Управление кросс-функциональными программами трансформации

МАРИЯ МАЛИНИНА

НИУ ВШЭ 2023

Основные понятия

- **Трансформация** – (лат. transformatio) — преобразование, превращение, метаморфоза; трансформировать — превращать, преобразовывать
- **Трансформационная программа (ТП)** - это многоуровневое и мультинаправленное изменение, предполагающее переосмысление ключевых моментов деятельности компании, затрагивающее жизненно важные параметры деятельности компании, такие как ценности, стратегии, организационные структуры, процессы и др.
- **Управление трансформационной программой** – сложный комплексный многоуровневый процесс, требующий учета разнообразных факторов внешнего и внутреннего окружения

Признаки выделения ТП

- ТП состоит из подпроектов (=по сути, является программой)
- Масштаб (проект затрагивает несколько функций и процессов компании)
- Рамки проекта (затрагиваются все БЕ/ ДЗО)
- Длительность (2-5 лет)
- Структура управления (специально сформированная структура управления изменениями)

Три силы, меняющие мир
(Хаммер и Чампи)

- Клиент (Client)
- Конкуренция (Competition)
- Изменения (Changes/ Core changes)

Характеристики бизнес-процессов после реинжиниринга (Хаммер и Чампи)

- 1. Несколько должностей объединяются в одну, отделы превращаются в спецкоманды.
- 2. На смену простым задачам приходит многосторонняя работа
- 3. Контроль над сотрудниками снижается, а их полномочия расширяются
- 4. Смещение акцента с опыта на образование или на привлечение образованных людей
- 5. Вознаграждение сотрудников определяется по результатам

Типы изменений
(А. Белова)

- Высоко стандартизированные изменения
- Узкоспециализированные изменения, которые требуют глубокого понимания предметной области
- Постоянные изменения в режиме операционных улучшений
- **Уникальные, ранее не осуществлявшиеся комплексные проекты**

Предпосылки трансформации (1)

- Макроэкономический уровень
  - Эволюционные изменения среды функционирования бизнеса
    - Глобальные
    - Отраслевые
    - …
  - Прогнозируемые изменения среды функционирования бизнеса
    - Циклы (экономические, геополитические, …)
- Корпоративный уровень
  - Эволюционные изменения внешней среды функционирования бизнеса
    - Изменение организационных границ
    - Бизнес-модель
    - …
  - Слабо прогнозируемые изменения среды функционирования бизнеса
    - Технологии
    - Другие инновации
  - Изменение внутренней среды функционирования бизнеса

Предпосылки трансформации (2)

- Эволюционная логика (организация дозрела до новой стадии развития)
- Адаптационная логика (необходимость реагировать на изменения внешней среды)
- Персональная логика (ценности лидера, мода и т.п.)

Три вида компаний, которым нужна трансформация (Хаммер и Чампи)

- Компании с серьезными проблемами
- Компании, руководство которых предвидит надвигающиеся проблемы
- Компании в расцвете сил

Типы трансформации: бизнес-модель

- **Бизнес-модель** - методика создания ценности и получения прибыли
  - Ценностное предложение
  - Механизм ценообразования,
  - Организационную границы и структура
  - Партнеры
  - ЦЦ
  - …
- Бизнес-модель vs стратегия
- Какова доминирующая бизнес-модель в вашей отрасли?

Структура успешной бизнес-модели (Джонсон, Кристенсен, Кагерманн)

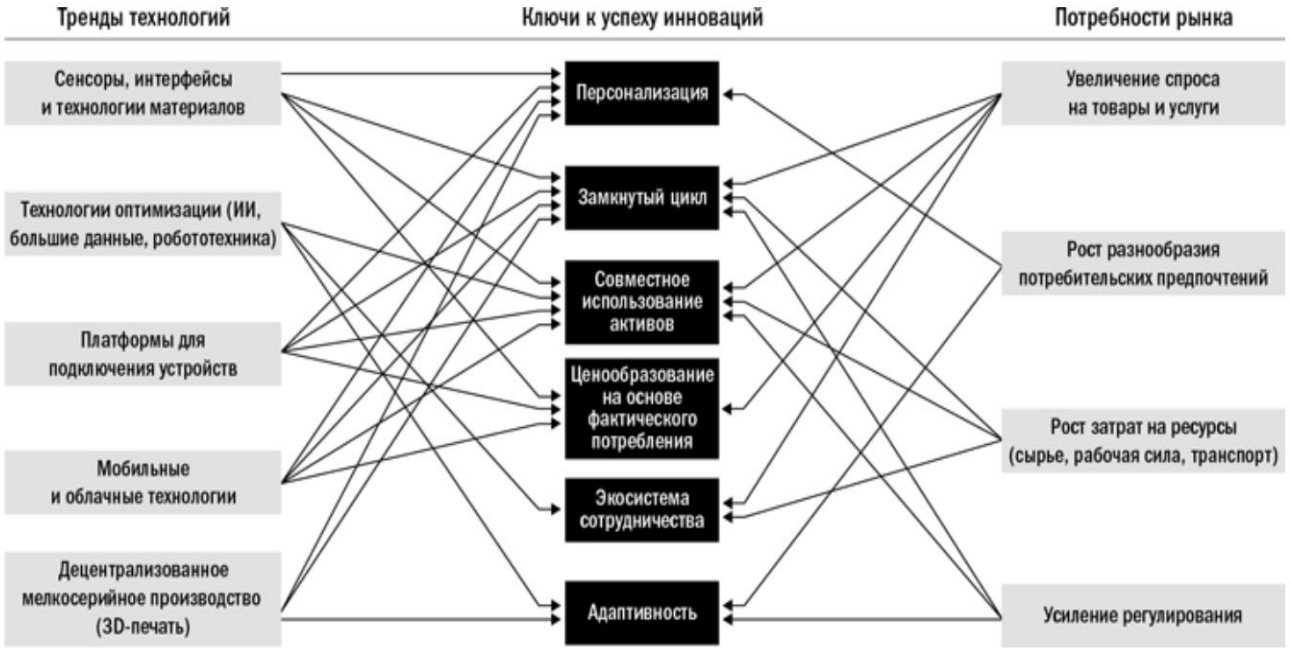
- Ценностное предложение клиенту (CVP). Эта модель, в отличие от других, помогает клиентам выполнить важную для них «работу»
- Формула прибыли. Модель генерирует ценность для вашей компании с помощью таких факторов, как модель дохода, структура затрат, модель валовой прибыли и товарооборот
- Ключевые ресурсы. В вашей компании есть специалисты, технологии, продукты, оборудование и бренд, необходимые для того, чтобы обеспечить вашего клиента ценностным предложением
- Ключевые процессы. В компании отлажены все процессы (обучение, производство, сервис) для эффективного использования этих ресурсов

Триггеры изменения бизнес-модели (Джонсон, Кристенсен, Кагерманн)

- Возможность с помощью прорывных инноваций удовлетворить потребности больших групп потенциальных клиентов, находящихся вне рынка
- Возможность извлечь выгоду из совершенно новой технологии, создав для нее новую бизнес-модель /
  возможность использовать проверенную технологию, выводя ее на совершенно новый рынок
- Возможность сосредоточиться на продукте, который сможет по-новому решить проблему клиента или удовлетворить потребность, никем ранее не замеченную
- Необходимость нейтрализовать угрозу со стороны малых производителей
- Необходимость реагировать на смещение «центра тяжести» конкурентной борьбы

Революционная бизнес-модель
(Кавадиас, Ладас, Лок)

- Персонализация товаров и услуг
- Замкнутый цикл
- Совместное использование активов
- Ценообразование на основе фактического потребления
- Экосистема сотрудничества
- Адаптивная организация



Революционная бизнес-модель (Кавадиас, Ладас, Лок)

	Бизнес-модель	Отрасль	Персонализация	Замкнутый цикл	Совместное использование активов	Ценообразование на основе фактического потребления	Экосистема сотрудничества	Адаптивность	Балл
1	Airbnb	Недвижимость	X		X		X	X	4
2	Alibaba	Ритейл	X			X	X		3
3	Amazon	Ритейл	X			X	X	X	4
4	Appear Here	Аренда недвижимости				X	X		2
5	Apple iPod	Электроника	X			X	X		3
6	Arm	Электроника	X				X	X	3
7	Canon	Электроника/копиры		X		X	X		3
8	Coursera	Образование	X				X		2
9	Dell	Электроника	X			X	X	X	4
10	Edx	Образование	X				X		2
11	Etsy	Ритейл	X						1
12	Google Adwords	Реклама	X			X	X	X	4
13	Handy	Уборка квартир				X	X		2
14	ИКЕА	Ритейл	X	X			X	X	4
15	Interface	Ковровые покрытия		X		X			2
16	JustPark	Недвижимость	X		X	X			3
17	LEGO Factory	Игрушки	X			X	X	X	4
18	Lending Club	Банковские услуги				X		X	2
19	Livecps	Кол-центры			X		X	X	3
20	Lyft	Такси	X		X	X	X		4
21	M-Pesa	Банковские услуги	X		X		X		3
22	Medicast	Здравоохранение	X		X		X		3
23	Natura	Косметика		X			X		2
24	Nike ID	Обувь	X					X	2
25	Philips pay per lux	Освещение		X	X	X	X		4
26	Ricoh pay per page	Электроника		X		X	X		3
27	Rolls-Royce power-by-the-hour	Двигатели		X		X	X	X	4
28	Ryanair	Транспорт				X	X	X	3
29	Salesforce.com	ПО	X		X	X			4
30	Shyp	Транспорт и логистика	X	X			X		3
31	TaskRabbit	Уборка квартир			X	X			2
32	Tencent QQ	ПО	X			X	X		3
33	Uber	Такси	X		X	X	X	X	5
34	Udacity	Образование	X				X		2
35	Washio	Химчистка	X		X	X			3
36	Wayfair	Товары для дома		X			X	X	3
37	Xerox	Электроника				X		X	2
38	Zara	Одежда	X				X	X	3
39	Zipcar	Транспорт	X		X	X		X	4
40	Zopa	Банковские услуги	X		X	X		X	4

Конкуренция с бесплатным продуктом
(Брайс, Дайер, Хэтч)

- Насколько велика угроза со стороны бесплатного продукта и что теперь делать?

Конкуренция с бесплатным продуктом
(Брайс, Дайер, Хэтч)

- Новый игрок представляет угрозу
- Необходимо предложить бесплатный продукт
- Радикально изменить бизнес-модель

Конкуренция с бесплатным продуктом
(Брайс, Дайер, Хэтч)

- Новый игрок представляет собой отсроченную угрозу
- Предложение может сосуществовать с бесплатным как минимум несколько лет
- Определить момент, когда следует предложить свой бесплатный продукт

Конкуренция с бесплатным продуктом
(Брайс, Дайер, Хэтч)

- Угроза становится непосредственной
- Быстро запустить бесплатный продукт

Конкуренция с бесплатным продуктом
(Брайс, Дайер, Хэтч)

- Угроза незначительна
- Мониторинг ситуации

Продукт – платформа
(Хаджиу, Олтман)

- Открытость для сторонних компаний
- Подключение клиентов
- Подключение продуктов для подключения клиентов
- Предоставление многосторонней платформы
- Использование нескольких бизнес-моделей - ?

Гибкие процессы/ гибкий стартап (Э.Рис)

- Пивот-увеличение
- Пивот-уменьшение
- Пивот сегмента потребителей
- Пивот потребности клиентов
- Пивот платформы
- Пивот бизнес-архитектуры
- Пивот способа монетизации
- Пивот механизма роста
- Пивот канала сбыта
- Пивот технологии

CustDev (Customer development) (С.Бланк)

- Методология, описывающая, как создавать и развивать бизнес, продукты или услуги
- Основана на том, что клиент и взаимодействие с ним является важнейшим активом компании
- Состоит из 4 этапов:
  1. Customer Discovery: поиск клиентов — проверка гипотез о том, кто является клиентом и что мы будем улучать в их жизни
  2. Customer Validation верификация клиентов — проверка того, что наше решение работает и что клиенты готовы за него платить
  3. Company Creation: масштабирование каналов привлечения и доставки решения до клиентов
  4. Company Building: выстраивание организационной структуры компании для обеспечения дальнейшего развития клиентов посредством продуктов и услуг компании
- Глубинные интервью

Процессная модель

- **Бизнес-процесс** – это последовательность действий, которые выполняет компания, чтобы создать ценность для клиентов
- Входящие компоненты, действия (процесс) и исходящие (результат)
- Основные и сопутствующие

Реинжиниринг бизнес-процессов

Методология	Описание
Шесть сигм (Six Sigma)	Методика, позволяющая выявлять и устранять недостатки в процессах. Направлена на повышение эффективности, надежности и потребительской ценности товаров и услуг
Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM)	Стратегия менеджмента, цель которой — внедрение заботы о качестве в каждый процесс, осуществляемый в организации, и поощрение действий сотрудников, направленных на повышение удовлетворенности клиентов и снижение издержек
ISO 9000	Серия стандартов систем управления качеством (ISO). Эти стандарты удостоверяют тот факт, что компания использует сертифицированные бизнес-процессы.
Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)	Методика менеджмента, обеспечивающая принципиальное совершенствование рабочих процессов как внутри отдельной организации, так и между организациями для значительного повышения эффективности деятельности

РБП: Планирование

- Целесообразность
- Критерии выбора объекта РБП
- Цель изменений
- Команда преобразования
- Правила контроля и взаимодействия

РБП: Анализ существующего бизнес-процесса

- Схема процесса
- Проблемные точки (pain points)
- Бенчмаркинг, лучшие/ стандартные практики
- Chesterton fence vs кастрюлька для сосисок

РБП: Проектирование целевого бизнес-процесса

- Перечень необходимых изменений для достижения заявленной цели (см. этап 1)
- Показатели успешности внедряемых изменений
- Несколько вариантов целевого процесса
- Тестирование и ограничения
- Утверждение и коммуникация

РБП: Обеспечение ресурсами

- Роли и должности
- Прочие ресурсы

РБП: Внедрение целевого бизнес-процесса

- Возможные препятствия и меры
- Вовлечение сотрудников, коммуникация
- Пилотирование и корректировка
- Избавление от старых артефактов

РБП: Совершенствование бизнес-процесса

- Оценка результатов
- Решение о продолжении реинжиниринга
- Контроль со стороны владельца процесса

Выбор процессов для инжиниринга

- В каких процессах возникают наибольшие проблемы?
- Какие процессы оказывают наибольшее влияние на клиентов компании?
- Какие процессы сейчас лучше всего поддаются успешной перестройке?
- Вопрос к смыслу и сути самого процесса («А он нам вообще нужен? Почему?»)
- Технологии для инжиниринга («Какую проблемы может решить эта технология?»)

Процессная аналитика (Process mining)

- **Процессная аналитика** – набор методов, предназначенных для анализа, визуализации и совершенствования процессов на основании изучения журналов событий
- Преимущества
  - Показывает процесс таким, какой он есть на самом деле, а не на бумаге
  - Можно обнаружить редкие «сценарии»
  - Источник данных для методологий совершенствования процессов
- Ограничение: действия сотрудников должны оставлять следы в информационных системах

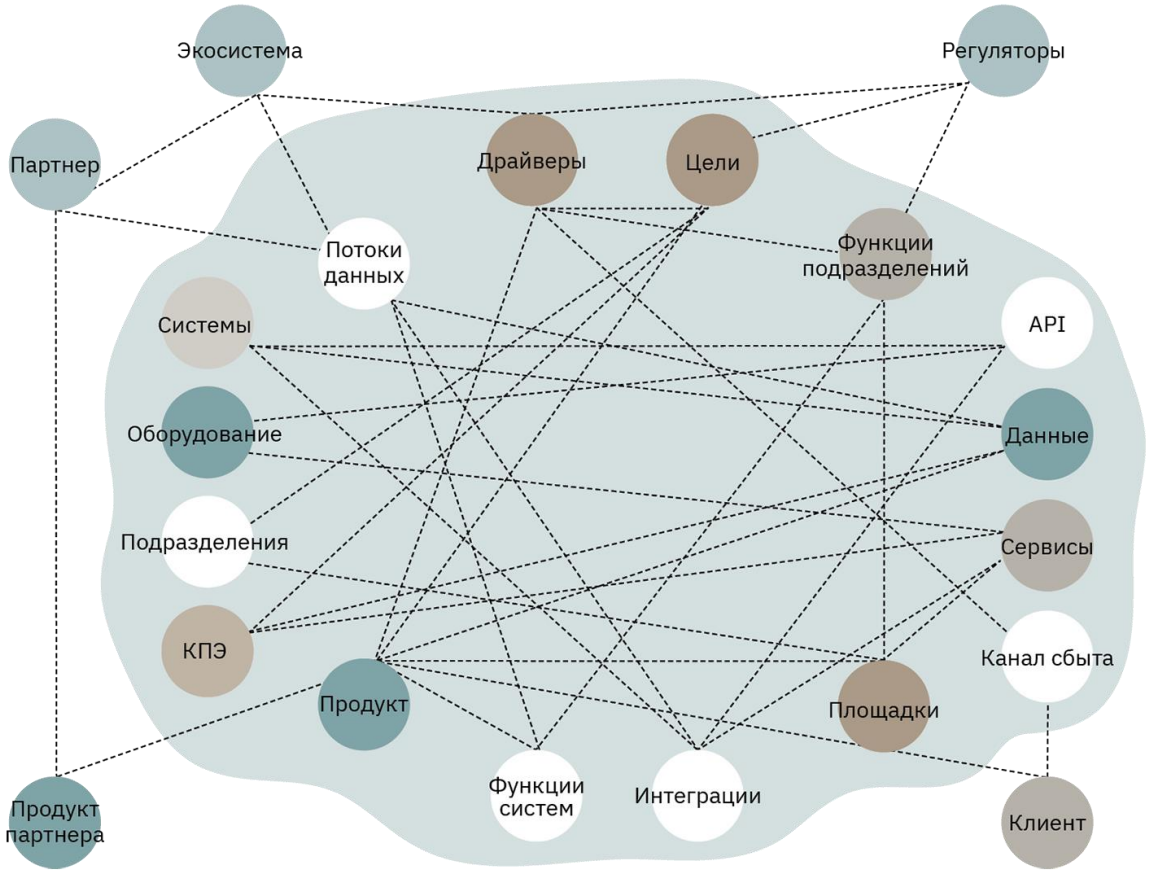
Редизайн оргструктуры

Шаг	Ответственный	Трудозатраты
…		
Поиск кандидатов	Отдел кадров	1 мес
Отбор кандидатов	Отдел кадров	5 дн
Организация интервью	Отдел кадров	2,5 ч
Проведение интервью	Профильный отдел	1,5 ч
Контроль организации и проведения интервью	Отдел кадров	0,5 ч
Направление анкеты на проверку в СБ	Отдел кадров	0,5 ч
Проверка СБ	Служба безопасности	3 дн
Мониторинг проверки СБ	Отдел кадров	0,5 ч
Формирование оффера	Отдел кадров	2 ч
Согласование оффера	Отдел кадров Профильный отдел	4 ч
Формирование заявки на выделение рабочего места	Отдел кадров ИЛИ Профильный отдел	1 ч
Организация приема нового сотрудника: направление письма с информацией о первом рабочем дне	Отдел кадров	3 ч
Получение и обработка документов сотрудника	Отдел кадров	2 ч
Выдача пропусков, карт, ключей доступа	Отдел кадров ИТ-отдел	1 ч 1 ч
Формирование заявки на АРМ	Отдел кадров ИЛИ Профильный отдел	0,5 ч
Контроль обработки выдачи АРМ	Отдел кадров ИЛИ Профильный отдел	1 ч
Выдача АРМ	Отдел кадров ИЛИ Профильный отдел	3 ч
Предоставление рабочего места	Профильный отдел	0,25 ч
Вводный тренинг (вкл. подготовку, направление приглашения и проведение)	Отдел кадров	6 ч
Запрос на оформление документов для получения зарплатной карты	Отдел кадров ИЛИ Бухгалтерия	0,5 ч
Проверка документов и направление в банк	Отдел кадров ИЛИ Бухгалтерия	0,5 ч
…		

Рабочая задача «Оформление сотрудника в штат»

- Задача декомпозирована на шаги
- Определен ответственный за каждый шаг
- Нормированы трудозатраты по каждому шагу
- Задачи «пересобраны» по смыслу и хронологии бизнес-процесса в ПШЕ, должность
- Определен валовый объем трудозатрат за период
- Оценена пропускная способность на 1 ПШЕ
- Определена потребность в количестве ПШЕ

Архитектура организации



- Структурные элементы
- Поведенческие элементы
- Пассивные элементы
- Элементы мотивации и целеполагания

https://strategy.cdto.ranepa.ru/5-1-chto-takoe-arhitektura-organizacii

Архитектура организации: слои и домены

Предварительная фаза	Видение архитектуры				
Архитектурные принципы	Стратегия бизнеса	Технологическая стратегия	Принципы, цели и мотивы бизнеса	Видение архитектуры	Заинтересованные лица (стейкхолдеры)

Архитектурные требования			
Требования	Ограничения	Предположения	Расхождения

Бизнес-архитектура				Архитектура информационных систем		Технологическая архитектура
Мотивация				Данные	Приложения	
Мотивирующие факторы	Цели	Задачи	Метрики, показатели	Объекты данных	Сервисы информационных систем	Платформенные сервисы
Организация						
Организационные единицы	Местонахождение		Акторы, роли	Логические компоненты данных	Логические компоненты приложений	Логические технологические компоненты
Функции и процессы						
Бизнес-сервисы, контракты, качество сервиса	Процессы, события, контроли, продукты		Функции	Физические компоненты данных	Физические компоненты приложений	Физические технологические компоненты

Реализация архитектуры					
Возможности, решения и планирование миграции			Руководство реализацией		
Возможности	Пакеты работ	Архитектурные контракты	Стандарты	Руководства	Спецификации

- TOGAF – один из стандартов описания архитектуры предприятия
- 6 доменов, состоящих из слоев:
  - домен стратегии и мотивации
  - домен бизнес-деятельности
  - домен данных
  - домен ИТ-приложений
  - домен ИТ-инфраструктуры
  - домен физической инфраструктуры

https://strategy.cdto.ranepa.ru/5-1-chto-takoe-arhitektura-organizacii

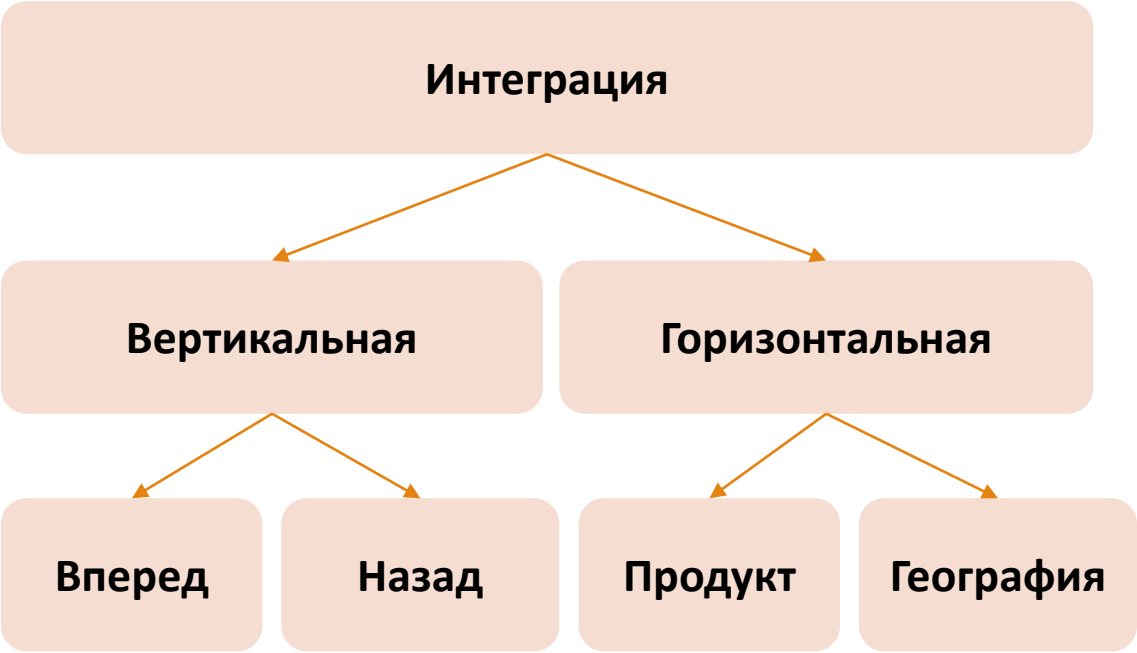
Методология разработки архитектуры (ADM)

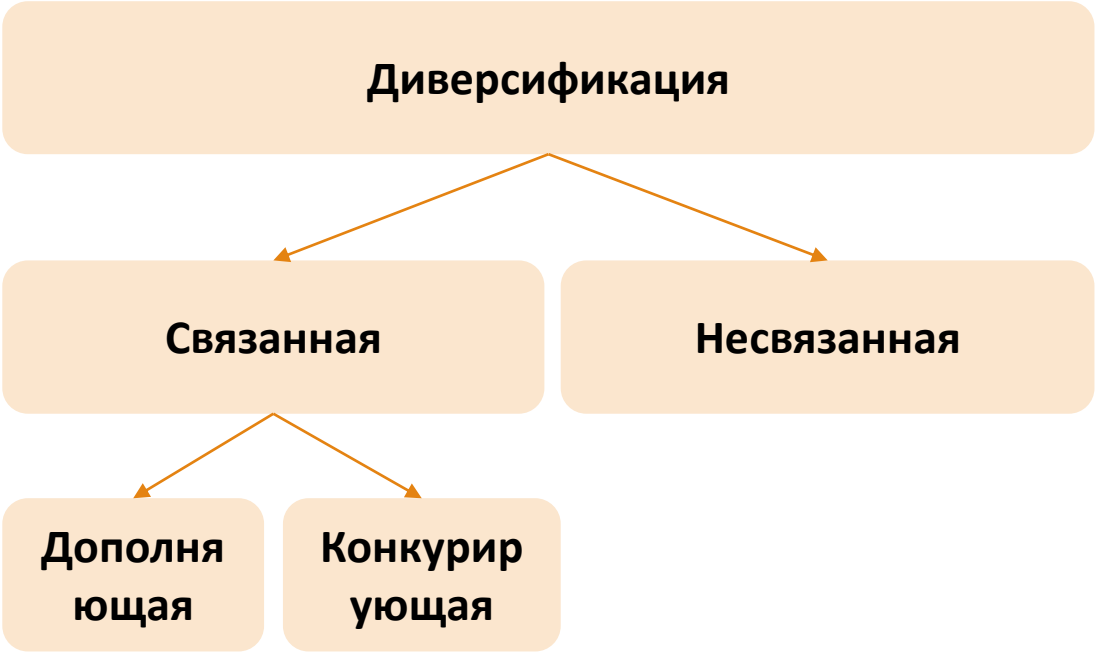
- Фаза A Архитектурное видение
- Фаза B Архитектура бизнеса
- Фаза C Архитектура информационных систем
- Фаза D Технологическая архитектура
- Фаза E Исследование
- Фаза F Планирование перехода к целевой архитектуре
- Фаза G Управление построением целевой архитектуры и ее контроль
- Фаза H Управление изменениями

Организационный дизайн: факторы

- Отношения с клиентами и поставщиками
- Отношения с конкурентами и партнерами
- Диверсификация деятельности
- Взаимодействие с государством и законодательство

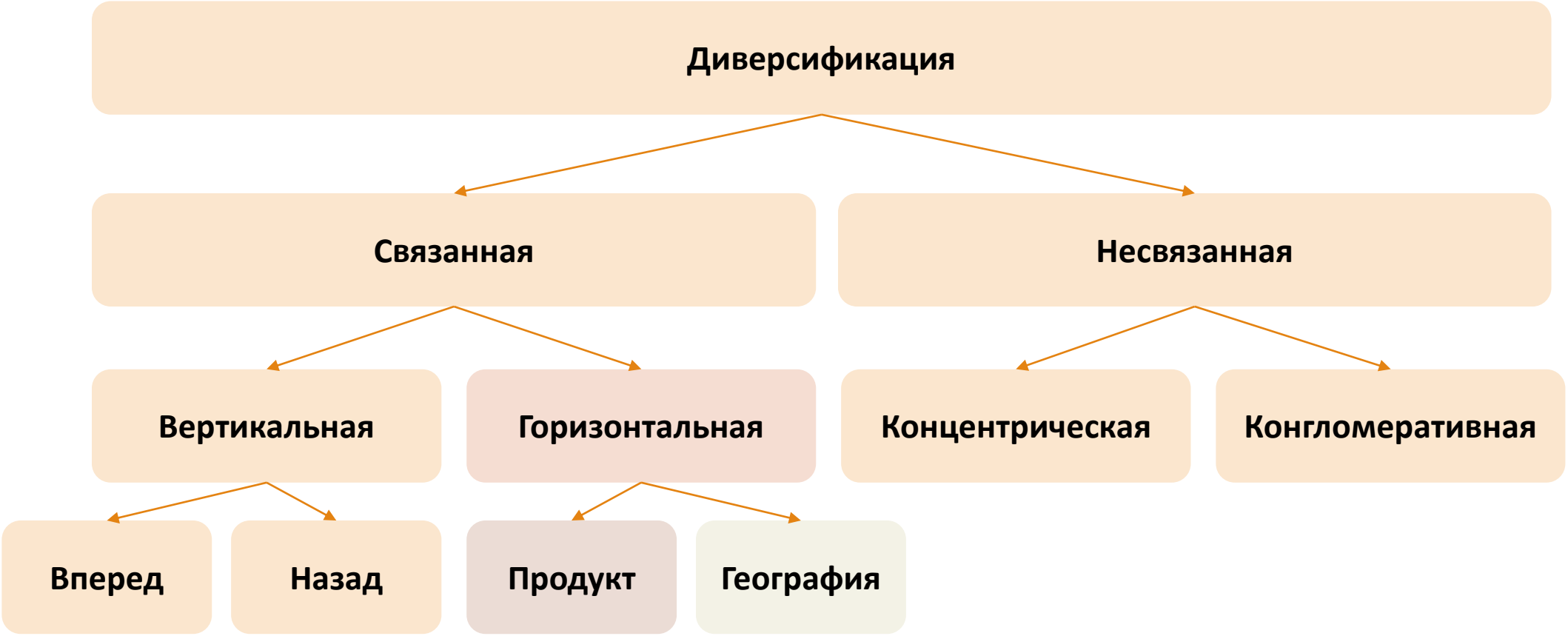
Организационный дизайн: границы





Вариант 1

Организационный дизайн: границы



Вариант 2

Трансформация культурной модели

- Модель спиральной динамики
- Мемы – картины мира
- Каждому уровню соответствует определенный мета-мем (µМем)

Модель спиральной динамики
(Д.Бек и др.)

Использование МСД на практике

- Личное общение
- Саморазвитие
- Управление людьми
- Корпоративная культура

Модель Лалу

- Импульсивные – Красные
- Конформистские – Янтарные
- Конкурентные – Оранжевые
- Плюралистические – Зеленые
- Эволюционные - Бирюзовые

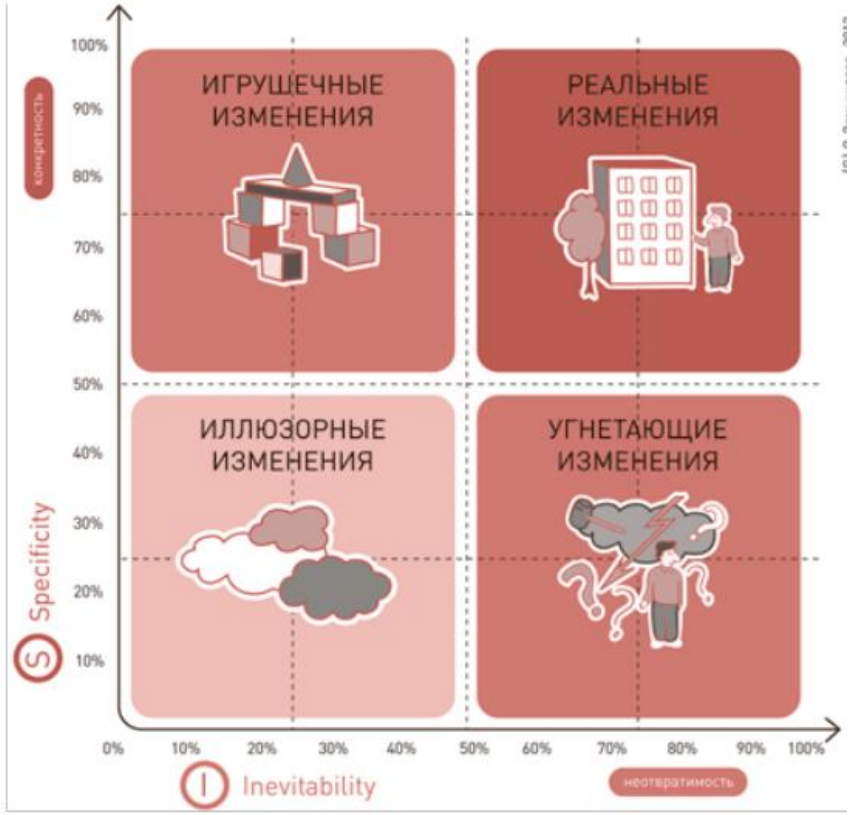
Бирюзовая организация

- Самоуправление
- Целостность
- Большая цель

Цифровая трансформация

- **Цифровизация** — улучшение существующих процессов путем внедрения информационных технологий, оптимизации и реинжиниринга, а также анализа данных для принятия решений
- **Цифровая трансформация** — глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов для их исполнения, которая приводит к существенному улучшению их характеристик и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств

Матрица «неотвратимость-конкретность» (О.Замышляев)



- Ось «неотвратимость»
- Ось «Конкретность
- Виды изменений:
  - Угнетающие изменения
  - Игрушечные изменения
  - Иллюзорные изменения
  - Реальные изменения

Модели управления изменениями

Модель Prosci ADKAR

- Awareness – Осознание необходимости изменений
- Desire – Желание поддержать изменения и участвовать в них
- Knowledge – Знания о том, что именно надо менять и каким должен быть результат
- Ability – Способности внедрять изменения день за днем
- Reinforcement – Подкрепление реализованных изменений

Awareness - Осведомленность

- Напомнить о неудачах и проблемах во время переходного периода, с которыми столкнулась организация при неэффективном управлении изменениями
- Делиться пониманием необходимости изменений
- Делиться данными отчетов о лучших практиках
- Обеспечить наличие лидера, который будет отстаивать важность управления изменениями

Desire - Желание

- Делиться результатами исследований, которые показывают влияние управления изменениями
- Подели Делиться тесь результатами сравнительного анализа, которые подтверждают влияние управления изменениями
- Вовлечь высшее руководство
- Найти эффективных коучей
- Вовлечь и расширить возможности спонсоров

Knowledge – Знание

- Сформировать у членов команды понимание того, как сотрудники на индивидуальном уровне проходят через изменения
- Обучать принципам и процессам управления изменениями на уровне организации
- Дать нужные инструменты и обучение

Ability – Умение

- Планировать время и действия, необходимые для развития новых способностей
- Поддерживать двусторонние коммуникации
- Применять интерактивный подход на тренингах
- Обучать практиков по управлению изменениями
- Делиться ресурсами по приобретению и развитию знаний

Reinforcement – Подкрепление

- Вовлекать руководителей высшего звена
- Мониторить прогресс и создавать системы измерения
- Поощрять (новое) желаемое поведение
- Праздновать прогресс

8 шагов Дж.Коттера

1. Создайте ощущение необходимости и срочности
2. Постройте команду реформаторов
3. Сформируйте стратегическое видение и инициативы
4. Коммуницируйте и привлеките армию добровольцев
5. Разверните широкомасштабные действия для претворения нового видения в жизнь, устраните препятствия
6. Планируйте и демонстрируйте краткосрочные победы
7. Закрепляйте и поддерживайте достижения
8. Закрепите изменения и новые подходы

Шаг 1: Создайте ощущение необходимости и срочности

- Вызвать в фирме кризис
- Установить контрольные задания с такой планкой, которой невозможно достичь старыми методами.
- Прекратить оценку работы подразделений только по функциональным показателям
- Шире информировать сотрудников об удовлетворенности клиентов и финансовых показателях
- Наладить учет всех претензий от потребителей, поставщиков, акционеров, других стейкхолдеров
- Запретить менеджерам насаждать казенный оптимизм
- Постоянно разъяснять работникам, какие блага принесут им реформы

Шаг 2: Постройте команду реформаторов

- Высокое служебное положение
- Профессиональная подготовленность
- Доверие работников
- Лидерские качества

Шаг 3: Сформируйте стратегическое видение и инициативы

- Передает общую картину будущего
- Соответствует долгосрочным интересам работников, потребителей и акционеров
- Включает практические и достижимые цели
- Фокусируется на важнейших задачах
- Воспринимается легко, концепцию можно изложить за 5 минут

Шаг 4: Коммуницируйте и привлеките армию добровольцев

- Простота
- Используйте понятные аналогии и примеры
- Агитируйте разными средствами
- Постоянно повторяйте
- Подавайте личный пример
- Разъясняйте несоответствия

Шаг 5: Разверните широкомасштабные действия и устраните препятствия

- Привести структуру фирмы в соответствие с видением
- Создать систему подготовки и переподготовки кадров
- Перестроить информационное обслуживание, систему набора и расстановки кадров в соответствии со стратегией компании
- Принять санкции в отношении руководителей, которые саботируют перемены

Шаг 6: Планируйте и демонстрируйте краткосрочные победы

- Не коммуникации и презентации, а демонстрация результатов
- Первые результаты – через полгода

Шаг 7: Закрепляйте и поддерживайте достижения

- Нарастает масштаб изменений
- К участию во всех проектах изменений приглашают новых людей
- Топ-менеджеры становятся лидерами изменений
- Люди освобождены от ненужной бюрократии

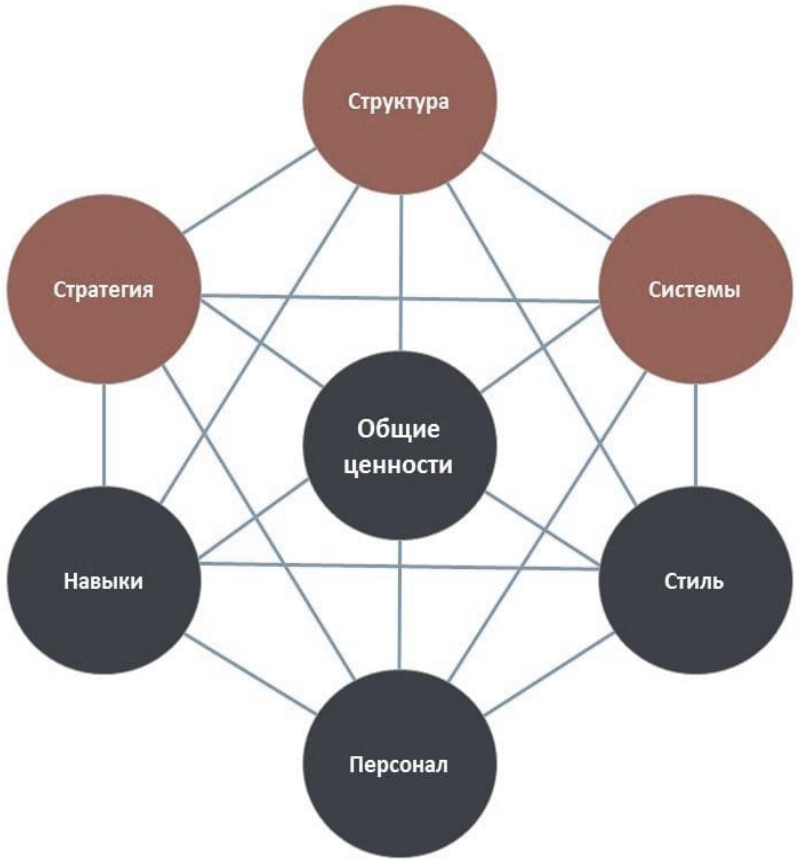
Шаг 8: Закрепите изменения и новые подходы

- Меняйте нормы поведения и общие ценности (корпоративную культуру)
- Меняйте постепенно

Модель изменений К.Левина

- Размораживание - осмысление сложившегося положения, бизнес-процессов, определение движущих сил и описание желаемого конечного состояния
- Действие (движение) - процесс перехода из состояния «как есть» в состояние «как должно быть»
- Замораживание – стабилизация и закрепление нового состояния, институционализация новых подходов

7S МакКинзи


Структура
Стратегия
Системы
Общие ценности
Навыки
Стиль
Персонал

Трансформационный треугольник МакКинзи

- Ось «сверху вниз» — определение руководством общего курса трансформации, создание условий для ее реализации и формирование корпоративной культуры
- Ось «снизу вверх» —участие сотрудников в процессе повышения эффективности и преодоления возникающих трудностей
- Ось «по горизонтали» (межфункциональная) — реорганизация ключевых бизнес-процессов для достижения поставленных целей

Уравнение изменений Глейчера/ Бекхарда/ Данемиллер

C = A × B × D > X

- C - изменение
- A - уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей
- B - разделяемое работником или группой видение будущего
- D - существование приемлемого и безопасного первого шага
- X - затраты работников или группы

C = D × V × F > R

- C – изменение
- D – неудовлетворенность текущей ситуацией
- V – видение будущего
- F – первые шаги навстречу видению
- R – сопротивление

The Standard for change management (ACMP)

Группы процессов:

- Оценка последствий изменения и организационной готовности
- Формулирование стратегии управления изменениями
- Разработка плана управления изменениями
- Выполнение плана управления изменениями
- Завершение усилий по управлению изменениями

Управление сопротивлением

1. Определить цель и сформировать образ желаемого результата
2. Создать план достижения образа желаемого результата
3. При помощи системы контроля и мониторинга измерять прогресс движения,
4. Разработать систему стимулов и санкций
5. Создать систему коммуникаций

Кривая изменений и принятия Кюблер-Росс

- Отрицание
- Гнев
- Торг
- Депрессия
- Принятие

Кривая принятия изменений в организационном контексте

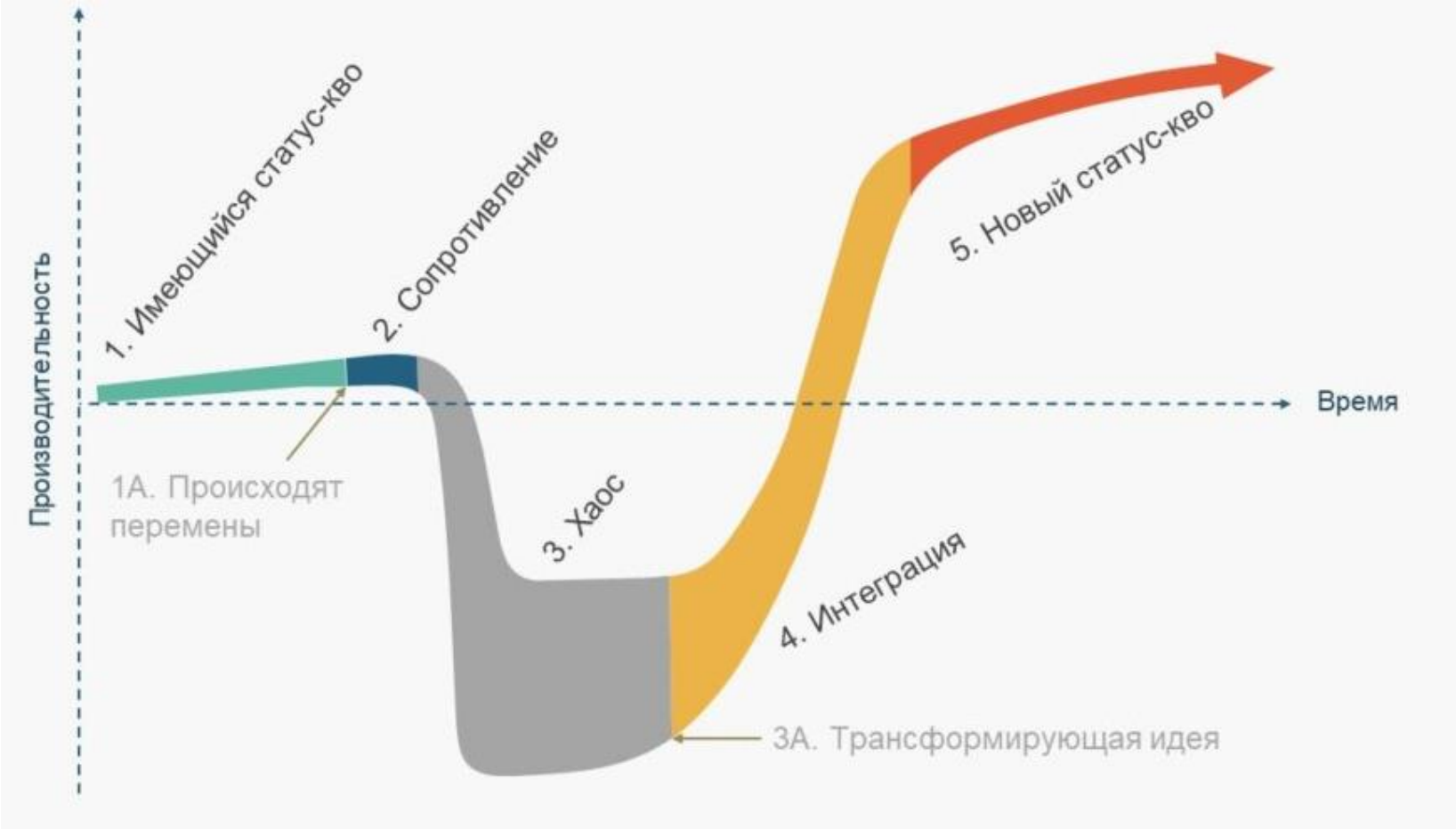
https://trainingtechnology.ru/krivaya-izmenenij/

Кривая принятия изменений в организационном контексте

- **Шок**: Первоначальный шок от услышанной новости
- **Отрицание**: сотрудники отказываются признать, что изменения должны произойти и требуют интенсивного общения и медленного перехода к изменениям
- **Негодование**: Люди начинают бояться и возмущаться переменам и требуют прекратить действия в этом направлении, а также дополнительного диалога и поддержки; будут препятствовать этим изменениям и изо всех сил не дать им случиться
- **Торг**. Сотрудники пытаются изменить предполагаемые изменения и требуют прислушиваться к их мнению насчет этого.
- **Депрессия**: Сотрудники снижают уровень производительности из-за отчаянного и озлобленного настроения к преобразованиям, и требуют вознаграждений за небольшие успехи в реализации реформ
- **Обдумывание**: Люди начинают рассматривать различные варианты и обдумывать сценарии; они уже смирились с тем, что перемены обязательно произойдут и пытаются найти что-то полезное для себя
- **Адаптация**: То, что когда-то было новым, теперь начинает быть просто обыденным способом действий
- **Вовлеченность**: Люди приходят к согласию с происходящим, и начинают более позитивно относиться к будущему

Развитие подхода Дж. Фишером

Развитие подхода В. Сатир



https://trainingtechnology.ru/model-izmenenij-virdzhinii-satir/

Коммуникация изменений

- Что сотрудники знают о переменах сейчас? От кого они получили эту информацию? Как они относятся к переменам в настоящий момент?
- Каковы причины перемен? Каков образ желаемого будущего и цели перемен? Почему? Расскажите об альтернативах, от которых отказались
- Каковы объективные причины, которые привели к необходимости перемен?
- Каковы конкретные действия, требуемые от сотрудников для достижения перемен – и команды и всего коллектива в целом?
- Кто будет вести проект перемен, кто его разрабатывает, кто входит в проектную команду?
- Что я могу им сказать, чтобы отношение изменилось? Чего они опасаются? Что они потеряют в процессе перемен? Что им надо сказать по этому поводу?
- Какую именно поддержку получит проект перемен? Как люди будут мотивированы на реализацию?
- Какие системы будут изменены для поддержания проекта перемен?
- Какой будет система контроля изменений? Какая система поощрения на переходный период и потом в целевом будущем?
- Каковы предстоящие трудности, препятствия, риски? Если есть возможности – приведите примеры компаний, которые преодолели аналогичные трудности. Если есть возможность – пригласите внешних специалистов, которые поделятся опытом. Приведите пример компании, которая предпочла не внедрять перемены, и что плохого с ней случилось.
- Напомните о ситуациях, когда вы вместе смогли добиться успеха
- Поймут ли они ваши аргументы? Какие аргументы на них повлияют?
- Выверяйте коммуникации с непосредственными руководителями или представителями аудитории
- Подумайте, какие еще вопросы вам могут задать, и продумайте ответы, даже ели они не войдут в основную часть вашей речи

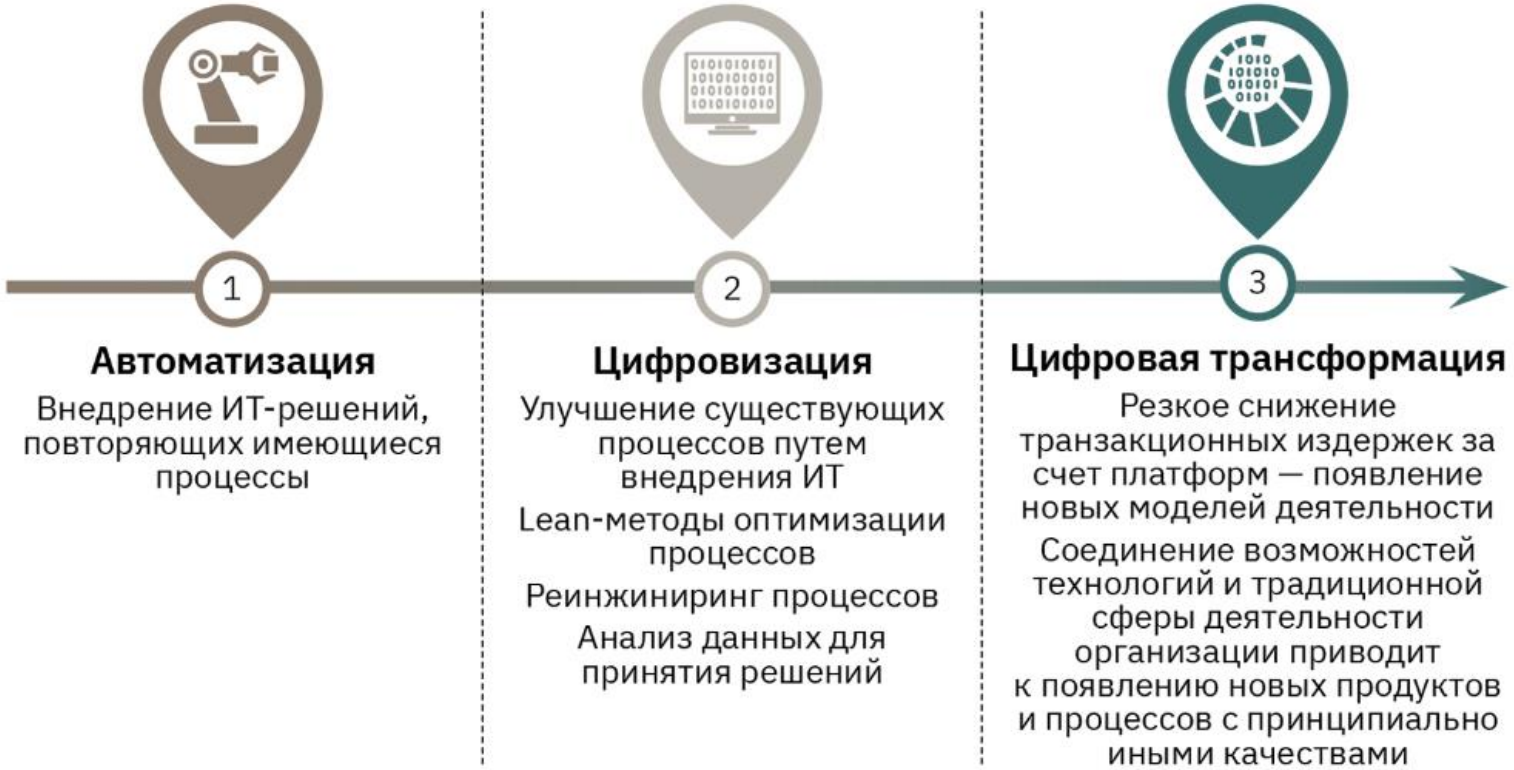
Коммуникация изменений

- Используйте приемы из психологии и публичных выступлений
- Дайте официальную позицию как можно раньше
- Поблагодарите за предыдущие заслуги
- Можно использовать слоганы
- Поддерживайте коммуникацию и далее в разных форматах с разной периодичностью
- Предлагайте каналы обратной связи
- Документируйте информация о проекте и отдельные коммуникации в едином инфоцентре
- ЦА: Сотрудники, акционеры, поставщики, потребители, регуляторы, СРО, …

Цифровизация

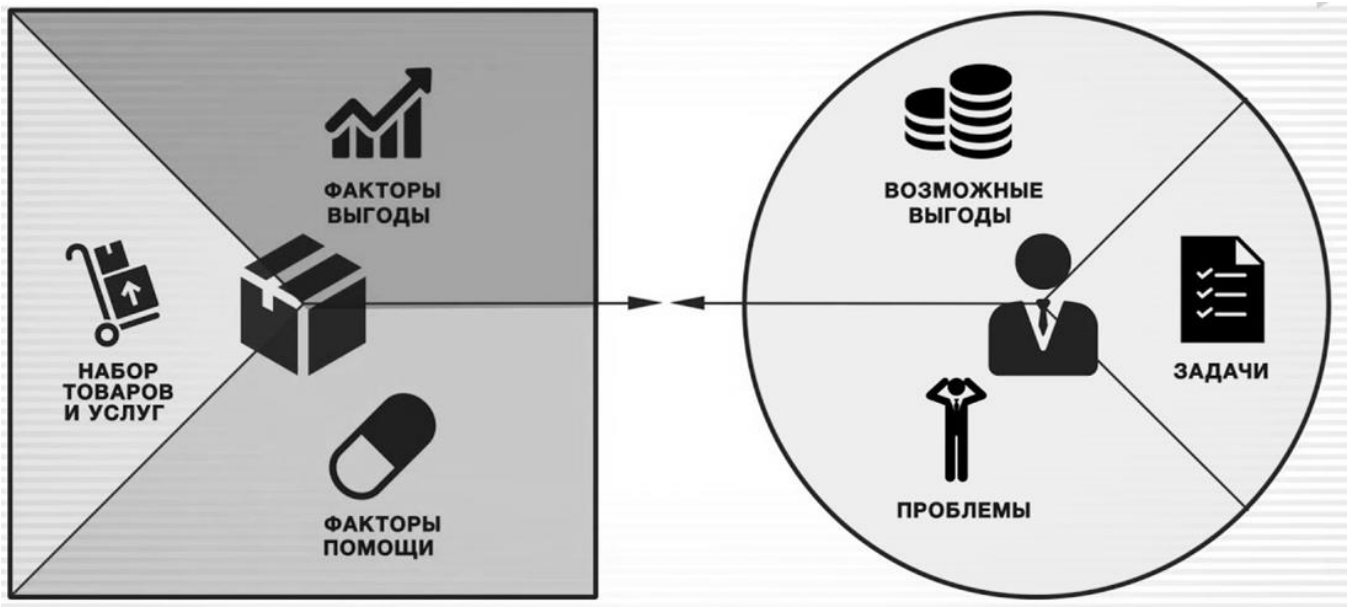
- **Цифровизация** — улучшение существующих процессов путем внедрения информационных технологий, оптимизации и реинжиниринга, а также анализа данных для принятия решений
- **Цифровая трансформация** — глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов для их исполнения, которая приводит к существенному улучшению их характеристик и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств
- **Digital transformation** can refer to anything from IT modernization (for example, cloud computing), to digital optimization, to the invention of new digital business models
  The term is widely used in public-sector organizations to refer to modest initiatives such as putting services online or legacy modernization. Thus, the term is more like “digitization” than “digital business transformation” (Gartner)

Этапы цифровизации процессов



https://strategy.cdto.ranepa.ru/1-2-cifrovaya-transformaciya-i-cifrovaya-strategiya

Модель ценностного предложения



Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием

Рекомендации к структуре и содержанию проекта Стратегии

- Раздел 1 "Текущее состояние и перспективы цифровой трансформации госкомпании"
- Раздел 2 "Целевое видение, цели и ключевые показатели эффективности цифровой трансформации госкомпании"
- Раздел 3 "Инициативы и дорожная карта цифровой трансформации госкомпании"
- Раздел 4 "Кадры, компетенции и культура для цифровой трансформации госкомпании"
- Раздел 5 "Модель управления цифровой трансформацией госкомпании"
- Раздел 6 "Модель финансирования реализации стратегии цифровой трансформации госкомпании"

Цифровая зрелость

- Оценка цифровой зрелости — это многоуровневое исследование организации, которое позволяет оценить потенциал ее роста, выявить зоны развития и разработать индивидуальную стратегию цифровой трансформации:
  - Цифровая культура
  - Кадры
  - Процессы
  - Цифровые продукты
  - Модели
  - Данные
  - Инфраструктура и инструменты

https://strategy.cdto.ranepa.ru/4-2-cifrovaya-zrelost

Пример Счетной палаты РФ

- Оценку цифровой зрелости прошли 27 департаментов Счетной палаты РФ, 966 сотрудников (более 95% сотрудников)
- При первом подходе оценивались направления деятельности по семи блокам, после этого проходила оценка аппарата, для чего потребовалась адаптация методологии
- Первые результаты развития цифровой зрелости:
  - Мероприятия по блоку «Данные»: разработаны карты данных по областям аудита, каталогизация источников данных
  - Мероприятия по блоку «Процессы»: издан приказ Председателя СП РФ об утверждении каталога процессов СП РФ, каталог опубликован на портале, закреплены владельцы процессов — ответственные за каждый процесс

Пример Минспорта РФ

2020	Показатели	2023
5%	Доля организаций спортивной подготовки, в которые можно записаться в электронном виде на ЕЦП	100%
0%	Доля субъектов физической культуры и спорта, планирующих мероприятия Единого календарного плана спортивных соревнований на ЕЦП	100%
0%	Доля спортивных разрядов и званий (включая ГТО), присвоение которых осуществляется безбумажным способом с помощью ЕЦП	80%
0%	Доля данных для сводной статистической отчетности, поступающих на ЕЦП путем автоматической загрузки	80%

- Ключевые показатели цифровой трансформации согласно ведомственной программе ЦТ Минспорта РФ (2021–2023)

https://strategy.cdto.ranepa.ru/prilozhenie-b

Пример Платформы «Электронный рецепт» в Белгородской области

- Компоненты платформы

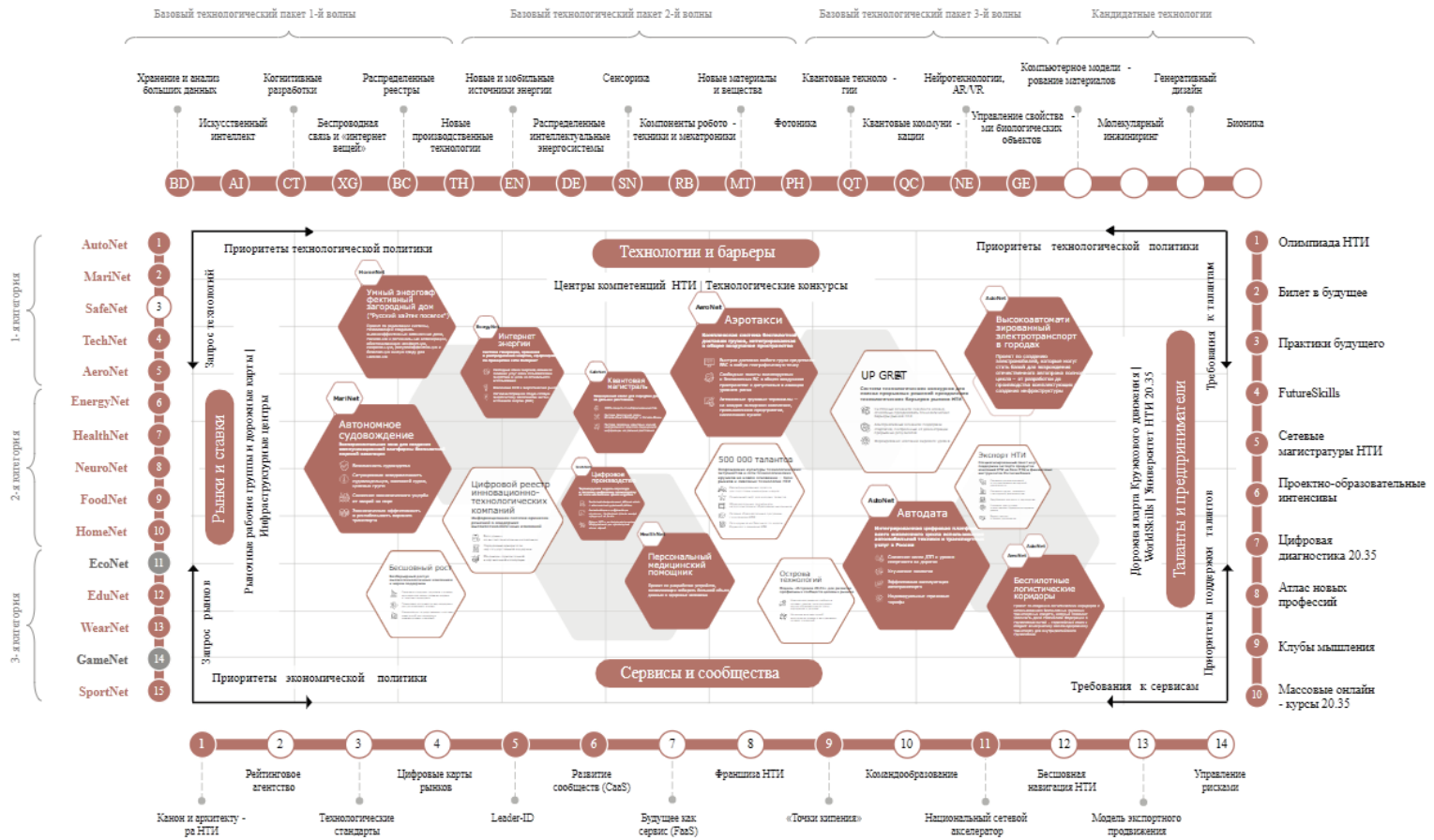
Законодательство

- Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы
- Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»
- Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ
- Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» (2018)
- Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» (2020)
- Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2015 г. № 1449 «О порядке разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации планов деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации
- "Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием" (утв. Минцифры России)

Проблемы и ограничения ЦТ

- Низкий уровень доступности цифровых решений и риск цифрового неравенства
- Низкая культура принятия решений на основе данных
- Отсутствие механизмов обмена опытом и лучшими практиками/ Нехватка методологической поддержки из центра
- Дефицит кадров и компетенций для реализации ЦТ
- Ограничительный характер законодательства в сфере цифрового развития
- …

Матрица НТИ



https://nti2035.ru/codes/canon

Кривая технологий Gartner

Trending technologies 2023 (Gartner)

- Digital Immune System
- Applied Observability
- AI Trust, Risk and Security Management (AI TRISM)
- Industry Cloud Platforms
- Platform Engineering
- Wireless-Value Realization
- Superapps
- Adaptive AI
- Metaverse
- Sustainable Technology

Искусственный интеллект

- Автоматизация бизнес-процессов
- Когнитивное прогнозирование на основе аналитических данных
- Когнитивное взаимодействие
- -> Гибкость, скорость, масштаб, принятие решений и персонализация

Шаги к использованию ИИ
(Дэвенпорт, Ронанки)

- Понимание технологий
- Создание портфолио проектов
- Пилотный этап
- Масштабирование

Условия использования ИИ (Лейк)

- Отдел обработки и анализа данных подчиняется напрямую генеральному директору
- Инновации, внедренные благодаря анализу данных
- Не забывайте о людях

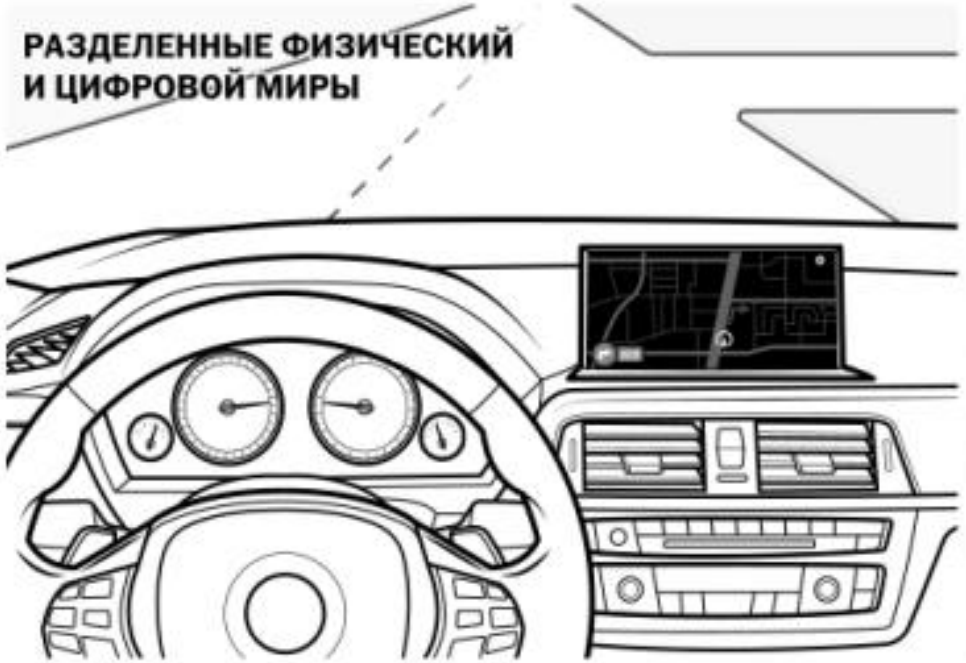
Объединенный интеллект

- Машины помогают людям
- Люди помогают машинам
- Алгоритмам нужен оператор
- Алгоритмы – черные ящики
- -> ИИ приносит самый большой эффект только тогда, когда расширяет возможности человека, а не заменяет людей

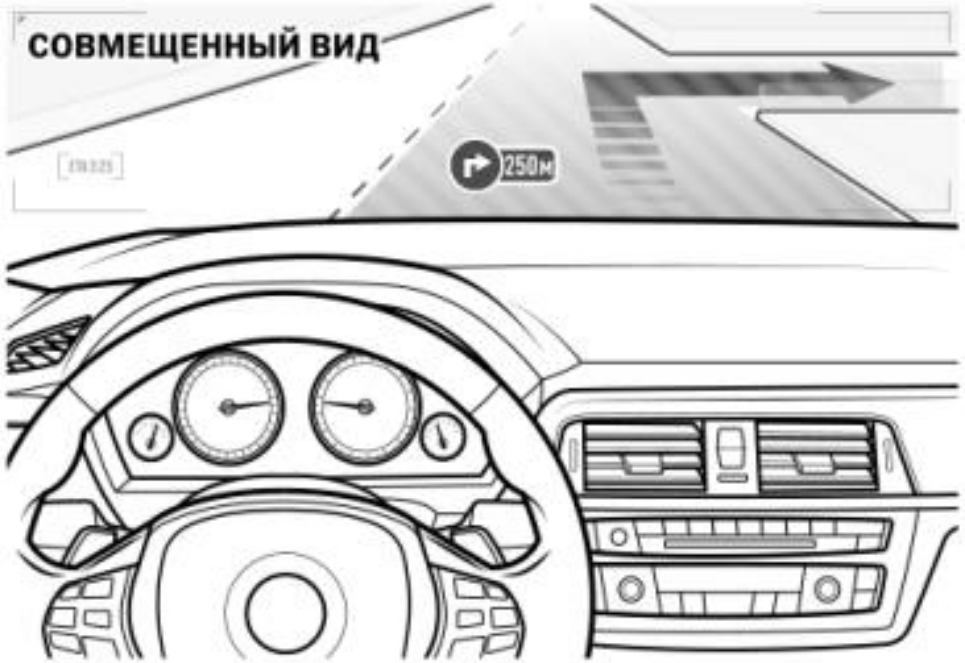
ИИ-платформы

- Несколько универсальных платформ ИИ
- Бренды должны будут перенести фокус маркетинга с потребителей на платформы ИИ

VR & AR



Мысленное сопоставление изображений GPS с дорогой требует больших усилий и ведет к ошибкам.



AR накладывает цифровые данные непосредственно на реальный мир.

Пример ПАО «Россети»

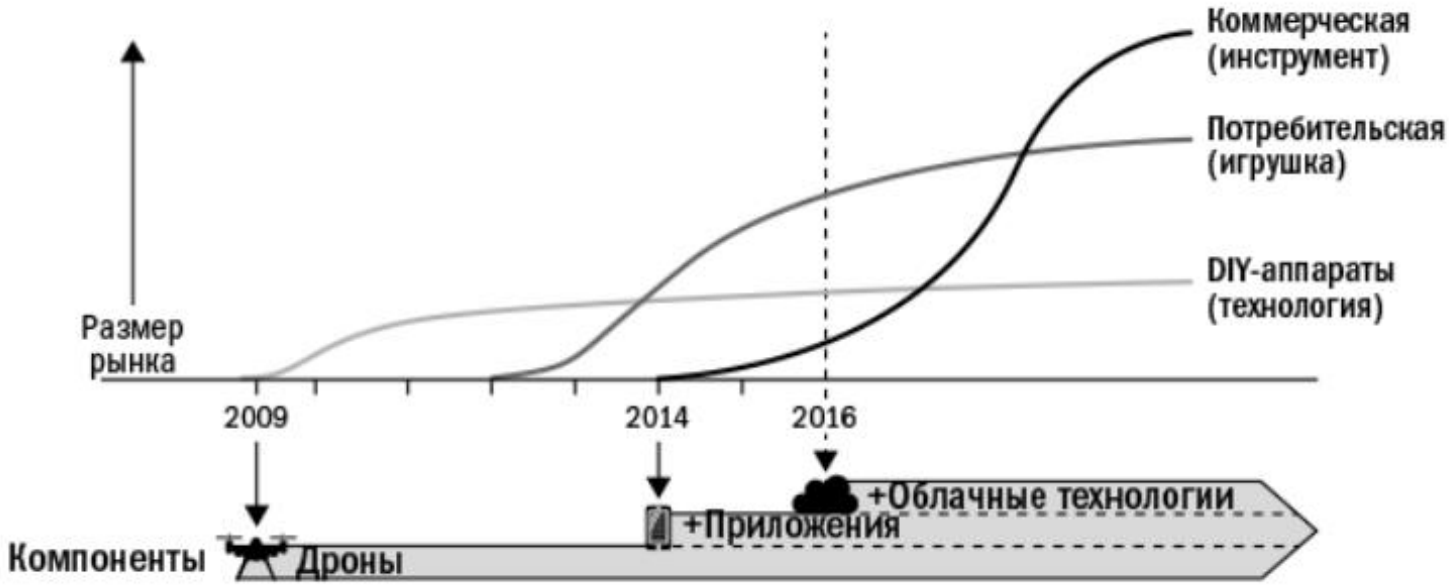
- Внедрение цифровых технологий в рабочие процессы ПАО «Россети»

Процессы	Технологии							
	Большие данные	Интернет вещей	Цифровые двойники	Искусственный интеллект	Дистанционное сканирование и создание 3D-моделей	Дополненная реальность	Виртуальная реальность	Распределенный реестр (Blockchain)
Передача электроэнергии	■	■		■				■
Технологическое присоединение	■	■	■	■				
Оперативно-технологическое и ситуационное управление	■		■	■				
Техническое обслуживание и реконструкция	■		■		■	■	■	
Инвестиционная деятельность	■						■	
Капитальное строительство	■		■					
Финансы, экономика, бухучет	■							
Закупочная деятельность	■			■				
Управление рисками	■			■				
Управление персоналом	■		■			■	■	
Управление собственностью	■			■				
Управление производственными активами	■		■	■				
Логистика	■			■				■
Правовое обеспечение	■			■				■
Реализация услуг	■			■				■

https://strategy.cdto.ranepa.ru/prilozhenie-b

БПЛА (дроны)

Три волны экономики дронов



Источник: Крис Андерсон.

Блокчейн

Высокий
Уровень сложности и координации усилий
Низкий
Замещение
Розничные подарочные карты на основе биткоинов
Книжный онлайн-магазин Amazon
Трансформация
Умные контракты, немедленно вступающие в силу
Skype
Одноцелевое использование
Платежи в биткоинах
Электронная почта в ARPAnet
Локализация
Частные онлайн-реестры для обработки финансовых транзакций
Внутренние корпоративные почтовые сети
Низкая
Степень новизны
Высокая

3D-печать

- Массовая кастомизация
- Массовое разнообразие
- Массовая сегментация
- Массовая модуляризация
- Массовое усложнение
- Массовая стандартизация

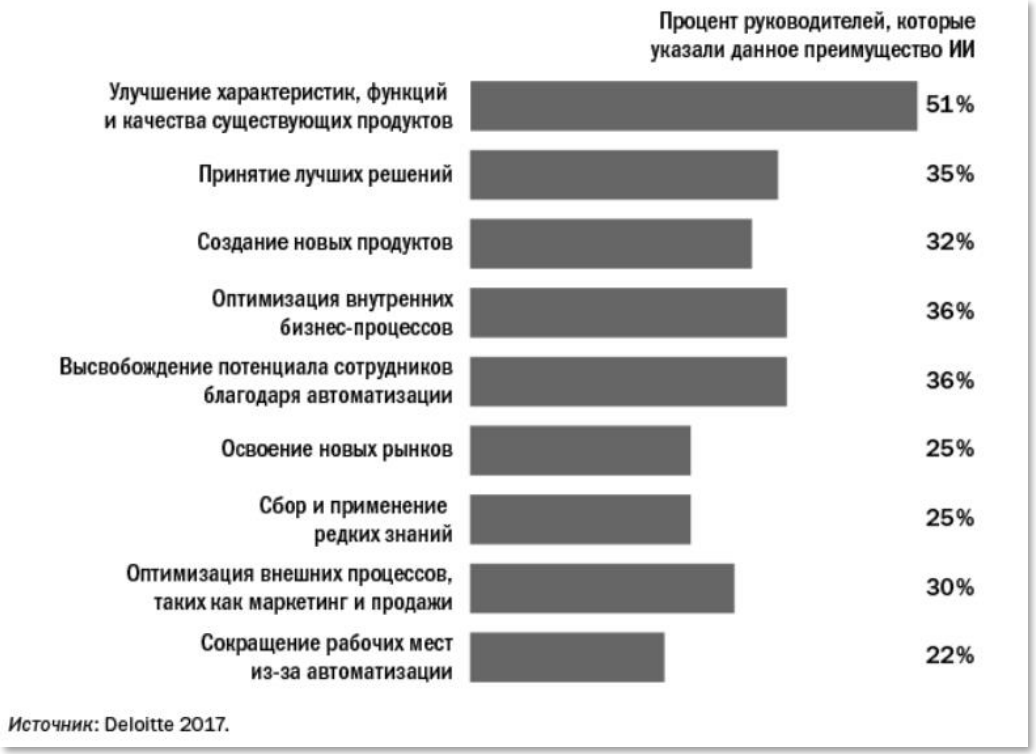
Большие данные

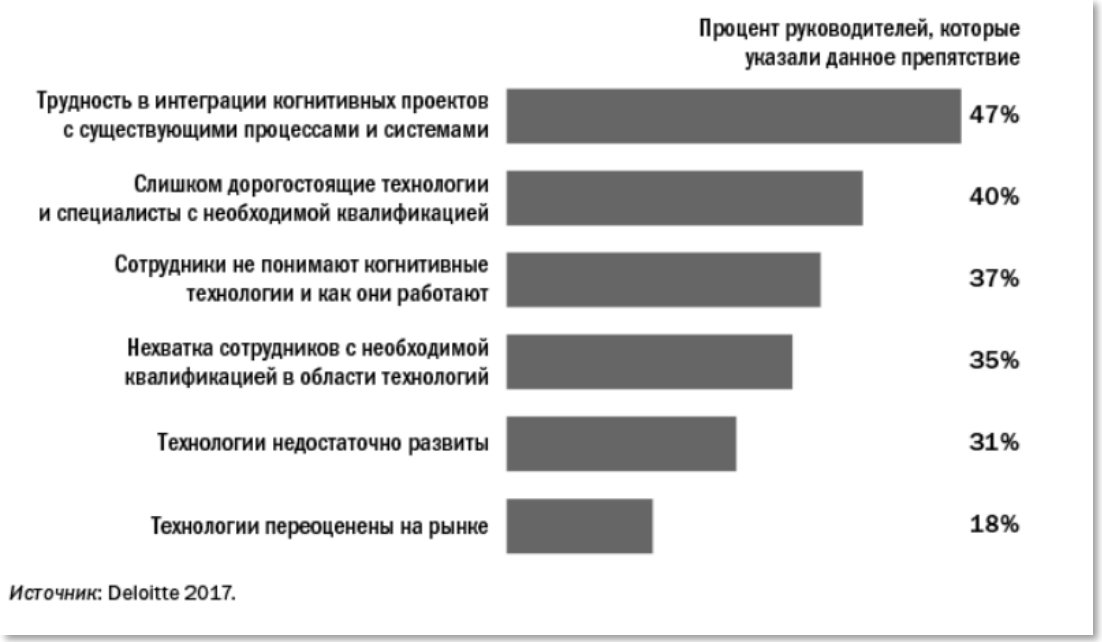
- Data-as-a-Service
- Information-as-a-Service
- Answers-as-a-Service

Этические вопросы технологий

- Этика — философская дисциплина, изучающая поведение людей на основе моральных мотивов
- Сокращение рабочих мест
- Безопасность
- Конфиденциальность/ защита частной жизни
- Дата-этика
- Этика ИИ
- Этика интернета вещей
- Доверие и наделение эмоциями

Преимущества и проблемы ИИ





Стратегия трансформации

- Трансформационный эффект — это наблюдаемые и измеримые последствия кардинальной смены принципов осуществления видов деятельности в управлении, экономике или социальной сфере
- Стратегическое управление – построение стратегии верхнего уровня с последующей разработкой и реализацией подчиненных стратегий
- Иерархия целей стратегии
- Иерархия стратегий
- Синхронизация стратегий по вертикали и горизонтали

Элементы стратегии

- Фокус
  - Объекты
  - Связи
- Среда/ контекст
  - Границы
- Текущее состояние (ASIS)
- Целевое состояние (TOBE)
  - Горизонт
  - Стратегические цели и их иерархия
  - Целевая модель
- Состояние органического развития
- Гэп ASIS-TOBE
- Гэп Органическое развитие-TOBE
- Стратегический план
  - Стримы
  - Инициативы
- Допущения, ограничения, исключения
- Стейкхолдеры

Показатели эффективности (КПЭ)

- Согласованность КПЭ согласованы со стратегическими целями
- Не только КПЭ, которые легко поддаются измерению
- Перспективные показатели vs ретро-показатели
- Сбалансированность КПЭ
- Целеполагание КПЭ (инструмент контроля сотрудников)
- Стратегические vs оперативные КПЭ
- Измерять не то и не так
- Измерять что надо, как надо, но редко

Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием

(утв. Минцифры России)

- 1. "Оценка снижения операционных затрат за счет цифровой трансформации"
- 2. "Оценка увеличения EBITDA за счет цифровой трансформации"
- 3. "Оценка снижения капитальных затрат за счет цифровой трансформации"
- 4. "Оценка увеличения выручки за счет цифровой трансформации"
- 5. "Оценка доли выручки от цифровых бизнес-моделей в общей выручке компании"
- 6. "Доля выручки в цифровых каналах"
- 7. "Доля цифровых продуктов/услуг в выручке"
- 8. "Число активных пользователей цифровых решений, физические лица"
- 9. "Число активных пользователей цифровых решений, юридические лица"
- 10. "Доля цифровизированных бизнес-процессов в поддерживающих функциях"
- 11. "Доля облачной серверной мощности"
- 12. "Число активных пользователей API«
- 13. "Доля доменов данных, управляемых в соответствии со стандартом"
- 14. "Доля руководителей, специалистов и служащих, обладающих знаниями в области цифровой трансформации«
- 15. "Объем инвестиций в цифровую трансформацию«
- 16. "Доля инвестиций в цифровую трансформацию от общего объема инвестиций"
- 17. "Отношение инвестиций в цифровую трансформацию к выручке"
- 18. "Доля инициатив цифровой трансформации, реализованных с применением искусственного интеллекта"
- 19. "Доля расходов на закупку российского программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) в общем объеме расходов на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг)"
- 20. "Увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий"
- 21. "Доля расходов на закупку Российской радиоэлектронной продукции в общем объеме расходов на закупку радиоэлектронной продукции"
- 22. "Увеличение вложений в российскую радиоэлектронную продукцию, в том числе в телекоммуникационное оборудование и программно-аппаратные комплексы"
- 23. "Объем затрат на исследования и разработки, направленные на создание и развитие передовых и критически важных для отрасли цифровых технологий и решений, в том числе новых производственных технологий, связанных с интенсивным применением информационно-коммуникационных технологий в рамках реализации инициатив (проектов) стратегии цифровой трансформации"
- 24. "Доля затрат на исследования и разработки, направленные на создание и развитие передовых и критически важных для отрасли цифровых технологий и решений, в том числе новых производственных технологий, связанных с интенсивным применением информационно-коммуникационных технологий в рамках реализации инициатив (проектов) стратегии цифровой трансформации, в общем объеме затрат государственной компании на исследования и разработки"

Дорожная карта трансформации

- Проанализировать различные сценарии и выбрать сценарий для реализации
- Оценить разрыв между ASIS и TOBE, время, необходимое для достижения, степень сложности промежуточных и итоговых целей во временном горизонте стратегии
- Определить промежуточные значения целей для мониторинга прогресса
- Определить инструменты управления, необходимые для реализации стратегии
- Провести ресурсное планирование и оценку бюджета
- Определить ключевые риски реализации
- Обсудить содержание дорожной карты с заинтересованными сторонами и заручиться их поддержкой

Законодательство

- Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ
- Постановление Правительства РФ «О государственной автоматизированной информационной системе «Управление»
- Постановление Правительства РФ «О федеральной информационной системе стратегического планирования и внесении изменений в Положение о государственной автоматизированной информационной системе «Управление»
- Постановление Правительства РФ «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации»
- Постановление Правительства РФ «О порядке разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации планов деятельности федеральных органов исполнительной власти, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации»

Интеграция после слияния (post-merger integration)

- Одинаковый размер, одинаковая бизнес-модель: экономия от масштаб и синергия затрат.
- Одинаковый размер, разные бизнес-модели: расширение доли рынка и репозиционирование
- Разный размер, одинаковая бизнес-модель: получение технологий и/или талантов
- Разный размер, разные бизнес-модели: расширение продуктового портфеля

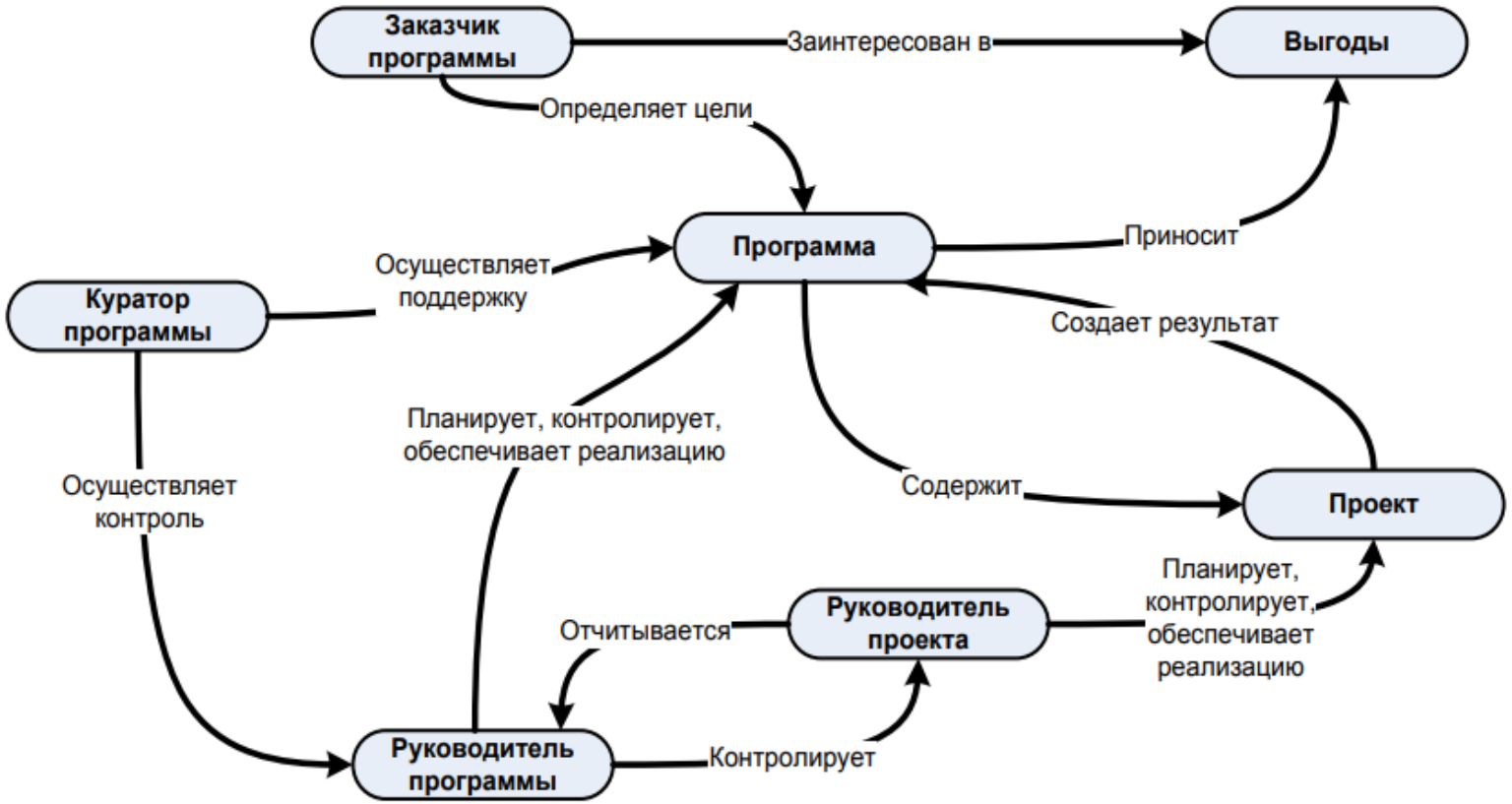
Интеграция после слияния (post-merger integration)

- День 1
- 100-дневный план

Интеграция после слияния (post-merger integration)

- **Обеспечение непрерывности бизнеса**
- **Высвобождение персонала**
- **Интеграция корпоративной культуры**
- Оценка готовности
- График
- Лидерство и структура управления
- Мотивация
- Коммуникации

Управление программой проектов



ГОСТ 54871-2011

Оргструктура ПМО (пример)

Роль УК

- Утверждение решений о запуске / приостановлении/ прекращении/ перезапуске отдельных проектов и программ
- Утверждение изменения бюджетов и состава команд управления отдельных проектов и программ
- Урегулирование проблемных вопросов и рисков, вынесенных с уровня ОК

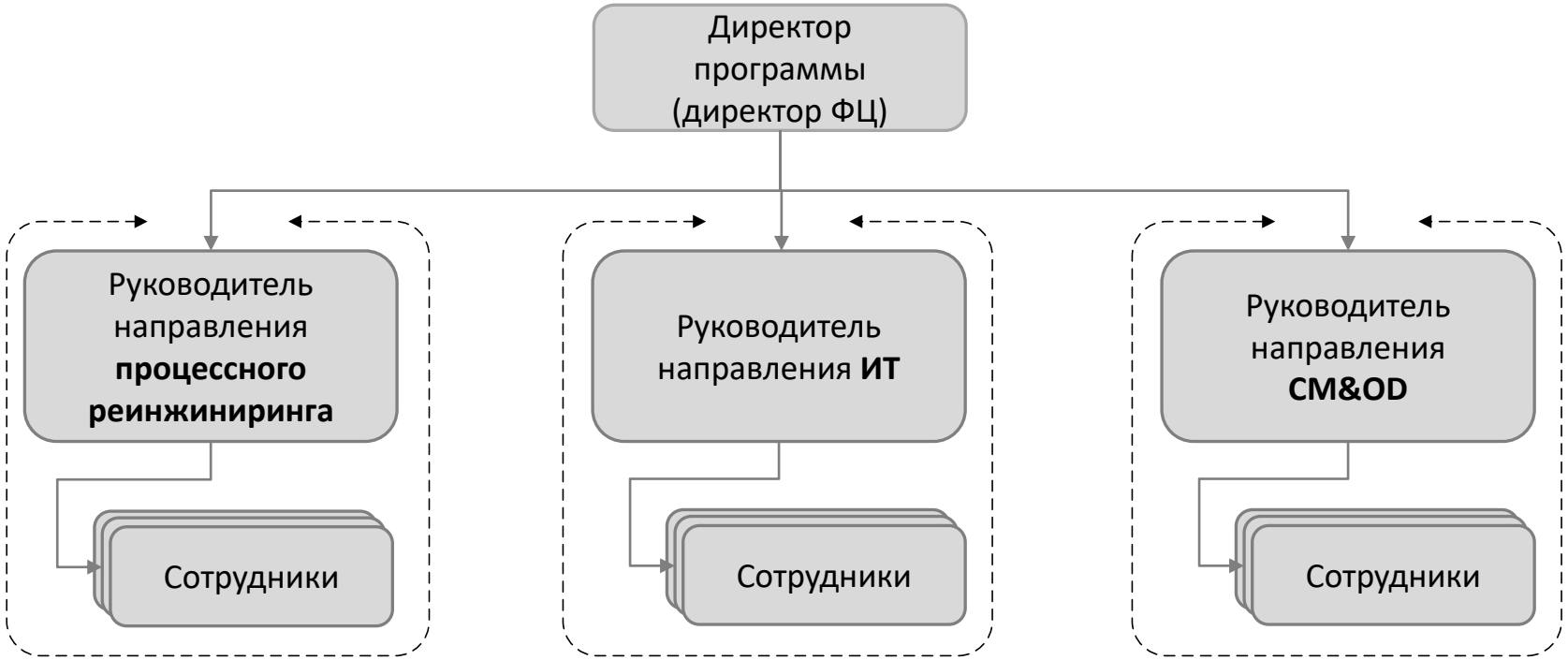
Роль ОК

- Обеспечения соответствия целей проектов и программ целям бизнеса
- Согласование/ утверждение решений о запуске/ приостановлении/ прекращении/ перезапуске проектов и программ
- Согласование изменений бюджетов проектов и программ
- Утверждение планов проектов и программ и изменения их содержания, графиков и состава команд
- Утверждение принципов реализации проектов и программ
- Урегулирование проблемных вопросов и рисков, вынесенных с уровня ОУП

Роль ОУП

- Разработка решений о запуске/ приостановлении/ прекращении/ перезапуске проектов и программ (совместно с руководителями проектов и представителями бизнес-подразделений)
- Разработка рекомендаций по корректировке планов проектов и программ (содержание, бюджет, график)
- Разработка рекомендаций по оптимизации загрузки проектных ресурсов и их распределения по проектам и программам
- Урегулирование проблемных вопросов и рисков, вынесенных с уровня Руководителей проектов и при необходимости эскалация вопросов на уровень УК и ОК

Оргструктура ПМО (пример)



Качества РП по управлению внедрением изменений (А.Белова)

- Визионерский склад ума
- Креативность
- Системность и многозадачность
- Способность самостоятельно принимать решения в сложных ситуациях
- Умение брать на себя ответственность
- Владение навыками эмоционального интеллекта
- Умение вызвать и сформировать достаточный уровень доверия со стороны генерального директора, получить необходимый мандат на изменения и обеспечить публичное подтверждение в общественной среде наличия у вас такого мандата
- Наличие личной преданности и заряженности на успех

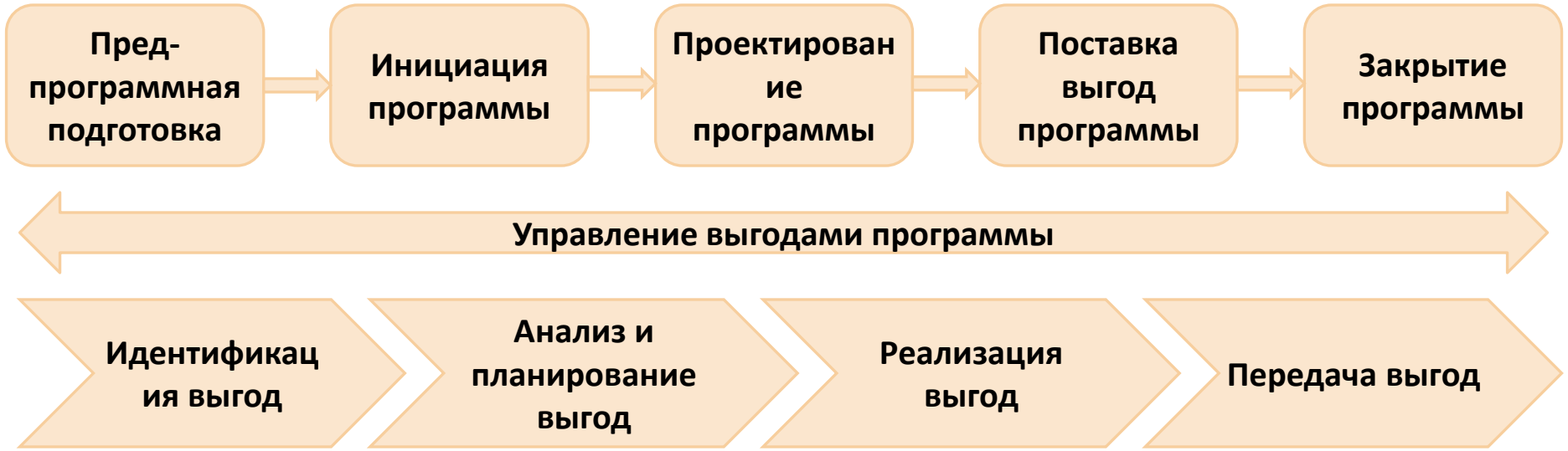
Команда проекта трансформации

- Владельцы будущих процессов
- Представители внутренних клиентов БП
- Профессионалы (настоящие)
- Представители ИТ
- Влиятельные управленцы (особенно линейные менеджеры)
- Лидеры и уважаемые в коллективе люди
- Скептики
- Свадебные генералы

Этапы управления программой

1. Инициация и разработка концепции
   - Анализ реализуемости и целесообразности, определение масштабов и глубины предстоящих изменений
   - Обеспечение позитивного отношения к переменам внутри и вне организации
2. Планирование и проектирование
   - Детальное планирование и подготовка к изменениям, подбор ресурсов
   - Формирование организационного механизма для управления внедрением изменением
3. Внедрение
   - Реализация, контроль исполнения и корректировка
4. Завершение и оптимизация

ЖЦ программы проектов
(PMI)



Процессы управления программой (ГОСТ 54871-2011)

- Процессы инициации программы
- Процессы планирования программы
- Процессы обеспечения исполнения программы
- Процесс запуска проекта программы
- Процессы контроля выполнения программы и управления изменениями программы
- Процессы приемки результатов проектов и организации использования промежуточных выгод программы
- Процессы закрытия проекта программы
- Процессы завершения программы

Области знаний управления программой (PMI)

- Управление интеграцией программы
- Управление содержанием программы
- Управление сроками программы
- Управление затратами программы
- Управление качеством программы
- Управление человеческими ресурсами программы
- Управление коммуникациями программы
- Управление рисками программы
- Управление закупками программы
- Управление финансами программы
- Управление заинтересованными сторонами программы
- Руководство программой

Оценка эффективности трансформационных программ

Выгоды

- Бизнес-модель
- Бизнес-процессы
- Оргструктура и персонал
- Внешнее финансирование и поддержка
- …

Затраты

- Привлечение внешних консультантов (аудит, формирование орг структуры компании, создание НРБ, найм персонала в ОУП и другие).
- ИС: внедрение, разработка, настройка, интеграция, лицензии, обучение
- ПМО
- Другие сотрудники – развитие компетенций, тимбилдинги, проч.
- Потери бизнес-процессов
- …

Факторы успеха трансформации

- Использование систем/ методологий управления проектами и программами
- Доступность и понятность информации
- Привлечение отраслевых и функциональных экспертов
- Привлечение представителей смежных функций
- Бенчмаркинг
- Коммуникации со стейкхолдерами
- Поддержка топ-менеджмента
- Обновление инструментов мотивации, направленное на новый modus operandi
- Мониторинг и контроль процесса трансформации

Ошибки и проблемы

- По различным оценкам, от 60 до 70% трансформационных проектов завершаются неудачей
- В трансформационных проектах в области ИТ-систем только в 25% неуспешно реализованных проектов причиной являются технические факторы
- Исследование McKinsey:
  - неудачи запуска проекта
  - неудачи поддержки реализации
  - неудачи масштабирования изменений и единства, централизации
- Исследование IBM:
  - изменение образа мыслей и отношения сотрудников
  - корпоративная культура
  - недооценка комплексности проекта
  - недостаток ресурсов
  - недостаток внимания топ-менеджмента

Ошибки и проблемы
(Дж.Коттер)

- Избыток самоуспокоенности
- Не сформирована команда реформаторов
- Отсутствие четкой концепции
- Сотрудников не информируют или информация запаздывает
- Руководители не борются с саботажем
- Сотрудники не видят
- Рано празднуется победа
- Изменения не укореняются в корпоративной культуре

Оценка готовности к трансформации

- Transformation Readiness Survey
- Transformation Map
- Transformation Readiness Checklist
- Transformation Conclusion Survey