



**R..Конф**

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

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

## Проектное лидерство

**СИСТЕМА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКЕ.  
ПЕРЕХОД НА СЦЕНАРИЙ РАБОТЫ В РАМКАХ  
VALUE STREAM**

### **Ирина Урысова**

Руководитель управления  
проектного менеджмента  
Департамента корпоративного  
развития АО «Россельхозбанк»

### **Максим**

### **Соловьев**

Руководитель Эджайл-офиса  
Департамента корпоративного  
развития АО «Россельхозбанк»





## ИРИНА УРЫСОВА

Руководитель управления  
проектного менеджмента  
Департамента корпоративного  
развития АО «Россельхозбанк»



## МАКСИМ СОЛОВЬЕВ

Руководитель Эджайл-офиса  
Департамента корпоративного  
развития АО «Россельхозбанк»



Россельхозбанк — одна из крупнейших и наиболее устойчивых финансовых организаций страны. Универсальный розничный банк для граждан и бизнеса.

Мы определяем вектор развития национальной экономики, поскольку являемся банком № 1 для агропрома.

### МИССИЯ

- Выполняем государственные задачи
- Внедряем передовые цифровые технологии
- Поддерживаем доступность 24/7 по всей России
- для клиентов АПК
- для малого и среднего бизнеса
- для населения регионов страны

# №1

на рынке финансирования АПК

# №1

на рынке финансирования сезонных работ

# №4

среди инновационных банков (2022 г.)

# №6

по размеру активов



# 30 000 000 300 000 1,0 млн

сотрудников

корпоративных клиентов

розничных клиентов

# > 1 400 > 3 000 82 субъекта

офисов

банкоматов

Российской Федерации

## РЕЙТИНГ

# AAA+(RU)

Кредитный рейтинг НКР

# AAA(RU)

Кредитный рейтинг АКРА

# A1 (APRB)

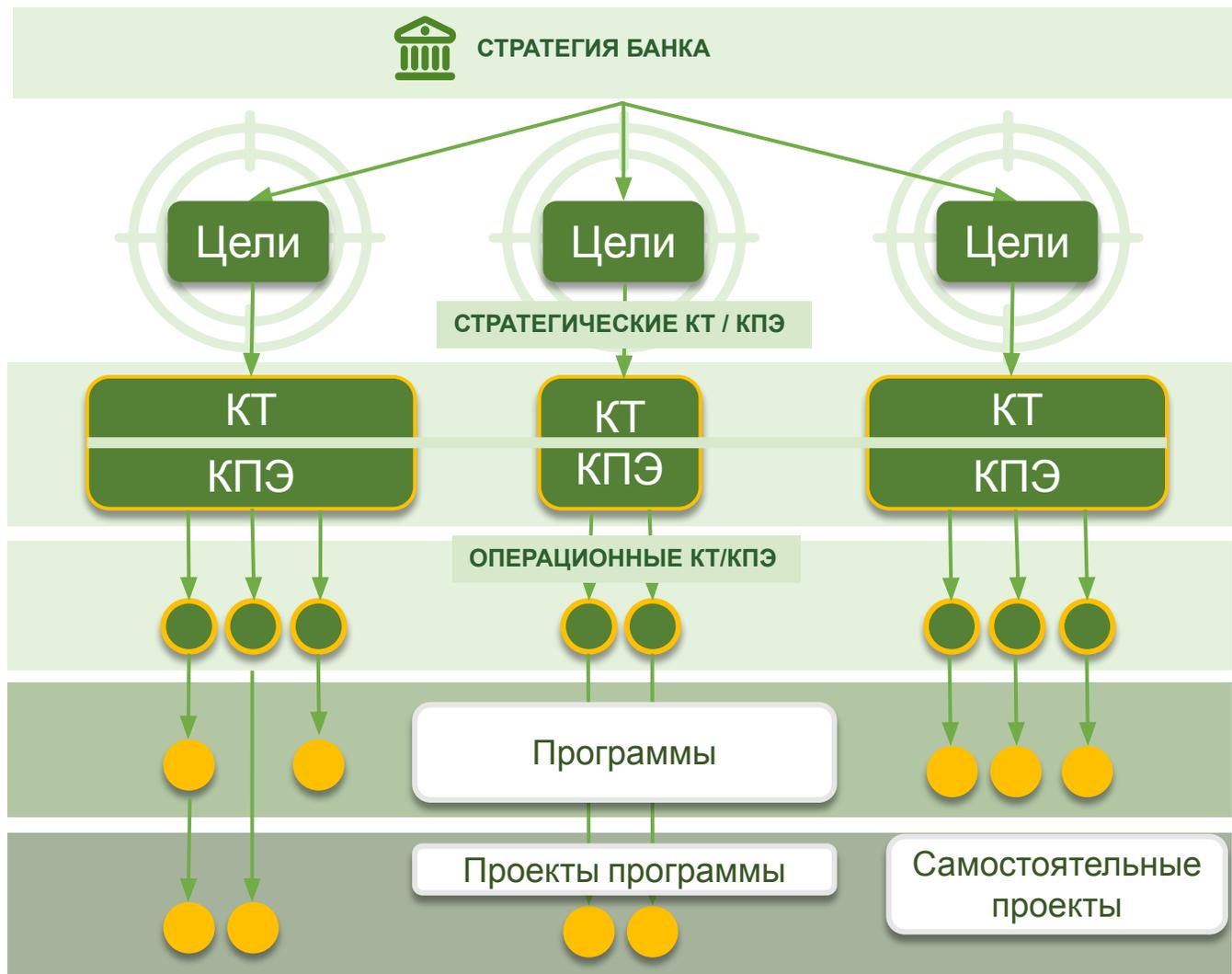
Наивысший класс

способ достижения целей Банка путем создания нового, уникального, ценного продукта/внедрения новой прорывной технологии/нового бизнес-процесса, обладающий ограниченными бюджетом, трудовыми ресурсами и сроками

## ЦЕННОСТЬ

-  понятная и предсказуемая система реализации изменений, как инструмента реализации Стратегии Банка
-  управление рисками в нужное время и обеспечение своевременного реагирования на возможные отклонения по задачам, срокам, бюджету и качеству
-  синхронизация процессов, услуг или продуктов в определенном направлении деятельности Банка в единой программе
-  сокращение сроков получения результатов для заказчиков и сроков вывода на рынок новых продуктов и услуг Банка
-  определение приоритетности внедрения изменений с учетом их экономической ценности
-  внедрение современных и эффективных инструментов управления изменениями в Банке
-  комплексная оценка затрат на внедрение изменений и эффектов от них, исключение дублирующих инвестиций

# ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ БАНКА



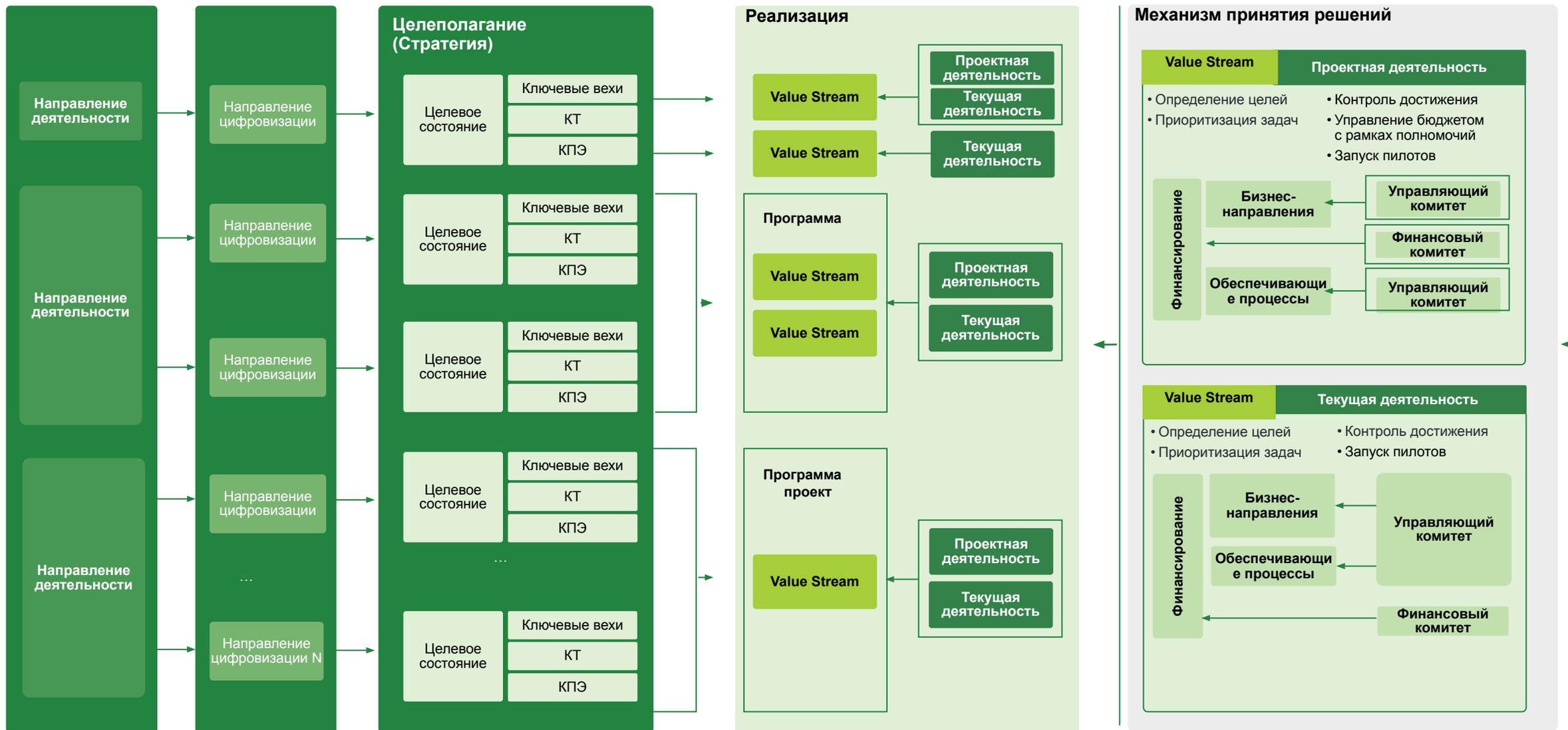
**12**  
ПРОГРАММ

**75+**  
Проектов

**>90%**  
Результат

**>2 000**  
Участников

# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ



## ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ

Сужение банковской маржи, необходимость повышения доходов за счет некредитного бизнеса 1

Рост требований клиентов к удаленным форматам взаимодействия, цифровизации сервисов, скорости и качеству получаемых услуг 2

Необходимость ускоренного импортозамещения (директивы Правительства РФ) 3

Реализация Правительством РФ курса на цифровизацию 4

Продвижение Банком России цифровых сервисов 5

Усиление банковской конкуренции за клиентов АПК 6

## ВНУТРЕННИЕ ВЫЗОВЫ

### УСКОРЕНИЕ

вывода новых продуктов на рынок

### БЫСТРАЯ РЕАКЦИЯ

на изменения внешней и внутренней среды

### ЦИФРОВИЗАЦИЯ

процессов Банка для оптимизации затрат и повышения эффективности

### УПРАВЛЕНИЕ

командой, способной реализовать стратегические цели Банка

# РАЗВИТИЕ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

Ключевой задачей цифровой трансформации Банка является совершенствование клиентского опыта и рост доли продуктов Банка, доступных end to end в цифре

1

Трансформация/  
цифровизация бизнеса

2

Трансформация/цифровизация  
процессов, обеспечивающих  
реализацию стратегической  
концепции «Больше, чем Банк»

3

Трансформация/  
цифровизация  
внутренних процессов

## ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ РСХБ ДО 2025 ГОДА С ФОКУСОМ НА



**ЭФФЕКТИВНОСТЬ, УСТОЙЧИВОСТЬ,  
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ**



**ОПОРНЫЙ БАНК АПК  
И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ**



**КАЧЕСТВО, ТЕХНОЛОГИИ,  
КОМАНДА, БРЕНД**

# ПЕРЕХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПОДХОДОВ ПО ЦИФРОВИЗАЦИИ. КАК БЫЛО

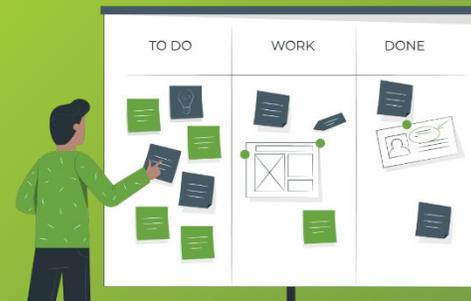


## ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ

Реализация  
значимых изменений

Внедрены и используются единые прозрачные правила работы в проектной деятельности:

- Целеполагание, мониторинг реализации и достижения результата
- Приоритизация
- Управление ресурсами
- Единая мотивация за результаты по проекту



## ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Прочие изменения

Не структурированы правила работы:

- Нет прозрачной системы установки и контроля целей и задач на команды и сотрудников
- Нет прозрачной аллокации ресурсов на задачи текущей деятельности
- Отсутствует единая мотивация за достижение результата по внедряемым изменениям

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА В РАМКАХ 5 НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



 ~ 100+ команд

 11 Value Stream запущено по итогам 3 квартала 2024 года

# ПЕРЕХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПОДХОДОВ ПО ЦИФРОВИЗАЦИИ

## СТРУКТУРИРОВАТЬ РАБОТЫ

по цифровизации не только в проектной, но и в текущей деятельности в рамках выделенных направлений с определением целей и результатов

## УПРАВЛЯТЬ ДОСТИЖЕНИЕМ ЦЕЛЕЙ

по направлениям цифровизации в логике управления потоками создания ценности (Value Stream). При этом большинство существующих программ/проектов уже соответствуют базовым характеристикам Value Stream.

## ОСУЩЕСТВИТЬ ПЕРЕХОД НА ОРГАНИЗАЦИЮ РАБОТЫ В VALUE STREAM

в соответствии с разработанным Планом мероприятий

## ЦЕННОСТЬ

- |  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  KPI | Повышение прозрачности постановки целей, задач и КПЭ, обоснования результатов и мониторинга их достижения |   | Сокращение T2M, управление сроками реализации на основе приоритетов           |
|     | Переход от разрозненных задач к созданию целостной картины по направлениям цифровизации                   |  | Осознанное управление ИТ-ресурсами  |
|     | Повышение предсказуемости результата  |  | Внедрение единых правил постановки, приоритизации задач, управления ресурсами |

# ЗАЧЕМ НУЖЕН ПЕРЕХОД НА ОРГАНИЗАЦИЮ РАБОТЫ В VALUE STREAM



## ЧТО ТАКОЕ VALUE STREAM?

**Value Stream (VS)** — это поток создания ценности, включающий в себя последовательность действий от понимания потребности клиентом (внешним или внутренним) до доставки ему готового результата с соответствующей ролевой моделью управления выделенными ресурсами.



Переход от разрозненных задач к созданию целостной картины по направлению



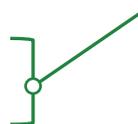
Единое управление воронкой продаж и прибылью продукта



Гибкость при необходимости внести изменение в продукт по требованиям клиентов: ресурсы выделены, процесс поставки налажен



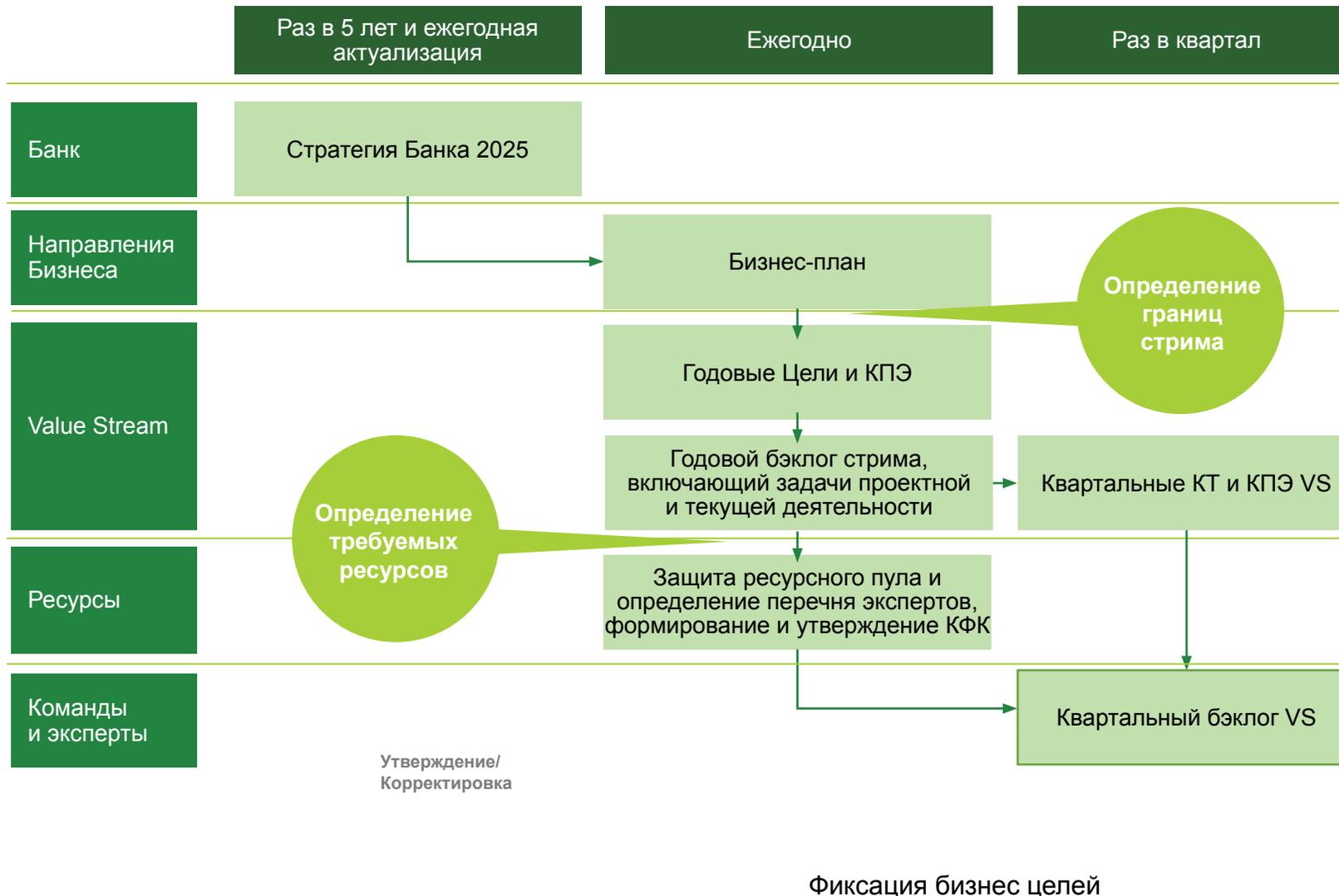
Прямая связь между стратегическими целями и конкретными инициативами в стриме



# ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ ФРЕЙМВОРКА МАСШТАБИРОВАНИЯ SAFe® РСХБ В АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ, ЦЕЛЕЙ, ЗАДАЧ И РЕСУРСОВ СТРИМА РСХБ



Приоритизация на основе:



Ценности



Затрат



Сроков

## Бэклог стрима

Фича 1	Бизнес-метрика 1
Фича 2	Бизнес-метрика 2
Фича 3	
Фича 4	Бизнес-метрика 3
Фича 5	CSI, TER и т.д.
Фича 6	CSI, TER и т.д.
Фича 7	Бизнес-метрика 6
Фича 8	Бизнес-метрика 7
Фича 9	
Фича 10	

# В VALUE STREAM ИСПОЛЬЗУЕТСЯ СИСТЕМА БЭКЛОГОВ



## Владелец Бэклога



## Когда и как создается



## Допустимые изменения

Бизнес спонсор

Долгосрочная стратегия на 3-5 лет

Ежегодная актуализация

Лидер VS

При запуске VS, постоянно изменяется

Изменение состава и приоритета

Лидер VS

При планировании очередного квартала, из бэклога VS

После проведения квартального планирования изменить можно по согласованию с лидером VS

Владелец продукта

При запуске VS или команды, зависит от бэклога квартала

Изменение состава и приоритета

Команда продукта

При планировании очередного спринта команды, из бэклога команды

Изменения возможны только без негативного влияния на цели



# УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ VALUE STREAM ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НАБОРОМ СОБЫТИЙ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ



Каждое событие имеет свою цель, крайне важно встроить их в свой процесс и убрать избыточные/дублирующие события



\*длительность 2-4 недели

# ДИЗАЙН ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА ДЛЯ VALUE STREAM

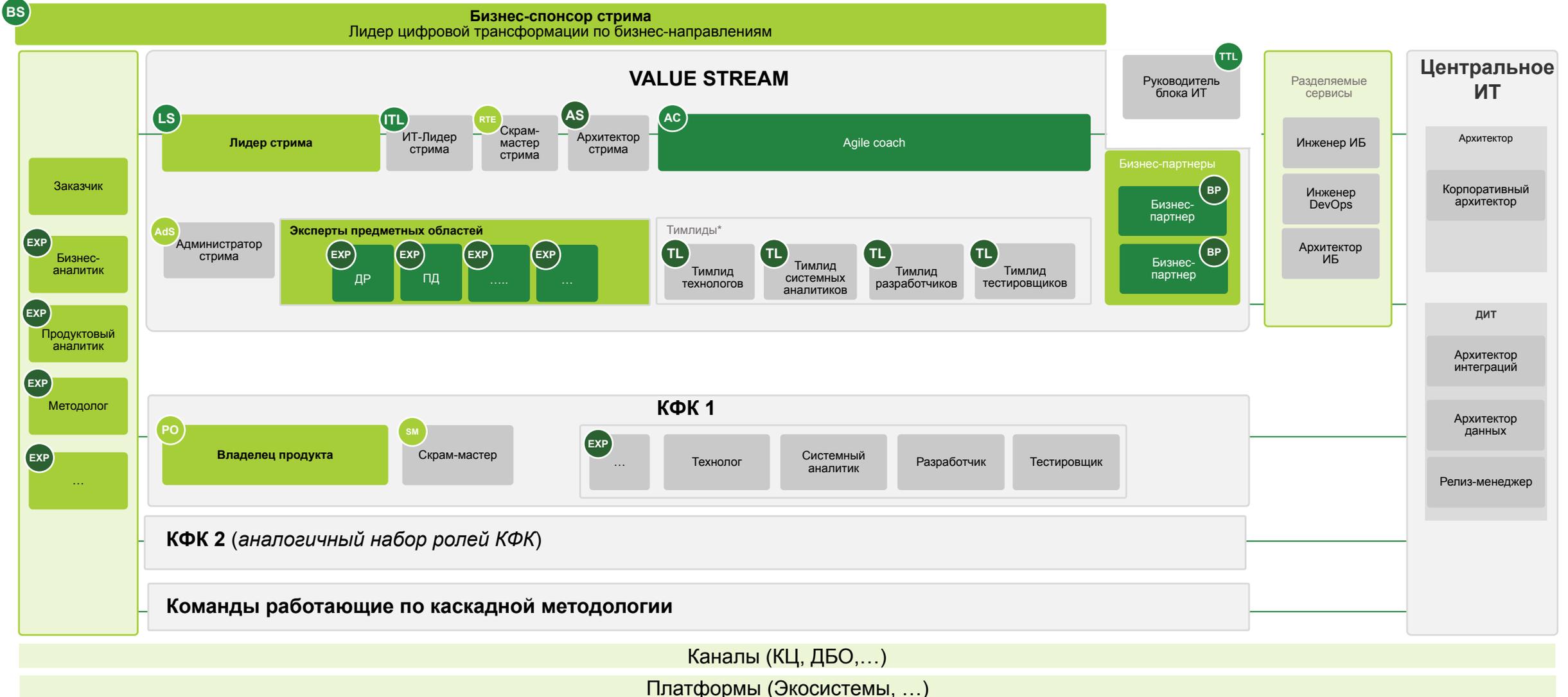
Discovery и Delivery — это 2 части единого процесса, а не 2 разных процесса и не 2 команды.  
Product Team несет ответственность за весь продукт, а не только за своевременную поставку Discovery или Delivery.



- Опциональные события
- Обязательные события
- Другие события

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ VALUE STREAM (ПРИМЕР)<sup>1</sup>

Дизайн разработан с учетом актуальной версии фреймворка SAFe® 6.0 и применяемыми Agile-подходами в Банке.



Примечание: 1 – на этапе формирования Value stream определяется дизайн стрима/  
В зависимости от границы/конфигурации Value stream – могут быть применены разные функциональные уровни управления  
• роли применяются в случае, если в команде разработки более 1 профильного работника

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД



Индекс удовлетворенности заказчиков по продуктам



Коэффициент прогнозируемости результата



Время вывода продукта (Time-to-market)



Время нахождения задачи в разработке (Cycle Time)



Коэффициент частоты поставки



Количество дефектов промышленной среды  
и время решения дефектов распределённых на КФК  
(Качество поставки)



Коэффициент запланированных Фич



Утилизация ресурсов КФК



Процент покрытия автотестами



Процент покрытия тестами при  
регрессионном тестировании  
(тестирование области изменений)



Оценка зрелости команд



Скорость тестирования



Скорость проектирования



Скорость планирования



Скорость ввода в эксплуатацию



Время простоя



Эффективность потока

# КАЛЕНДАРИЗАЦИЯ СОБЫТИЙ В РАМКАХ ЗАПУСКА VS

За 7-8 недель до начала квартала

За 5-6 недель до начала квартала

За 3-4 недели до начала квартала

За 1 неделю до начала квартала



Проведение сессии по идентификации VS



Реализация необходимых шагов для проведения KickOff



Проведение KickOff VS



Процесс подготовки к PI



Обучение в рамках запуска VS



Проведение PI планирования



Среднее время запуска Value Stream 263 часа ( или 33 рабочих дня)

	1я неделя после KickOff	2я неделя после KickOff	3я неделя после KickOff	Через 4 месяца после KickOff
Участники VS и команд	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>KanBan</b> 2 сессии по 1,5 часа</li> <li><b>Scrum</b> 1 сессия 1,5 часа</li> <li><b>OKR</b> 1 сессия 1,5 часа</li> <li><b>Обзор SAFe®</b> 1 сессия 2 часа</li> <li><b>Модель развития команды (Такмана и Белбина)</b> 1 сессия 1 час</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Настройка доски команд: KanBan</b> До 2х часов</li> <li><b>Настройка доски VS: KanBan</b> До 2х часов</li> <li><b>Настройка доски команд: Scrum</b> До 2х часов</li> <li><b>Работа в СКАП<sup>1</sup></b> 1 сессия 1,5 часа</li> <li><b>Обучение метрикам КФК (практика)</b> 1 сессия 1,5 часа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Работа с гипотезами и декомпозиция (HADI, дерево метрик)</b> 1 сессия 2 час</li> <li><b>Формирование DOR/DOD/AC (практика)</b> 1 сессия 2 час</li> <li><b>Обучение формату PI Planning (практика)</b> 1 сессия 1 час</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Проведение самооценки PO, участников и иных ролей</b></li> <li><b>Обучение PO внешним провайдером</b></li> <li><b>Обучение участников Soft/Hard Skills из портфеля программ</b></li> <li><b>Экономика продукта</b></li> <li><b>Клиентские исследования</b></li> <li><b>Продуктовая аналитика</b></li> <li>Не более 30 часов <b>и т.д.</b></li> </ul>
Представители бизнеса/Стейкхолдеры	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Обзор SAFe®</b> 1 сессия 2 часа</li> <li><b>KanBan</b> 2 сессии по 2 часа</li> <li><b>Работа в СКАП<sup>1</sup></b> 1 сессия 1 час</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Настройка доски команд: KanBan</b> До 2х часов</li> <li><b>Работа в СКАП<sup>1</sup></b> 1 сессия 1,5 часа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Обучение формату PI Planning (практика)</b> 1 сессия 1 час</li> </ul>	<p><b>Легенда</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Обязательное обучение</li> <li> Дополнительное обучение</li> </ul>

Примечание: 1 – Импортозамещенный аналог JIRA

SAFe and Scaled Agile Framework are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

На обучение тратим не менее 30 часов (при VS ~100 участников)

# БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!

