Р..Конф

3–5 декабря 2024 г.
Рэдиссон Коллекшен,
Москва + онлайн

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

Практика управления портфелем цифровых проектов в условиях ограничений: инструменты и процессы, которые мы успешно внедрили

Владимир Токмажевский

старший менеджер проектов в ООО «Яндекс.Технологии»,
победитель открытого всероссийского конкурса
«Проектный руководитель - 2024» в номинации
«Руководитель проектов цифровой трансформации», PMP

Интернет-торговля, рынок B2C:

7,9

трлн. рублей

объем рынка

2023

+48%

5,15 млрд. заказов

+80%

1520 руб. средний чек

-18%

Источник: datainsight.ru

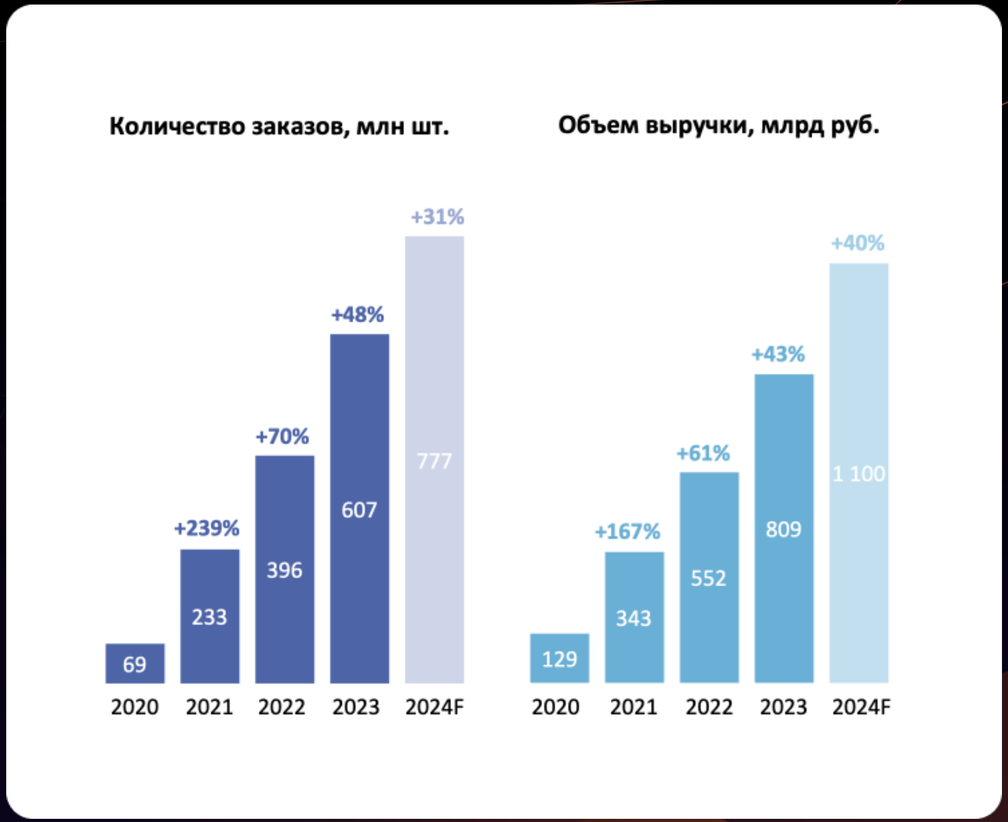
eGroccery

809

млрд. рублей

объем рынка

+43%



Источник: datainsight.ru

Ожидание пользователей – время доставки:

Источник: datainsight.ru

„

В 1,5 раза увеличить количество товаров
с доставкой за 0,5–2 часа, доступных на «Яндекс Маркете»
за счет быстрого подключения магазинов федеральных и локальных ретейлеров

„

Источник: forbes.ru

Задачи, которые стояли перед нами:

- Встроить Деливери в Яндекс Маркет
- Встроить Яндекс Маркет в Деливери
- Расширить интеграцию Яндекс Маркета с Яндекс Едой
- Выстроить пользовательский путь в разных интерфейсах
- Организовать работу с данными - обеспечить достаточную частоту обновления данных об ассортименте и товарных остатках
- Решить задачу оплат, обмен статусами по заказам и отображения состояния пользователям, взаиморасчетов
- Организовать работу поддержки
- Реализовать возможности для промо и эффективного продвижения продукта

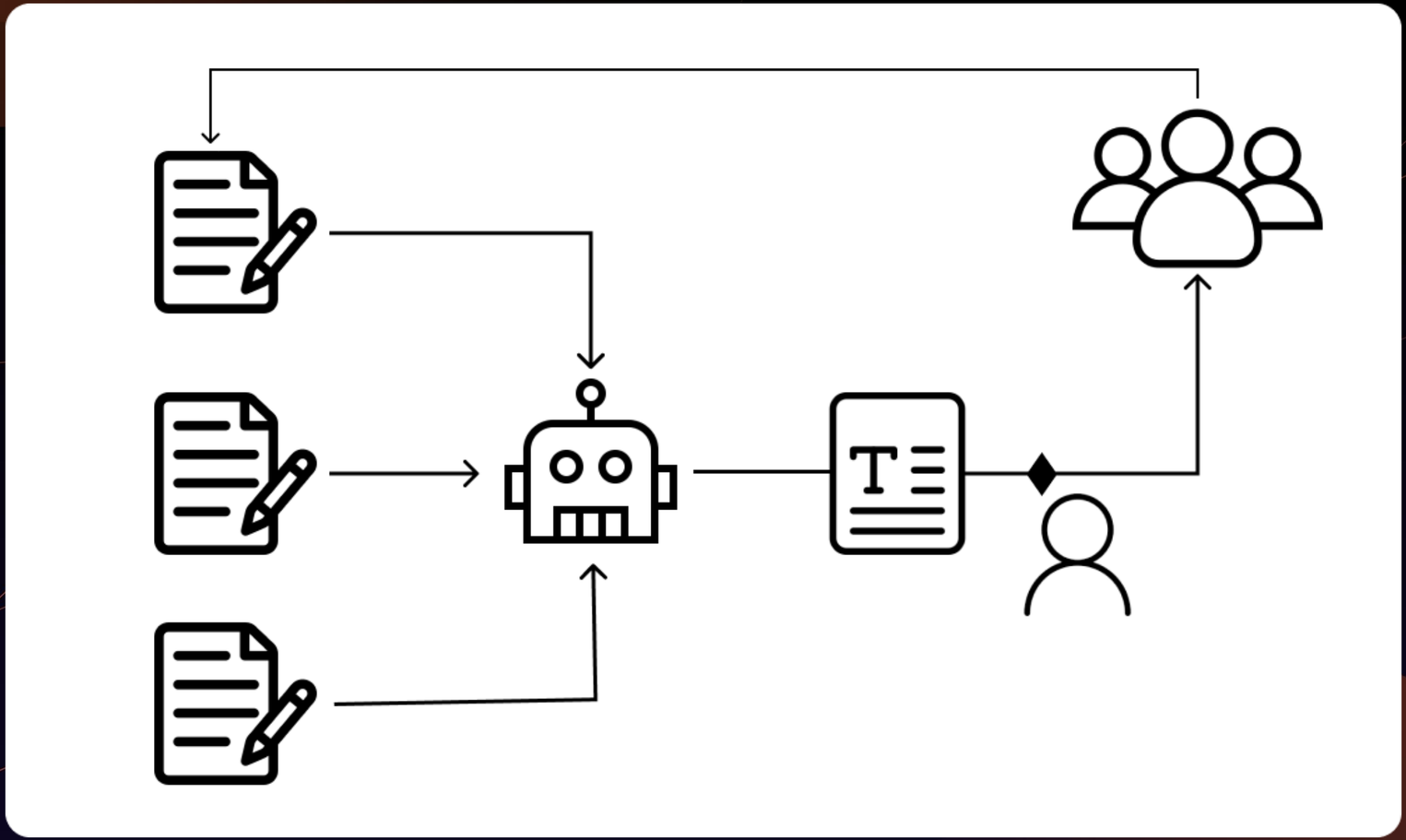
Ограничения:

- Сроки реализации – 4 месяца
- Бюджет / НС – зафиксировано количество специалистов, «залить ресурсом» возможности нет
- Закупки – доступ к железу ограничен, санкции
- Состав работ – не зафиксирован, будет меняться
- Требования к качеству – никаких «космолетов» и без «костылей»
- Коммуникации – работа в условия отдельных команд и разных приоритетов
- Заинтересованные – жалуются на прошлый опыт, вовлеченность команды

Что мы со всем этим сделали?

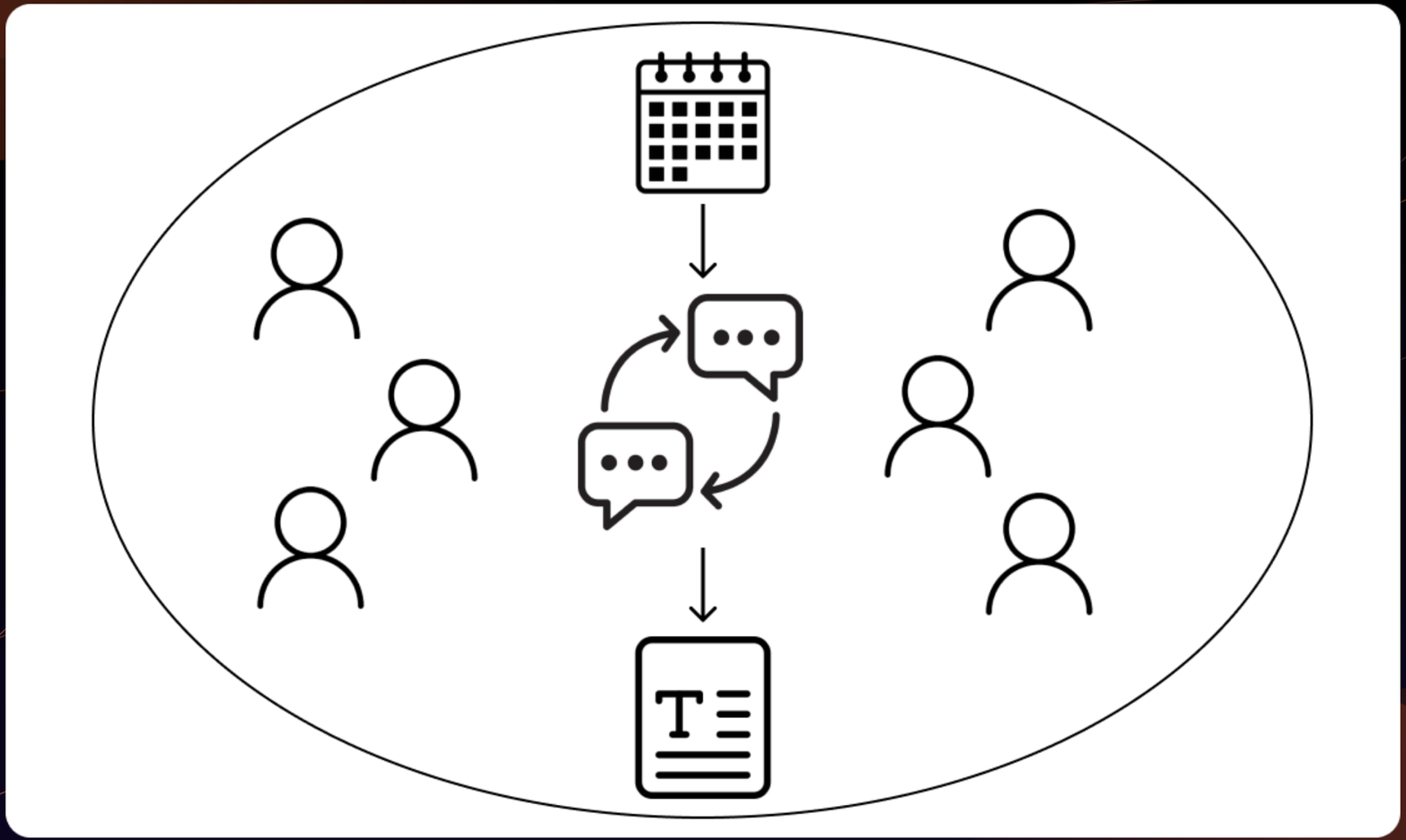
Наш путь - автоматизации

Матрица заинтересованных + Щепотка технической магии = Работающее решение



«Единое окно»

Как это принципиально работает:



Реализация триггеров и условий для переходов:

Новые мерчи МД с быстрой доставкой на Маркете

Беклог | Пауза

Задача

подключить мерчей из перечня Маркета Деливери аналогично текущей реализации едовых магазинов в приложении Маркета и вебе в существующих точках входа Connected Retail

Точки входа:

- товароцентричная выдача с туннелирующим поп-апом (через эксперимент)
- врезки на магазиноцентричной выдаче (через эксперимент)
- сайджесты по магазину
- прямых редиректов
- карточки товара
- рекомендациях и апсейле на карточке
- в табе продуктов (снипеты магазинов + поиск по магазинам в табе)

делают в проекте Закрыт Подключить новые магазины

Цель

рост заказов CR на Маркете за счет подключения дополнительного ассортимента с быстрой доставкой

Флоу

https://www.figma.com/file/

Что делаем

Заводим новые магазины Еды в Маркете

1. Узнаем информацию о новых магазинах

Переход: На утверждение требований

Экран перехода

Всплывающее окно, с помощью которого пользователь сможет изменить определённые параметры задачи при её переходе в другой статус

Включить экран перехода

Название (Необязательно)

Укажите, на каких платформах требуется реализовать изменение

Название на английском

Specify on which platforms you want to implement the change

Поля на экране перехода

Исправить в версиях — Обязательное поле

Начните вводить текст для поиска

Android | Тач | Десктоп | iOS

Тип эксперимента — Обязательное поле

Введите значение

Figma — Обязательное поле

Введите значение

Функционал затрагивает Чекаут/Корзину — Обязательное поле

Введите значение

+ Добавить параметр

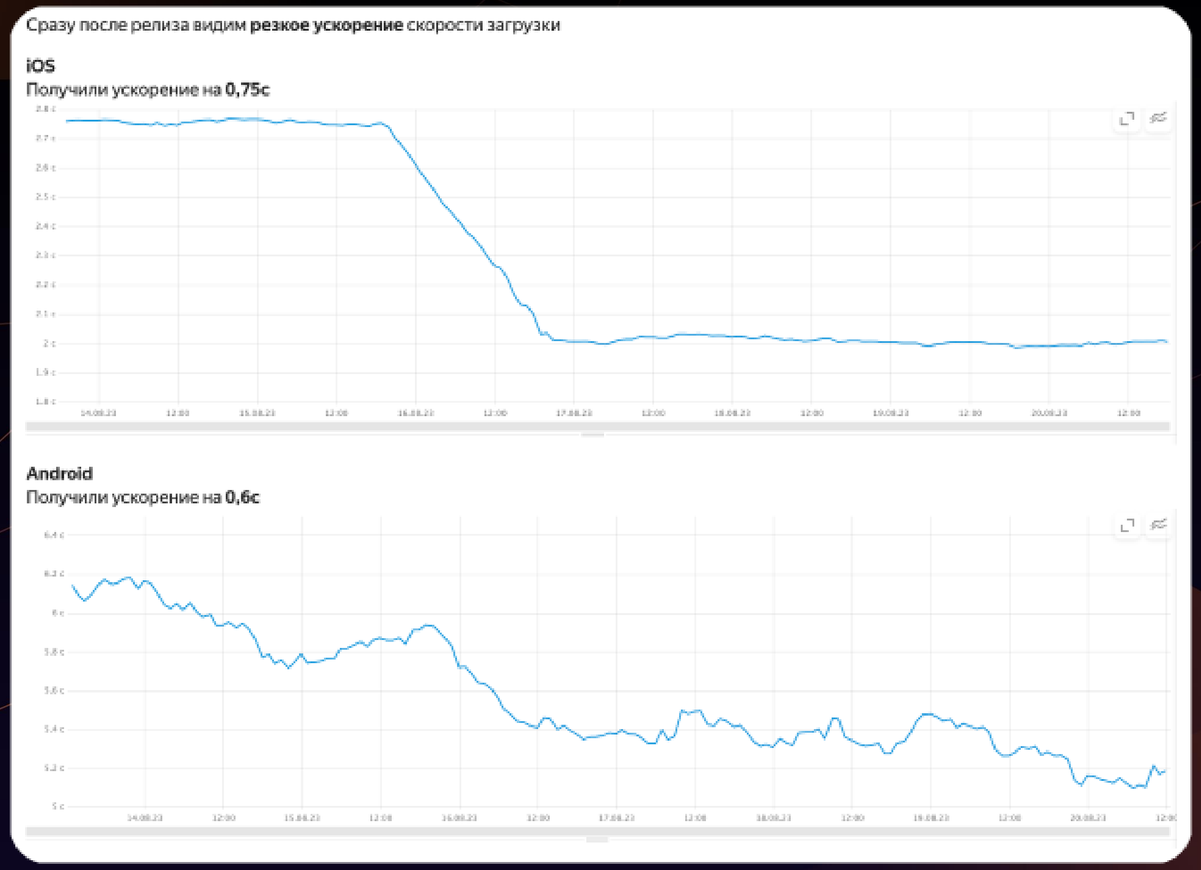
Указать затраченное время

Затраченное время

3н 4д 12ч 5м 2с или 3w 4d 12h 5m 2s

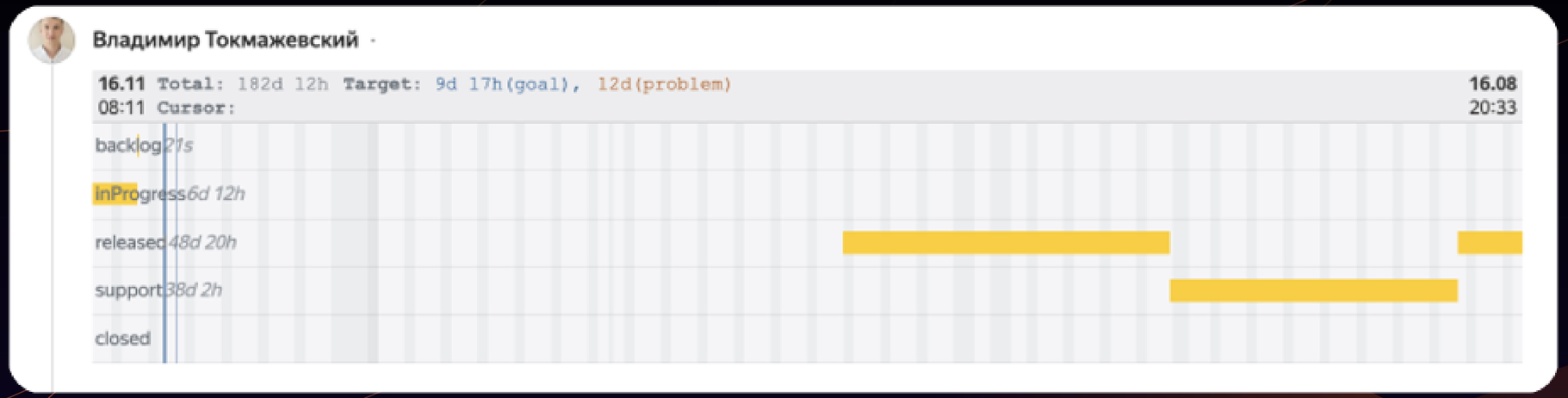
* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Команда должна понимать полезность от реализуемых проектов.
Маленькие регулярные победы:



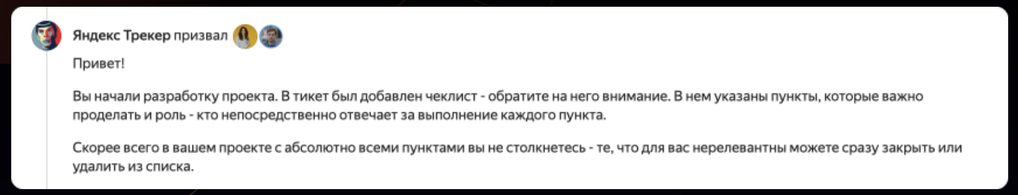
* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

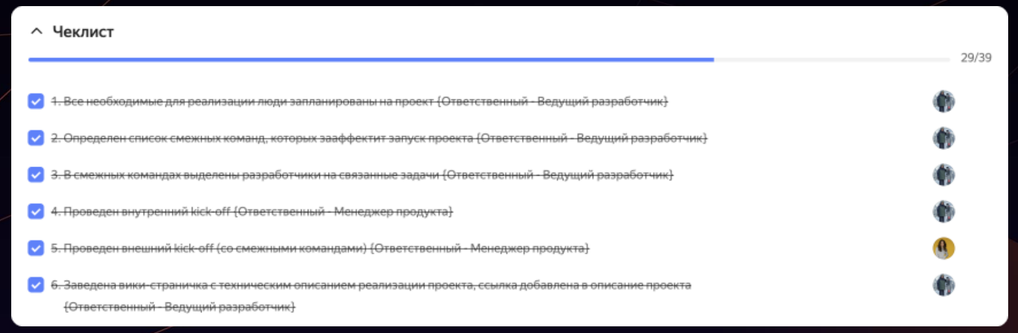
Автоматическое фиксирование времени, затраченного на прошедший этап.
Быстро видим и устраняем узкие горлышки:



* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Систематизируем процесс, экономим время, разгружаем головы.
Автоматическое создание чеклистов с исполнителями:





* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Решаем проблему совместного планирования, информирования и получения информации.
Автоматически призываем ответственных при выполнении условий в проекте:

Яндекс Трекер призвал

Аня, обрати внимание - начинается формулировка нового продуктового изменения в стриме CR.

Яндекс Трекер призвал

Проверь пожалуйста, приложена ли к тикету запись с защиты.

И

- Если по составу работ все OK - переводи в разработку.
- Если по составу работ НЕ OK - возвращай на оценку и перепроводите защиту.

Яндекс Трекер призвал

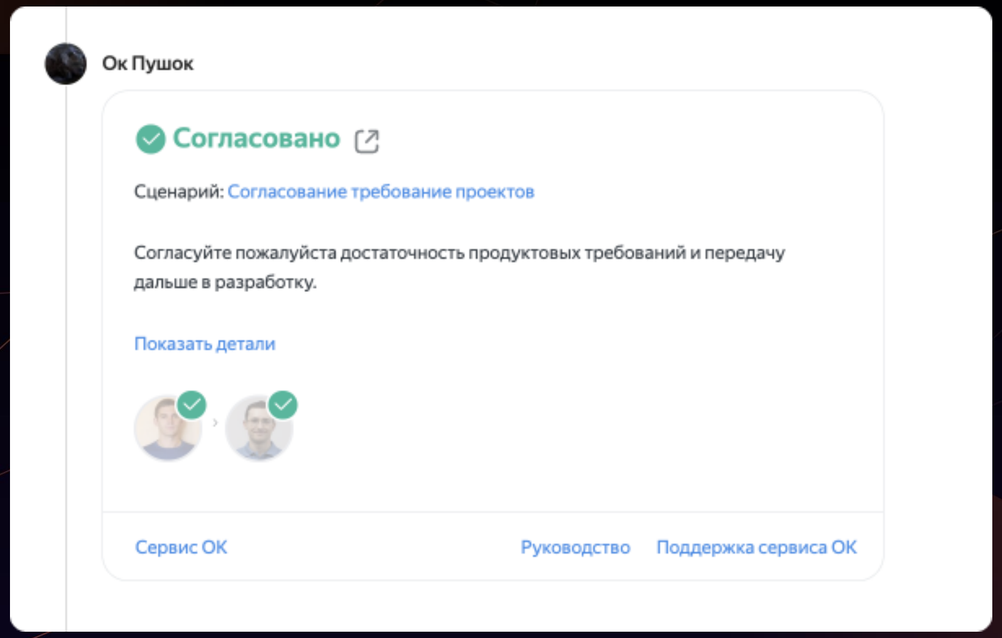
Твой проект готов к проектной защите. Проверь, пожалуйста:

1. Готовность всех артефактов к защите - декомпозиция, оценка, вики с архитектурой, сиквенс, etc.
2. Добавил ли ты встречу по проектной защите. На ней обязательно должны быть техлид, рук-ли групп, менеджер продукта

После защиты - обязательно приложи в тикет ссылку на запись.

* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Согласуем полноту требований и подход к реализации.
Получаем согласования – в ожидаемые сроки и с явным следом в описании проекта:



* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Введение проектной защиты.
Устраняем проблему «больших оценок», «костылей» и «космолетов»:

призвал

Вторая итерация защиты проекта:

Видео защиты

Заметки с защиты:

- Обязательно прописать ответы на зафиксированные в wiki вопросы, на которые Артём давал ответы в начале видео
- Спайки и кванты: проверить этот кейс и разобраться будет ли аффектить? Во время эксперимента можно обойти кейс
- Внимательно посмотреть на отправку аналитики. Что, где и чем нужно дообогатить для отправки нужной аналитики. Не будет ли тут проблем?
- Посмотреть на потенциальные места деградаций. Зафикисровать эти места и следить за ситуацией. Если деградации могут возникнуть - это должно повлиять на этап принятия решения о выкатке экспа.
- Передать задачу по предвыбору слота доставки в команду Шефизации Корзины.
- РИСКИ с пересечением экспа и моментов раскатки MAPI-выдачи. Ещё раз проокать это с продактом. Иначе принимаем другое решение по разработке на МАПИ и запуске после раскатки выдачи.

* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Введение оценки в 3 точки:

- Инженерам - проще давать оценку и подсвечивать неопределенность
- Заинтересованным – влиять на сроки реализации

Предварительная оценка проекта Две кнопки в поисковой выдаче

Переоткрыть

Произвести **Предварительную** оценку проекта Две кнопки в поисковой выдаче Заполнить по шаблону в комменте. Инструкция

Инструкция

Прикрепить файлы Добавить чеклист Добавить связь

Комментарии 3 Вложения История Коммиты Сначала новые

Защита проведена, оценки представлены, запись с защиты закреплена в комменте проектного тикета

Артём, отпишись, что увидел задачу

Увидел, заполнил

Яндекс Трекер призвал

Артём, отпишись, что увидел задачу

Яндекс Трекер

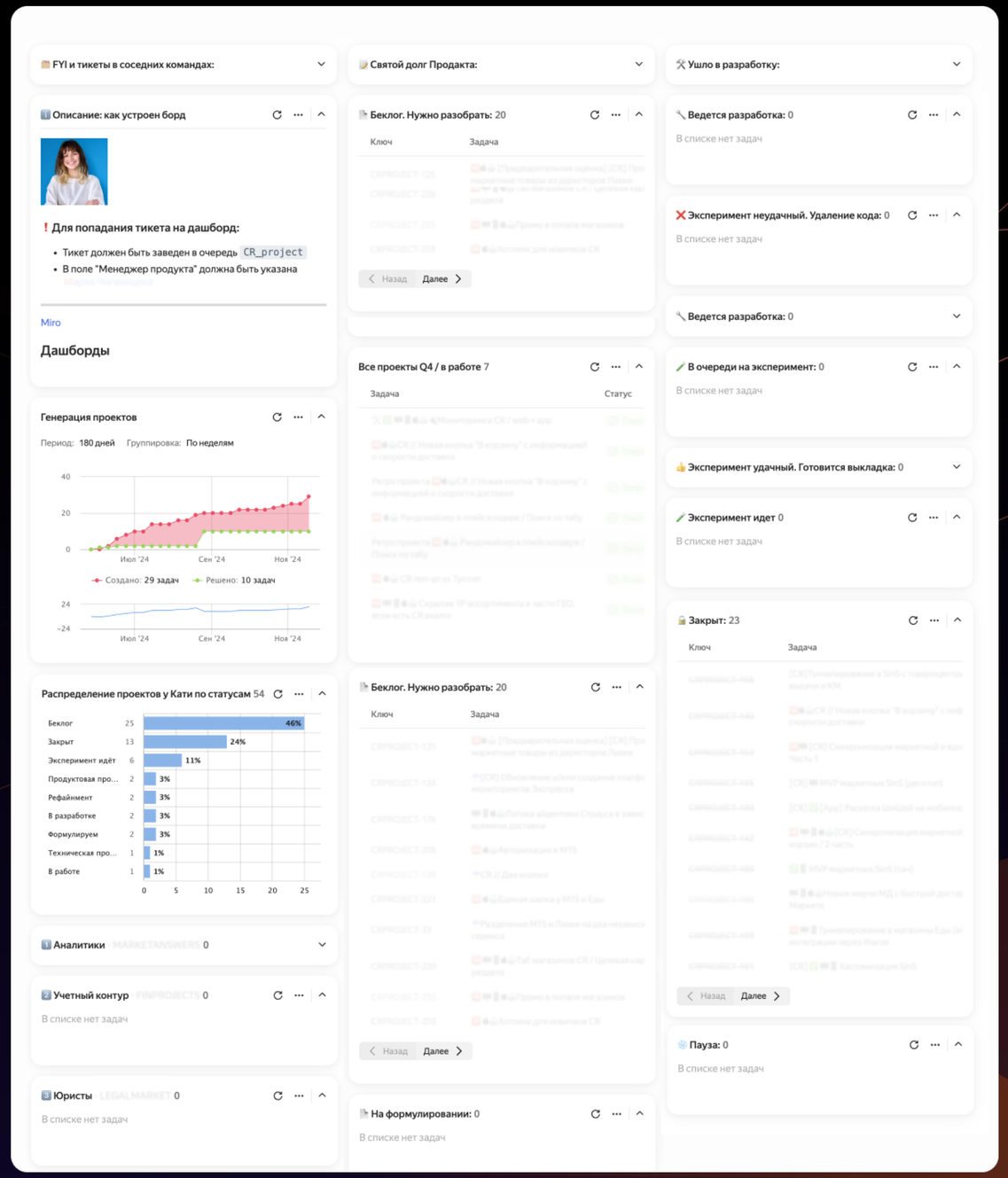
Предварительная оценка: этап 1

Колонка "Платформа" может содержать значения вида: iOS, Android, Web, Touch, Desktop, FAPI, MAPI, Report, Checkouter, Combinator, Flutter.

Этап	Платформа	Описание (если необходимо)	Оптимистичая оценка	Релистичная оценка	Пессимистичная оценка	Риски
Создание тогглов/ экспериментов	Android, iOS		0.5	0.5	0.5	
Доработка листовой выдачи (сниппет оффера)	Android, iOS		2.5	3	4	Потенциальн проблемы пр переиспользо избранного+ с гридовой вы
Архитектура двух кнопок "В корзину": отображение, динамика (скрытие одной, показ каунтера)	Android, iOS		5	7	10	Аффектим во в корзину, отл регресс со ст QA. Высокий вхождения. 1.5d - реализа с 2 кнопками 1d - синхрони двух кнопок
BottomSheet с уточнением адреса	Android, iOS		0	0.5	1	
Отображать время доставки под каунтером на выдаче в сниппете оффера	Android, iOS		0.5	1	1.5	Возможно пр переносить т "Спонсорски форматирова текста времен
Корзина: обогатить данными объекта оффера (оффер+аналог)	Android, iOS		2	3	4	Отсутствие экспертизы р корзиной, зад синхронизац корзины на во экранах

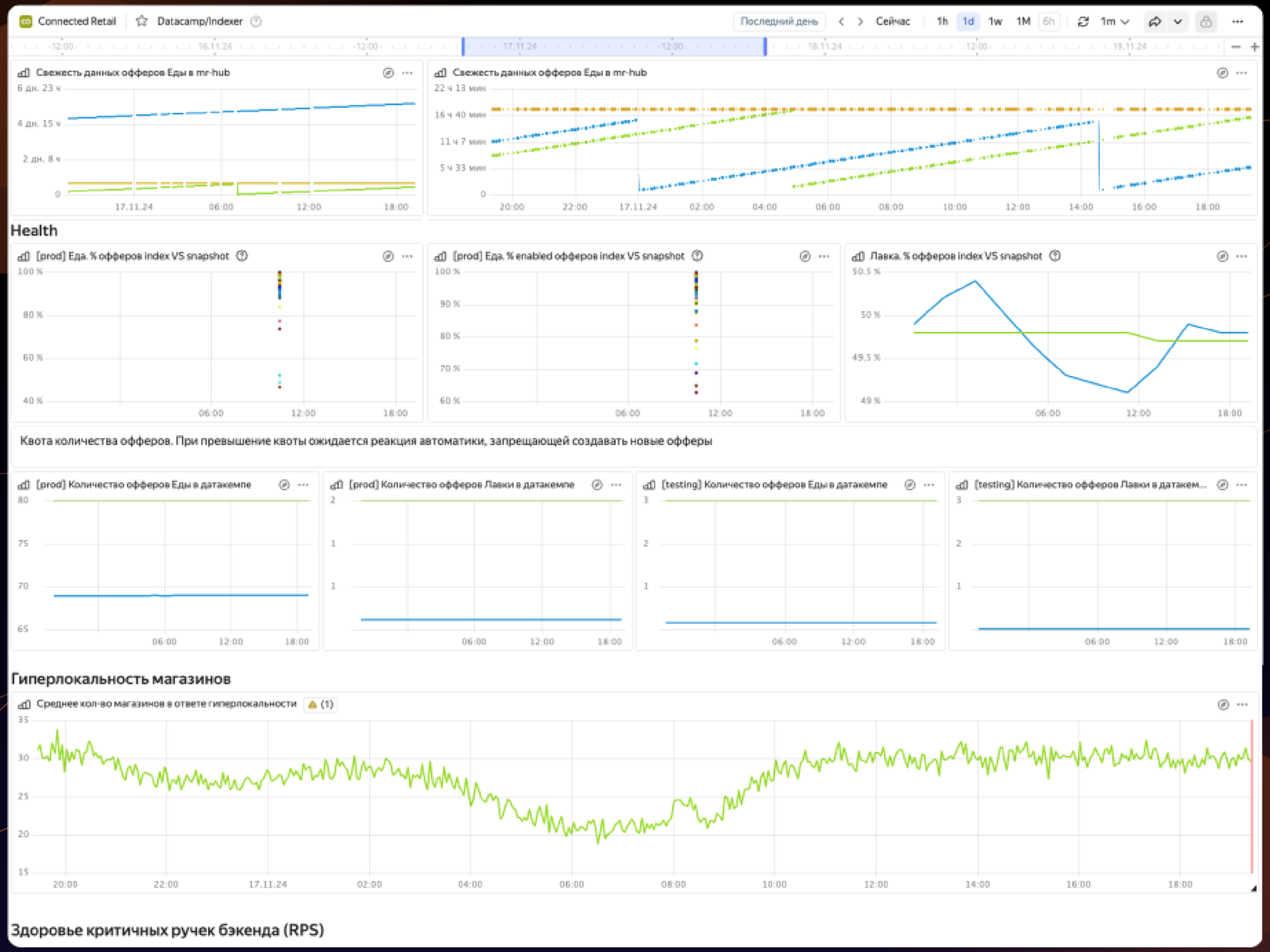
* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Создание АРМ для менеджеров:



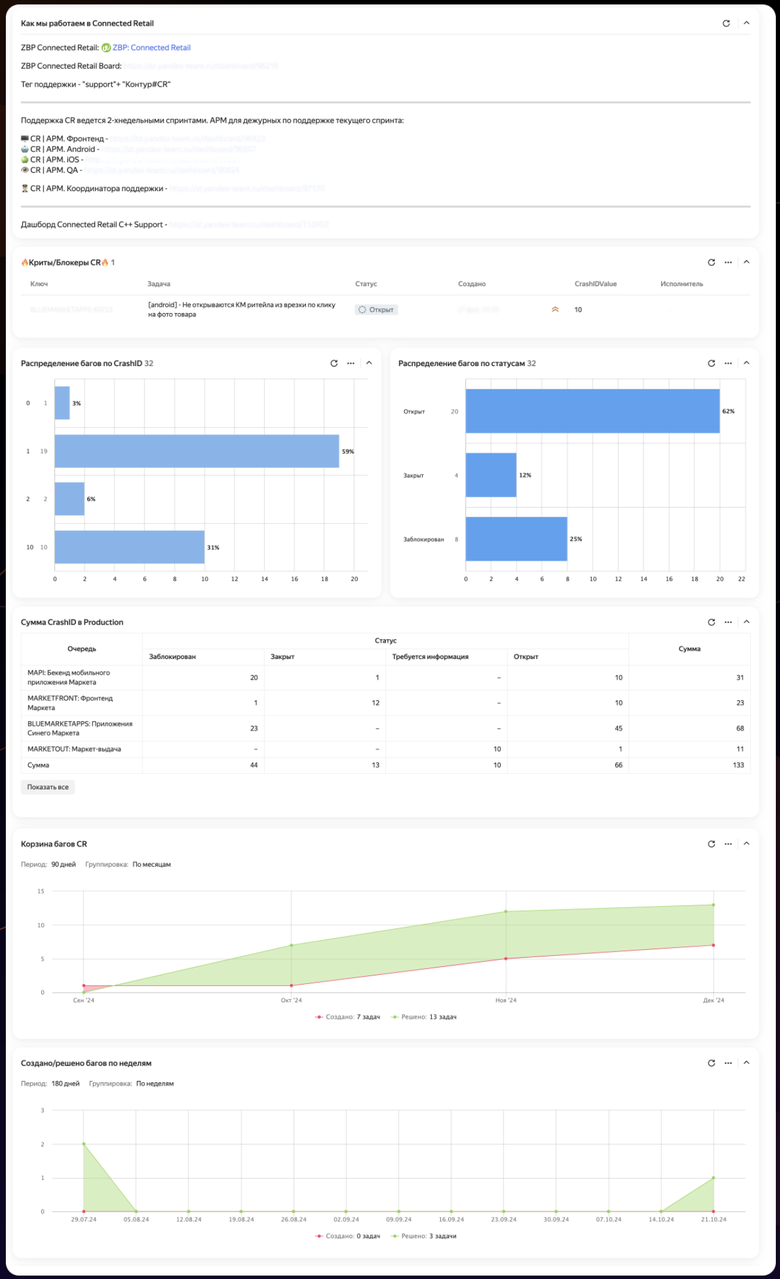
* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Контроль. Настройка мониторингов и аллертов для основных сценариев:



* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

ZBP – ноль критичных багов в продакшене:



* скрыта информация, составляющая коммерческую тайну

Результаты:

Заинтересованные и цели портфеля. Попали в ожидания заинтересованных и соответственно в тайминг запусков. Реализовали 8 ключевых проектов и 23 второстепенных, на которых далее строился Q-Commerce. Интеграции были выполнены, а товарный ассортимент увеличен до ожидаемого количества.

Влияние на сервис. На момент завершения срока, отведенного на реализацию портфеля, каждый пятый заказ из «Яндекс Маркета» в Москве и Санкт-Петербурге привозили с доставкой «по клику» из дарксторов «Лавки» - доставка от 30 минут до 2 часов.

Качество. Удалось достигнуть состояния, когда в списке багов не было с уровнем влияния выше, чем “незначительны”. Среднее время жизни бага уровня влияния от «средний» и выше – до 1 недели.

Команда. По результатам тим-барометра, через 3 месяца после начала работ над портфелем все члены команды без исключения понимали, что они делают и какие перед ними стоят задачи – зачем делаются именно эти проекты и с каким эффектом.

Уменьшение объема ручных операций. Создали на основе существующих у нас технологий инструменты, которые снизили объем ручных операций, улучшили своевременность информирования и сделали процесс более прозрачным.

Управление ожиданиями и коммуникация. Мы стали предсказуемыми для смежников и прозрачны для заказчиков. Больше мы не получали обратную связь о том, что непонятно, почему так долго и что происходит на проектах.

Спасибо. Теперь вопросы!

Ссылка на скачивание:

Мой контакт:

@TOKMAZHEVSKIY