

BCG



Методология разработки Дорожных карт

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Роль и порядок работы BCG в рамках поддержки

Роль BCG

Методология и поддержка внедрения / модерация

1



Помощь в подготовке и оценке статуса, выявление основных причин отклонений - модерация

2



Методология разработки и интеграции дорожных карт

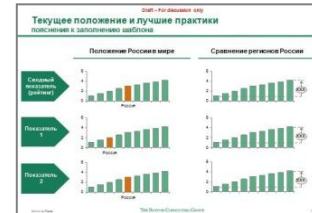
3



Поддержка системного подхода к внедрению инициатив – специфические и общие для всех инициатив элементы

Поддержка в разработке содержания

1



Поддержка в бенчмаркинге

2



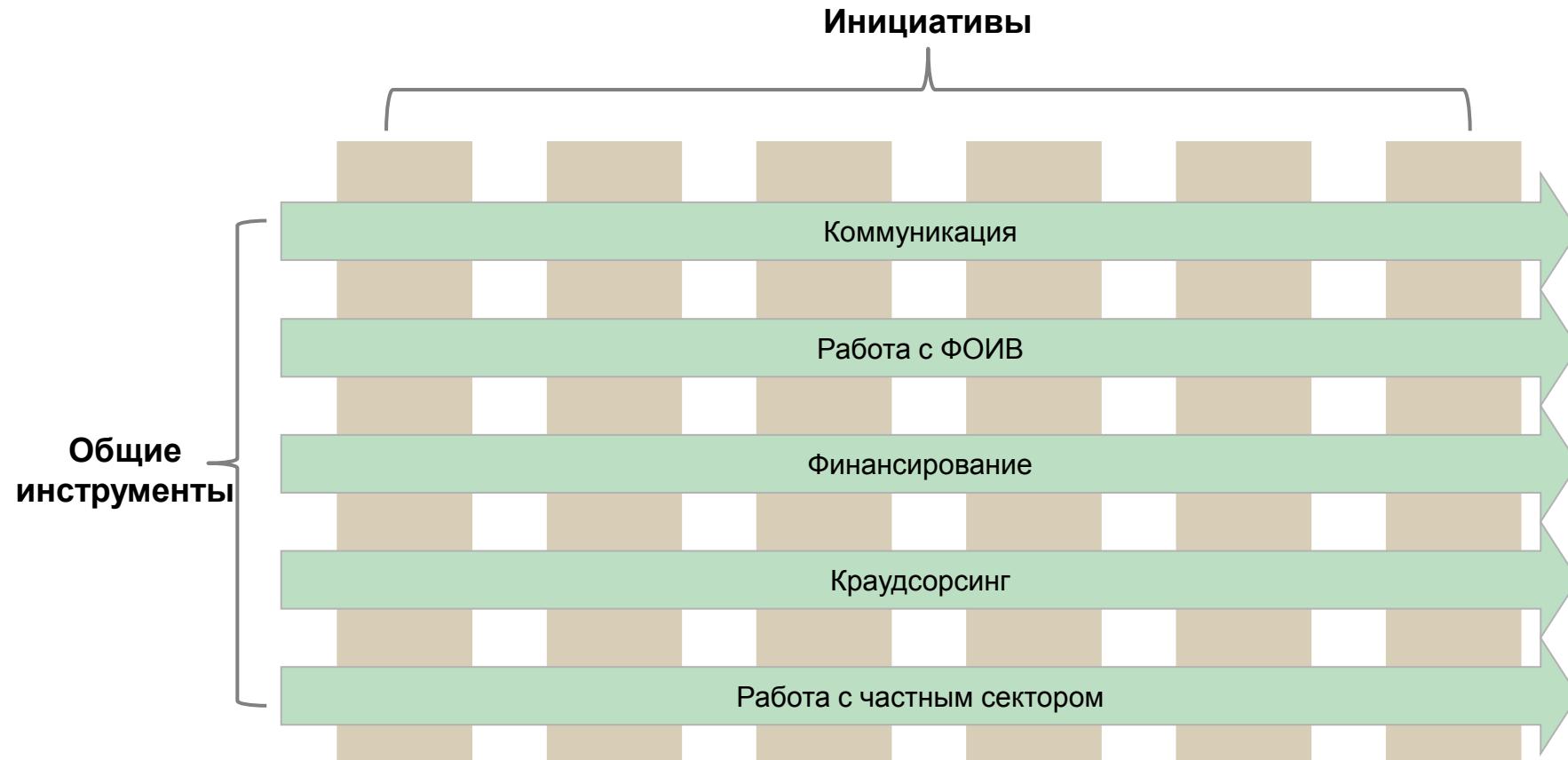
Поддержка в разработке инициатив

3

Изменение законодательства: шаблон для заполнения						
Инициативы	Законодательство	Изменения в законодательстве	Установленные нормы	Нормы, подлежащие изменению	Нормы, подлежащие отмене	Нормы, подлежащие дополнению

Выявление областей для интеграции

Результат работ: интегрированное внедрение инициатив и достижение поставленных целей



Методология разработки «Дорожных карт»

Дорожная карта должна свести вместе цели, логику, механизмы реализации и ключевые элементы управления

Элементы дорожной карты

- 1 Структурированный набор индикаторов и задач, достижение которых ведет к достижению общей цели и позволяет отслеживать внедрение инициативы
- 2 Набор мероприятий, результаты внедрения которых обеспечивают достижение целевых индикаторов
- 3 Четкая ответственность/ЕОЛ¹
- 4 Описание требуемых для реализации ресурсов и рисков внедрения
- 5 Отслеживание основных параметров инициативы
 - Достижение поставленных целей и задач
 - Исполнение бюджета проекта
 - Своевременность внедрения инициативы
- 6 План коммуникации

Требования к формату и содержанию

Ограниченнное количество целей обеспечит возможность контроля

- Одна цель верхнего уровня
- 3 подцели

Каждое мероприятие связано с достижением конкретной цели и включает ряд проектов по направлениям

Одно ответственное лицо, отвечающее за внедрение инициативы

Указываются как денежные, так и не денежные ресурсы

Форма отслеживания основных параметров наглядна, проста в применении

План коммуникации дается на верхнем уровне, более детальное описание разрабатывается отдельным документом

1. Единое Ответственное Лицо
Источник: World Bank, анализ BCG

Дорожная карта позволяет ответить на ключевые вопросы по стратегической инициативе

1

Цели и обоснование

- В чем состоит инициатива
- Почему нужно ее реализовывать
- Какова цель инициативы
- Каковы ожидаемые результаты (контрольные показатели)

2

Паспорт инициативы

- Цели и задачи инициативы
- Основные фазы и результаты
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Риски
- Вовлеченные стороны

3

Описание мероприятия

- Цели и задачи мероприятия
- Список проектов
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Рычаги воздействия

4

- Характеристика рисков, их последствия, стратегия управления рисками и меры реагирования

5

Законодательство

- Какие законодательный акты должны быть изменены
- Какова практика применения
- Какие возможны механизмы контроля

6

График внедрения

- Какой график осуществления мероприятий
- Какие основные контрольные точки
- Как выстроить взаимодействие с другими инициативами

7

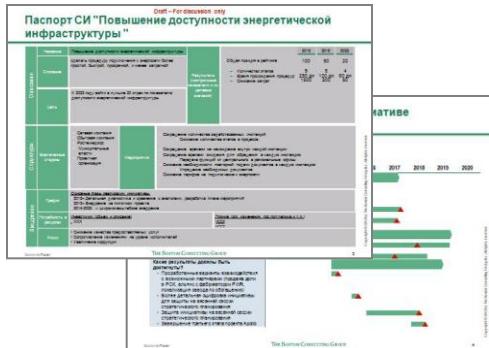
План коммуникации

- Каковы каналы и способы коммуникации
- Целевая аудитория коммуникации

Шаблоны паспортов должны быть сформированы в при регламентации процессов управления инициативами

Коммуникационный формат дорожной карты должен быть дополнен обоснованием и описанием на стадии разработки

Дорожная карта - Коммуникационный формат



Детальное обоснование и описание (карты проекта, пояснительные записки)

Объект инвестирования (столбец)	Описание объекта (строка)	Алгоритм поиска (строка)	Таблица 4
Объекты и источники финансирования территории проекта (Стратегические коммуникации технологии и инновационные обеспечения)			
Проектное направление, задачи и мероприятия	Источники финансирования	Код бюджетной классификации	2009 год 2010 год 2011 год 2012 год
Задача 1. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Федеральный бюджет	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 2. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Российский фонд	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 3. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Иностранные источники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 4. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 5. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 6. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Федеральный бюджет	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 7. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Российский фонд	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 8. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Иностранные источники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 9. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 10. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 11. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Федеральный бюджет	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 12. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Российский фонд	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 13. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Иностранные источники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 14. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 15. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 16. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Федеральный бюджет	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 17. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Российский фонд	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 18. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Иностранные источники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 19. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 20. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 21. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Федеральный бюджет	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 22. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Российский фонд	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 23. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Иностранные источники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 24. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00
Задача 25. Реализация стратегического направления и повышение конкурентоспособности и производительности коммуникационных технологий	Фонд науки и техники	1	0,00 0,00 0,00 0,00

Пояснительные записки к проекту «Стратегическое конструирование технологии и инновационное обеспечение»

Назначение проекта:

«Стратегическое конструирование технологии и инновационное обеспечение»

Задачи проекта:

Задача 1: Определение стратегии и целей проекта.

Задача 2: Анализ существующих технологий и инноваций.

Задача 3: Определение требований к новым технологиям.

Задача 4: Определение путей их достижения.

Задача 5: Разработка стратегии и инновационного плана.

Задача 6: Создание инновационных центров.

Задача 7: Мониторинг и оценка результатов.

Цели проекта:

разработка стратегии, определение требований к новым технологиям, создание инновационных центров, мониторинг и оценка результатов.

Программы:

разработка стратегии, определение требований к новым технологиям, создание инновационных центров, мониторинг и оценка результатов.

Приоритетные направления проекта:

разработка базового плана стратегии (запрос № 1), старт стратегии для инновационных технологий (запрос № 2), стратегии для инновационных технологий (запрос № 3), стратегии для инновационных технологий (запрос № 4).

Задачи 1-2: Определение стратегии и инновационного плана.

Задачи 3-4: Анализ существующих технологий и инноваций.

Задачи 5-6: Создание инновационных центров.

Задачи 7-8: Мониторинг и оценка результатов.

Приоритетные направления проекта:

разработка базового плана стратегии (запрос № 1), старт стратегии для инновационных технологий (запрос № 2), стратегии для инновационных технологий (запрос № 3), стратегии для инновационных технологий (запрос № 4).

Задачи 1-2: Определение стратегии и инновационного плана.

Задачи 3-4: Анализ существующих технологий и инноваций.

Задачи 5-6: Создание инновационных центров.

Задачи 7-8: Мониторинг и оценка результатов.

Приоритетные направления проекта:

разработка базового плана стратегии (запрос № 1), старт стратегии для инновационных технологий (запрос № 2), стратегии для инновационных технологий (запрос № 3), стратегии для инновационных технологий (запрос № 4).

Задачи 1-2: Определение стратегии и инновационного плана.

Задачи 3-4: Анализ существующих технологий и инноваций.

Задачи 5-6: Создание инновационных центров.

Задачи 7-8: Мониторинг и оценка результатов.

Приоритетные направления проекта:

разработка базового плана стратегии (запрос № 1), старт стратегии для инновационных технологий (запрос № 2), стратегии для инновационных технологий (запрос № 3), стратегии для инновационных технологий (запрос № 4).

Задачи 1-2: Определение стратегии и инновационного плана.

Задачи 3-4: Анализ существующих технологий и инноваций.

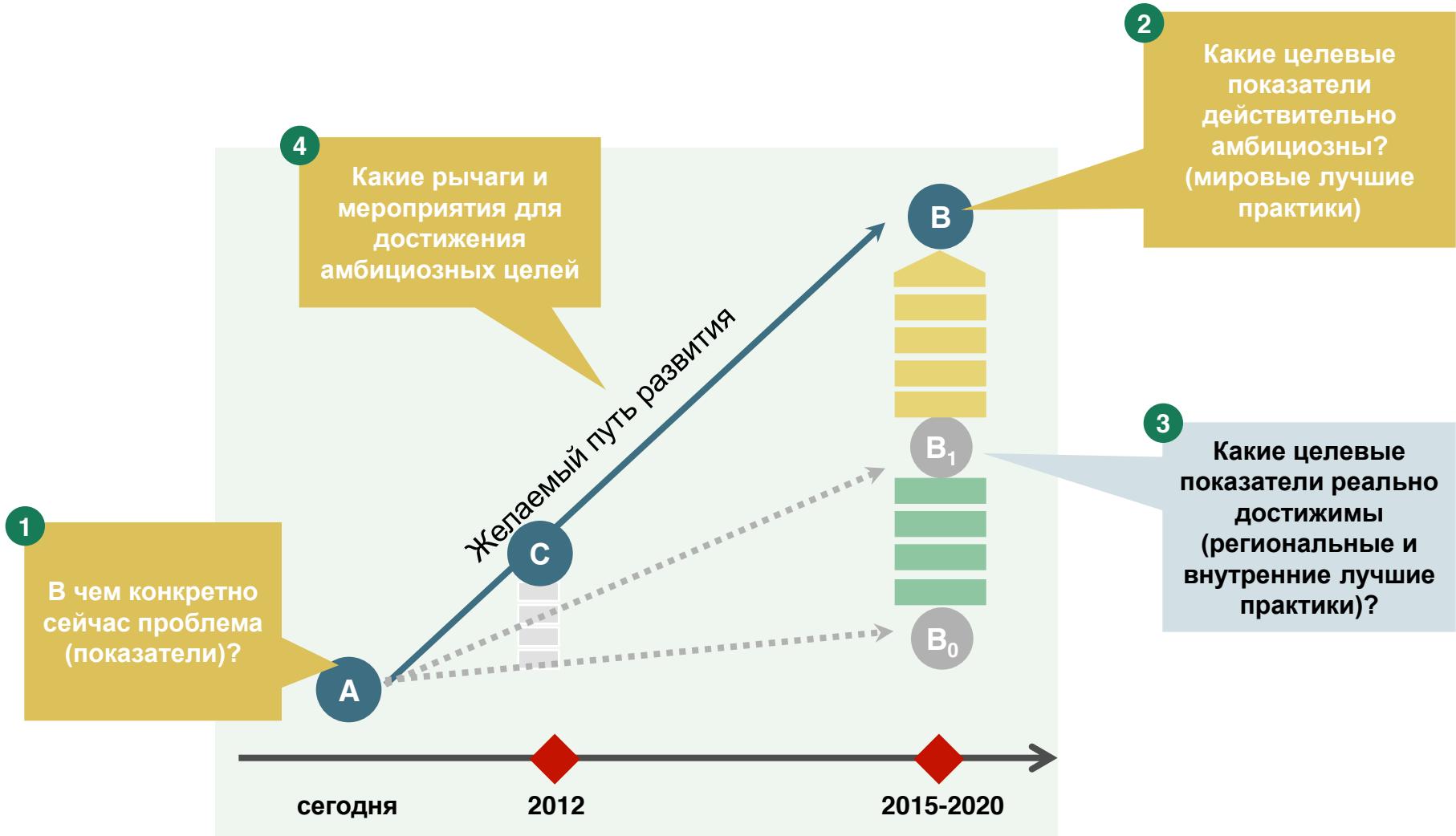
Задачи 5-6: Создание инновационных центров.

Задачи 7-8: Мониторинг и оценка результатов.

- вовлечение участников
- выработка общего понимания проблемы и направлений ее решения
- планирование ресурсов

- максимальная детализация мероприятий
- конкретные шаги каждого участника по их внедрению

Логика дорожной карты – постановка конкретных, измеряемых целей и привязка к мероприятиям



Ключевые возможные рычаги для выполнения инициатив

Изменение регулирования

- Оптимизация законодательства на федеральном и региональном уровне
- Пересмотр тарифов и тарифной политики
- Пересмотр налоговой политики
- Пересмотр системы стандартов и тех. политик....

Пересмотр правоприменения

- Обеспечение прозрачности
- Пересмотр правоприменительных норм

Общественный контроль

- Вовлечение средств массовой информации и интернет-ресурсов
- Создание горячей линии и call centers...
- Создание площадок с участием некоммерческих организаций и объединений...

Создание конкурентной среды

- Пересмотр институциональной модели
- Делегирование функций государства в СРО и проч...
- Локализация иностранных поставщиков, товаров и услуг
- Оптимизация инфраструктуры (энергетической, транспортной, информационной)...

Знаковые примеры и их маркетинг

- Регион-лидер
- Компания-лидер
- Разрешение на строительство за 3 дня

Пример: Оценка текущей ситуации

Повышение доступности энергетической инфраструктуры

Фото: А. Смирнов

Фото: А. Смирнов

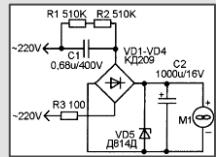


Процесс
Подача заявления на подключение к электросетям в э/компанию и получение технических условий

Российская Федерация

Подход в некоторых странах

Бесплатно
(Исландия)



Запрос и получение технической документации электросетей от специализированной инженерной компании

2,3 млн. руб.

90 дней

Не требуется - входит в работы по подсоединению
(Германия)



Подсоединение к внешней электросети субподрядчиком

3,1 млн. руб.

Бесплатно
(Тайвань)

Пример: Позиционирование и цели инициативы

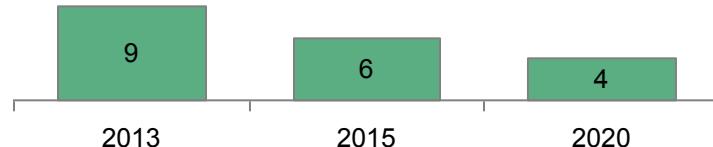
Повышение доступности энергетической инфраструктуры

Общее описание инициативы

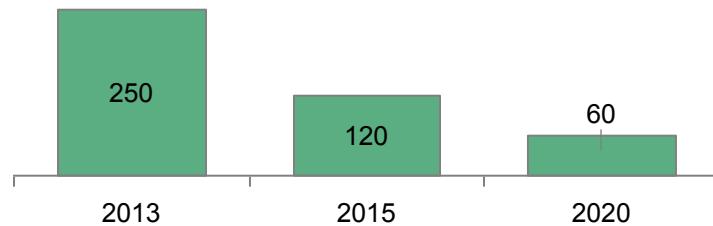
- Возможность подключения к энергетической инфраструктуре является необходимым условием для ведения бизнеса в любой области
- В настоящее время для подключения к энергетической инфраструктуре в России необходимо затратить в 5 раз больше времени, чем в США,
- Подключение к сети стоит более чем в 22 раза дороже, чем в Казахстане.
- Сложность подключения к энергосети увеличивает как риски, так и стоимость инвестиционных проектов в России
- Для улучшения инвестиционного климата желательно сделать процедуру подключения к энергосети более простой, быстрой, прозрачной, и менее затратной.

Цели инициативы

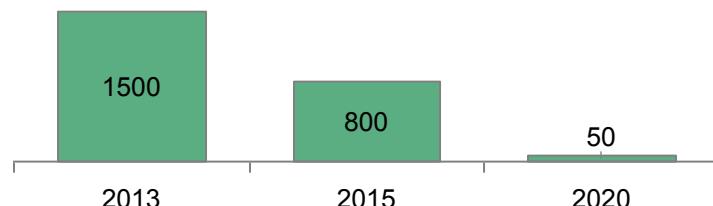
- Снижение количества этапов, необходимых для получения доступа к энергосети



- Снижения времени на прохождение всех этапов по получению доступа к энергосети



- Снижение затрат на получение доступа к энергосети (как процент от среднедушевого дохода)



Пример: Паспорт инициативы

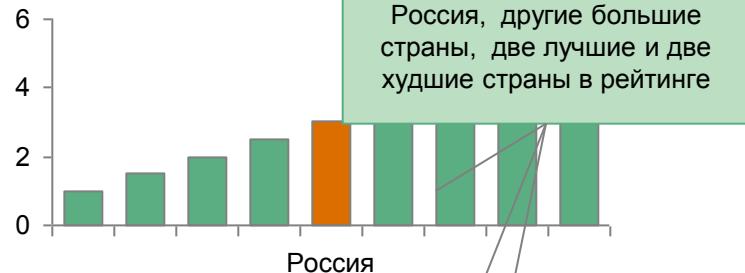
Повышение доступности энергетической инфраструктуры

Описание	Название	Повышение доступности энергетической инфраструктуры			Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	<ul style="list-style-type: none"> Общая позиция в рейтинге Количество этапов Время прохождения процедур Снижение затрат 	2012	2015	2020		
	Описание	Упрощение и удешевление процедуры подключения к энергосети					100	50	20		
	Цель	К 2020 году войти в состав лучших 20 стран по показателю доступности энергетической инфраструктуры					9	6	4		
Структура	Вовлеченные стороны	<ul style="list-style-type: none"> Сетевая компания Сбытовая компания Ростехнадзор Муниципальные власти Проектная организация 	Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение количества задействованных инстанций Сокращение времени на нахождение внутри каждой инстанции Сокращение времени ожидания для обращения в каждую инстанцию Снижение необходимости повторной подачи документов в каждую инстанцию Снижение тарифов на подключение к энергосети 	Законо- дательство	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 					
Внедрение	График	<u>Основные фазы реализации инициативы:</u> <ul style="list-style-type: none"> 2012– Лучшие практики, постановка целей, оценка существующей ситуации, разработка плана мероприятий 2013– Внедрение на pilotном проекте 2014-2020 -- Широкомасштабное внедрение 									
	Потребность в ресурсах	<u>Инвестиции (объем и описание)</u> - XXX			<u>Прочие (орг. изменения, гос поддержка и т.п.)</u> •XXX •YYY						
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> Снижение качества предоставляемых услуг Сопротивление изменениям на уровне исполнителей Увеличение коррупции 									

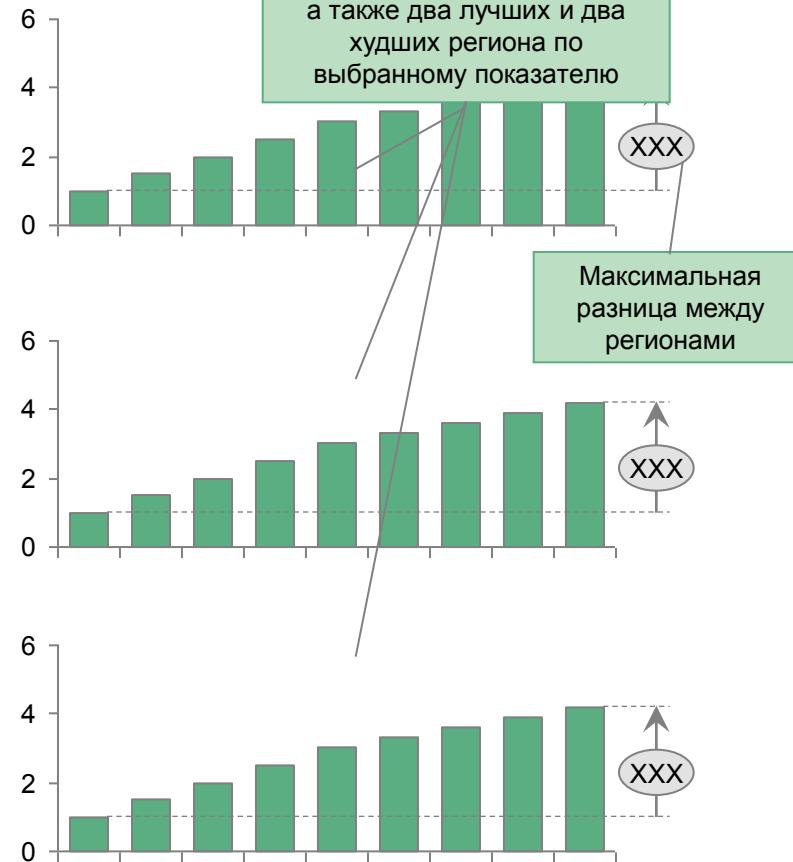
Предложение по формату шаблона

Текущее положение и лучшие практики пояснения к заполнению шаблона

Положение России в мире



Сравнение регионов России



Позиционирование инициативы

пояснения к заполнению шаблона

Общее описание инициативы

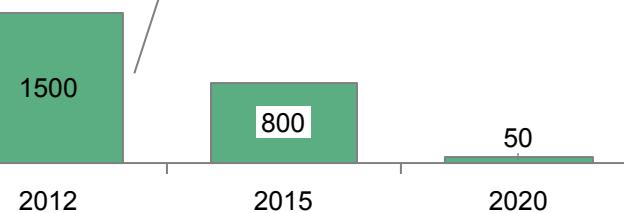
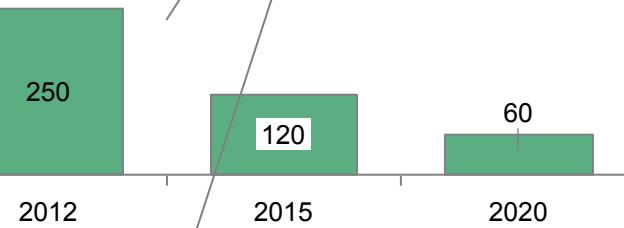
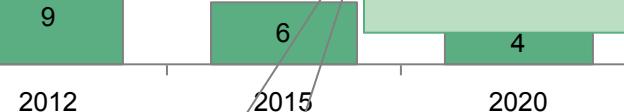
- XXX
- YYY

Описание инициативы и обоснование для ее реализации

Цели инициативы

- XXX

Цели и ожидаемые результаты инициативы в виде набора измеримых контрольных показателей



- YYY

- ZZZ

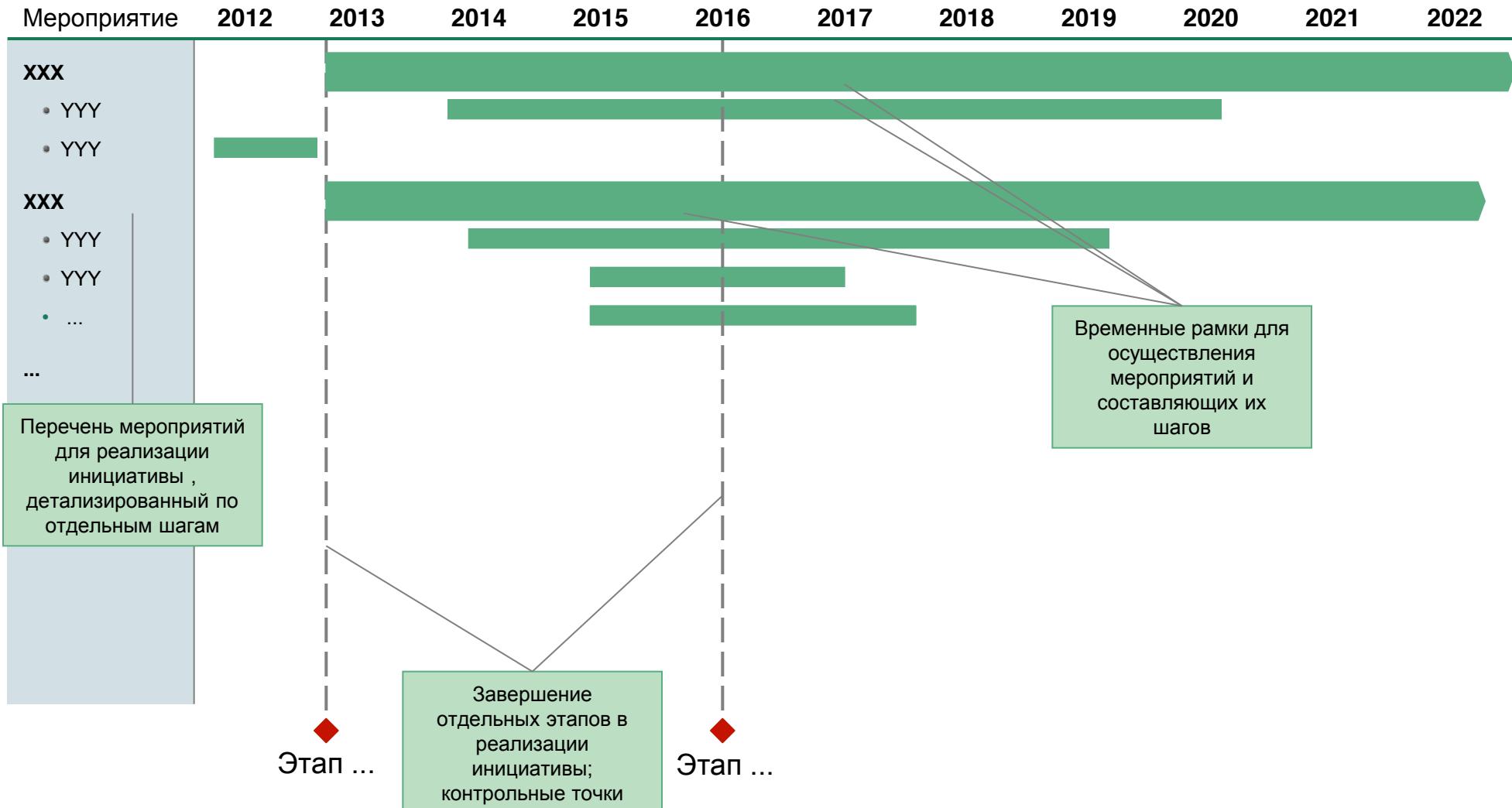
Паспорт инициативы

пояснения к заполнению шаблона

		Название инициативы			Детальное описание мероприятий и целей инициативы							
Описание	Название	XXX					2012	2015	2020			
	Описание	XXX		Краткое описание, в чем суть инициативы			<ul style="list-style-type: none"> Общая цель инициативы 					
	Цель	XXX		Развернутое словесно описание цели, достигаемой в результате внедрения инициативы			<ul style="list-style-type: none"> Целевой показатель 1 Целевой показатель 2 Целевой показатель 3 					
					Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)							
					Краткосрочные, среднесрочный и долгосрочные цели. Достижение каждого целевого показателя вносит вклад в общее достижение цели. Цели измеримы и достижимы							
Структура		<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 		Список организаций и органов, вовлеченных во внедрение инициативы		<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 		Мероприятия				
				Список мероприятий в рамках инициативы, необходимых для достижения цели. Описание мероприятий дается без глубокой детализации, на высоком уровне				Законо-дательство				
						<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 		Список законодательных актов, требующих изменения				
Внедрение		<ul style="list-style-type: none"> XX.YY.ZZZZ 		Ключевые даты внедрения инициативы (например, дата окончания каждого этапа)								
		Инвестиции (объем и описание) XXX		Необходимые денежные ресурсы		Прочие (орг. изменения, гос поддержка и т.п.) <ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 		Необходимые неденежные ресурсы				
				Факторы, которые могут помешать достижению цели								

График мероприятий

пояснения к заполнению шаблона



План мероприятия

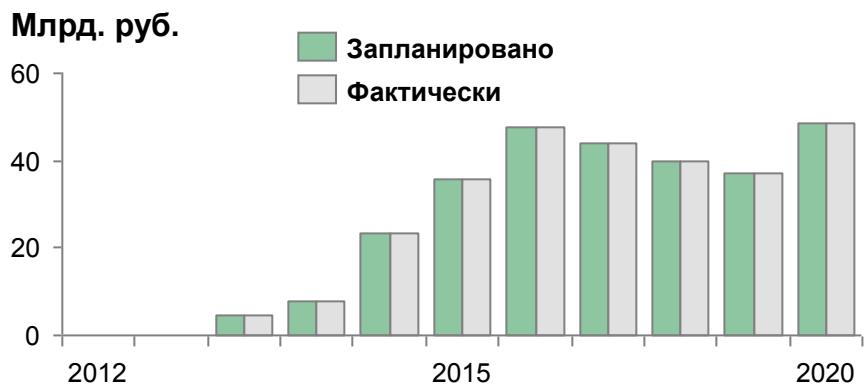
Цели мероприятия

Цель

Входящие проекты мероприятия

Основные финансовые показатели

Основные рычаги воздействия



Основные риски: шаблон для заполнения

Группа риска	Описание риска	Вероятность	Качественное влияние	Количественное влияние	Стратегия	Ответственный	План реагирования

Стратегический или операционный

Указывается влияние на цели мероприятий

Принять риск, противодействовать риску (в таком случае указываются меры противодействия) или перевести риск

Изменение законодательства: шаблон для заполнения

Законодательный акт	Цель внесения изменений	Ответственное ведомство	Участники согласования	Публичность разработки и согласования	Ключевые аспекты интеграции	Сроки – этапы согласования	Условия эскалация в случае отклонений

План коммуникации: шаблон для заполнения

Название мероприятия	Формат	Цель	Ожидаемый результат	Аудитория	Ответственный	Вовлеченое ведомство / участники	Сроки	Необходимая документация

Доклад о статусе внедрения: шаблон для заполнения с целью мониторинга статуса

Название мероприятия	Рычаг воздействия	Ответственное ведомство	Планируемый показатель	Фактический показатель	Планируемые расходы	Фактические расходы	% бюджета

Дальнейшие шаги

Высокоуровневый план: ключевые события

	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4	Результат
Подготовка еженедельных статусных совещаний	Совещание 1	Совещание 2	Совещание 3	Совещание 4	Запуск проекта в срок
Модерация процесса работы групп; разработка дорожных карт	Запуск рабочих групп по 4 pilotным проектам	Встреча рабочих групп	Встреча рабочих групп	Оформление результатов	Дорожные карты; дополнительные материалы
Передача методики остальным рабочим группам			Семинар по передаче методики		Методические указания
Создание общих процессов для всех инициатив					