Р.Конф

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

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024:

Проектное лидерство

Управление портфелем проектов через призму достигаемых эффектов

Иван Дубровин
CEO, ScrumTrek

Антон Окунев
Руководитель Проектного офиса ИТ, Норникель

Иван Дубровин

@IvanDubrovin

- Консультант, Agile coach и CEO ScrumTrek
- Независимый директор в совете директоров банка топ-100
- Тренер ICAgile: ICP, APM, DAS, FIN, BAF, LPM, CAC
- Соавтор тренинга ICAgile Finance и первый в мире аккредитованный преподаватель этого курса
- Консультант Lean-Agile Procurement
- Преподаватель МШУ Сколково EMBA/MBA, ДВФУ EMBA
- Помогаю быть круче: Росгосстрах, Газпром нефть, Банк России, Тинькофф, Росэлторг, ЧТПЗ, Абсолют банк, ГЛОНАСС, Сибур, Норникель, Алроса ...

@anton_okunev

Антон Окунев

Руководитель Проектного офиса Департамента ИТ, Норникель

Более 15 лет опыта работы в ИТ в Лукойле, ТНК-ВР, Роснефти, Норникеле

Более 10 лет опыта управления портфелями проектов

~200 ИТ-инициатив и проектов в портфеле ежегодно

10 лет опыта развития ИТ-персонала через системный подход к оценке и развитию компетенций

Портфель включает в себя проекты, продукты и инновационные инициативы

	«ПРОДУКТ» как «бизнес внутри бизнеса»	ПРОЕКТ как объект меняющий бизнес	ПРОЦЕСС как объект для улучшения
AGILE Гибкий подход	Итеративная работа **постоянной команды по развитию** продукта с ориентацией на пользователя и монетизацией	Итеративная работа **временной команды по инкрементальному получению результата** в установленные сроки	Итеративная работа **постоянной команды по улучшению процесса**, постоянная доработка на основании обратной связи
КЛАССИКА предиктивный подход	Развитие продукта как программы через **серию проектов** (сбор ожиданий пользователя для ТЗ) + процесс поддержки	Работа **временной команды** – составление плана, реализация, приемка результата целиком	Проекты: реинжиниринга процессов **временной командой** – описание AS IS, TO BE, проведение изменений по плану
ГИБРИД гибридный подход	Итеративное развитие продукта с **выделением отдельных проектов** (интеграция, выставки и т.д.)	Работа итерациями при наличии органов управления проектом и **общего верхне-уровневого плана**	Проекты реинжиниринга с использованием практик Agile

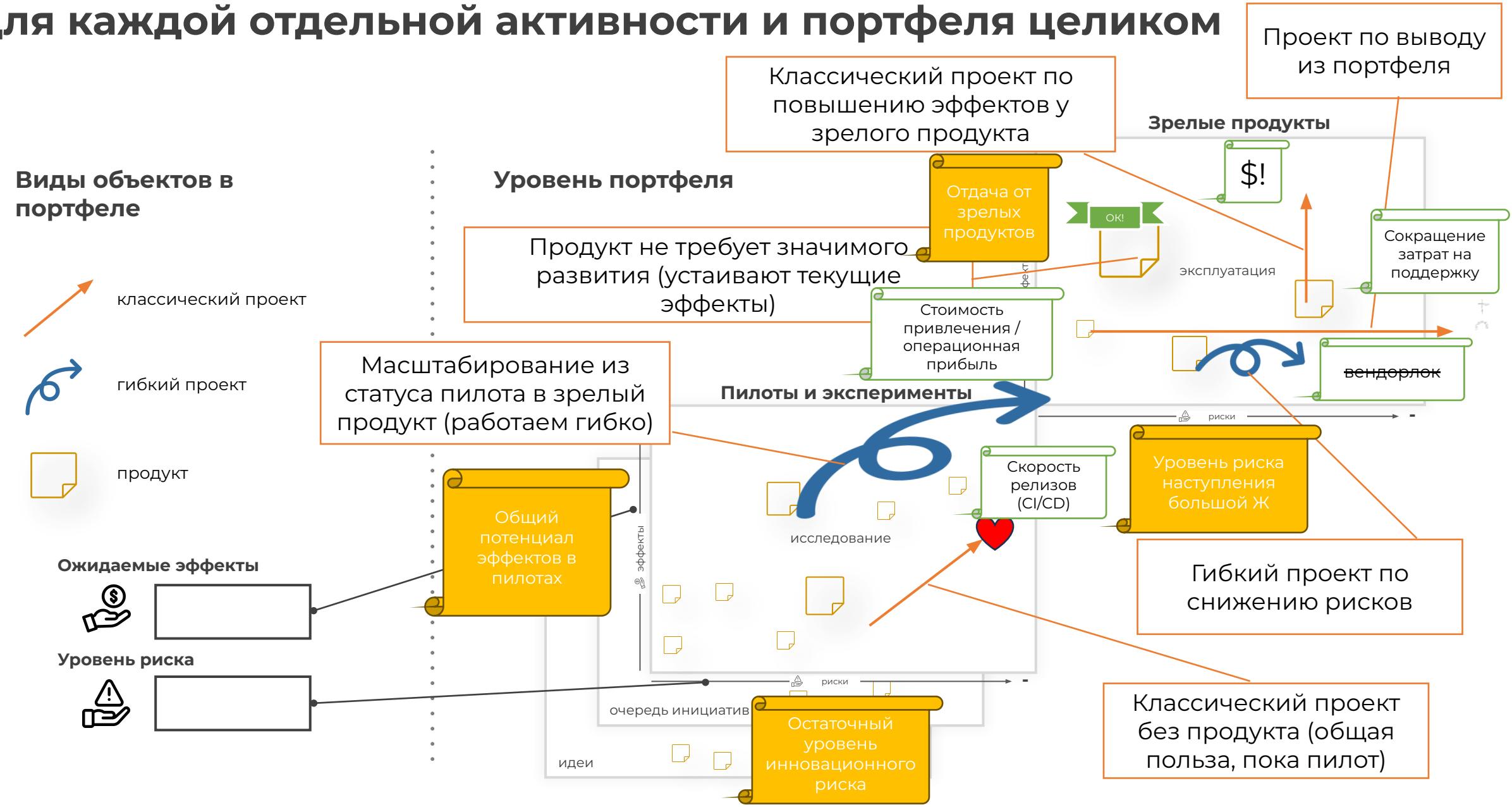
+

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ
как гипотезы развития бизнеса
(«высокий градус» изменений)

(c) Иван Дубровин ScrumTrek, Павел Алферов МШУ СКОЛКОВО

Оценка эффектов выполняется на всех уровнях управления для каждой отдельной активности и портфеля целиком

Оценка эффектов выполняется на всех уровнях управления для каждой отдельной активности и портфеля целиком



Портфель включает в себя проекты, продукты и инновационные инициативы

«ПРОДУКТ»
как «бизнес внутри бизнеса»

Имеет **измеримые финансовые эффекты**, отслеживаемые на всем жизненном цикле. **На начальных этапах** могут быть **прогнозными** и уточняться по мере развития

Например

Валовая прибыль, выручка, охват, средний чек, NPS, ...

Доля затрат на ФОТ в бюджете, экономия статьи затрат X, ...

ПРОЕКТ
как объект меняющий бизнес

Имеет **измеримые финансовые и качественные эффекты** в зависимости от целей проекта. Для **классического проекта** эффекты носят **отложенный характер**, а для **гибкого** могут **достигаться в ходе** реализации

Например

NPV, IRR за счет прироста выпуска основной продукции / повышения производительности труда / ...

Сокращение срока формирования отчетности / снижение трудозатрат на сбор и консолидацию данных / сокращение срока адаптации новых сотрудников /...

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНИЦИАТИВЫ
как гипотезы развития бизнеса

Имеет **измеримые качественные эффекты** для подтверждения исполнимости, желательности, жизнеспособности, приспосабливаемости. Может иметь **прогнозный неподтвержденный эффект**

Например

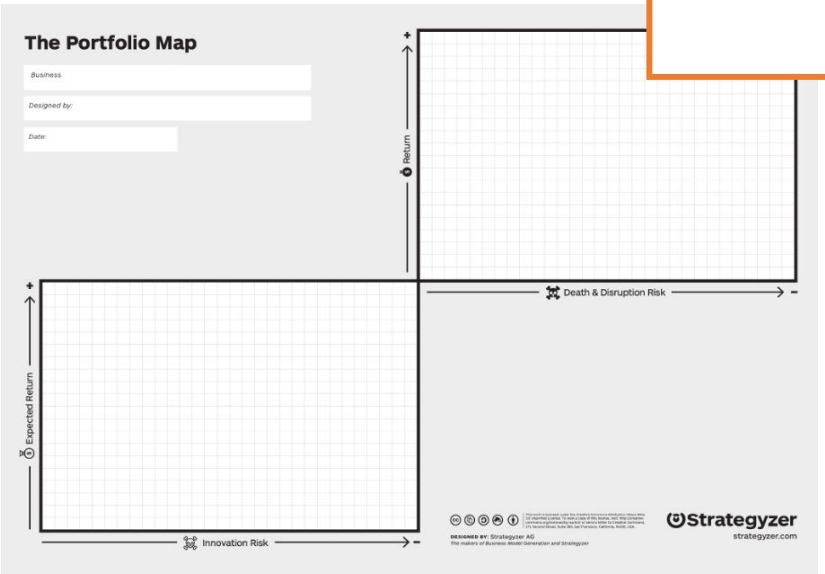
Потенциал возможности: SAM, новая выручка, вклад в EBITDA

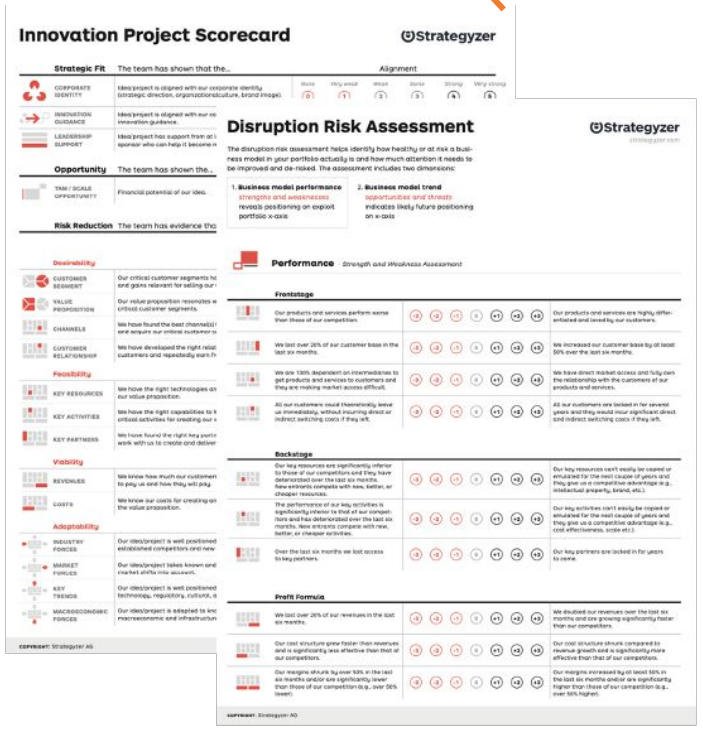
Степень уверенности в гипотезе на основании проведенных экспериментов, силы и качества полученных доказательств

Работа с продуктовым портфелем

Способы оценки рисков

Продуктовый портфель – мониторинг финансовых эффектов





Какие выводы из визуализации?

Ассессмент продуктов и проектов индивидуально:
-уровень иинновационного риска для ранних стадий
-уровень риска смерти и дизрапта для зрелых продуктов
-стратегическое соответствие портфельным целям

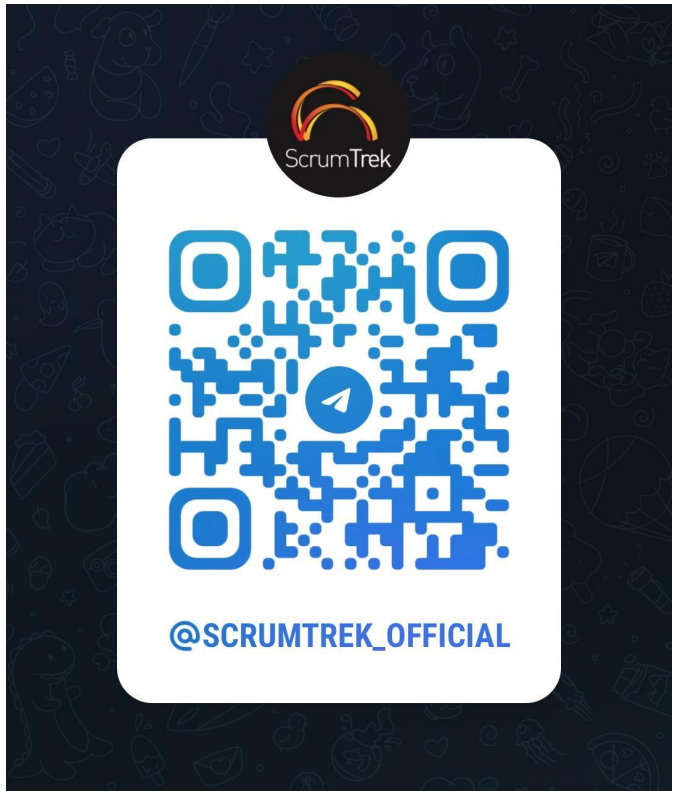
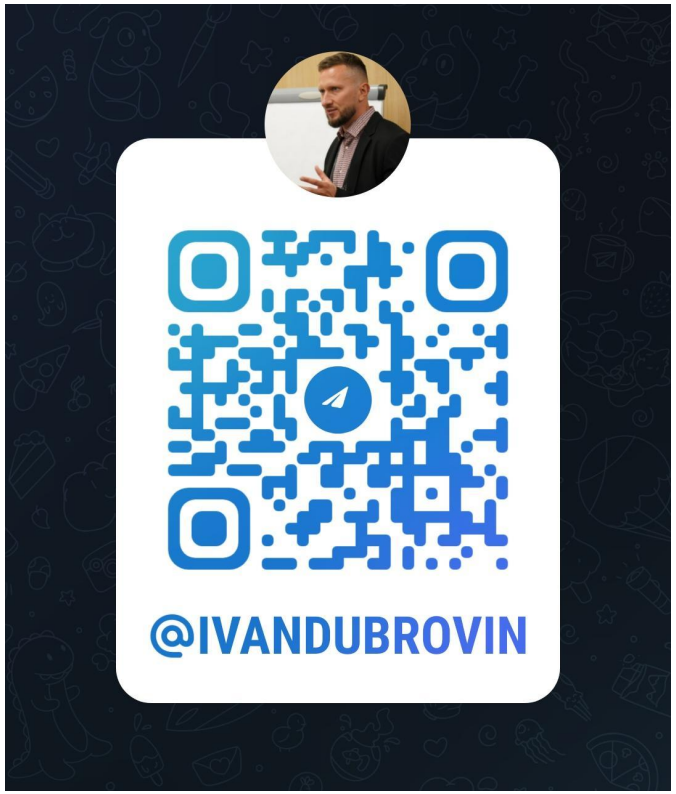
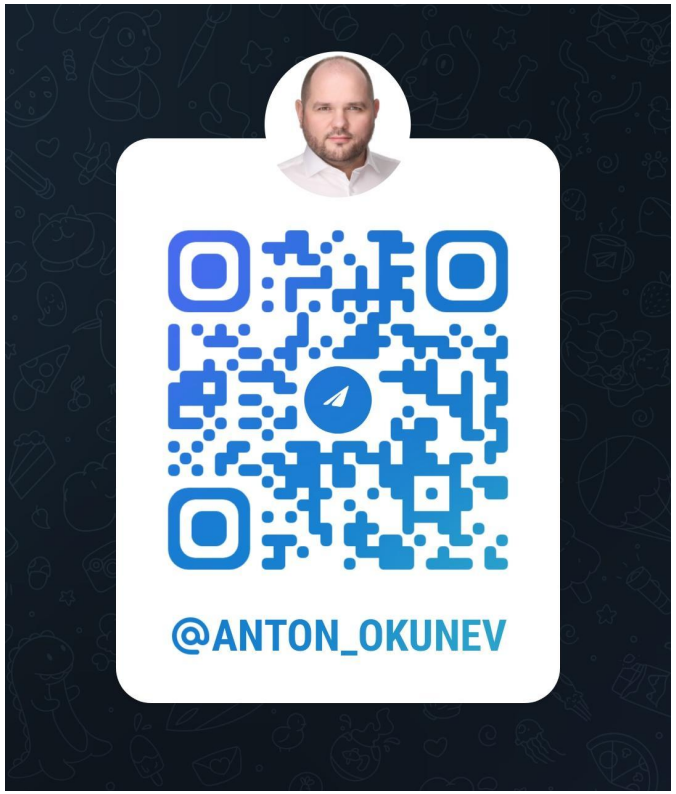
Методика определения эффектов проектов

	Эффект #1
Описание эффекта	*Уменьшение количества случаев не поверенного оборудования за счет повышения информированности ответственных сотрудников о состоянии оборудования*
Базовый период	*Q1 2022*
Отчётный период	*Q1 2024*
Драйвер	*Доля оборудования, не прошедшего поверку по отношению к общему количеству оборудования*
Базовое значение драйвера	*30%*
Плановое значение драйвера	*15%*
Контрольный отчет	*Отчет из ИС Метрологической службы*
Ответственный за достижение эффекта	*Генеральный директор предприятия*
Отсутствует пересечение по драйверам и/или эффектам с другими проектами	*Да*

Методика определения бизнес-ценности проектов

	Эффект для бизнеса		Область эффекта		Функции продукта проекта
Нефинансовые эффекты	• Повышение эффективности • Снижение трудозатрат • Повышение достоверности • Сокращение сроков • Снижение рисков • Повышение безопасности • ...	+	• планирования работ • выполнения работ • мониторинга перемещений • определения неисправностей • мониторинга состояния • учета материалов • ...	+	• за счет повышения достаточности данных • за счет повышения частоты поступления данных • за счет автоматизации контроля / мониторинга • за счет автоматизации формирования отчётности • за счет создания единой базы / интеграции • ...
Финансовые эффекты	• Снижение затрат • Увеличение объема • Снижение потерь • Снижение запасов • ...	+	• полезного сырья • при останове оборудования • транспортировки продукции • производства готовой продукции • ...	+	• за счет увеличения КИО оборудования • за счет сокращения стоимости услуг • за счет увеличения оборачиваемости • за счет снижения незавершенного производства • за счет снижения простоев • ...

Резюмируем

- Введите классификацию объектов управления
- От типа объекта зависит многое, в том числе какие эффекты мы планируем и мониторим
- Ответственность портфельного менеджера – выстроить систему мониторинга совокупного эффекта от объектов в портфеле и при необходимости его наращивания под стратегические цели компании
- Также регулярно оцениваем уровень совокупного инновационного риска в портфеле и совокупного риска смерти и дизрапта
- PROFIT

Контакты