процессы.....	6
2.6. Управление качеством .....	7
2.7. Регламентирующие документы.....	7
2.8. Управление персоналом.....	7
2.9. Информационное обеспечение .....	8
<b>3. Обнаруженные резервы и способы их мобилизации.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Предложения по совершенствованию системы управления ТС....</b>	<b>21</b>
<b>Приложение 1. Список предоставленных для изучения документов ...</b>	<b>25</b>
<b>Приложение 2. Структура бизнес-плана.....</b>	<b>27</b>
<b>Приложение 3. Список бизнес-процессов, подлежащих оптимизации</b>	<b>28</b>

## **1. Список сокращений**

АУП – административно-управленческий персонал,  
БДДС – бюджет движения денежных средств,  
БДР – бюджет доходов и расходов,  
б/п – бизнес-процессы,  
БП – бизнес-план,  
ГК – группа компаний,  
ДЗ – дебиторская задолженность,  
ДИ – должностные инструкции,  
ДМ – директор магазина,  
ИС – информационная система,  
ИТ – информационные технологии,  
КД – кадровая документация,  
КЗ – кредиторская задолженность,  
КМ – категорийный менеджер,  
ОК – отдел кадров,  
ОП – отдел персонала,  
ОС – организационная структура,  
ПО – программное обеспечение,  
ПЭО – планово-экономический отдел,  
РЦ – распределительный центр,  
СБ – служба безопасности,  
СП – система показателей,  
СС – система стимулирования,  
СУ – система управления,  
ТЗ – товарный запас,  
ТС – торговая сеть,  
ТМЦ – товарно-материальные ценности,  
УК – управляющая компания,  
УТ – управление торговлей,  
ФОТ – фонд оплаты труда,  
ЮО – юридический отдел.

## **2. Исходные данные**

.....

## **3. Текущее и целевое состояние системы управления**

В следующих разделах представлен результат анализа дисбаланса между текущим и целевым состояниями разных элементов системы управления. Общие для всей ТС резервы системы управления сгруппированы по подразделам.

Частные резервы, сгруппированные по участникам интервью, перечислены в Таблице 1.

Структура целевого состояния представлена на Рисунок 1. Текущее состояние СУ сравнивалось исполнителем именно с представленной структурой.



Рисунок 1

### 2.1. Целеполагание, стратегия

В явном виде цели компании не сформулированы, хотя в интервью Руководитель группы компаний перечислила ряд **намерений** в области масштаба бизнеса, эффективности, безопасности и персонала.

Как элемент системы управления, стратегия отсутствует. Вместе с тем, Руководитель группы компаний подтвердила целесообразность согласования между руководителями высшего звена и доведение до всего коллектива принципов развития бизнеса и путей достижения целей ТС.

В частности, требует согласования **стратегия конкуренции**.

Согласно методологии классиков системного менеджмента, существуют 3 типа стратегий, позволяющих компании успешно конкурировать на рынке:

- Дифференциация, то есть предоставление потребителям продукта, более ценного, чем у конкурентов
- Лидерство по издержкам, позволяющее победить в ценовой конкуренции
- Фокусирование, то есть концентрация ресурсов на более узких продуктовых и клиентских сегментах для создания конкурентных преимуществ.

Смешивание стратегий приводит к снижению эффективности бизнеса.

.....

Разработка стратегия развития ТС запланирована на Этапе 3 договора №6315 – см. п. 4.3.

## **2.2. Планирование бизнеса**

ТС не имеет бизнес-плана развития, в частности финансово-экономической модели, на которой можно было бы моделировать варианты развития. Делается ежегодный БДР, но исполнителю осталось не понятно, какие решения принимаются на его основе. Во всяком случае, Руководитель группы компаний сообщила, что анализ план-факта по БДР не проводится, а руководитель ПЭО добавил, что план товарооборота, за выполнение которого отвечают и стимулируются ведущие сотрудники ТС, формируется на месяц вперёд в оперативном режиме, и может сильно отличаться от БДР.

.....

Исполнитель предлагает разработать бизнес-план развития на 2015-16 гг. после утверждения стратегии развития - см. п. 4.4.

Исполнитель также предлагает с целью организации эффективного управления финансами внедрить в ТС полноценное бюджетирование – см. п. 4.11. Для внедрения бюджетирования в 1С в составе конфигурации должен быть блок 1С:Бюджетирование.

## **2.3. Система целей и показателей**

В ТС по ведущим сотрудникам определены объективные показатели деятельности, по всем – субъективные показатели, основанные на количестве нарушений действующих правил. Все эти показатели включены в систему стимулирования.

К сожалению, единой системы эти показатели не составляют, планы существуют только по общему товарообороту ТС. Вместе с тем, обращает на себя внимание отсутствие показателей на проблемных участках работы – управление ДЗ и КЗ, внутренней логистикой, эффективностью использования ТЗ. В результате, многие мнения участников интервью, принятые управленческие

решения основываются на интуитивных предположениях, а не на объективной информации, сбор которой необходимо наладить в короткие сроки.

Таким образом, как целостный элемент системы управления, СП отсутствует. ....

Разработка СП ТС запланирована на Этапе 4 договора №6315, который фактически нужно выполнять одновременно с Этапом 6, так как СП тесно связана с задачей оптимизации бизнес-процессов. Исполнитель предлагает дополнить этап тренингом «Внедрение СП», который может быть проведён в дистанционном виде – см. п. 4.6.

## 2.4. Организационный дизайн

В ходе интервью с Руководителем группы компаний исполнителю был передан некоторый устаревший вариант организационной структуры. К сожалению, действующий вариант ОС получить не удалось.

Вместе с тем, в ходе интервью сотрудники говорили, что организационная структура, отношения подчинённости, горизонтальные функциональные связи не всегда понятны. Сотрудники часто действуют по устно сформулированным «понятиям», а не письменно зафиксированным производственным правилам, делегирование полномочий чётко не определено, подчинённые могут получить решение своего вопроса «на самом верху», в обход своего начальника.

.....

Горизонтальные связи между КМ, логистикой и магазинами не образуются сами по себе. Для их организации нужно многое сделать:

.....

Разработку организационной структуры предлагается выполнить после описания б/п верхнего уровня на Этапе 6 договора №6315 – см. п. 4.11.

## 2.5. Бизнес-процессы

Для эффективного функционирования бизнес-процесса важно не только описать последовательность действий, но и организовать **управление** бизнес-процессом по схеме:

- Постановка целей,
- Планирование работы,
- Контроль работы, сбор информации,
- Анализ информации,
- Принятие управленческих решений, обеспечивающих достижение целей.

Зрелость бизнес-процессов определяют именно степенью внедрения такой системы управления. В этом смысле **бизнес-процессы ТС находятся на низком уровне зрелости.**

.....

Описание и оптимизацию б/п планируется выполнить на Этапе 6 договора №6315. Исполнитель предлагает дополнить этап тренингом по управлению бизнес-процессами, который может быть проведён в дистанционном виде – см. п. 4.10.

## **2.6. Управление качеством**

Управление качеством нуждается в том же подходе, как и к другим б/п – см. п. 2.5. Качество работы требуется повышать на многих участках работы – в управлении ДЗ и КЗ, в работе персонала магазинов и на других участках. По мнению интервьюируемых наиболее проблемным участком с точки зрения качества является **логистика**. Причины этого следующие:

- .....

Генеральный путь повышения качества логистики совершенно ясен:

- .....

Однако, учитывая

- Остроту проблем логистики,
- Большое количество проблем с внедрением типового функционала 1С, а значит занятость ИТ-ресурсов на этой работе,

- Продолжительность реализации «генерального пути»,

исполнитель предлагает

- .....

В случае согласия руководства ГК с таким алгоритмом, исполнитель готов подготовить необходимые регламентирующие документы.

## **2.7. Регламентирующие документы**

В компании существует довольно много регламентирующей документации, но единую систему эта документация не составляет. Более того, мнения сотрудников в отношении актуальности тех или иных документов, самые разные. Некоторые участники интервью просто не знают некоторых документов, предъявленных исполнителю, как действующие.

Регламентирующую документацию нужно приводить в порядок. При этом важно решить 3 вопроса:

- .....

## **2.8. Управление персоналом**

Большинство участников интервью назвали управление персоналом самым сложным вопросом ТС. Объективные причины этой проблемы понятны, но тем важнее мобилизовать резервы в этом функционале, имеющиеся в ТС. Эти

резервы перечислены в Таблице 1, здесь обобщим предложения по важнейшей составляющей управления персоналом – **мотивации сотрудников**.

Материальная и нематериальная мотивация персонала является одной из самых острых проблем, обозначенных участниками интервью.

В СС есть большие резервы:

- .....

Разработка новой СС ТС запланирована на Этапе 5 договора №6315, после разработки СП. Исполнитель предлагает дополнить этап тренингом по СС, который может быть проведён в дистанционном виде – см. п. 4.8.

Нематериальная мотивация в ТС практически не используется.

Исполнитель рекомендует провести процедуру формирования нематериальной мотивации, описанную здесь - <http://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Practiceof-applicationof-non-material-motivation.html> . В период проведения изменений такие мероприятия очень полезны для повышения лояльности персонала.

Исполнитель предлагает провести семинар по этой процедуре в дистанционном виде – см. п. 4.1.

## **2.9. Информационное обеспечение**

Осенью 2014 года ТС приступила к внедрению новой версии 1С. К сожалению, провести интервью с ИТ-специалистами, участвующими во внедрении не удалось, так как они были в отпуске. Но по результатам других интервью у исполнителя сложилось следующее мнение.

Хотя Руководитель группы компаний сообщила, что проект внедрения, а также план работы были разработаны, полноценность этих документов вызывает сомнение по следующим причинам:

.....

На Этапе 6 договора №6315 планируется разработка технического задания на внедрение б/п, СП и СС в ИС – см. п. 4.13. Одновременно нужно будет принять решение о целесообразности приобретения и внедрения отраслевых конфигураций для управления логистикой и производством ТС. На Этапе 8 договора предусмотрены работы по курированию и приёме результатов внедрения технического задания. Работа может быть произведена в случае предоставления исполнителю удалённого доступа к 1С.

## **3. Обнаруженные резервы и способы их мобилизации**

Далее представлены обнаруженные в ходе диагностики резервы системы управления и предлагаемые способы их мобилизации. Резервы сгруппированы по участникам интервью. Нужно иметь в виду, что исполнитель основывался на тех данных, что были ему предоставлены, поэтому достоверность сведений должна быть проверена.



Из приведённого перечня **по возможности** исключены общие резервы, такие как

- Отсутствие стратегии развития,
- Отсутствие планирования деятельности,
- Отсутствие сбалансированной системы целей и показателей,
- Резервы системы стимулирования,
- Отсутствие полноценного управления бизнес-процессами,
- Неоднозначность организационной структуры, Положений о подразделениях, должностных инструкций,
- Состояние 1С,

и включены только специфические для подразделений резервы.

Проработка решений по резервам включена в «Предложения по совершенствованию системы управления ТС».

№	Резерв	Решение
<b>Руководитель группы компаний</b>		
1	.....	.....4.12
2	.....	.....4.12
3	.....	.....4.10
4	.....	.....
5	.....	.....4.3
6	.....	.....4.4
7	.....	.....4.5
8	.....	.....4.12
9	.....	.....4.13
10	.....	.....4.9
11	.....	.....4.12.....
12	.....	.....2.6.....4.13.....
13	.....	.....4.8.....
14	.....	.....4.1
15	.....	.....4.9
16	.....	.....4.4.
<b>Аудитор с функциями ФД</b>		
17	.....	.....
18	.....	.....4.9
19	.....	.....4.9
20	.....	.....4.9

№	Резерв	Решение
21	.....	.....4.9
22	..... .....	.....4.9
23	..... .....	.....
24	.....	.....4.9..... .4.13.....4.14
25	..... .....	.....
26	..... .....	.....4.9..... .4.13.....4.14
27	..... .....	.....
28	..... .....	.....4.10
29	..... .....	.....
30	.....	.....
31	.....	.....4.11
32	.....	.....4.5
33	.....	.....4.12
34	.....	.....4.4..... .....4.13.....
35	.....	.....4 .9
<b>Руководитель ТС</b>		
36	.....	.....
37	.....	.....

№	Резерв	Решение
	.....	.....4.12
38	..... .....	.....4.12..... ..... ..4.13
39	.....	.....4.13
40	..... .....	.....4.13
41	.....	.....4.6
42	..... .....	.....4.9
43	..... .....	.....4.9
44	.....	..... ...4.13
45	..... .....	.....
46	..... .....	.....4.6
47	.....	.....
48	.....	.....4.9
49	..... .....	.....
50	.....	.....
51	.....	.....
52	.....	.....4.12..... .....4.8
53	.....	.....
54	.....	.....
55	..... .....	..... .....

№	Резерв	Решение
56	.....	.....
57	.....	.....
58	.....	.....
59	.....	.....4.9
60	.....	.....4.7
61	.....	.....4.9.....
		.....4.13
62	.....	.....4.13.....
		.....
63	.....	.....4.13.....
		.....
64	.....	.....
65	.....	.....4.9.....
		.....
66	.....	.....
67	.....	.....
68	.....	.....4.9.....4.13
69	.....	.....4.9.....
		.....
70	.....	.....4.9.....
71	.....	.....4.8
72	.....	.....
<b>Руководитель логистики</b>		
73	.....	.....4.13
74	.....	.....

№	Резерв	Решение
		.....4.13
75	.....	.....4.13
76	.....	.....
77	.....	.....4.13
78	..... ..... .....	.....4.13
79	.....	.....
80	.....	.....
81	..... .....	.....4.13.....
82	..... ..... ..... .....	.....4.7.....
83	.....	.....
84	.....	.....4.4
85	.....	.....4.13
86	..... ..... .....	.....4.9.....
87	.....	.....
88	.....	.....
89	.....	.....4.9..... .....4.13
90	..... .....	.....4.9.....4.13
91	.....	.....4.13

№	Резерв	Решение
	.....	
92	.....	.....4.13
93	.....	.....
94	.....	.....4.13
95	.....	.....
96	.....	.....
<b>Начальник отдела КМ/КМ</b>		
97	.....	.....
98	.....	.....4.5
99	.....	.....4.13
100	.....	.....4.9
101	.....	4.13
102	.....	.....4.13
103	.....	.....
104	.....	.....4.13
105	.....	.....
106	.....	.....4.13
107	.....	.....
108	.....	.....

№	Резерв	Решение
		.....
109	..... .....	.....4.10
110	.....	.....
111	.....	.....
112	..... .....	.....4.11
113	..... .....	.....4.1 3
114	.....	.....4.13
115	.....	.....4.13
116	.....	.....4.13
117	..... .....	.....4.13
118	.....	.....
119	..... .....	.....4.13
120	.....	.....4.13
<b>Начальник ЮО</b>		
121	..... .....	.....
122	.....	.....
123	..... .....	.....4.7
124	.....	.....4.5
125	.....	.....4.8
126	.....	.....



№	Резерв	Решение
	.....	
127	.....	.....4.5
128	.....	.....
129	.....	.....4.3
<b>Начальник ОП</b>		
130	.....	.....
131	.....	.....
132	.....	.....4.9
133	.....	.....4.8
134	.....	.....
135	.....	.....
136	.....	.....4.9
137	.....	.....4.9
138	.....	.....4.5
139	.....	.....4.11
140	.....	.....4.11
141	.....	.....4.9
<b>Начальник ОК</b>		
142	.....	.....4.9
143	.....	.....4.9

№	Резерв	Решение
144	..... .....	.....4.9
145	.....	.....
146	.....	.....4.5
147	.....	.....
148	..... .....	.....4.9
<b>ПЭО</b>		
149	.....	.....
150	..... ..... .....	.....4.12
151	..... .....	.....4.12
152	.....	.....4.5
153	.....	.....
154	.....	.....4.12
155	..... .....	.....4. 12
156	..... ..... .....	.....4.12
157	..... .....	.....
158	..... .....	.....
159	..... .....	.....4.13
<b>Зам. нач. СБ</b>		

№	Резерв	Решение
160	..... .....	.....4.13
161	..... .....	.....4.11
162	.....	.....
163	.....	.....4.5
164	.....	.....
<b>Начальник ТС</b>		
165	..... .....	.....
166	.....	.....
167	.....	.....4.11
168	..... .....	.....
169	..... .....	.....
170	..... .....	.....4.9
171	..... ..... .....	.....4.3..... .....
172	..... .....	..... ..... ..... .....
173	..... .....	.....4.9
174	.....	.....
175	.....	.....

№	Резерв	Решение
176	.....	.....4.5

**Таблица 1. Выявленные резервы и способы их мобилизации**

#### **4. Предложения по совершенствованию системы управления**

ТС

Основу предложения составляет план работ, согласованный в договоре № 6365. Однако, по результатам диагностики добавлены некоторые дополнительные работы. Они выделены в тексте курсивом.

Регламентирующие документы могут быть введены Исполнителем в ПО Business Studio Заказчика, если Заказчик обеспечит дистанционный доступ, а линия связи позволит выполнить эту работу.

##### **4.1. Семинар по процедуре формирования нематериальной мотивации**

Примерная программа - <http://piter-consult.ru/home/Trainings-list/Training-Practiceof-applicationof-non-material-motivation.html>.

Формат: дистанционное занятие по Skype продолжительностью 2 часа.

Стоимость – ..... тыс. руб.

##### **4.2. Маркетинговое исследование**

Метод: анализ открытых источников Интернета.

Результат – текст исследования с выводами в MS Word.

Продолжительность работы – 2 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

Стоимость маркетингового исследования может быть снижена, а качество повышено, если Заказчик организует своими силами мониторинг конкурентов по техническому заданию Исполнителя.

##### **4.3. Определение наиболее общих целей, формализация стратегии**

Метод: формализация силами консультанта по результатам интервью с ведущими сотрудниками и маркетингового исследования.

Результат – документ MS Word.

Продолжительность работы – 2 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

##### **4.4. Разработка бизнес-плана развития**

Состав работ:

- Разработка организационного плана,
- Разработка финансового плана,
- Анализ рисков.

Результат – документ MS Word по структуре Приложения 2.

Продолжительность работы – 3 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

#### **4.5. Разработка системы показателей**

Состав работ:

- Разработка дерева целей.
- Разработка системы показателей с формулами расчёта и способами регистрации исходных данных.
- Распределение ответственности за показатели.
- Разработка планов по показателям (при наличии статистики прошлого периода).
- Разработка бизнес-процесса, регламента, форматов данных, предназначенных для контроля состояния «план-факт» по показателям.

Результат – дерево целей и показателей, формулы расчёта показателей, планы по показателям, которые измерялись ранее, план-фактный бизнес-процесс.

Продолжительность работы – 1 неделя, стоимость – ..... тыс. руб.

#### **4.6. Тренинг «Внедрение СП»**

Примерная программа - <http://piter-consult.ru/home/Trainings-list/Training-Balanced-Scorecard.html>.

Формат: дистанционное занятие по Skype продолжительностью 2 часа.

Стоимость– ..... тыс. руб.

#### **4.7. Разработка системы стимулирования по показателям**

Результат:

- Шаблон план-фактного листа,
- Описание системы стимулирования по показателям,
- Шаблон расчёта премии по показателям в Excel.

Продолжительность работы (75 сотрудников) – 2 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

Для настройки коэффициентов системы Заказчик передаёт Исполнителю историю заработка сотрудников.

#### **4.8. Тренинг «Система стимулирования по показателям**

Примерная программа - <http://piter-consult.ru/home/Trainings-list/Training-Incentive-scheme-and-stages-of-development.html>.

Формат: дистанционное занятие по Skype продолжительностью 2 часа.

Стоимость– ..... тыс. руб.

#### **4.9. Описание и оптимизация бизнес-процессов**

Результат – графическое отображение бизнес-процессов, тексты регламентов.

Продолжительность работы – 4 недели, стоимость – ..... тыс. руб. (30 бизнес-процессов верхнего уровня, список см. в Приложении 3).

Возможно, список бизнес-процессов требует некоторого уточнения. Например, в этот список не попали бизнес-процессы производства. Если они требуют оптимизации, список нужно дополнить, что несколько увеличит стоимость и сроки исполнения. С другой стороны, выяснилось, что мерчандайзеры поставщиков практически не работают с ТС, поэтому соответствующий б/п можно было бы не описывать.

#### **4.10. Тренинг «Управление бизнес-процессами»**

Примерная программа - <http://piter-consult.ru/home/Trainings-list/Business-processes-optimization.html>.

Формат: дистанционное занятие по Skype продолжительностью 2 часа.

Стоимость– ..... тыс. руб.

#### **4.11. Разработка пакета организационных документов**

Состав работ:

- Разработка управленческой организационной структуры. Результат – графическое отображение оргструктуры.
- Разработка Положений о подразделениях (3 подразделения).
- Доработка Должностных инструкций (10 должностей).

Подробнее об организационном дизайне:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Пример результата.](#)

Продолжительность работы – 2 недели, стоимость – .....тыс. руб.

#### **4.12. Разработка системы бюджетирования**

Состав работ:

- Анализ действующей системы управления финансами
- Разработка и согласование финансовой структуры, включая список ЦФО,

- Разработка структуры бюджетов,
- Разработка и согласование бизнес-процессов
  - Формирования,
  - Контроля,
  - Коррекции,
  - Анализа

бюджетов

- Разработка Регламента бюджетирования,
- Разработка ТЗ для внедрения в 1С8.

Результат - Регламент бюджетирования, ТЗ.

Подробнее о бюджетировании:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Пример результата.](#)

Продолжительность работы – 3 недели, стоимость – ..... тыс. руб

#### **4.13. Разработка ТЗ для внедрения поддержки бизнес-процессов, расчёта показателей и совокупного дохода в информационной системе (ИС)**

Результатами работы является пакет документов:

1. Требования к функционалу ИС
2. Описание ролей участников бизнес-процессов
3. Форматы отчётов
4. Сценарии обучения пользователей

Продолжительность работы – 3 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

#### **4.14. Сопровождение внедрения**

Сопровождение заключается в

- курировании внедрения ТЗ в ИС, приёмка результатов,
- организации консультантом **регулярных дистанционных совещаний** по вопросу план-фактного анализа показателей и исполнения бизнес-процессов.

*Руководство компании определяет список участников и график совещаний, обеспечивает дистанционное участие консультанта, необходимую информацию (например, отчёты информационной системы). Консультант готовит и рассылает участникам по электронной почте повестку дня совещания, текст решений совещания. При наличии технических возможностей задачи могут быть запланированы в MS Outlook. Учитывая имеющийся в ТС опыт проведения подобных совещаний, целесообразно **ведение совещания** оставить за руководством компании.*

Сопровождение возможно после определения плановых показателей.

Планируемое количество совещаний – 4.

Продолжительность работы – 4 недели, стоимость – ..... тыс. руб.

*Руководитель компании «Питер-Консалт»*

*Кручинецкий СМ.*

*3.09.2015 г.*





**ОП**

!\*\*\* \*\*\*.\*\*\*  
\*\*\*\*\*.\*\*\*  
\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*.\*\*\*  
\*\*\*\*\* \* \*\*\*\*\*.\*\*\*  
\*\*\*\*\* \* \*\*\*\*\*.\*\*\*  
\*\*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* 2013. \*\*\*\*\* ..\*\*\*\*\*

## **Приложение 2. Структура бизнес-плана**

### **1. Резюме**

- 1.1. Сущность результатов бизнес-планирования
- 1.2. Планируемые показатели результативности и эффективности
- 1.3. Источники финансирования

### **2. Анализ деятельности компании**

### **3. Анализ рынка и стратегия**

- 3.1. Анализ рынка
  - 3.1.1. Клиентская целевая группа
  - 3.1.2. Оценка существующего спроса
  - 3.1.3. Ожидаемая конкуренция
- 3.2. Стратегия развития
  - 3.2.1. Сильные и слабые стороны компании
  - 3.2.2. Возможности и угрозы рынка
  - 3.2.3. SWOT-анализ
  - 3.2.4. Стратегические инициативы
  - 3.2.5. Система показателей
- 3.3. Маркетинг
  - 3.3.1. План продаж
  - 3.3.2. Тактика маркетинга: позиционирование, конкурентные преимущества, развитие продукта, каналы сбыта, ценообразование, программа продвижения

### **4. Материальные ресурсы**

- 4.1. Инвестиционные расходы
- 4.2. Косвенные расходы
- 4.3. Прямые расходы

### **5. Организация**

- 5.1. Организационная структура
- 5.2. Штатное расписание
- 5.3. Календарное осуществление проекта

### **6. Финансовый анализ**

- 6.1. Бюджет движения денежных средств
- 6.2. Прогнозный баланс
- 6.3. Бюджет доходов и расходов

### **7. Эффективность проекта**

- 7.1. Финансовые показатели
- 7.2. Показатели эффективности
- 7.3. Анализ безубыточности

### **8. Анализ рисков**

- 8.1. Технологические риски
- 8.2. Организационный и управленческий риск
- 8.3. Риск материально-технического обеспечения
- 8.4. Финансовые риски
- 8.5. Экономические риски

## Приложение 3. Список бизнес-процессов, подлежащих оптимизации

Бизнес-процессы	Кол-во участников	Кол-во БП верхнего уровня
<b>Управление выполнением бизнес-плана</b>		1
<b>Оперативный маркетинг</b>		
Управление ассортиментом		1
Ценообразование		1
Управление продвижением и рекламой		1
<b>Продажи</b>		
Работа продавцов		1
Работа кассиров		1
Управление выкладкой		1
Управление мерчендайзерами		1
Управление претензиями клиентов		1
Инкассация		
<b>Закупки</b>		
Планирование закупок		1
Управление базой поставщиков		1
Управление отношениями с поставщиками		1
Управление заказами поставщику		1
Претензионная работа с поставщиком		1
<b>Логистика и склад</b>		
Поступление товаров на склад		1
Хранение товаров на складе		1
Отгрузка товара в торговый зал		1
Возврат товара на склад		1
Возврат товара поставщику		1
<b>Финансы и экономика</b>		
<b>Денежные средства</b>		1
Планирование поступлений ДС		
Учёт поступления ДС		
Планирование расходования ДС		
Учёт расходования ДС		
<b>Взаиморасчеты</b>		1
Управление взаиморасчётами		
Сверки взаиморасчётов		
Взыскание задолженности		
<b>Бухгалтерский учёт</b>		1
<b>Бюджетное управление</b>		1
Разработка бюджетов		

<b>Утверждение бюджетов</b>		
<b>Контроль исполнения бюджетов</b>		
<b>Коррекция бюджетов</b>		
<b>Управление инвестиционной деятельностью</b>		
<b>Управление финансовой деятельностью</b>		
<b>Обеспечение деятельности</b>		
<b>Управление персоналом</b>		1
Кадровый учет		
Планирование кадрового набора		
Поиск кадров		
Управление обучением		
Проведение корпоративных мероприятий		
Анкетирование персонала		
<b>IT - обеспечение</b>		1
Планирование средств IT		
Закупка IT		
Учет средств IT		
Обслуживание		
Поддержка пользователей		
<b>Безопасность</b>		1
Охрана торгового зала		
Охрана склада и офиса		
Обработка инцидентов с покупателями		
<b>Инвентаризация</b>		1
<b>Делопроизводство</b>		1
<b>Хозяйственное обеспечение</b>		1
<b>Законодательное обеспечение</b>		1
<b>Итого</b>	75	30