



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

19-я МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ 2024: Проектное лидерство

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В RnD

**Елена Дроздова**

Scrum-мастер RnD команд,  
координатор проектного офиса Sber AI,  
амбассадор Сбер



# Шаг в неизвестность



*Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!*

Льюис Кэррол,  
«Алиса в Зазеркалье», 1871 г.

# Ключевые моменты RnD

- Высокая доля **неопределенности** относительно реализуемости задачи
- Цель и пути ее достижения **туманны**
- Образ результата **туманный**
- **Неквалифицированный** заказчик
- **Недостаточно обусловленная актуальность** проекта

# Важность RnD

То, что мы делаем сейчас,  
приведет к успеху  
в перспективе **5-15** лет



AI позволяет:



Предотвращение или  
минимизация последствий  
**стихийных бедствий**



Снижение  
**энергопотребления**



Повышение качества жизни  
людей и **сохранение**  
**природных ресурсов** планеты



Создание системы управления  
персоналом для **соблюдения**  
**норм охраны труда**



Контроль **качества воды,**  
**воздуха**

И многое другое...

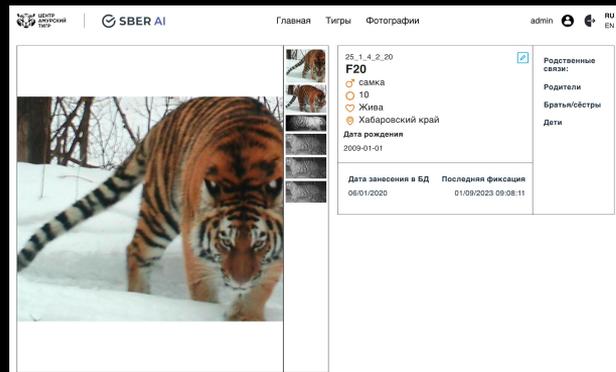
# ИИ для задач устойчивого развития

# Например, что?

Применение ИИ для  
**генерации жестов**  
русского жестового языка



Сохранение  
**биоразнообразия:**  
детекция, reID, аналитика



Много  
классных идей,  
но мало  
результатов



Много  
классных идей,  
но мало  
результатов



???

# Почему решили идти в Agile?

Гибко, но результативно:

Заметить  
изменения



Адаптироваться



Получить  
результаты

RnD-подразделения  
мировых техногигантов  
работают по Agile

Google

SPACEX

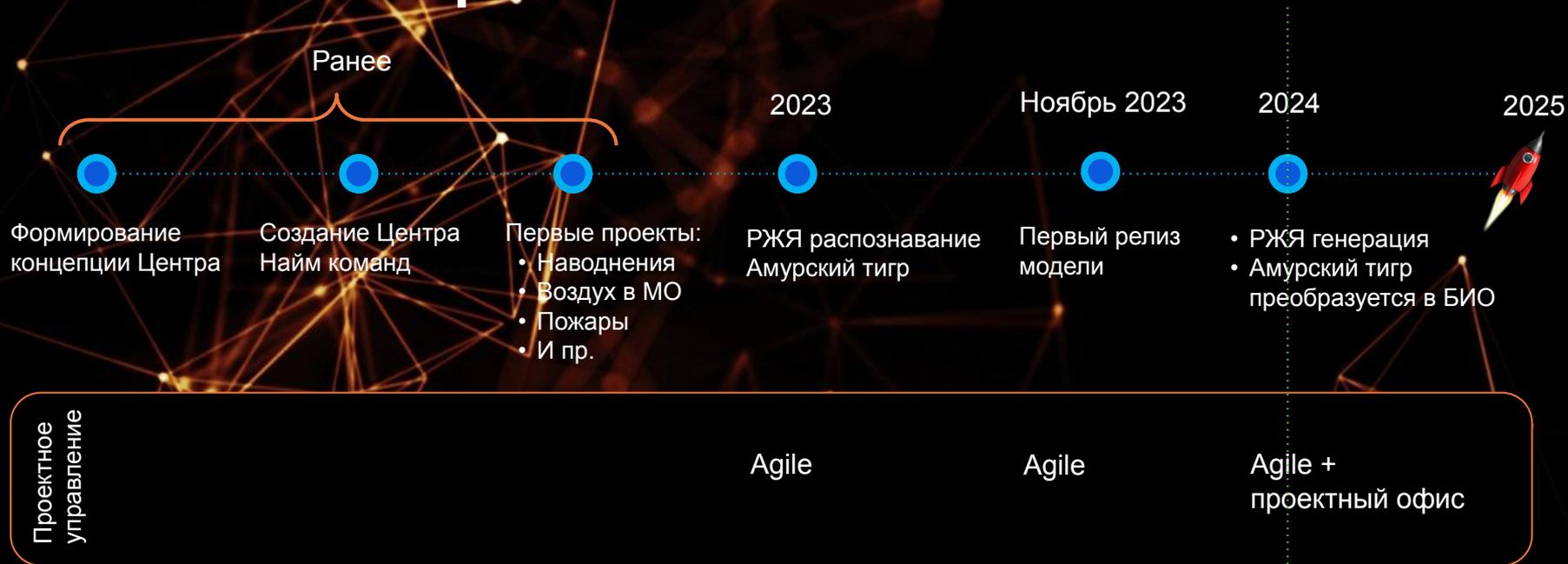


amazon



TESLA

# Немного хронологии



# Начало

- Scrum-роли
- Scrum-события (постепенно)
- Kanban-доска в notion



# Начало

- Scrum-роли
- Scrum-события (постепенно)
- Kanban-доска в notion



- Сложности с **целями** (слишком много, слишком большие, не наши)
- **Надо** что-то вести, двигать, отслеживать
- **Нет понимания** в команде, зачем Agile

# Тем не менее

- Сконцентрировали усилия, ограничив кол-во проектов
- Выпустили первый полноценный релиз (РЖЯ, ноябрь 2023)
- Разработали понятные ДК по ключевым проектам



# Что перестроили

- Выделили фокусные направления
- Переструктурировали команды
- Ввели проектный офис
- Стали делать трекинг и приоритизировать проекты на регулярной основе



# Agile vs Agile в RnD

	Agile	Agile в RnD
Состав команд	Кросс-функциональная	Специализированная с привлечением внешних доменных экспертов

# Agile vs Agile в RnD

	Agile	Agile в RnD
Состав команд	Кросс-функциональная	Специализированная с привлечением внешних доменных экспертов
Сроки и вехи проекта	Гибкие, но понятные	Часто неопределимы, вехи могут меняться/исчезать

# Agile vs Agile в RnD

	Agile	Agile в RnD
Состав команд	Кросс-функциональная	Специализированная с привлечением внешних доменных экспертов
Сроки и вехи проекта	Гибкие, но понятные	Часто неопределимы, вехи могут меняться/исчезать
Результат спринта	Инкремент / релиз	Итоги эксперимента, может быть отсутствие результата

# Agile vs Agile в RnD

	Agile	Agile в RnD
Состав команд	Кросс-функциональная	Специализированная с привлечением внешних доменных экспертов
Сроки и вехи проекта	Гибкие, но понятные	Часто неопределимы, вехи могут меняться/исчезать
Результат спринта	Инкремент / релиз	Итоги эксперимента, может быть отсутствие результата
Результат проекта	Продукт	Код/модель, статья, работающий прототип

# Agile vs Agile в RnD

	Agile	Agile в RnD
Состав команд	Кросс-функциональная	Специализированная с привлечением внешних доменных экспертов
Сроки и вехи проекта	Гибкие, но понятные	Часто неопределимы, вехи могут меняться/исчезать
Результат спринта	Инкремент / релиз	Итоги эксперимента, может быть отсутствие результата
Результат проекта	Продукт	Код/модель, статья, работающий прототип
Контекст	Высокая доля неопределенности	Высокая доля неопределенности → Хаос

# А как было бы правильнее?

Фреймворк Cynefin

**Complex**

Частые петли обратной связи (Scrum)

**Complicated**

Discovery, Development, Delivery (Гибридный подход)

Эмпирический подход

RnD

Логический подход

**Chaotic**

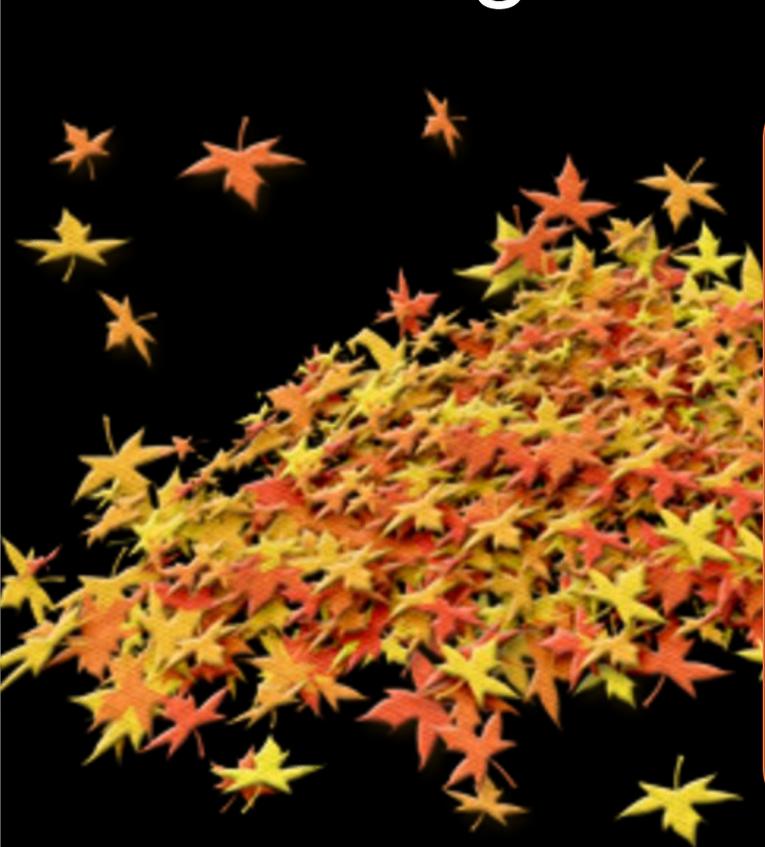
Венчурный подход

**Clear**

Предиктивный подход (Waterfall)



# Закат Agile не за горами?



- Гибкий подход превращается в жесткий фреймворк
- Agile как карго-культ
- QA на стороне пользователя
- ...и непонятно, кто виноват

Но, кажется, тут есть выход



# Три стадии Agile

- Следование правилам (СЮ)
- Отступление от правил (ХА)
- Изобретение собственных правил (РИ)

# Что мы хотим дальше?

- Технология без продукта?
- Продукт без технологии?
- Продукт с прорывной технологией под капотом?



# Q & A



@AI4SG



@PLAVNOST