Высшая школа бизнеса

Москва 2023

Кейс: «Разработка кросс-функциональной трансформационной программы международной компании»

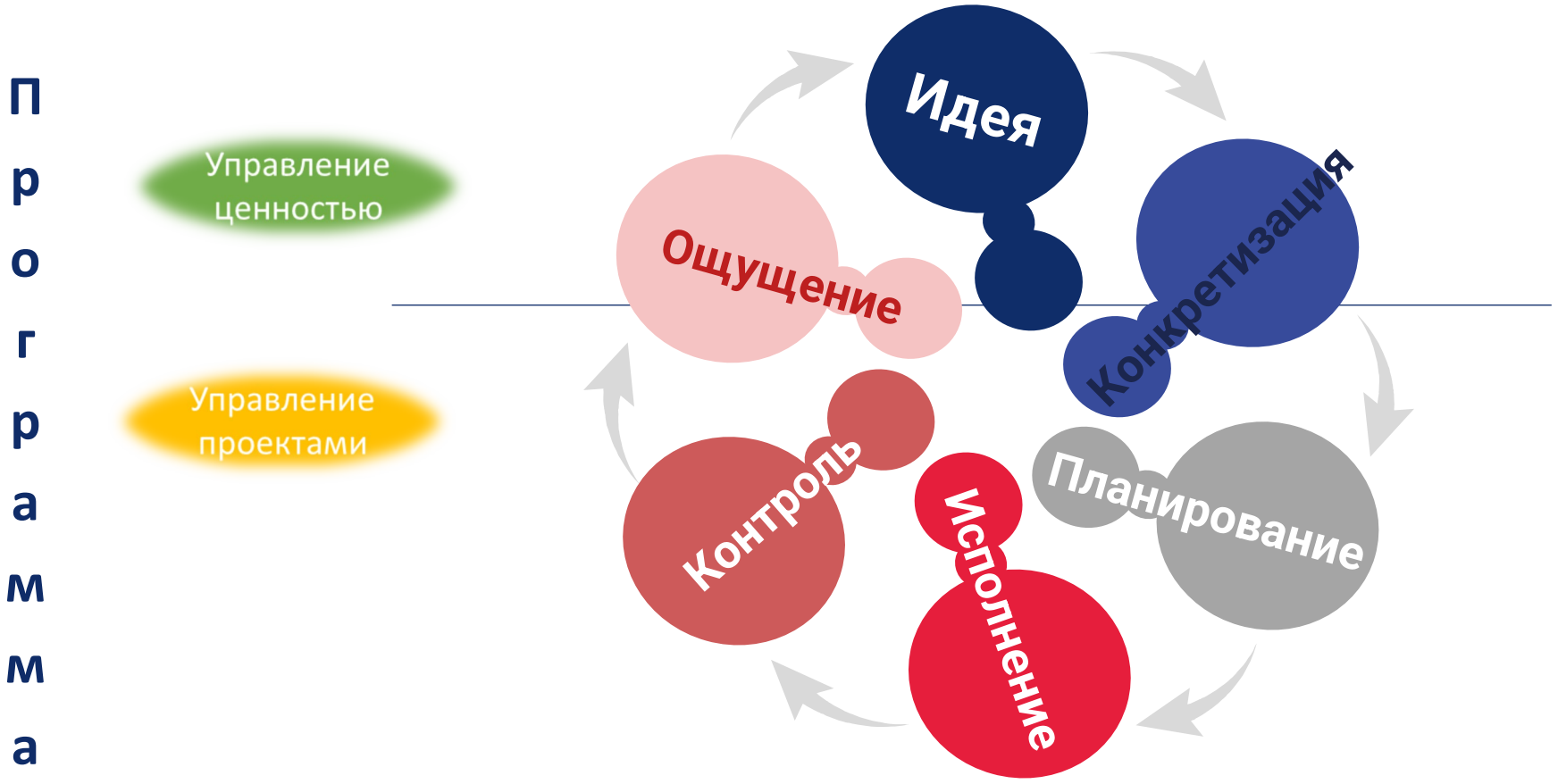
Наталья Николаевна Вишневская
nvishnevskaya@hse.ru

Высшая школа бизнеса

Москва 2023

Планирование программы

Стратегический цикл управления программой

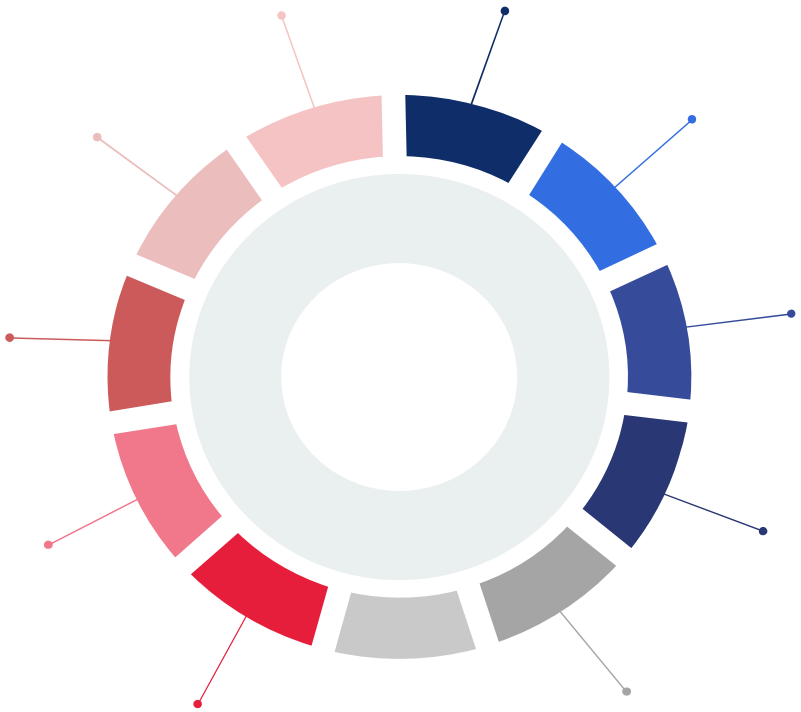


Цикл реализации

Жизненный цикл программы (MSP)

Планирование программы

1. Миссия, видение, цели программы
2. Блюпринт
3. Организационный дизайн программы
4. Выявление стейкхолдеров
5. Разработка профиля бенефитов
6. Создание архитектуры программы
7. Определение траншей программы
8. Разработка плана программы
9. Разработка бизнес кейса
10. План управления рисками программы



Миссия программы

Определяет причину существования программы, те ценности, которые программа принесет стейкхолдерам

Пример миссии программы создания и освоения производства автокомпонентов: «***создание организационно-производственных условий включения в глобальный рынок автокомпонентов***»

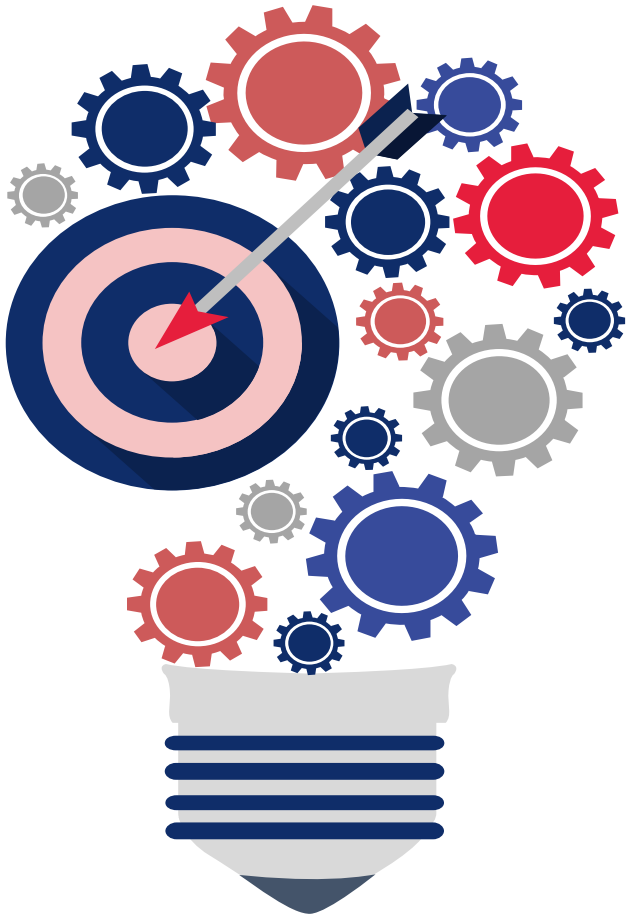
Видение программы

Описание будущего состояния программы

Определяет итерации разработки программы

Напоминание о поставленных целях и результатах

Пример видения программы создания и освоения производства автокомпонентов: ***«создана новая система управления, модернизированы технологии производства и производственный аппарат, освоено производство новой линейки продуктов, заключены договоры на поставку продукции новым потребителям, начаты производство и отгрузка продукции новым потребителям».***



Цели программы

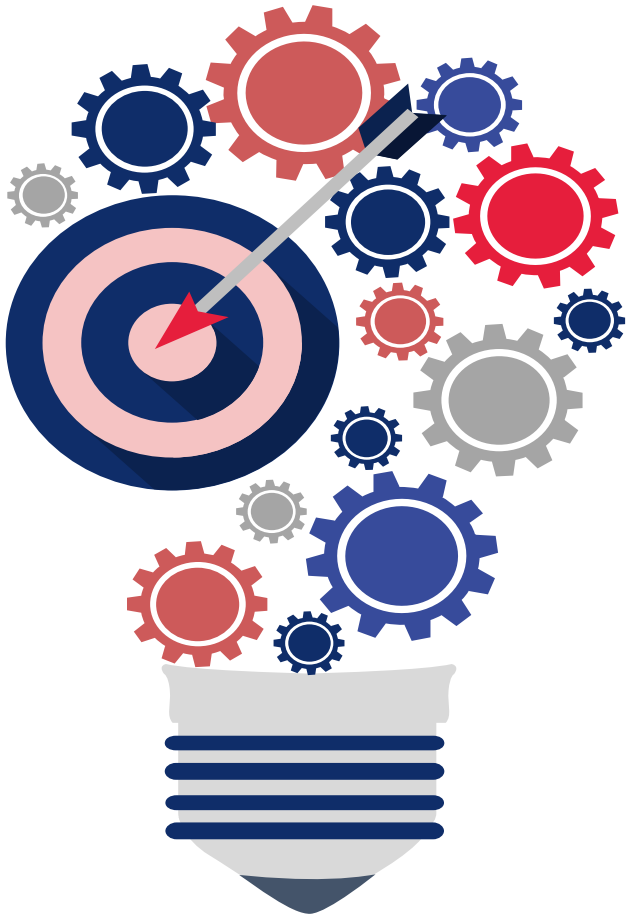
Определяют операционные результаты и бенефиты, которые программа обеспечит при ее завершении:

Поставки-результаты проектов (output)

Операционные результаты (outcome)–результаты-поставки проектов

Выгоды(бенефиты) – конечные результаты для компании в целом (benefit)

Пример: ***Создать в конце срока программы новые производственные мощности, освоить производство и продажи новой продукции в объеме 1 млрд. руб.; обеспечить рост производительности труда в новых условиях по сравнению с базовым периодом в 2 раза.***



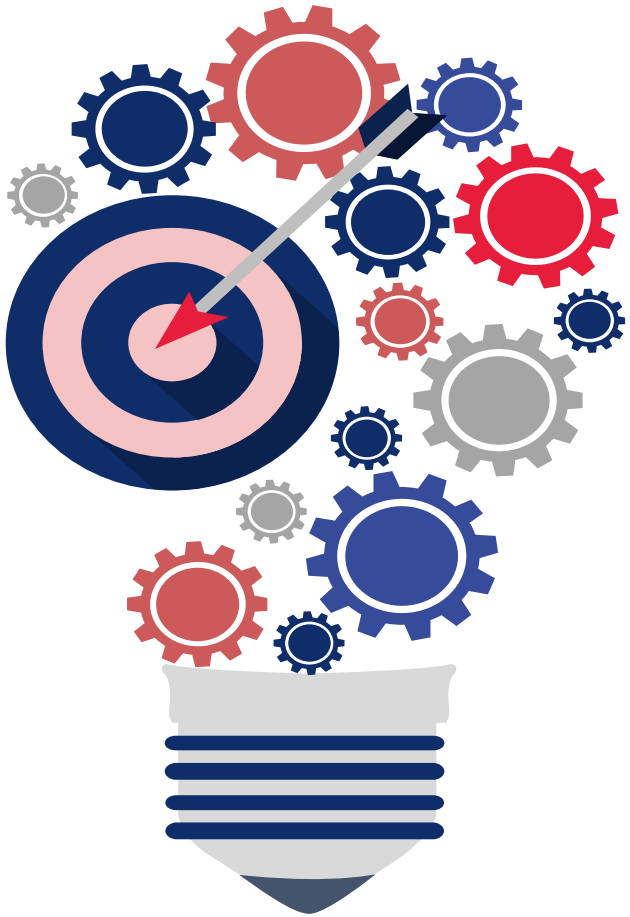
Блюпринт = Образ будущего организации

П Процессы, бизнес модели основных операций, включая затраты и производительность

О Организационная структура и персонал

Т Технологии, информационные технологии, оборудования, здания

И Информационные системы и базы данных



Организационный дизайн

Можно выделить следующих участников программы:

- Спонсирующая группа
- Главный ответственный владелец(SRO)
- Программный совет(комитет)
- Менеджер программы
- Менеджер бизнес изменений
- Менеджер реализации выгод (бенефит менеджер)
- Менеджер проекта
- Команды проектов
- Члены команд проектов

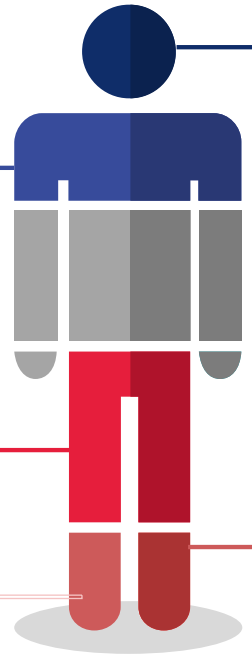
Вовлечение стейкхолдеров

1. Определение и анализ стейкхолдеров программы
2. Создание профиля стейкхолдеров
3. Создание эффективных каналов коммуникаций
4. Обеспечение соответствия содержания, средств и частоты коммуникаций нуждам стейкхолдеров

Идентификация стейкхолдеров

- На кого распространится влияние изменения?
- У кого изменятся привычные процедуры работы?
- Кто получит выгоды?
- Кто будет оценивать качество работ?
- Кто контролирует ресурсы?
- Кому могут понадобиться те же ресурсы?
- Кто может помочь?
- С чьими целями может конфликтовать изменение?
- Кто может противодействовать?
- Кто может поддержать?
- Кто может наложить вето?

Анализ стейкхолдеров



1. **Уровень вовлечения в изменения**
2. **Степень воздействия результатов изменений на стейкхолдеров**
3. **Сила влияния на изменения**
4. **Уровень приверженности изменениям**
5. **Какие усилия могут быть приложены для поддержки изменений?**

Элементы содержания коммуникаций

1 БЕНЕФИТЫ (выгоды)

Возможности, которые позволяют создать изменения

2 ВОВЛЕЧЕНИЕ

Обеспечение возможностей для людей участвовать в изменениях, выбора путей участия, ответственности, создания ощущения, что люди осуществляют изменения для себя

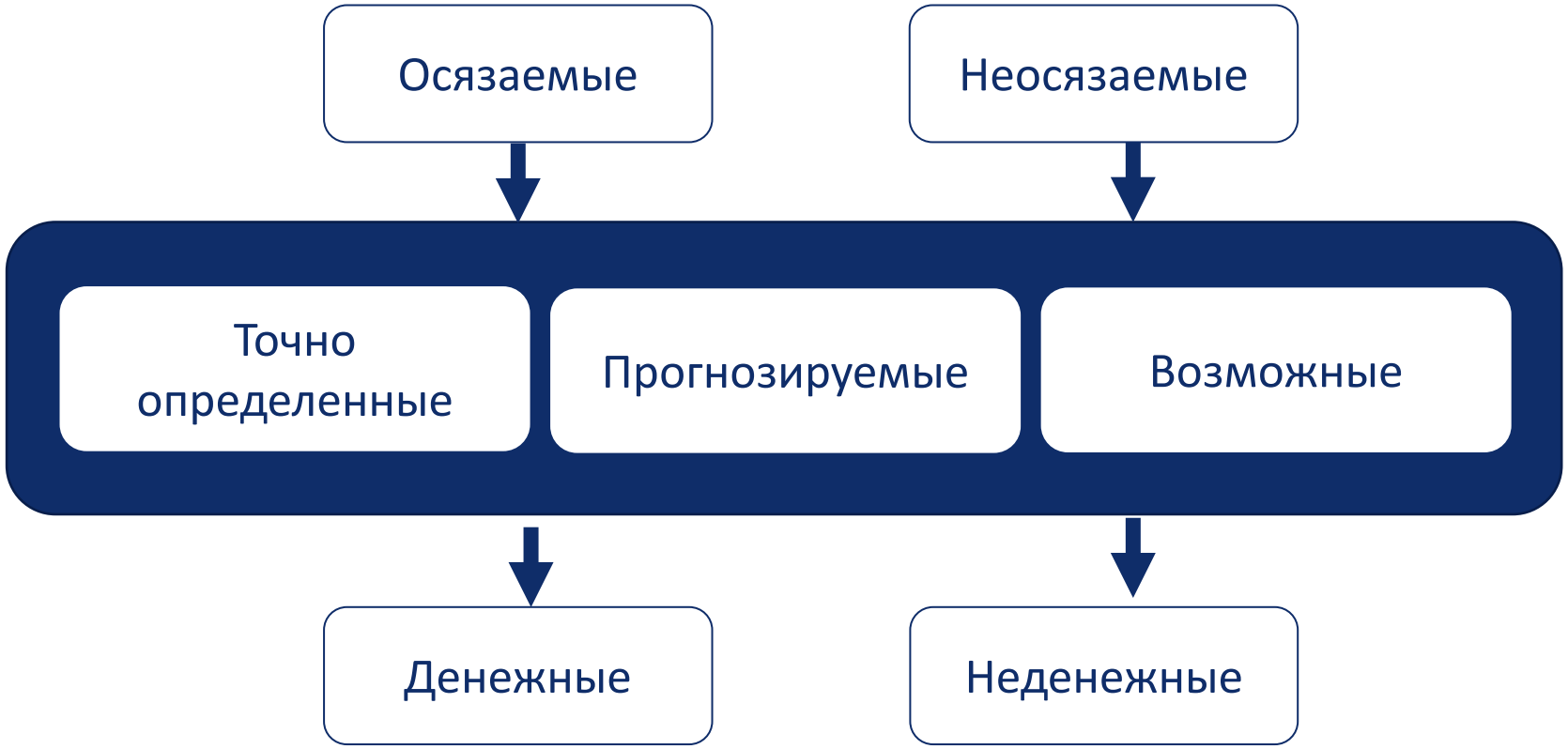
3 ОБОСНОВАНИЕ

планирование (спланированность) изменений по всему жизненному циклу, учет движущих и противоборствующих сил

4 ОЖИДАНИЯ

Должен быть явный набор KPI для будущего, чтобы люди могли формировать новые правила работы

Профиль бенефитов

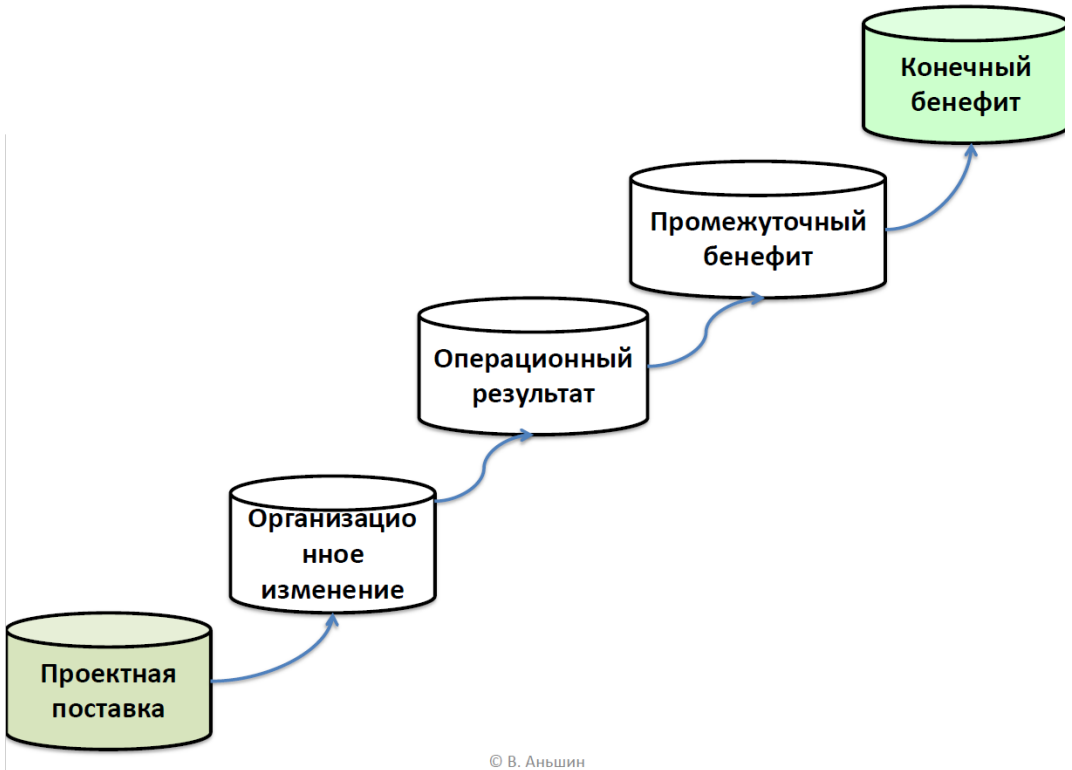


Виды результатов программы.

Проектная поставка-итог завершения проекта, делающий возможным создание нового операционного результата для получения конечного бенефита (достижения целей бизнеса)

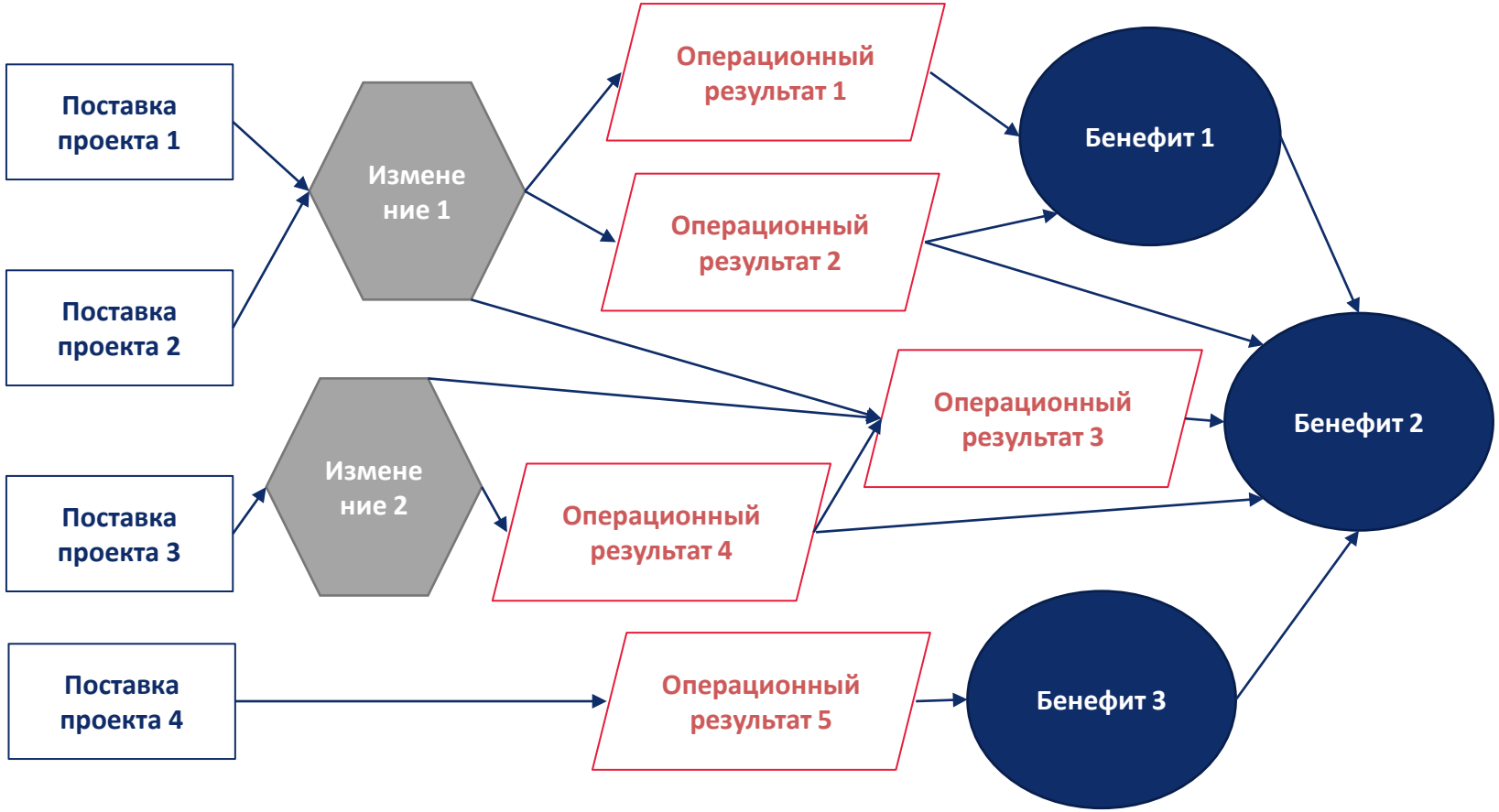
Операционный результат – новое операционное состояние организации от использования проектной поставки после проведения изменений.

Бенефит–выгода, получаемая организацией от реализации нового операционного результата, проявляющаяся в улучшении конечных показателей деятельности. Бенефиты могут быть конечными и промежуточными

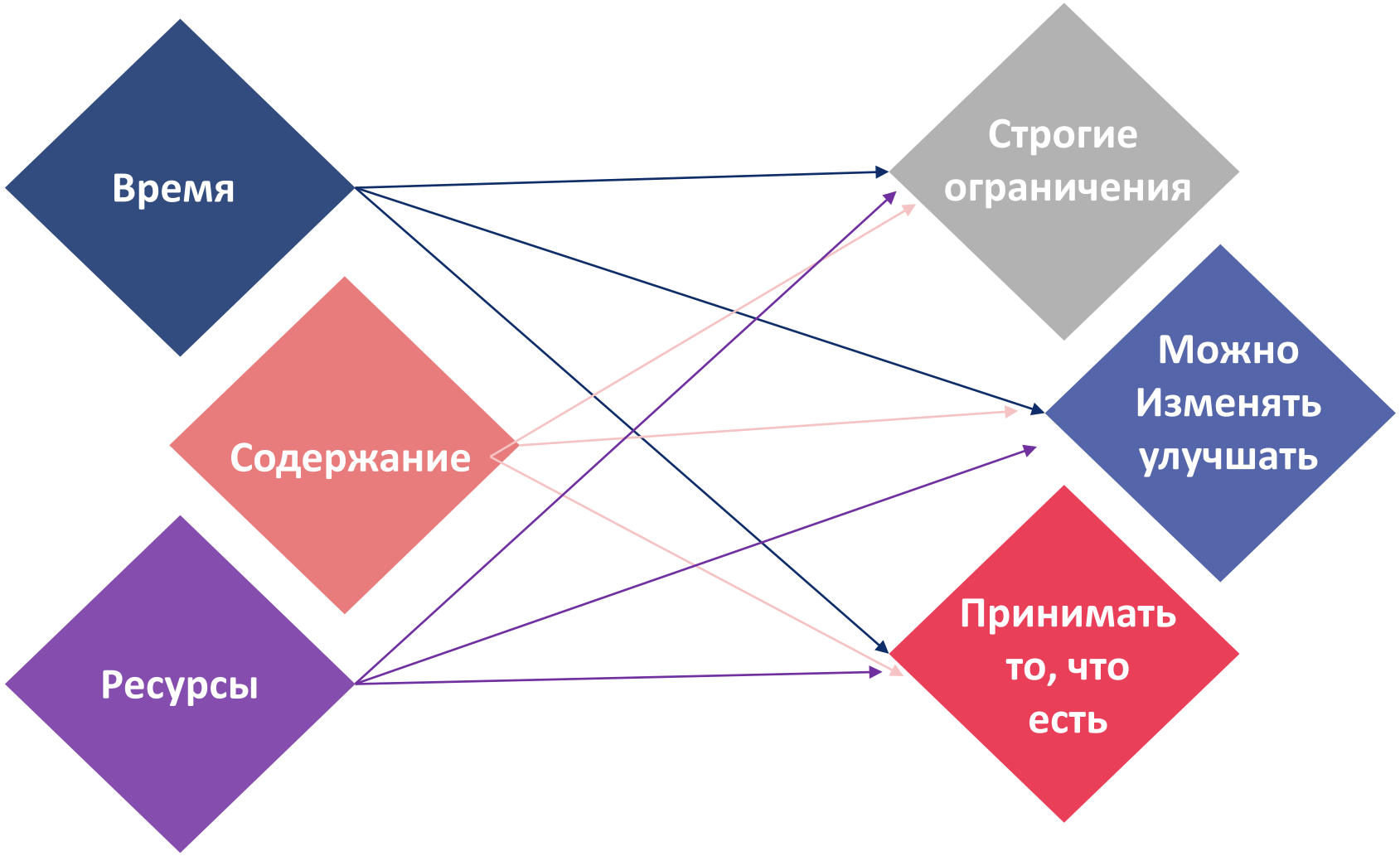


© В. Аньшин

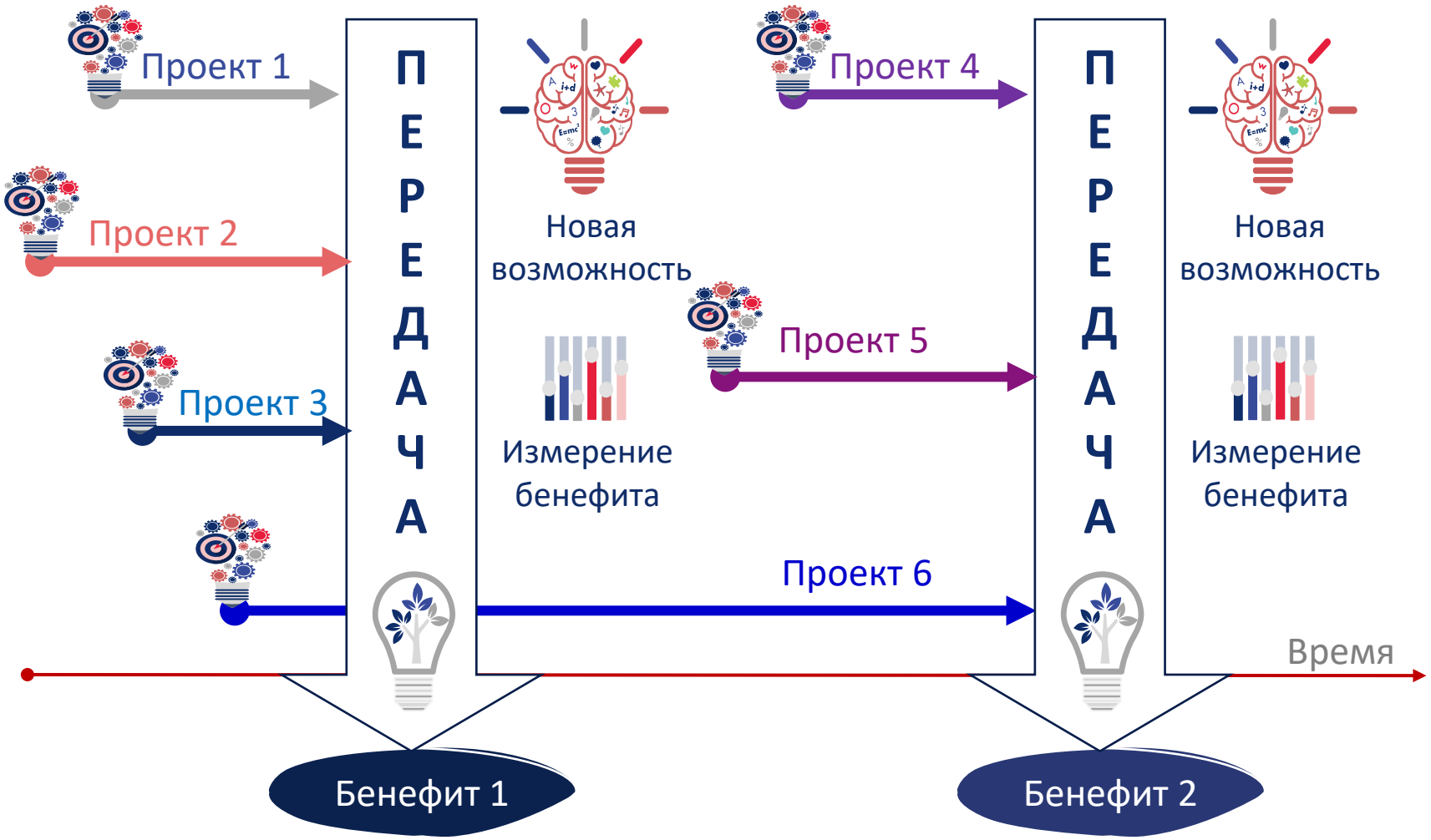
Архитектура программы. Карта бенефитов.



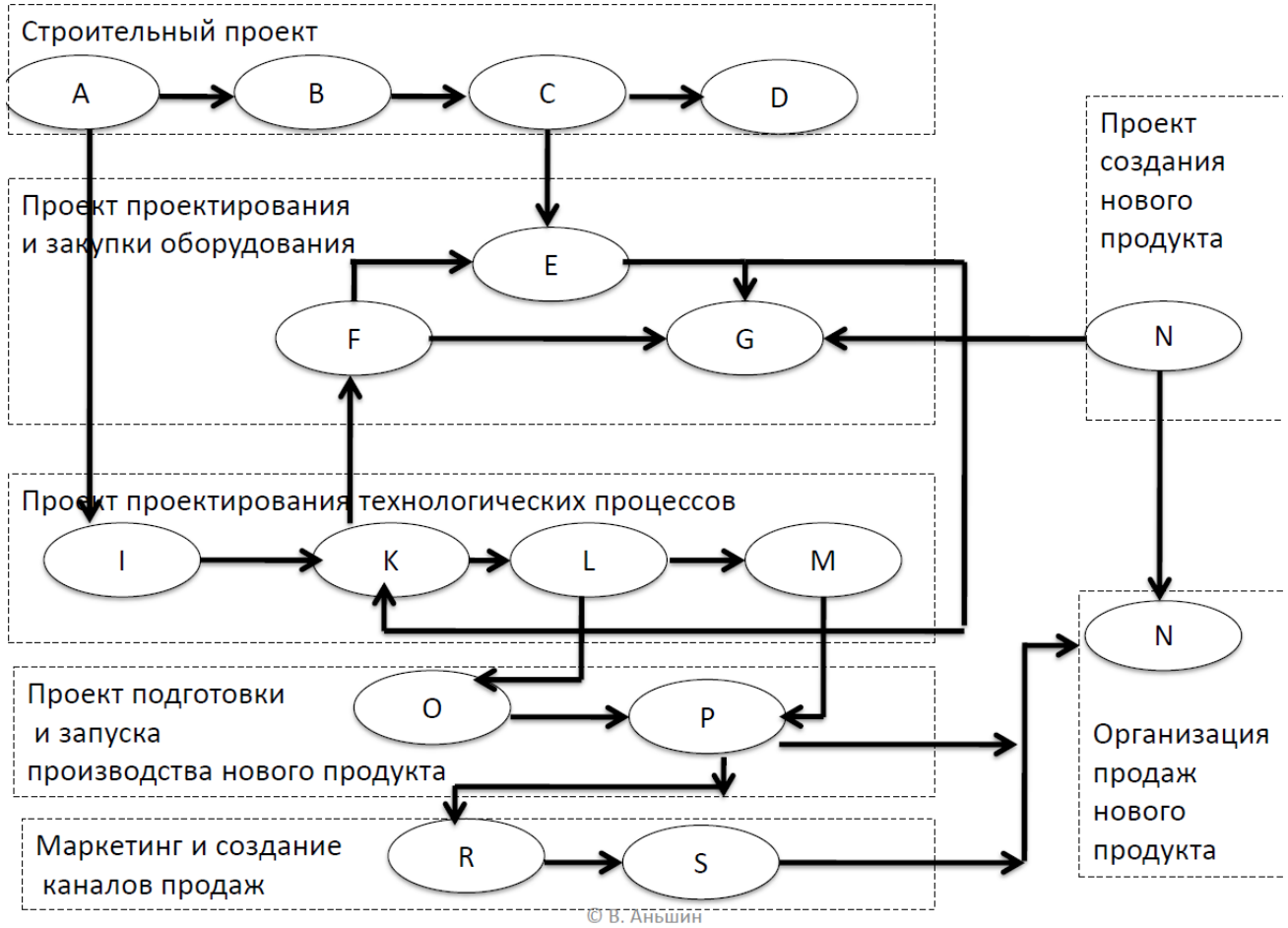
План программы



Определение траншей программы



План программы



© В. Аньшин

Бизнес-кейс

Задача: определить добавленную ценность изменений, ради которых затевается программа, в сравнении с необходимыми для этого затратами

<u>Бизнес-кейс агрегирует информацию о программе, в том числе:</u>

- Стоимостную оценку бенефитов
- Риски получения бенефитов
- Затраты создания будущего в соответствии с блюпринтом
- Временные параметры программы

Показзатели	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выгода, бенефит (экономия, прибыль)	-	-	-	2	4	5	5	8	8	10	10	10
Затраты	1	4	6	6	4	4	3	3	2	2	1	1
Чистая выгода (чистый бенефит)	-1	-4	-6	-4	0	1	2	5	6	8	9	9
Кумулятивный (накопленный) бенефит	-1	-5	-11	-15	-15	-14	-12	-7	-1	7	16	25

© В. Аньшин

Затраты программы

Статья затрат	Расшифровка
Затраты на разработку проектов	Затраты на разработку и поставку. Затраты непредвиденных обстоятельств
Затраты на реализацию бенефитов	Затраты, связанные с измерением, внедрением, мониторингом, подготовкой отчетности по реализации бенефитов
Затраты, связанные с бизнес-изменениями и передачей результатов	Затраты по подготовке, обучению, перемещению, поддержке операционного подразделения до момента внедрения изменения

Затраты программы

Статья затрат	Расшифровка
Прирост операционных затрат	Увеличение затрат при увеличении объемов деятельности, требуемого для обслуживания бенефитов
Затраты управления программой	Затраты, требуемые на содержание менеджера программы, программного офиса и аналогичные
Капитальные затраты	Единовременные затраты (здания, оборудование, софт и т.д.)

Управление рисками программы

Риски окружения программы (изменение целей, стратегии организации, проблемы организации и тд)

Риски, связанные с портфелем (распределение ресурсов между программами и другими компонентами портфеля)

Риски программного уровня (содержание программы, состав проектов, взаимодействие проектов)

Проектные риски (передача рисков отдельных проектов на программный уровень)

Операционные риски (трансфер результатов в операционную деятельность, принятие результатов программы)

Риски, связанные с получением бенефитов на уровне организации

Управление рисками программы

Риски программного возникают вследствие:

1.Отсутствия ясности в части ожидания бенефитов

2.Сложностей, возникающих при учете интересов стейкхолдеров

3.Ошибок во взаимоотношении программы и проектов

4.Проблем взаимоотношения программы и внешнего окружения

5.Проблем финансирования

6.Несоответствия организационной культуры за пределами программы ее требованиям

Высшая школа бизнеса

Москва 2022

Кейс МТС

Отчеты МТС – устойчивое развитие

https://static.ssl.mts.ru/mts_rf/images/otchet-ob-ustojchivom-razvitii-gruppy-mts-2021.pdf

https://ar2021.mts.ru/ustojchivoe-razvitie/podhod-k-ustojchivomu-razvitiyu-i-esg/

https://www.mts.ru/upload/images/MTS_OUR_2020_book.pdf?_ga=2.42977633.572433307.1681656586-1265279163.1681656586

https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%9C%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B_(%D0%9C%D0%A2%D0%A1)?cache=no&ptype=product#.2A.D0.9C.D0.A2.D0.A1_.D0.B8.D0.B7.D0.BC.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.BB_.D1.81.D1.82.D1.80.D0.B0.D1.82.D0.B5.D0.B3.D0.B8.D1.8E_.D0.B8_.D0.BF.D0.B5.D1.80.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B0.D0.BB_.D1.81.D1.87.D0.B8.D1.82.D0.B0.D1.82.D1.8C_.D1.81.D0.B5.D0.B1.D1.8F_.D0.BE.D0.BF.D0.B5.D1.80.D0.B0.D1.82.D0.BE.D1.80.D0.BE.D0.BC_.D1.81.D0.B2.D1.8F.D0.B7.D0.B8

Учебное пространство

Доска MIRO

https://miro.com/welcomeonboard/czk3UGprT2FwMlRXdWViMksybVVWeWNTZnNmU2RQTmtZZjU0TTJJcUxxWG5LUmFDRHNsMGw5bHRTNjBwbW1COHwzMDc0NDU3MzYyMTczNzM3OTEwfDI=?share_link_id=952967362741

Google disk

https://drive.google.com/drive/folders/1Madu7OISaA2ZWWtw1YuYck_xDSqlSjqk?usp=share_link

Канал в телеграмм

https://t.me/+4LVPcznbkZMwMGEy

Стратегия МТС CLV 2.0

Customer Lifetime Value 2.0. Новая стратегия детализирует существующие стратегические цели МТС и ориентирована на создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами.

Client

лучший клиентский опыт благодаря глубокому персонализированному подходу на основе искусственного интеллекта, аналитики больших данных и единого клиентского ID;

бесшовный комфортный переход между цифровыми витринами и продуктами;

Lifetime

нацеленность на долгосрочное взаимоотношение с клиентом;

концентрация усилий на повышении лояльности и эмоциональной привязанности клиента к бренду;

Value

осознанное получение клиентом выгоды от нахождения в экосистеме;

удобная технологическая платформа для эффективного взаимодействия с партнёрами и лучшего клиентского опыта.

Стратегия МТС CLV 2.0 2023

Customer Lifetime Value 2.0. Новая стратегия детализирует существующие стратегические цели МТС и ориентирована на создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами.

B2B

B2C

ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАПРОСЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ[1]

ТОП-10 тем
значимых для всех групп заинтересованных сторон

- качество обслуживания
- информационная безопасность и защита данных
- неприкосновенность частной жизни потребителя
- здоровье и безопасность потребителя
- ответственное ведение бизнеса
- создание рабочих мест в регионах присутствия
- развитие инновационных сервисов
- соответствие законодательным требованиям
- развитие телекоммуникационной инфраструктуры
- соблюдение прав человека

Клиенты МТС (розничные потребители)

Качество обслуживания	80%
Здоровье и безопасность потребителя	73%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	71%
Соблюдение прав человека	67%
Развитие безопасного интернета	67%

Корпоративные потребители

Качество товаров / услуг	84%
Информационная безопасность и защита данных	81%
Безопасность товаров/услуг для здоровья	72%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	70%
Внедрение инновационных технологий	63%

Органы власти

Качество товаров / услуг	63%
Информационная безопасность и защита данных	62%
Безопасность товаров/услуг для здоровья	58%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	57%
Внедрение инновационных технологий	55%

Местные сообщества

Здоровье и безопасность деятельности	82%
Соблюдение законодательства	80%
Система обучения и карьерного роста работников	76%
Условия труда (Система охраны труда)	75%
Информационная безопасность и защита данных	70%

Общественные организации

Ответственное едение бизнеса	88%
Информационная безопасность и защита данных	86%
Качество управления КСО и социальной отчетности	77%
Реализация проектов, имеющих высокое социальное и/или экологическое значение	70%
Экологические инициативы компании	68%

Персонал (сотрудники МТС)

Развитие инновационных сервисов (5G, IoT, M2M)	71%
Качество обслуживания	68%
Соблюдение прав человека	63%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	61%
Финансовые результаты деятельности Группы МТС	59%

Партнеры МТС

Информационная безопасность и защита данных	82%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	77%
Качество обслуживания	77%
Здоровье и безопасность потребителя	74%
Ответственное ведение бизнеса	72%

Акционеры МТС

Информационная безопасность и защита данных	89%
Неприкосновенность частной жизни потребителя	84%
Финансовые результаты деятельности Группы МТС	79%
Качество обслуживания	79%
Ответственное ведение бизнеса	79%

1 Показаны релевантные для МТС факторы, которые признают или называют важными >50% респондентов.

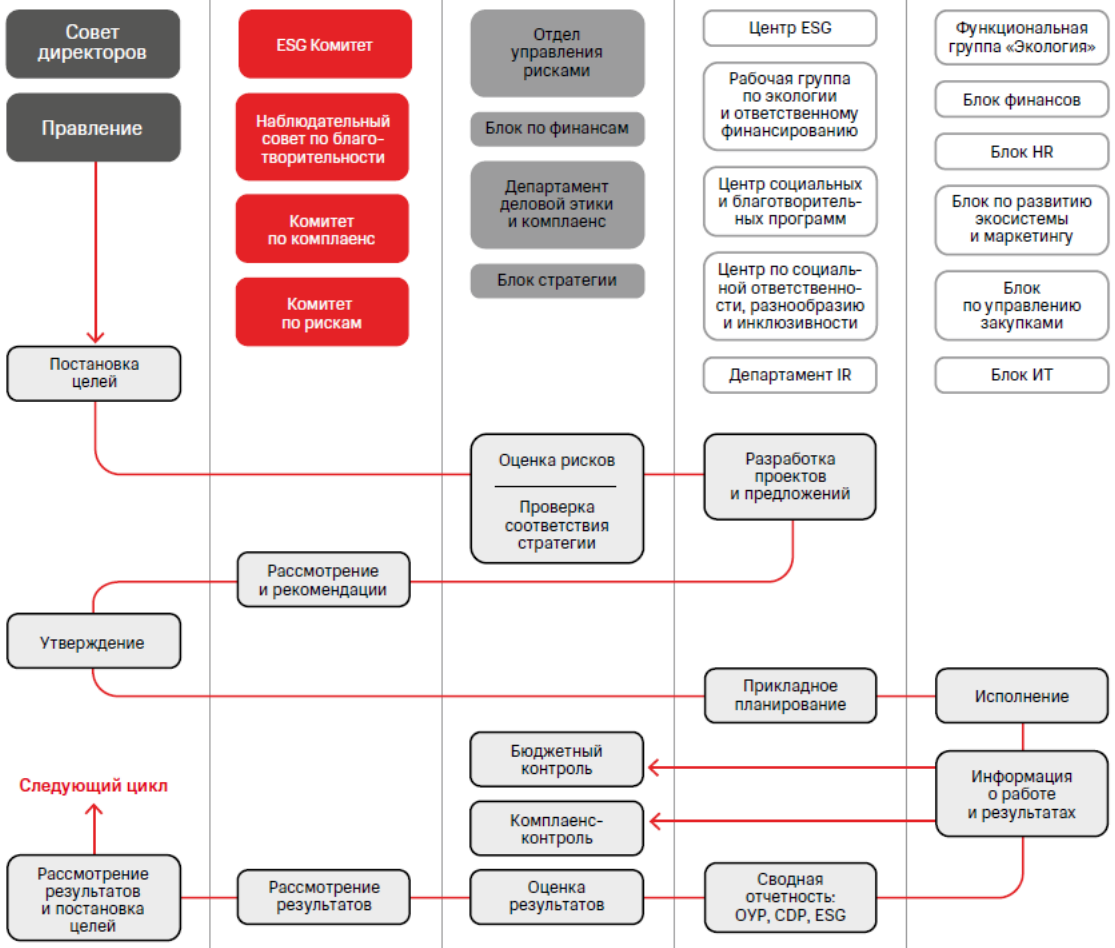
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АСПЕКТАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Мы строим систему управления устойчивым развитием, соответствующую ожиданиям заинтересованных сторон, и стремимся использовать весь свой потенциал, чтобы содействовать развитию общества, применяя самые высокие стандарты корпоративного управления.

Подход к управлению ESG-деятельностью в МТС

МТС ОТЧЕТ ОБ УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ 2021

Схема управления устойчивым развитием в компании



23