BCG

АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Рабочая встреча №1 по формированию дорожных карт инициатив

Рабочая группа: "Расширение доступа среднего бизнеса к закупкам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием"

21 Марта 2012 г., Москва

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Повестка встречи

Рабочая группа "Расширение доступа среднего бизнеса к закупкам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием"

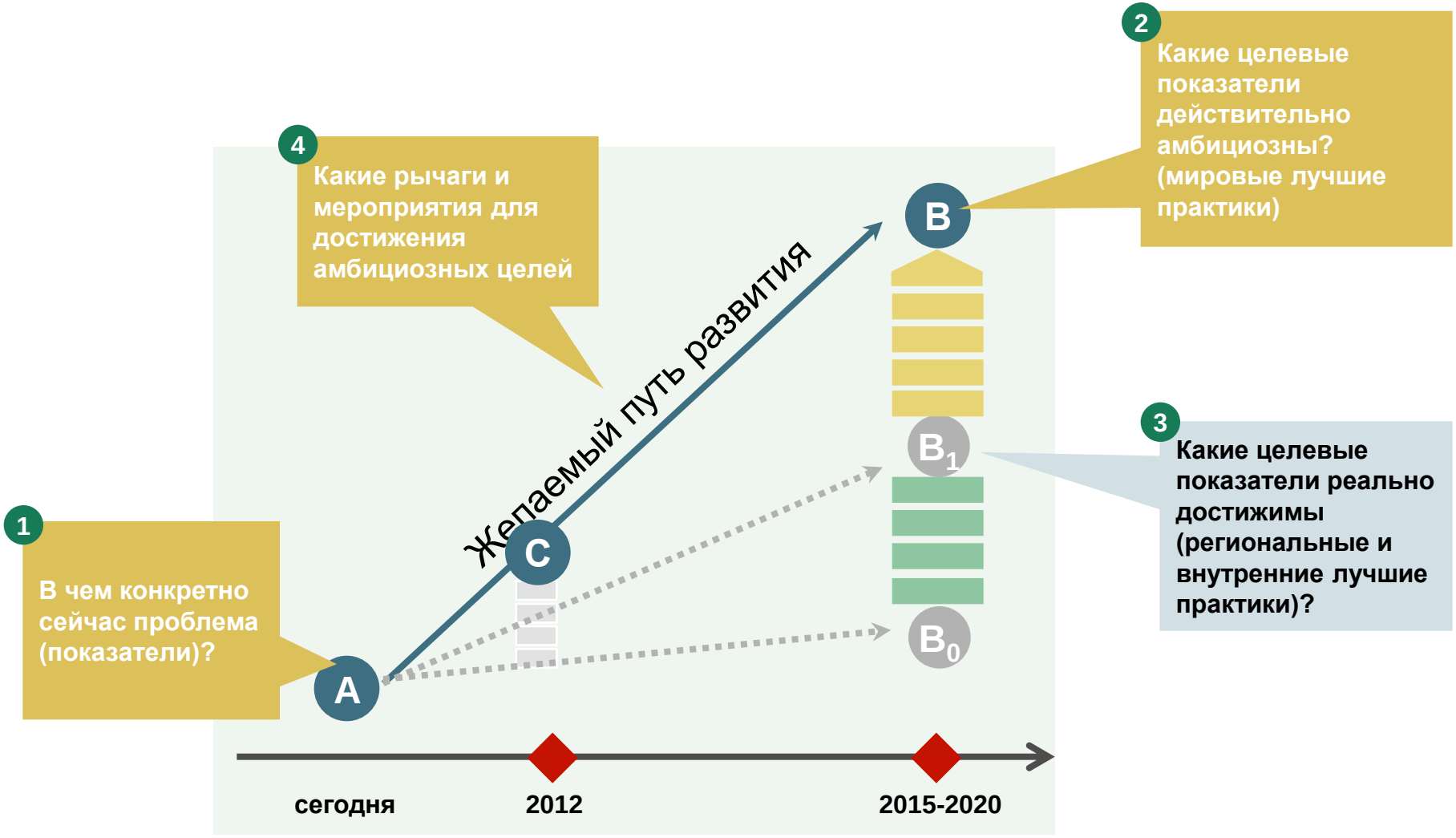
Повестка	Время	Ожидаемый результат
1 Цели, ожидаемые результаты, формат и роль BCG	• 15 минут • АСИ и BCG	• Единое понимание цели, ожидаемых результатов и формата работы, роли BCG
2 Возможный подход к формированию дорожной карты	• 15 минут • BCG	• Запуск обсуждения дорожных карт на основе предложенного подхода
3 Российский проблемы и международный опыт	• 10 мин • BCG	• Обсуждение российских проблем доступа МСБ к госзакупкам • Обсуждение международного опыта
4 Брэйнсторминг	• 55 минут • Участники РГ	• Выявление ключевых причин текущей ситуации • Первичное определение целевых показателей • Системный подход к разработке мероприятий • Возможные быстрые победы
5 Дальнейшие шаги	• 5 минут • Руководитель РГ	• Дата и срок следующей рабочей группы, план мероприятий и ответственные

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Цели, ожидаемые результаты, формат и роль BCG

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights res

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



Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

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

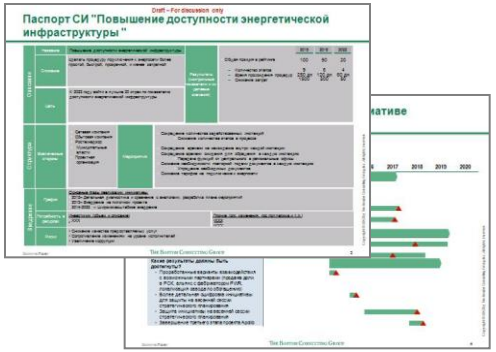
	Элементы дорожной карты	Требования к формату и содержанию
1	Структурированный набор индикаторов и задач, достижение которых ведет к достижению общей цели и позволяет отслеживать внедрение инициативы	Ограниченное количество целей обеспечит возможность контроля • Одна цель верхнего уровня • 3 подцели
2	Набор мероприятий, результаты внедрения которых обеспечивают достижение целевых индикаторов	Каждое мероприятие связано с достижением конкретной цели и включает ряд проектов по направлениям
3	Четкая ответственность/ЕОЛ[1]	Одно ответственное лицо, отвечающее за внедрение инициативы
4	Описание требуемых для реализации ресурсов и рисков внедрения	Указываются как денежные, так и не денежные ресурсы
5	Отслеживание основных параметров инициативы • Достижение поставленных целей и задач • Исполнение бюджета проекта • Своевременность внедрения инициативы	Форма отслеживания основных параметров наглядна, проста в применении
6	План коммуникации	План коммуникации дается на верхнем уровне, более детальное описание разрабатывается отдельным документом

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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

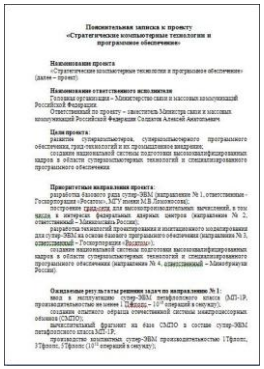
Коммуникационный формат дорожной карты должен быть дополнен обоснованием и описанием на стадии разработки

Дорожная карта - Коммуникационный формат



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

Детальное обоснование и описание (карты проекта, пояснительные записки)



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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ключевые возможные рычаги для выполнения инициатив

Пример

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	• Региональная таможня-лидер • Таможенное оформление за 3 дня

Copyright © 2012 by The Bost Inc. All rights reserved.

Результат работ НПИ: интегрированное внедрение инициатив и достижение поставленных целей

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Роль BCG

Методология и поддержка внедрения / модерация

1

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

2

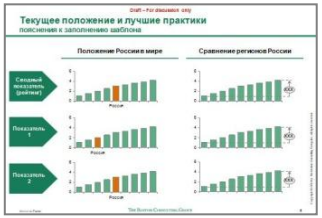
Методология разработки и интеграции дорожных карт

3

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

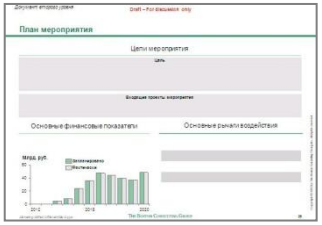
Поддержка в разработке содержания

1



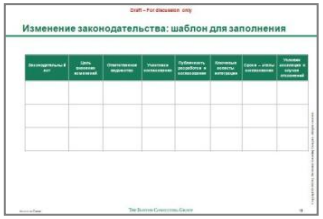
Поддержка в бенчмаркинге

2



Поддержка в разработке инициатив

3



Выявление областей для интеграции

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Российские проблемы и международный опыт

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights res

Государство формирует условия для превращения крупных компаний в мировых лидеров

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

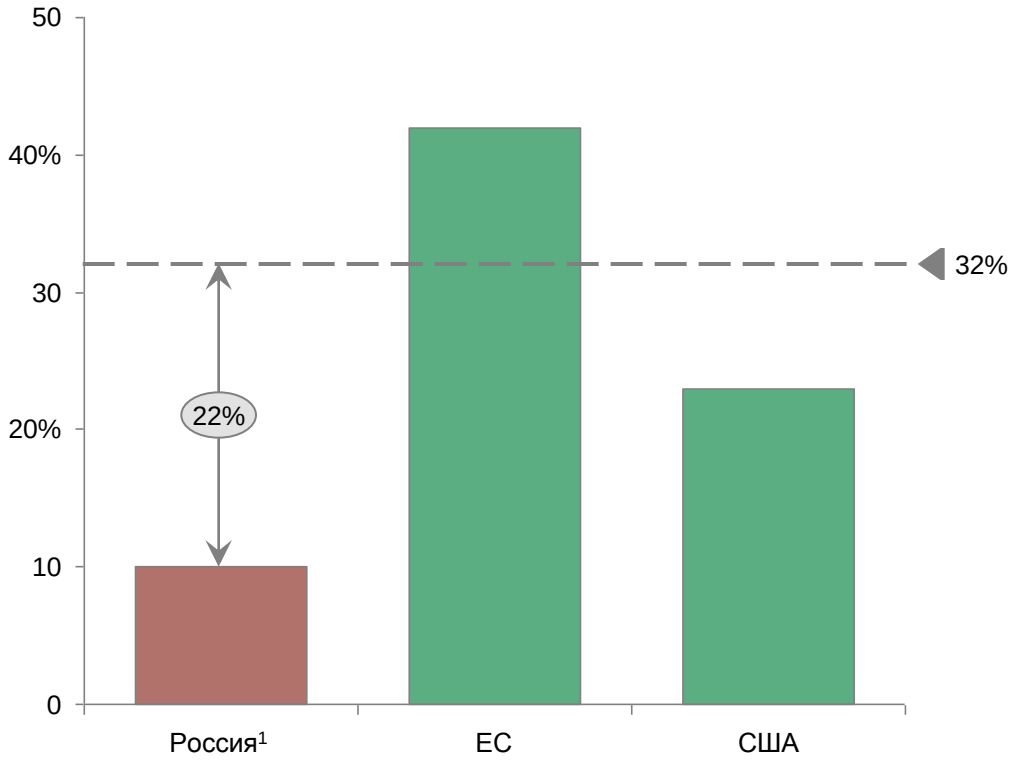
Поставщики МСБ - рычаг повышения конкурентоспособности госкомпаний

Условия глобального лидерства российских госкомпаний	Как поставщики МСБ помогают создать такие условия
Инновационность закупаемой продукции и услуг	• Фокус МСБ на инновации как инструмент конкурентной борьбы • Более высокая скорость инноваций как следствие подвижности МСБ • Широкий пул альтернативных технологий обеспечивает эффективное управление рисками
Снижение и контроль над затратами	• Высокая конкуренция на рынке поставщиков – снижение цен • Переговорная сила на стороне госкомпаний • Прозрачность ценообразования – возможность сравнения коммерческих предложений
Повышение надежности поставок	• Диверсификация поставщиков ведет к увеличению качества и надежности поставок • Возможность отстранения ненадежных поставщиков

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Доля МСБ в госзаказе РФ крайне низка, системные меры по повышению доли отсутствуют

Доля МСБ в госзаказе в России в 2.5-5 раз ниже, чем в развитых странах[2]



В России не предпринимается системных мер по развитию МСБ

Несмотря на законодательные нормы, статистика фактов размещения госзаказа среди МСБ не ведется

- ФАС и МинЭк фокусируются на государственных монополиях
- Независимые участники рынка (например, "Опора России") также не проводят мониторинг

Не определены меры ответственности за несоблюдение нормы заказов, отданных малым и средним компаниям

У нас есть полтора десятка ведомств, из которых ни одно не провело положенный по закону тендер, и все работы для них выполняет одна и та же фирма. **У бизнеса просто нет равноправного доступа к госзаказам**

Марсель Шамсутдинов, акционер ГК "Райден"

1. Среднее от экспертных оценок 2. Среднее от данных по ЕС и США
Источник: GHK, Evaluation of SMEs' Access to Public Procurement Markets in the EU, анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

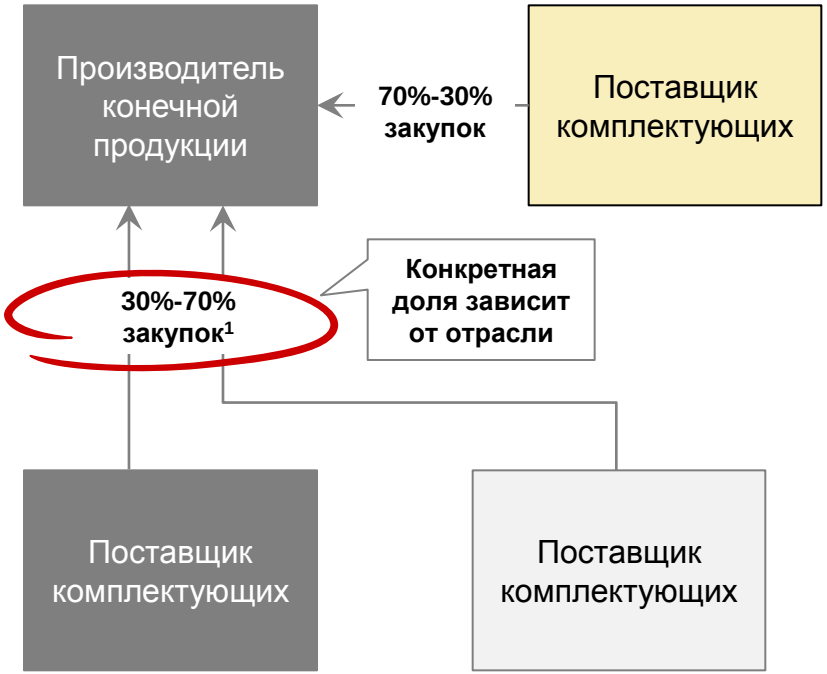
Необходимо развивать МСБ за счет расширения доступа к госзаказу и заказу госкомпаний

ИЛЛЮСТРАТИВНО

Сегодня

Какие рычаги использовать?

Завтра



Компании с участием государства

Частные компании, ранее принадлежавшие государству

Частные компании (средний бизнес)

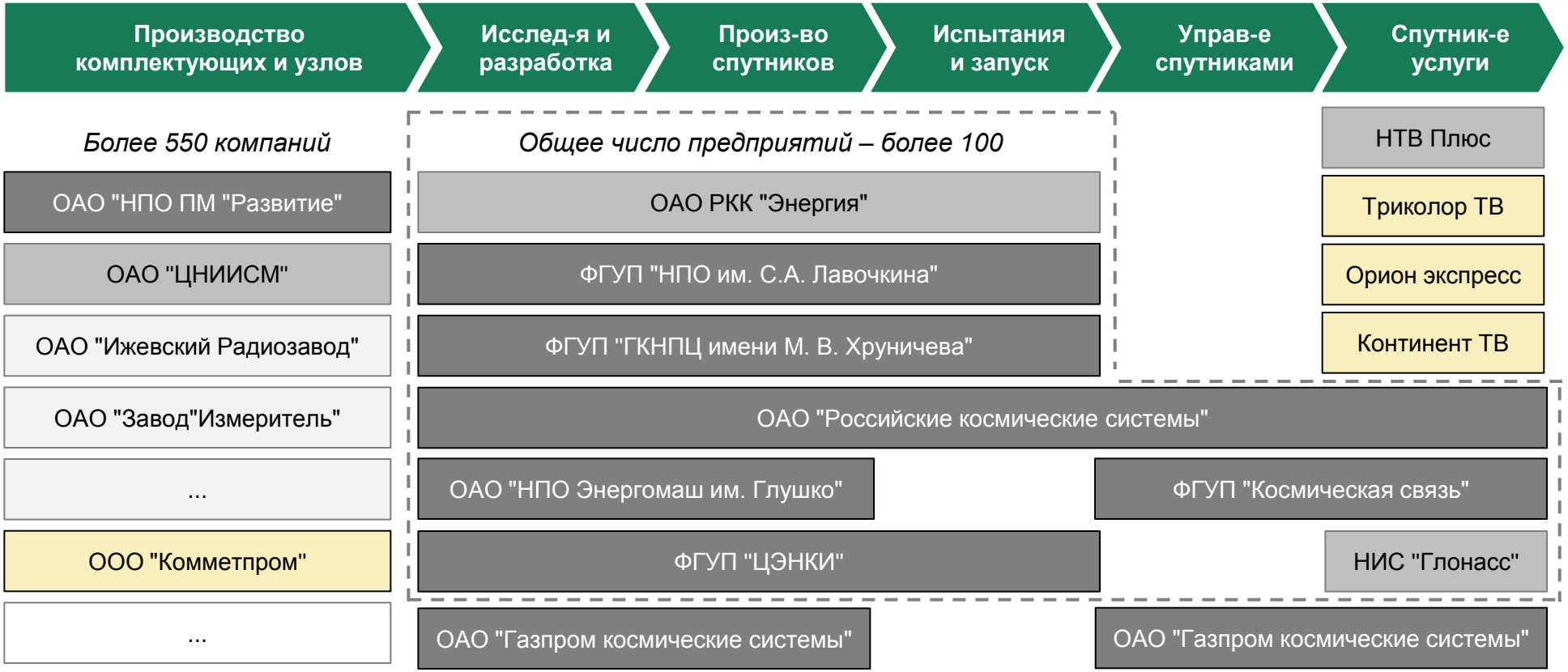
Фактический контур гос. компании - производителя

1.Доля 70% приведена в качестве примера
Источник: Анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Большинство компаний в космической отрасли принадлежат либо принадлежали государству

ИЛЛЮСТРАТИВНО



Возможная область для либерализации – производство комплектующих

Источник: Данные МПО "Роскосмос", анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

В США роль государства (NASA) ограничена испытанием, запуском и управлением спутниками

ИЛЛЮСТРАТИВНО

Производство комплектующих и узлов → Исслед-я и разработка → Произ-во спутников → Испытания и запуск → Управ-е спутниками → Спутник-е услуги

Крупнейшие контракторы

Lockheed Martin, Boeing

Поставщики космических технологий

Raytheon, Aerospace, Comtech AA Aeroastro, Inc., Orbital, Dynetics The Power of Solutions, Loral Space & Communications

Поставщики комплектующих

Goodrich, Honeywell, Harris, Teledyne

NASA

Спутниковое ТВ

DIRECTV Satellite Television, dish Network

Принадлежит государству

Негосударственные компании

Источник: Анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Большинство компаний в атомной отрасли принадлежат государству

ИЛЛЮСТРАТИВНО

	Инженер-архитектор	Базовая технология	Инжиниринг	Производство	Строительство
Реакторный остров		Гидропресс	ОАО "ИК Зиомар"	ОАО "ОМЗ"	
		ОАО "ОКБМ Африкантова"		Подольский Машиностр-й завод	
		ОАО "СвердНИИХиммаш"	ООО "Вест-Инжиниринг"	ОАО "НМЗ Вента"	
Общест. системы	ОАО "Московский "Атомэнергопроект"	ОАО "Московский "Атомэнергопроект"			ОАО "Московский "Атомэнергопроект"
	ОАО "СпБ АЭП"	ОАО "СпБ АЭП"			ОАО "СпБ АЭП"
	ОАО Нижегор-ий ИК "Атомэнергопроект"	ОАО Нижегор-ий ИК "Атомэнергопроект"			ОАО Нижегор-ий ИК "Атомэнергопроект"
		ОАО "ВНИИАМ"		СП "Альстом Атомэнергомаш"	
Турбинный остров			ОАО "Силовые Машины"		
			ОАО "Турбоатом"[1]	ООО "КомплектЭнерго"	
			ООО "Энергомаш – Атоммаш"	ЗАО "Катайский насосный завод"	

Доля государства > 50% | Доля государства < 50% | Частные компании, ранее принадлежавшие государству | Частные компании (средний бизнес) | Контур предприятий ГК "Росатом"

1. Компания находится на Украине 2. Холдинг образован в 2000 году в результате объединения бывших советских предприятий
Источник: Данные ГК "Росатом", анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

В США компании – лидеры отрасли опираются на диверсифицированную группу поставщиков

ИЛЛЮСТРАТИВНО

Инженер-архитектор → Базовая технология → Инжиниринг → Производство → Строительство

Крупнейшие игроки

Westinghouse, GE Energy, AREVA, B&W, B&W

Поставщики комплектующих

CH2MHILL, B&W, FLUOR, URS, BECHTEL

Небольшие компании и институты[1]

Massachusetts Institute of Technology, O'DONNELL Consulting Engineers, Inc.

Небольшие компании и институты[1]

TEXAS A&M UNIVERSITY, Shaw, BLACK & VEATCH Building a world of difference.

Поставщики комплектующих[2]

CBI, JSW, LEHIGH HEAVY FORGE CORPORATION

Негосударственные компании

1.,2. Компании приведены исключительно в качестве примера
Источник: анализ BCG

Copyright © 2011 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Возможный подход к формированию дорожной карты – вводные для рабочего обсуждения

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights

Стратегическая и тактические цели Инициативы

Вводные для рабочего обсуждения

Стратегическая цель:

- Создание государственной системы поддержки и развития среднего и малого бизнеса

Тактические цели:

- Увеличение числа компаний среднего и малого бизнеса и их доли в общем объеме поставок продукции и оказания услуг для субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием
- Создание здоровой конкурентной среды на рынках закупки товаров и оказания услуг для субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием
- Формирование и внедрение понятной и прозрачной системы доступа компаний среднего и малого бизнеса к закупкам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием
- Формирование и внедрение понятной и прозрачной системы поддержки инновационных компаний среднего и малого бизнеса субъектами естественных монополий, инфраструктурными организациями и компаниями с государственным участием
- Оптимизация взаимодействия субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием с представителями среднего и малого бизнеса

Источник: Doing Business , Всемирный Банк, 2012

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Мероприятия для достижения результатов (I)

Вводные для рабочего обсуждения

- Формирование рабочей группы из представителей среднего бизнеса, ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России», АСИ, Минэкономразвития России (Департамент инновационного развития и корпоративного управления, Департамент развития малого и среднего предпринимательства, Департамент развития федеральной контрактной системы) и независимых экспертов
- Разработка Программ партнерства между ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» и средним и малым бизнесом (3 Программы)
- Установление обязательных для исполнения правил и доли участия компаний среднего и малого бизнеса в прямых закупках (товаров, работ, услуг) ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» (Единые Правила)
- Создание реестра компаний–партнеров среднего и малого бизнеса (включая инновационные компании), выступающих в качестве контрагентов по прямым контрактам, субподрядчиков по крупным контрактам, в том числе государственным контрактам, а также имеющих приоритетное право на выполнение НИОКР в рамках реализации программ инновационного развития субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием (3 Реестра + 1 Единый реестр для Минэкономразвития России)
- Введение персональной ответственности менеджеров ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» за несоблюдение обязательных для исполнения правил участия компаний среднего и малого бизнеса в закупках данных компаний
- Разработка для ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» правил принятия решений по результатам тендеров, обеспечивающих соблюдение обязательных для исполнения правил участия компаний среднего и малого бизнеса в закупках данных компаний
- Организация сотрудничества между членами рабочей группы и членами «Клуба инновационных директоров», направленного на расширение взаимодействия крупного, среднего и малого бизнеса

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Мероприятия для достижения результатов (II)

Вводные для рабочего обсуждения

- Организация коммуникаций между средним бизнесом, субъектами естественных монополий, инфраструктурными организациями, компаниями с государственным участием и органами исполнительной власти:
  - открытие горячей (интернет и телефонной) линии в ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» по вопросам размещения закупок субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием и доступа к ним компаний среднего и малого бизнеса
  - создание общественно-государственного информационного ресурса немедленного информирования о проблемах доступа к закупкам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием и немедленного реагирования на данные проблемы со стороны государственного регулятора и контролера (сайт в сети Интернет)
  - постоянный мониторинг со стороны ответственных органов федеральной власти (Департамент Минэкономразвития России) за соблюдением обязательных для исполнения правил участия компаний среднего и малого бизнеса в закупках субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием
- Расширение состава Рабочей группы за счет привлечения к работе представителей всех субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием
- Внедрение стандартов рыночного управления в компаниях с госучастием, применение практик ведущих негосударственных компаний, консультации с менеджерами таких компаний
- Тиражирование практики расширения доступа к закупкам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием, реализованным в ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России»
- Пересмотр критериев отнесения бизнеса к определенной категории (крупного, среднего, малого) (внесение изменений в 209-ФЗ от 24.07.2007, Постановление Правительства 556 от 22.07.2008)
- Изменения судебной системы, направленные на обеспечение защиты прав среднего бизнеса (создание институтов по аналогии с США: Office of Advocacy SBA, SBA's National Ombudsman и другие мероприятия)

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ключевые показатели эффективности (I)

Вводные для рабочего обсуждения

- Программы партнерства между субъектами естественных монополий, инфраструктурными организациями, компаниями с государственным участием и средним бизнесом (Программа ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» и т.д.)
- Обязательные правила участия компаний среднего бизнеса в закупках субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием (Единые правила)
- Реестры инновационных компаний-партнеров субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием (Единый реестр Минэкономразвития России, реестр ОАО «РЖД», ОАО «ФСК ЕЭС», ФГУП «Почта России» и т.д.)
- Объем прямых контрактов (в денежном выражении) субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием заключенных с компаниями среднего и малого бизнеса – не менее 30% за год от общего объема контрактов (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)
- Количество компаний среднего и малого бизнеса, поставляющих продукцию, выполняющих работы и оказывающих услуги субъектам естественных монополий, инфраструктурным организациям и компаниям с государственным участием (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)
- Объем субподрядов по крупным контрактам (в денежном выражении) субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием заключенных с компаниями среднего и малого бизнеса (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Ключевые показатели эффективности (II)

Вводные для рабочего обсуждения

- Количество компаний среднего и малого бизнеса, выполняющих субподряды по крупным контрактам субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)
- Объем выполнения НИОКР (в денежном выражении) по программам инновационного развития субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием компаниями среднего и малого бизнеса (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)
- Количество компаний среднего и малого бизнеса, выполняющих НИОКР по программам инновационного развития субъектов естественных монополий, инфраструктурных организаций и компаний с государственным участием (Годовые отчеты естественных монополий, инфраструктурных организаций, госкомпаний, результаты проверок контролирующих органов)
- Изменения в действующие нормативно-правовые документы законодательной и исполнительной власти (федеральные законы, постановления Правительства и т.д.), проекты новых нормативно-правовых документов законодательной и исполнительной власти (федеральные законы, постановления Правительства и т.д.), новые нормативно-правовые документы законодательной и исполнительной власти (федеральные законы, постановления Правительства и т.д.)

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Брейнсторминг

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights res

Для обсуждения

- В чем системные причины текущей ситуации?
- Что улучшать – систему, процесс, исполнение, мотивацию...?
- Что даст максимальный эффект сегодня, завтра, послезавтра?
- Как улучшать?
- Как доказать эффективность возможных мер?
- Как обеспечить реализацию мер ?
- ...

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Дальнейшие шаги

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights res

Необходимо определить дальнейшие шаги

- Когда следующая встреча? Какая тема?
- Кого еще необходимо пригласить?
- Какие материалы необходимо подготовить участникам к следующей встрече?
- Каков формат общения до следующей встречи?

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Приложение – форматы дорожных карт

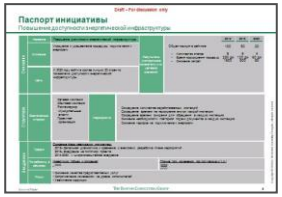
Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights res

Дорожная карта позволяет ответить на ключевые вопросы по стратегической инициативе

1 Цели и обоснование

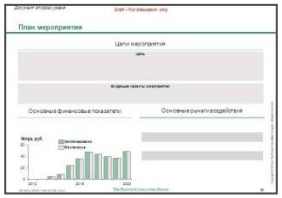
- В чем состоит инициатива
- Почему нужно ее реализовывать
- Какова цель инициативы
- Каковы ожидаемые результаты (контрольные показатели)

2 Паспорт инициативы



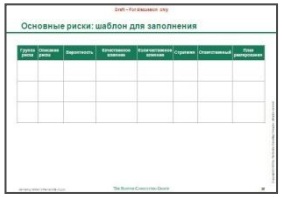
- Цели и задачи инициативы
- Основные фазы и результаты
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Риски
- Вовлеченные стороны

3 Описание мероприятия



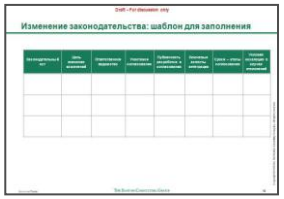
- Цели и задачи мероприятия
- Список проектов
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Рычаги воздействия

4 Основные риски



- 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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Цели и обоснование

Пояснения к заполнению шаблона

Общее описание инициативы

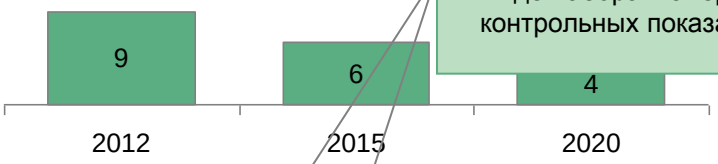
- XXX
- YYY

Описание инициативы и обоснование для ее реализации

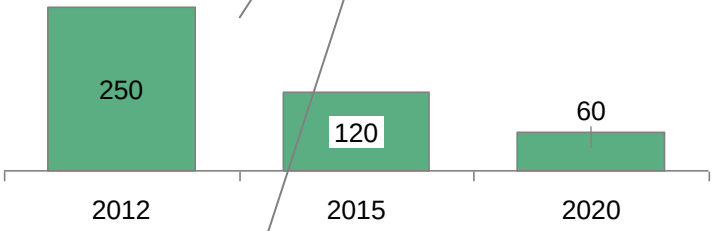
Цели инициативы

Цели и ожидаемые результаты инициативы в виде набора измеримых контрольных показателей

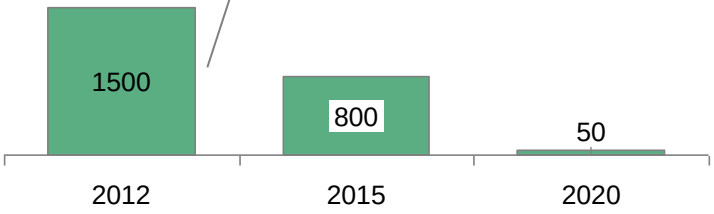
- XXX



- YYY



- ZZZ



Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Паспорт инициативы

Пояснения к заполнению шаблона

Детальное описание мероприятий и целей инициативы

Название инициативы

Описание

Название	XXX
Описание	XXX Краткое описание, в чем суть инициативы
Цель	XXX Развернутое словесно описание цели, достигаемой в результате внедрения инициативы

Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)

	2012	2015	2020
• Общая цель инициативы	XXX	XXX	XXX
– Целевой показатель 1	XXX	XXX	XXX
– Целевой показатель 2	XXX	XXX	XXX
– Целевой показатель 3	XXX	XXX	XXX

Краткосрочные, среднесрочный и долгосрочные цели. Достижение каждого целевого показателя вносит вклад в общее достижение цели. Цели измеримы и достижимы

Структура

Вовлеченные стороны	• XXX • YYY Список организаций и органов, вовлеченных во внедрение инициативы	Мероприятия	• XXX • YYY Список мероприятий в рамках инициативы, необходимых для достижения цели. Описание мероприятий дается без глубокой детализации, на высоком уровне
Законо-дательство	• XXX • YYY Список законодательных актов, требующих изменения		

Внедрение

График	• XX.YY.ZZZZ Ключевые даты внедрения инициативы (например, дата окончания каждого этапа)
Потребность в ресурсах	Инвестиции (объем и описание) - XXX Необходимые денежные ресурсы Прочие (орг. изменения, гос поддержка и т.п.) •XXX •YYY Необходимые неденежные ресурсы
Риски	• XXX • YYY Факторы, которые могут помешать достижению цели

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Описание мероприятия

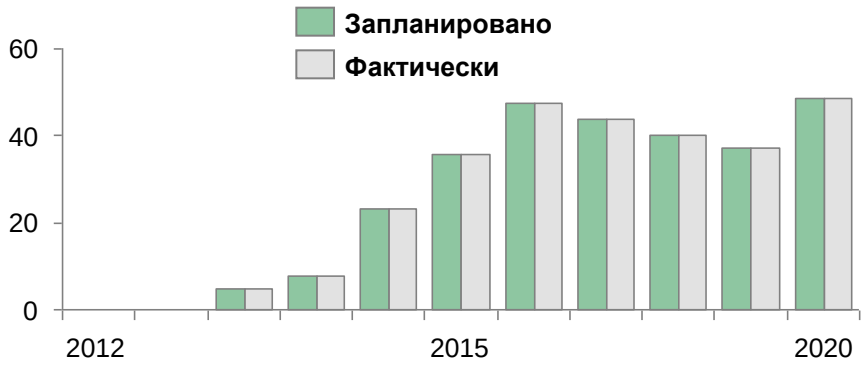
Шаблон

Цели мероприятия

Цель

Входящие проекты мероприятия

Основные показатели



Основные рычаги воздействия

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Основные риски

Пояснения к заполнению шаблона

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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

Законодательство

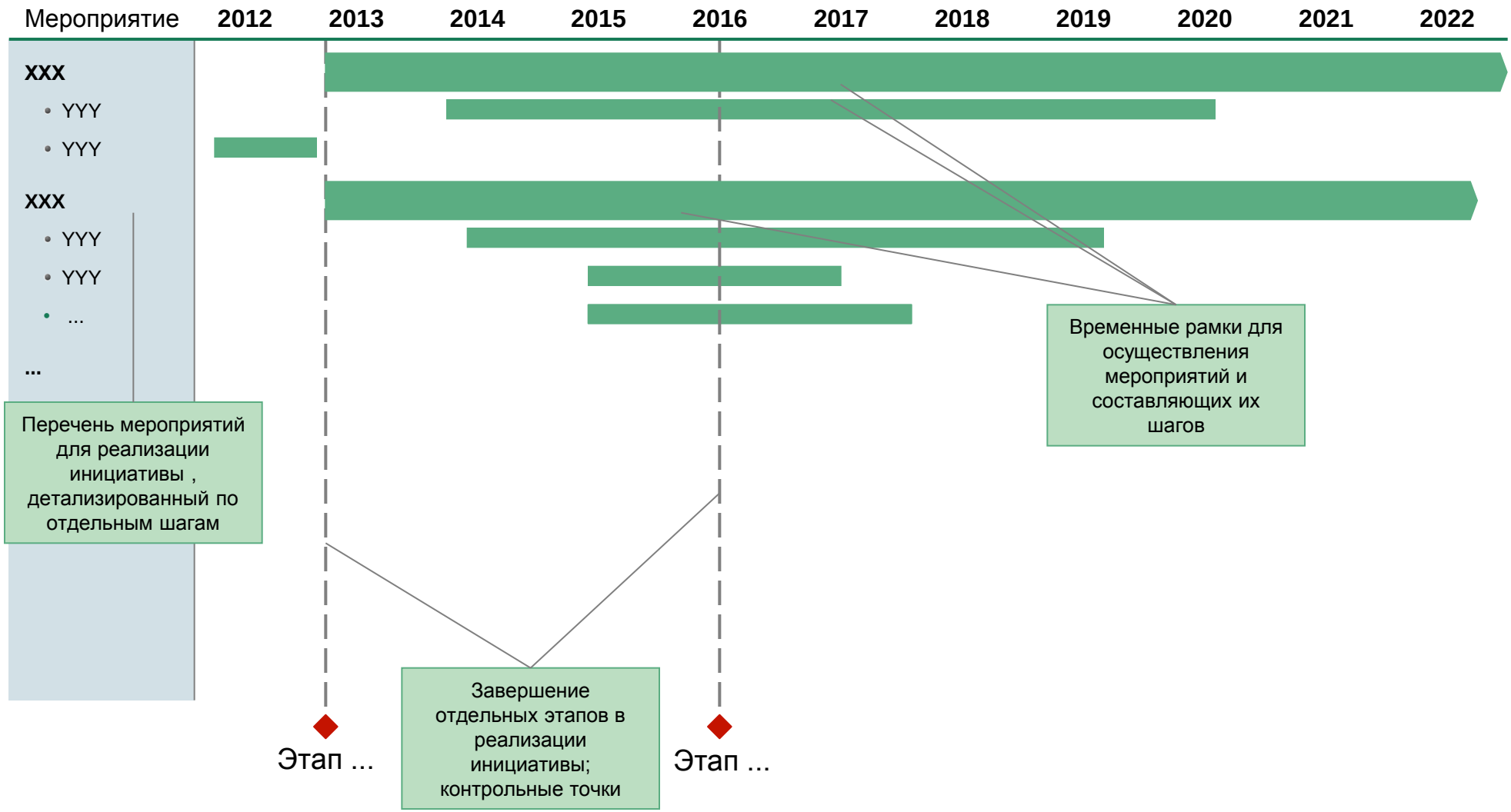
Шаблон

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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

График внедрения

Пояснения к заполнению шаблона



Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.

План коммуникации

Шаблон

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

Copyright © 2012 by The Boston Consulting Group, Inc. All rights reserved.