

Смешанная модель реализации бизнес-инициатив: проектный + продуктовый подход



Елизавета Кондрашова

**Методолог блока стратегии
и продуктового развития НЛМК ИТ**

- Эксперт по продуктовому управлению и продуктовой трансформации
- Спикер МШУ «Сколково» и ДВФУ

@LIZAKARANDASH
@producthacking



ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ: КАК МЫ СЮДА ПРИШЛИ

90-е

Проектный
подход = порядок
и выживание

Agile
= гибкость
и адаптация

2000-е

2010-е

Продуктовый
подход
= ценность
и развитие

КОНТЕКСТ 2025

2022–2024

Инвестиционный бум,
запуск любой ценой

Сокращение
финансирования,
нужен эффект в цифрах.
Формальные ритуалы
больше не работают

2025

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ПРОДУКТ ОТ ПРОЕКТА?

Проект

Деятельность с определенными целями, включающими в себя:

- Сроки
- Стоимость
- Требования по качеству достигаемых результатов

Продукт

Результат деятельности, который должен включать в себя:

- Востребованность
- Экономический смысл
- Конкурентоспособность

КОГДА ПРИМЕНЯТЬ

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

- На старте есть четкие бизнес-требования, срок, бюджет план на весь период работы
- Неопределенность в способе реализации может быть минимизирована предпроектной проработкой
- Основной целью является минимизация ресурсов для получения запланированного результата в срок
- Ценность поставляется заказчику полностью, но в конце проекта

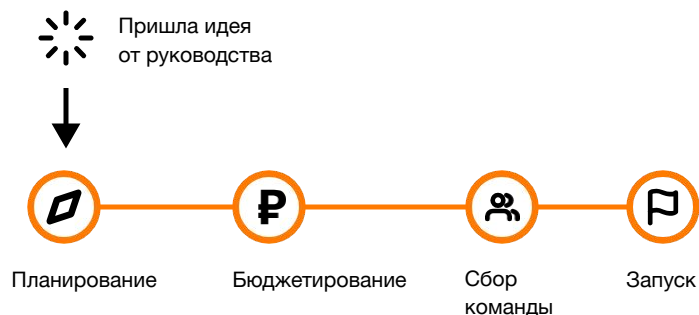
ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

- Существует проблема/потребность конечного пользователя, которую надо удовлетворить максимально быстро
- Понимание целевого эффекта и общего подхода к решению есть на старте
- Основная цель — максимизация ценности для конечных пользователей и бизнеса
- Существует высокая неопределенность процесса и/или способа реализации

КЛАССИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ VS AGILE-МЕТОДОЛОГИИ

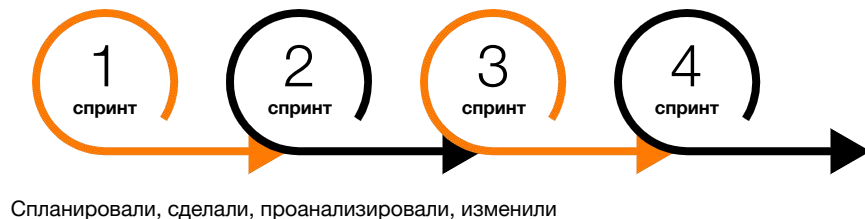
ТРАДИЦИОННО

Сначала долгое планирование, потом долгая разработка, потом запуск



AGILE

От итерации к итерации проводим исследования, тестируем идеи и получаем продукт, который дальше постоянно улучшаем



Для устойчивого развития Компании необходимо выдерживать баланс двух подходов к управлению изменениями

1. Проектного. Платформенные решения — waterfall, отложенный эффект и инвестиции на будущее, в условиях, когда нужно сделать что-то понятное)

2. Продуктового. Бизнес-кейсы, основанные на опыте клиентов-пользователей

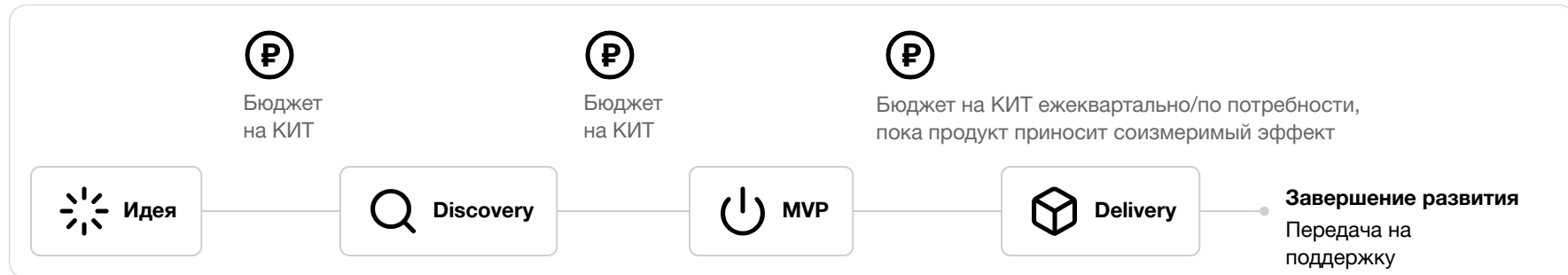
ПРОДУКТОВЫЙ И ПРОЕКТНЫЙ ТРЕКИ В НЛМК



ПРОЕКТ



ПРОДУКТ





ВЗГЛЯД PHILIP MORRIS INTERNATIONAL









PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL

ТРАДИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

	Запуск	Реализация
РМО	 Проекты  Приоритеты	Мониторинг портфеля + актуализация
РП	План	Реализация
Рук. функций	Ресурсы	Ресурсы на реализацию
Сотрудники		Участие

- Различные отчеты в течение жизненного цикла проекта
- Регулярное согласование с менеджментом распределения ресурсов
- В некоторых случаях нам требуется больше времени на реализацию из-за нехватки ресурсов и т.д.
- Проект ограничен заданными сроками/временем выполнения

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТАМИ

	Запуск	Реализация
РМО	 Проекты  Приоритеты	Мониторинг + AGILE-коучинг
Команда продукта А	 Version 1	 Version 2
Команда продукта В	 Version 1	 Version 2

- Управление в ходе спринтов, регулярная обратная связь
- Управление бюджетом на основе спринтов, больше внимания уделяется клиентам
- Продукт непрерывен (нет ограничений по срокам)
- РМО фокусируется на работе с приоритетами

ЗАЧЕМ НУЖЕН СМЕШАННЫЙ ПОДХОД

ОТ ПРОЕКТА

Структура

Ресурсы

Сроки

Контроль

ОТ ПРОДУКТА

Ценность

Итерации

Ориентация на клиента

Контроль

КОМБИНАЦИЯ

Управляемость

Результат

ГИБРИДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС ИНИЦИАТИВ

ПРОЕКТНЫЙ ТРЕК

Таймлайн

Бюджет

Стратегия

Этапы

Кросс функциональные команды

ЕДИНЫЙ РОАДМАП

Общий пул рисков и метрик

Спринты

Гипотезы

Метрики

Скорость

ПРОДУКТОВЫЙ ТРЕК

ОСОБЕННОСТИ ГИБРИДНОГО ПОДХОДА

Общая
дорожная
карта



Двойные метрики:
delivery и value



Роли
и ответственность:
продукт и проект



Производственный ритм:
этапы и итерации



Единый портфель
рисков и гипотез



МИКС ИНСТРУМЕНТОВ

ПРОДУКТОВЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОЕКТАХ

1. Беклог идей и задач
2. Дорожная карта
3. Customer development
4. Unit экономика
5. Agile ритуалы

ПРОЕКТНЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОДУКТАХ

1. Диаграмма ганта и матрица зависимостей
2. Метод освоенного объема
3. Матрица трассировки требований
4. Регулярные статусы и ревью по контрольным точкам

РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ ГИБРИДНОГО ПОДХОДА

Коммуникационные
сложности

Риск размывания
ответственности

Интеграция процессов
и инструментов

Управление рисками и
гипотезами

Сопротивление
изменениям

Увеличение расходов и
сроков реализации

КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ГИБРИДНОЙ МОДЕЛЬЮ



ГОСУСЛУГИ

2009

Старт как проект

2013

Поворот
к продуктовой логике

ГОСУСЛУГИ СЕГОДНЯ

73 млн. пользователей

2 млрд. заявлений



Проект
трансформации
сверху

Результат
— продуктовая
организация

Time-to-Market **x7**

Елизавета Кондрашова

**Методолог блока стратегии
и продуктового развития НЛМК ИТ**

- Эксперт по продуктовому управлению и продуктовой трансформации
- Спикер МШУ «Сколково» и ДВФУ

@LIZAKARANDASH

