



Основные этапы

- Повторение стратегии
- Основные аспекты бизнес-планирования
- Краткое описание типичного бизнес-плана
- Бизнес-планирование в Латвии – от стратегии к индивидуальной оценке результатов
- Задания для групповой работы

2 2



Для чего необходимо бизнес-планирование?

- Чтобы быть уверенным в том, что **Вы знаете, что делаете**
- Чтобы обеспечить то, что **Вы знаете, чего хотите достичь**
- Чтобы **определить желаемые результаты**
- Чтобы **сконцентрировать усилия и ресурсы** на главных целях
- Чтобы **помочь понять**:
 - постоянно меняющуюся **среду**
 - **“клиентов”**, их нужды и ожидания
 - возможные **риски**, которые могут возникнуть в процессе реализации
- Чтобы реагировать на **неожиданные изменения**
- Чтобы постараться **избежать** нежелательных результатов

8 8



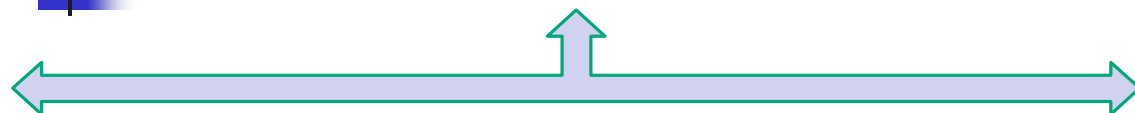
Бизнес-планирование 2

- Долгосрочная стратегическая концепция, анализируемая сквозь среднесрочную призму
- “Наполнение стратегии ресурсами” (*Shell*) – так как стратегия играет главную роль в распределении ресурсов
- Бизнес-планирование – это инструмент для формирования процесса стратегического планирования и обеспечения реализации стратегии

11 11



Основные выгоды бизнес-планирования



Ясность цели	Связь целей	Достижение целей	База для принятия решений
<ul style="list-style-type: none">• Понятие направления• Общие ценности• Приоритеты	<ul style="list-style-type: none">• Участие• Развитие знаний• Синергия	<ul style="list-style-type: none">• Возможность• Подача ресурсов• Чёткость разделения полномочий	<ul style="list-style-type: none">• Делегирование• База для управления• Реакция на неопределённость

12 12

Движущие силы бизнес-планирования в государственном управлении

- Новое государственное управление
- Более реалистичное государственное управление
- Упрощение учета ресурсов и формирования бюджета
- Корпоративное руководство и управление рисками
- Политика целевого развития человеческих ресурсов



"It's not enough to just show up. You have to have a business plan."

13

Кто и что должен делать?

- Стратегическое планирование и согласование формулировки концепции и миссии – обязанность высших государственных чиновников и высшего политического руководства министерства/учреждения
- Бизнес-планирование – основная обязанность руководства среднего уровня
- Высшее руководство должно проверять соответствие предложенного бизнес-плана концепции и миссии, которые были определены ранее

14 14



Основные подготовительные шаги

- Политическое и высшее руководство должны быть убеждены в необходимости такого плана
- **1-й шаг.** Министр и высшее руководство должны встретиться, чтобы подготовить и согласовать формулировку концепции и сопутствующую ей формулировку миссии. Этот процесс можно еще больше облегчить, предложив этой рабочей группе рекомендуемую формулировку концепции и миссии для работы и утверждения
- **2-й шаг.** Необходимо созвать небольшую команду руководителей, отвечающих за ряд сфер, для ознакомления с формулировкой концепции и миссии и получения соответствующих указаний, после чего им нужно будет собрать определенный материал, необходимый для анализа ситуации

15



Основные подготовительные шаги 2

- **3-й шаг.** Группа проанализирует материал и выявит GAP-разрыв (разницу между фактическими и потенциальными результатами)
- **4-й шаг.** Разрабатывается несколько возможных вариантов стратегии для рассмотрения министром и высшими руководителями
- **5-й шаг.** После проведения GAP-анализа и выработки возможных вариантов эти варианты передаются министру и высшим руководителям для выбора
- **6-й шаг.** Теперь можно разработать окончательный бизнес-план и передать его министру для утверждения и последующей реализации

16



Процесс разработки

- **Создание бизнес-стратегии** – хоть и не сложный, но трудоемкий процесс. Он потребует немало человеко-часов и будет включать следующие этапы:
 - разработка формулировки корпоративной концепции;
 - разработка формулировки корпоративной миссии;
 - определение нынешней ситуации;
 - определение разницы (разрыва) между тем, где мы есть, и тем, где мы хотим быть;
 - сокращение разрыва при помощи инициатив;
 - оценка стоимости инициатив;
 - оценка последствий для организации;
 - выявление зон риска;
 - представление вариантов.

17



Основные факторы, которые следует учитывать

- Подготовка бизнес-плана будет зависеть от ряда основных факторов:
 - необходимое время;
 - необходимая техническая оснащенность;
 - стоимость подготовки прогноза;
 - наличие данных;
 - соответствие данных;
 - время, необходимое для подготовки прогноза;
 - степень детализации;
 - точность прогноза;
 - ожидаемый уровень изменения среды;
 - форма окончательного прогноза.

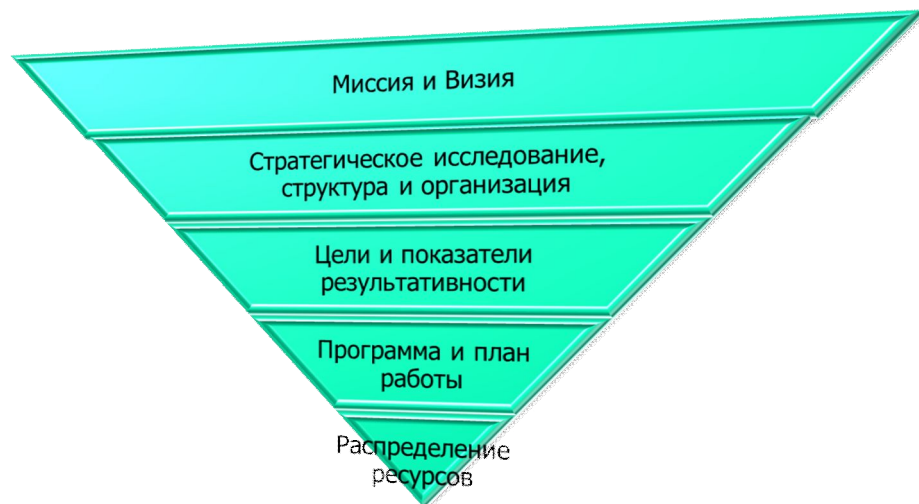
18

Основные уроки, извлеченные из чужого опыта

- **Обязательства**
 - Высшее руководство
 - Осуществление коммуникации внутри организации и за ее пределами
 - Вы должны быть "хозяином" процесса
- **Время**
 - Это трудоемкий процесс, но наиболее обременителен первый его этап; и Вы экономите время в повседневной жизни, зная, что является важным
 - Это длительное действие, которое ежегодно повторяется
- **Гибкость методики**
 - Существуют различные методы, которые могут быть использованы
 - Ежегодные изменения: концепция и миссия имеют более длительный жизненный цикл, а факторы, вызывающие критические перемены, ежегодно развиваются.

19

Построение перевернутой пирамиды



22

Формулировка миссии₁

- Формулировка миссии – это заявление о том, для чего существует организация, каковы ее основные задачи и приоритеты. Она определяет нашу идентичность, делает уникальными
- “**Кто я?**” – традиционный вопрос Президента Латвии г-на Валдиса Затлерса
- Сформулировать миссию недостаточно. Для того, чтобы она выполнялась, ей необходима поддержка и понимание со стороны работников

23 23

Формулировка миссии₂



- Кто мы?
- Для чего мы были созданы?
- Какие виды потребностей мы должны удовлетворить?
- Что нам необходимо сделать, чтобы удовлетворить эти нужды?
- Чем мы отличаемся от других?
- Каковы наши основные достоинства (особенно по сравнению с основными целевыми группами)?
- Как нам удастся этого достичь?
- ...и все это – только в одном предложении!

24



Примеры формулировок миссии

- **Шотландский национальный совет по туризму**
Создавать рабочие места и благосостояние в Шотландии, рекламируя туризм и содействуя его развитию...
- **Министерство благосостояния Латвии**
МБ – ведущее государственное учреждение в сфере занятости, социальной защиты и равенства полов, которое развивает и при помощи системы учреждений реализует политику в вышеупомянутых сферах, вырабатывает государственную политику для уменьшения социального отчуждения, а также отвечает за реализацию проектов Европейских социальных фондов и Европейских фондов регионального развития .
- **Корпорация Microsoft**
Мы работаем, чтобы помочь людям и предприятиям во всем мире полностью реализовать их потенциал. Это наша миссия. Во всем, что мы делаем, отражается эта миссия и достоинства, благодаря которым это возможно.
- **Starbucks Coffee**
Воодушевлять и воспитывать человеческий дух — каждый раз один человек, одна чашка, одно окружение.

25



Формулировка концепции₁

- Формулировка концепции (видения) – это формулировка того, какой организация хочет стать в будущем и чего хочет достичь
- Формулировку концепции можно рассматривать как очень далеко идущие стратегические цели организации
- Амбициозное описание идеальной ситуации, которую было бы трудно когда-либо достичь

26 26

Формулировка концепции₂

- Куда мы идем?
- Какие услуги или товары будут цениться в будущем?
- Какие процессы нам следует улучшить?
- Как мы можем воспользоваться имеющимися возможностями?
- Как мы устраняем угрозы?
- Какова наша конечная цель?
- Какие ценности важны для нас?



27

Примеры формулировок концепции

- **Латвийское бюро по предотвращению и борьбе с коррупцией**
Бороться против коррупции при помощи силы закона и поддержки общества, добиться, чтобы чиновники использовали свою власть на благо государства и общества
- **Государственная канцелярия Латвии**
Стать современным центром правительства, который работает в интересах всего общества
- **Корпорация Microsoft**
Создавать опыт, объединяющий волшебство программного обеспечения и силу услуг Интернета в мире устройств.
- **Starbucks Coffee**
Превратить Starbucks в самый узнаваемый и уважаемый бренд в мире

28



Стратегическое исследование

- Стратегическое исследование бизнес-плана концентрируется на выявлении наличия:
 - ясно сформулированных стратегических целей;
 - приоритетов и сравнительных преимуществ на каждом направлении деятельности;
 - современного анализа среды ПЭСТ (политической, экономической, социальной и технической);
 - изучения предыдущих бизнес-планов и стратегии для оценки реализации;
 - продолжения «сканирования» организации.
- Стратегическое исследование – это «мост» между стратегическими и оперативными подходами

29 29



Основные вопросы

- Примеры возможных вопросов:
 - Наличие бюджетных средств?
 - Уровень доходов в настоящее время?
 - Материальные ресурсы?
 - Законодательство?
 - Демографическая ситуация и тенденции ее развития?
 - Отношение к клиентам?
 - Поддержка и добрая воля общества?
 - Связь с другими министерствами?
 - Качество обслуживания?
 - Моральное состояние, мотивация и обучение работников?
 - Опыт руководства?

30



Анализ SWOT₁

- SWOT означает анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.
- Очевидно, что анализ SWOT – самый популярный метод выявления преимуществ и недостатков, влияния внешней среды и факторов риска.
- Анализ SWOT широко применяется на различных этапах формирования политики – как для анализа ситуации, так и для определения проблемы, выявления и оценки альтернатив и т.д.
- Иногда, если время и другие ресурсы ограничены, он может быть использован только для определения сильных и слабых сторон.

31



Анализ SWOT₂

	Факторы, способствующие достижению цели	Факторы, препятствующие достижению цели
Факторы внутренней среды	Сильные стороны Что работает хорошо? Какие из предыдущих действий были успешными? Что, по мнению клиентов, является сильными сторонами?	Слабые стороны Что можно было бы улучшить? Что может помешать прогрессу? Какие элементы необходимо усилить? Какие звенья в цепи - слабые?
Факторы внешней среды	Возможности Внешние факторы (ПЭСТ) которые могли бы облегчить решение проблем.	Угрозы Внешние факторы (ПЭСТ) которые могли бы затруднить решение проблем.



Структура и организация

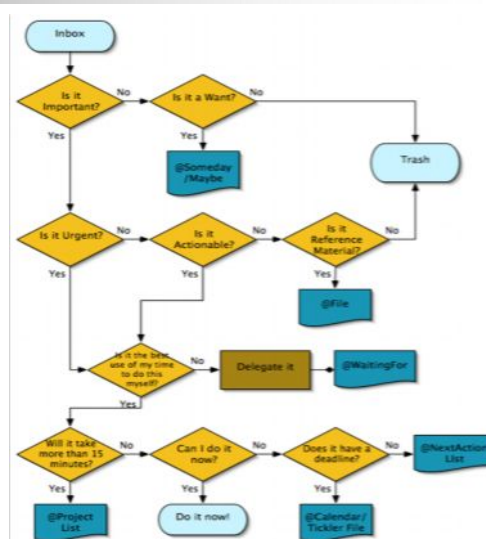
- Этот раздел бизнес-плана концентрируется на анализе самого министерства/учреждения и их способности достичь предполагаемых целей
 - Обеспечивает ли наша внутренняя структура эффективную работу?
 - Соответствует ли уровень работников нашим приоритетам?
 - Обладают ли работники соответствующей компетенцией?
 - Используем ли мы все возможные решения ИТ?
- В этом разделе могут эффективно использоваться результаты функционального анализа, если таковой проводился
- Цель – тщательно и честно оценить наши внутренние возможности и выявить необходимые улучшения

33 33



Процессы анализа

- Организована ли работа наиболее эффективным образом?
- Ясно ли, кто что делает и ПОЧЕМУ?
- Уверены ли мы в том, что у нас нет «узких мест» или «ловушек»?
- Спрашиваем ли мы у клиентов, удовлетворены ли они услугами?
- Используем ли мы какую-либо систему управления качеством (TQM, ISO, EFQM, CAF и т.д.), которая может помочь нам постоянно осуществлять улучшения?



34

Цель – успех

- Цели ставятся для того, чтобы установить основные рубежи, которые позволили бы высшему руководству контролировать процесс реализации
- Во всем, что делает организация, необходимы цели (частные и общие)
- Цели позволяют сконцентрировать внимание работников

35 35

УМНЫЕ цели (SMART)

- **Специфические** – Что именно Вы хотите достигнуть?
- **Измеряемые** – Вы должны быть способны измерить, достигаете ли Вы поставленных целей или нет
- **Достижимые** – Являются ли поставленные Вами цели достижимыми?
- **Реальные** – Способы ли Вы реально достичь целей с имеющимися ресурсами?
- **Ограниченные по времени** – Когда Вы хотите достичь поставленные цели?



36



Показатели эффективности

- Показатели эффективности помогают преобразовать цели и задачи в измеряемые показатели, чтобы:
 - оценить достигнутый прогресс;
 - выяснить, используются ли правильные «вложения»;
 - проверить функциональную эффективность протекающих процессов;
 - измерить итоги
- Между целями и показателями результативности должна быть ясная связь

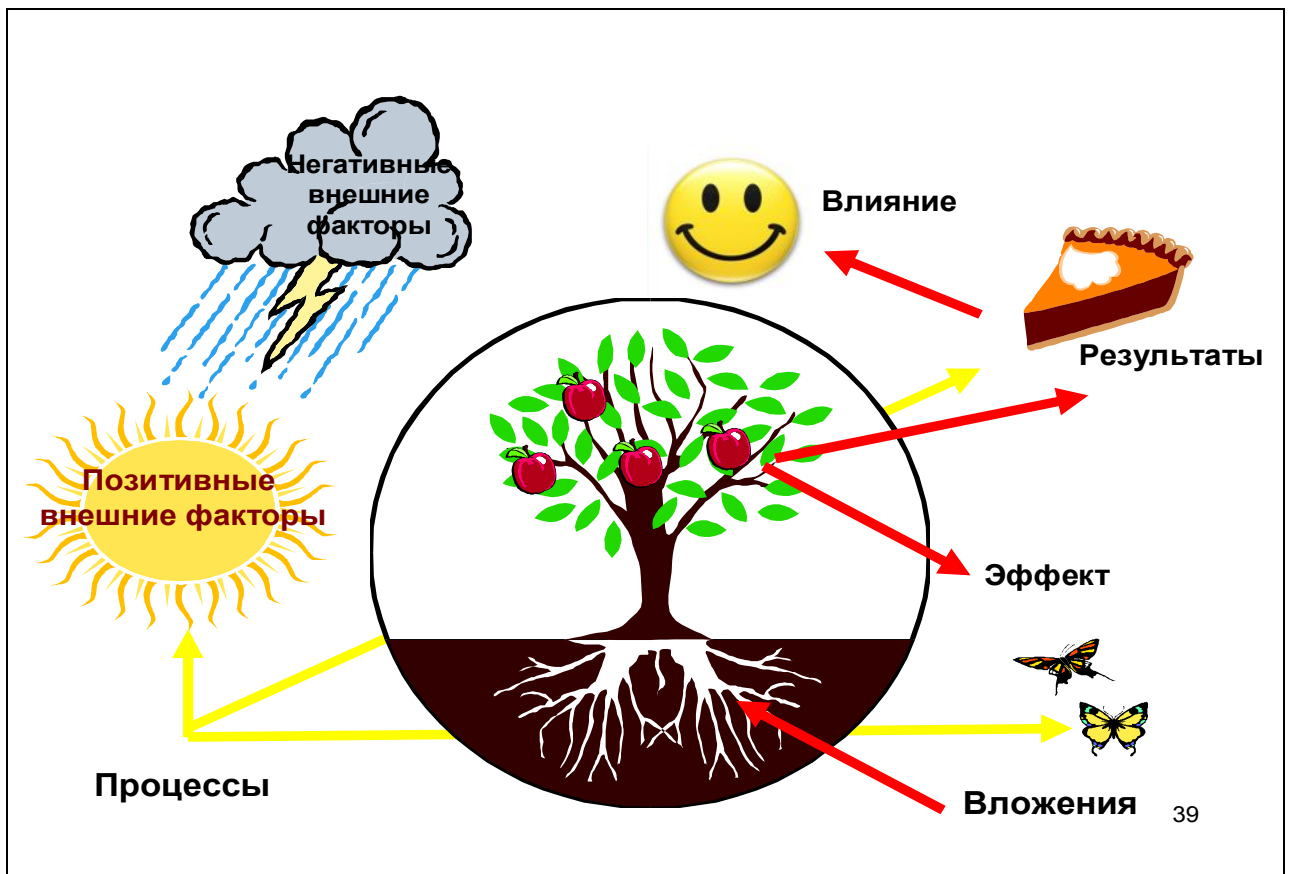
37



Виды показателей

- **Вложения** – что-то, что вкладывается в систему или расходуется в процессе ее работы для достижения итога или результата.
- **Итог** – услуга или продукт, которые учреждение производит в соответствии со своей целью и за которые оно несет полную ответственность. Обязательным требованием является регулярная отчетность о выделении финансовых средств.
- **Эффект** – изменения в экономической, культурной и социальной среде. Это выгоды или воздействия с последующим за ними эффектом в определенный период времени.
- **Влияние** – изменения на макро-уровне, которые предположительно вызваны нашими действиями, но находятся под таким влиянием других факторов, что прямая связь очень слаба.

38



Примеры показателей

- **Количественные показатели:** точное число, приблизительное число, отношение, пропорция, “плотность”
- **Качественные показатели:** пригодность, безопасность, своевременность, эффективность, простота, коммуникация, доступность
- **Примеры:**
 - Соотношение респондентов, удовлетворенных услугой
 - Среднее время, необходимое для того, чтобы связаться с коммунальной службой
 - Уровень доступности Интернета для домашних хозяйств



Рабочая программа и план действий

- Кто, что будет делать, в какие сроки, и что ему будет необходимо для выполнения задачи (включая помощь других)?
- Для планирования реализации требуется хорошее знание конкретной сферы, участие основных реализующих сторон и заинтересованных лиц, а также хорошие способности к коммуникации и координации
- Реальные сроки:
 - для разработки, обсуждения нормативных актов (парламентская процедура!)
 - для запроса финансирования и бюджетных ассигнований (бюджетная процедура)
- Включает действия по мониторингу реализации, а также сбору информации

41 41



График Гантта (Планово-контрольный график)

- График Гантта – полезный инструмент для составления плана и графика проекта, а также мониторинга его реализации
- График Гантта позволяет:
 - оценить, сколько времени займет проект;
 - определить необходимые ресурсы;
 - планировать выделение ресурсов во временных рамках;
 - управлять взаимозависимостью задач;
 - планировать задачи, которые необходимо выполнить, прежде чем начнутся другие действия;
 - планировать действия, связанные с отчетностью и мониторингом

42



Пример графика Гантта

Project Month	D	J	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N
Component 1 Competence definition of centre of Government												
Activity 1.1 Assessment report	X	X										
Component 2 Capacity building of Centre of Government												
Activity 2.1 Concept paper		X	X	X	X	X	X					
Activity 2.2. Training for Ministers and General secretaries					X	X	X					
Component 3 Improvement of legal basis for policy making												
Activity 3.1 Draft legislation						X	X	X	X			
Component 4 Improve policy planning capacities in the line ministries												
Activity 4.1 Pilot policy		X	X	X	X							
Activity 4.2 Impact handbook		X	X	X	X	X	X	X	X			
Activity 4.3 Training for GSG and ministries								X	X			

43



Основные элементы графика Гантта

- Составьте списки всех планируемых действий, сгруппировав их по видам:
 - последовательные задачи/действия
 - параллельные задачи/действия
- Отобразите задачи на графике
- Спланируйте действия во времени
- Оцените ресурсы, «узкие места»
- Переделайте график

44



Пример графика Гантта

Project Month	D	J	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N
Component 1 Competence definition of centre of Government												
Activity 1.1 Assessment report	X	X										
Component 2 Capacity building of Centre of Government												
Activity 2.1 Concept paper		X	X	X	X	X	X					
Activity 2.2. Training for Ministers and General secretaries					X	X	X					
Component 3 Improvement of legal basis for policy making												
Activity 3.1 Draft legislation						X	X	X	X			
Component 4 Improve policy planning capacities in the line ministries												
Activity 4.1 Pilot policy		X	X	X	X							
Activity 4.2 Impact handbook		X	X	X	X	X	X	X	X			
Activity 4.3 Training for GSG and ministries								X	X			

45



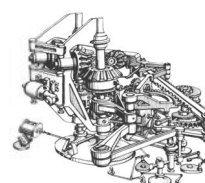
Распределение ресурсов

- Для разработки бюджета необходимы жесткие решения, чтобы распределить скудные ресурсы
- На этом этапе появятся огромные разногласия, так как каждый департамент будет «рекламировать» себя в качестве главного приоритета
- Принятие решений в конце концов будет связано с некоторым политическим элементом
- Бизнес-план должен четко указывать, какие отрасли будут приоритетными в смысле ресурсов
- В бизнес-плане распределение ресурсов обычно дополняется отдельным бюджетным документом

46 46

Распределение ресурсов 2

- Для разработки бюджета необходимы жесткие решения, чтобы распределить скудные ресурсы
- Основными видами ресурсов являются время, человеческие ресурсы, механизмы и финансы
- Окончательный проект распределения ресурсов должен быть проверен на соответствие установленным целям и показателям!



47

Мониторинг и отчетность

- В разделе мониторинга и отчетности основное внимание уделяется созданию эффективных механизмов для сбора данных о реализации бизнес-плана и предоставлению отчета высшему руководству
- Системы мониторинга могут быть очень дорогостоящими, поэтому рекомендуется выбрать только основные важные индикаторы
- Обычно отчеты о реализации бизнес-плана приводят к корректирующим действиям
- Нет особого смысла создавать систему мониторинга и отчетности, если никто не будет пользоваться собранными данными!

48 48

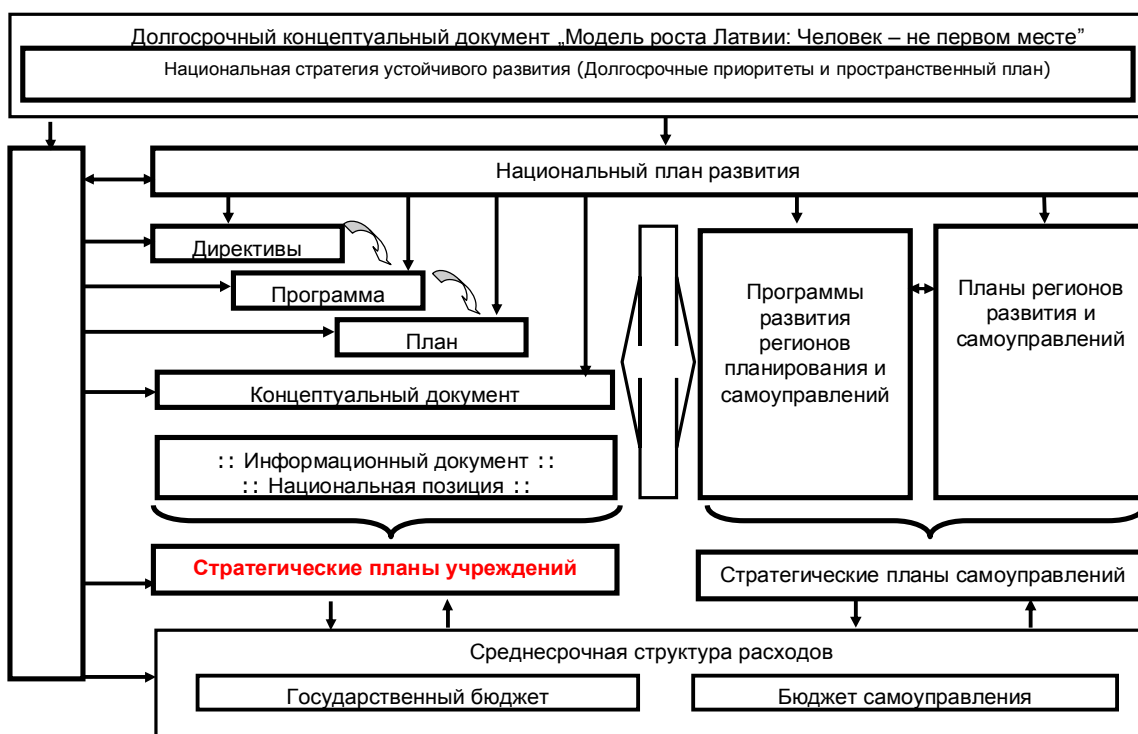


Мониторинг и отчетность₂

- Что оценивается? Для чего?
- Куда поступает собранная информация?
- Кто ею пользуется, для каких целей?
- Достаточно ли только финансовых показателей?
- Читает ли кто-либо отчеты?
- Вносятся по результатам отчетов какие-либо изменения в стратегию или бизнес-план?



49



51



Стратегический план учреждений₁

- **Стратегический план (или Операционная стратегия)**
 - это документ, который обеспечивает среднесрочное операционное планирование учреждения в сферах политики, входящих в его компетенцию согласно законам и положениям;
 - служит основой для бюджетной заявки учреждения на следующий год.

- **Основные характеристики:**
 - среднесрочная оценка;
 - анализ внутренней и внешней среды, а также основных заинтересованных сторон;
 - анализ имеющихся ресурсов (человеческих, финансовых, технических);
 - измеряемые цели;
 - четкая связь между целями и финансированием.

- **Стратегический план - это также инструмент для коммуникации со всеми заинтересованными сторонами!**

52



Стратегический план учреждений₂

- Стратегический план состоит из двух основных частей:
 - информационной части,
 - которая содержит информацию о сфере компетенции министерства, его концепции, направлениях деятельности, общих ценностях, главных целях и среднесрочных приоритетах, оценке среды и возможностей, а также системе отчетности и контроля;
 - программной части,
 - которая описывает бюджетные программы министерства, характеризуя текущую ситуацию в соответствующей сфере политики, главные цели, показатели эффективности (итоги и эффект), заявки на дополнительное финансирование, систему реализации, а также основные нормативные акты и документы планирования политики, определяющие деятельность.

53



Информационная часть I

- **Сфера компетенции (Формулировка миссии)**
 - дает четкое представление о сферах компетенции учреждения (сферы политики), вытекающих из различных документов (законов, актов, правительственных положений);
- **Формулировка концепции**
 - формулирует общую цель, которую учреждение хочет достичь, осуществляя различные действия
- **Направления деятельности, цели и среднесрочные приоритеты**
 - указывает на общие направления деятельности учреждения (которые вытекают из сферы его компетенции);
 - устанавливает цели для каждого направления деятельности;
 - устанавливает среднесрочные приоритеты для каждого направления деятельности.

54



Информационная часть II

- **Оценка среды**
 - это краткий анализ внешней среды учреждения и основных заинтересованных сторон, выявляющий, как угрозы, так и возможности, которые могут повлиять на способность учреждения выполнять свои задачи и достигать желаемых целей;
- **Оценка возможностей**
 - это анализ нынешних возможностей учреждения – с точки зрения структуры (включая подчиненные структуры, такие как агентства) и человеческих ресурсов.
- **Показатели по отдельным секторам**
 - Содержит данные о секторе, в котором работает учреждение, и показывает, на какие показатели макро-уровня деятельность учреждения оказывает косвенное влияние.
 - Государственная канцелярия воспользовалась статистическими данными о занятости и зарплате в сфере государственного управления, а также индексом GRICS (*Governance Research Indicator Country Snapshot*) Всемирного банка.
- **Мониторинг и отчетность**
 - описывает систему, при помощи которой учреждение будет отслеживать реализацию стратегии и отчитываться о результатах.

55



Программная часть I

- Программная часть стратегического плана состоит из описания всех программ государственного бюджета (как текущих, так и планируемых), которые входят в сферу компетенции соответствующего учреждения.
- Программная часть описывает, как сферы политики (государственной службы) сочетаются с бюджетными ассигнованиями.

56



Программная часть II

- **Текущая ситуация**
 - кратко информирует о текущем положении в соответствующей сфере политики
- **Список нормативных актов и документов планирования политики**
 - содержит список основных нормативных актов и документов планирования политики, которые определяют соответствующую сферу политики
- **Цель (цели) программы**
 - устанавливает основные цели, которые пытается достичь соответствующая программа
- **Прогноз эффекта и итогов реализации программы**
 - прогнозирует возможный эффект и итоги реализации программы, основываясь на прошлогодних результатах;
 - версии А и В эффекта и итогов, чтобы показать возможные результаты при наличии дополнительного финансирования и без него;
 - этот пункт требует хорошо функционирующей системы мониторинга сбора данных

57



Программная часть III

- **Укрепление возможностей**
 - содержит список необходимых мер по укреплению возможностей учреждения (дополнительные сотрудники, дополнительное обучение, усовершенствование инфраструктуры, разработка системы ИКТ);
- **Новые политические инициативы**
 - содержит список новых политических инициатив (основанный на национальных/международных документах планирования, которые могут финансироваться для получения лучших результатов/внедрения новых услуг и т.д.
- **Инструменты и система реализации**
 - информирует о том, как реализуется программа (вовлеченные стороны, сфера их компетенции, взаимодействие, координация);
- **Финансирование**
 - информирует о текущем финансировании программы;
 - с внедрением среднесрочного бюджетного планирования этот раздел будет информировать о необходимом финансировании для среднесрочного периода.

58

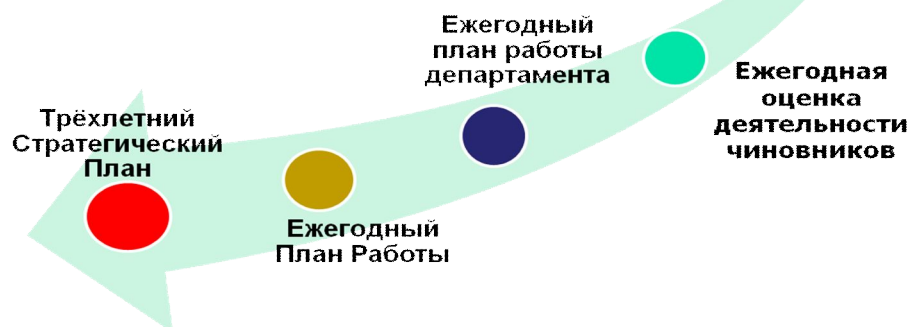


Приложения

- **Стратегический план включает два обязательных приложения:**
 - список новых политических инициатив в приоритетной последовательности;
 - список-прогноз всех нормативных актов и документов планирования политики, которые будет необходимо разработать в ходе реализации стратегии.

59

Планирование



60

Упражнение №1

- Работая в группах не более 3 - 4 человек, **подготовьте формулировку миссии и концепции одного министерства или учреждения на Ваш выбор**
- Выберите одного участника группы, который представит заключительную версию и ответит на вопросы
- На выполнение задания вам дается всего 20 минут. **Время пошло!**

62 62



Упражнение № 2

- Пожалуйста, распределитесь по 3 большим группам и работайте, как одна команда, чтобы:
 - определить 7-10 основных шагов, необходимых для разработки проекта бизнес-плана одного министерства;
 - составьте проект графика Гантта для вышеупомянутых шагов, включая сроки, другие вовлеченные стороны, ресурсы и т. д.
- Выберите одного участника группы, который представит заключительную версию и ответит на вопросы
- На выполнение задания вам дается всего 30 минут. Время пошло!

63 63



Упражнение №3

- Работая в группах из не более 7 человек, подготовьте:
 - набросок бизнес-плана министерства или учреждения по Вашему выбору и основные формулировки по каждому из разделов плана;
 - Вы должны определить не менее 3 показателей результативности для каждой цели.
- Выберите одного участника группы, который представит заключительную версию и ответит на вопросы
- На выполнение задания вам дается всего 30 минут. Время пошло!

64 64