

Делать нужное, в нужное время, в нужном объеме (Nexign)

Аннотация

Цель проекта: Контролируемое выполнение изменений, напрямую связанных с реализацией стратегии

Сроки:

12.2020-12.2021

Уже более 30 лет Nexign является ведущим поставщиком BSS-систем и решений для цифровизации и монетизации бизнеса по всему миру, и мы уделяем особое внимание динамичному развитию наших бизнес-процессов и инструментов. Еще три года назад изменения процессов в Nexign проводились только в операционном режиме и приводили к очереди на реализацию, нехватке ресурсов, выполнению неактуальных изменений и просрочке дедлайнов. Внедрение процесса управления проектами развития позволило повысить эффективность реализации комплексных инициатив по улучшениям бизнес-процессов, сфокусироваться на выполнении стратегических целей, гибко реагировать на изменение контекста, снизить количество задач в бэклоге за счет укрупнения изменений и их объединения в проекты развития.

Для поддержки проектов развития было выделено отдельное направление в проектной команде компании, была создана методология на базе практики PMI (PMbok), а также гибких методологий. Чтобы подразделения могли участвовать в проектах были выделены контролируемые квоты на развитие. Для ведения проектов развития были взяты те же инструменты, что и для коммерческой проектной деятельности - трекинг-системы, адаптированные под задачи проектной методологии. Инструментарий позволяет системно отслеживать все реализуемые в компании проекты, включая цели, статусы, даты, результаты согласования, риски, метрики. Использование одного инструмента позволяет лучшие наработки коммерческих проектов переносить на внутренние и наоборот.

Идеи для проектов поступают из двух источников: управленческие решения руководства компании и сотрудники. Каждый проект развития отнесен к одному из так называемых портфелей, в рамках которых происходит приоритизация, введение ресурсов на реализацию, защита планов и результатов. Портфели как правило базируются на подразделениях Nexign, при этом кросс-функциональные процессы выполняются в рамках портфеля компании в целом и управляются генеральным директором.

Внедренная практика отлично зарекомендовала себя на всех уровнях организации. Руководители увидели ценность от реализуемых изменений, а сотрудники смогли влиять на изменения бизнес-процессов и занимать лидерские позиции в рамках их реализации.

После внедрения подхода мы получили следующие результаты:

1. Появление конвейера изменений – в 2022 году мы вели работу над более чем **60** проектами, **43** проектов завершено, остальные в активной фазе.
2. Проекты развития — это одним из инструментов по оптимизации расходов, повышению эффективности. Благодаря проектам только за 2022 год получилось сэкономить 100+ миллионов рублей.
3. Возможность быстро смещать фокус и выполнять только нужные изменения (например, при изменении ситуации на рынке).
4. Сокращение операционного бэклога с 1000+ изменений до 360.
5. Возможность расширять компетенции сотрудников: в 2022 году **72%** проектов выполнялись не профессиональными РП.
6. Проекты развития стали одним из инструментов по сокращению рисков (например, проекты по импортозамещению).

7. Появление площадки для пилотирования идей и подходов, которые позже переходят в коммерческие работы.

Введение

Nexign является ведущим поставщиком BSS-систем и решений для цифровизации и монетизации бизнеса по всему миру. Продуктовая линейка Nexign содержит как BSS-решения для управления ключевыми процессами телеком-операторов, так и передовые системы для улучшения взаимодействия сотрудников внутри компании и создания цифровых экосистем. Nexign стремится укреплять отношения с клиентами, предлагая им инновационные продукты, основанные на современных технологиях и обширном опыте в области информационных технологий и телекоммуникаций.

Компания также уделяет особое внимание динамичному развитию своих бизнес-процессов и инструментов, необходимому для реализации стратегических целей. Одним из важных аспектов такого развития было внедрение проектного подхода к улучшениям. Работа над данным проектом началась в конце 2020 года, когда мир переживал завершение первого года пандемии. Резкие изменения в специфике работы и переход на удаленный формат выявили много направлений, где требуются системные, комплексные улучшения. Экономические возможности большинства сегментов рынка изменились, и появился дефицит ресурсов, ограничение сроков для улучшений.

Компания Nexign также столкнулась с этой проблемой, и было принято решение двигаться в сторону проектного управления улучшениями — запустить проекты развития.

Под проектом развития подразумевается внутренний проект, направленный на достижение одной из следующих целей: оптимизация расходов, выравнивание/развитие процессов, сокращение рисков. В компании уже давно существует система менеджмента качества (СМК), внедрен риск-менеджмент, установлено детальное описание бизнес-процессов. Однако проведение изменений часто происходило не комплексно: принималось много мелких изменений, не приводящих к глобальному результату или же приносящих недостаточную выгоду из-за отсутствия синергии.

Бизнес-контекст

Первоначально изменения не делились на операционные и проектные и проводились полностью в операционном режиме. Это порождало проблемы с "бесконечным" потоком задач, отсутствием персонализированной ответственности за каждое изменение, сложностью с оценкой трудоемкости задач и выгоды от изменений. Кроме того, процесс был неэффективен из-за дублирования работ в разных подразделениях, подвисших изменений из-за отсутствия ресурсов и перегрузки инициативных сотрудников. В результате изменения проходили очень медленно и зачастую не прозрачно. В одной очереди могли находиться короткие задачи, решение которых требовало нескольких минут, и большие изменения, запланированные на несколько месяцев.

В итоге к изменению приступали только после накопления критической массы задач для улучшения процесса. Из-за большого объема работы и отсутствий приоритизации также было сложно вовлечь в изменения руководство.

Бизнес-процесс

Проект был нацелен на изменение ситуации с внедрением комплексных улучшений и исправлением несоответствий в бизнес-процессах. Было необходимо разработать механизм, который бы однозначно отвечал на следующие вопросы:

- Какие ключевые изменения сейчас проводятся?
- Почему выбрали эти изменения? Какую выгоду они принесут?
- Сколько ресурсов потребуют эти изменения?
- Каковы сроки этих изменений?
- Какие риски несут эти изменения?
- Каковы критерии приемки изменений?

Также опыт первого года пандемии показал, что необходимо учесть возможность оперативного пересмотра приоритетов и затрат на улучшения.

В рамках внедрения проектного подхода помимо методики был также проработан инструмент для ведения проектов развития, описаны процессы работы с портфелем и проектами, разработаны правила эффективного использования ресурсов. Кроме того, был создан обучающий курс для снижения порога входа и выделен отдельный руководитель портфеля/методолог для помощи и контроля корректности управления проектами, портфелями.

Логическая взаимосвязь идеи и проектов развития строится следующим образом:

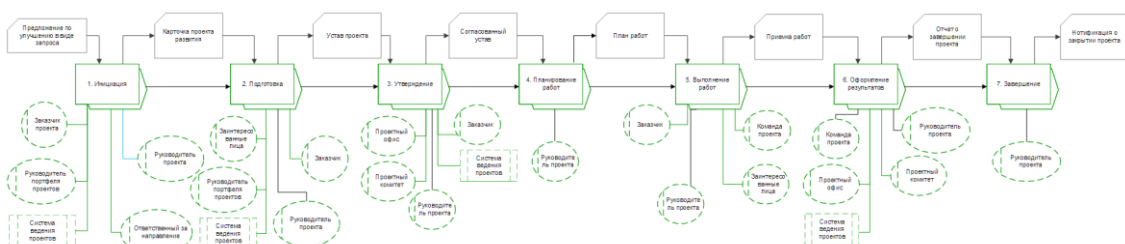
- Идея заводится в виде запроса в тикет системе.
- Запрос привязывается к бизнес-процессу, к которому относится.
- Запрос обсуждается с владельцем процесса. Если владелец процесса считает, что запрос связан с целями процесса и положительно влияет на достижение стратегии компании, то определяется масштаб изменения. Если улучшение комплексное, то запрос поступает в процесс управления развитием.
- При заведении проекта появляется карточка проекта, проект вносится в бэклог, первоначальный запрос закрывается со ссылкой на карточку.
- Все проекты развития входят в портфель проектов.

Внедрение подхода пилотировалось на базе технического департамента. Технический департамент – это ключевое и самое большое подразделение компании, генерирующее бизнес ценность, остальные подразделения в большей степени оказывают поддерживающую деятельность.

Спонсором проекта выступил технический директор, в заинтересованные лица входили руководители дирекций технического департамента и центр методологии и развития процессов. После пилота было принято решение масштабировать подход на всю компанию.

Процесс управления проектом развития

В основу процесса управления проектом развития легли практики PMI PMBoK. Жизненный цикл проекта состоит из 7 стадий:



Стадия	Цель стадии
Инициация	Заявить о проекте и назначить руководителя проекта (РП)
Подготовка	Разработать концепцию, подготовить иерархическую структуру работ, оценить затраты и подготовить информацию для защиты проекта
Утверждение	Утвердить целесообразность работ, выделения ресурсов, критериев приемки и сроков работ
Планирование работ	Пройти приоритизацию, включить работы по проекту в квартал
Выполнение работ	Достичь цели проекта, выполнить критерии приемки
Оформление результатов	Подвести итоги проекта, актуализировать информацию
Завершение	Проинформировать о результатах, заархивировать проект

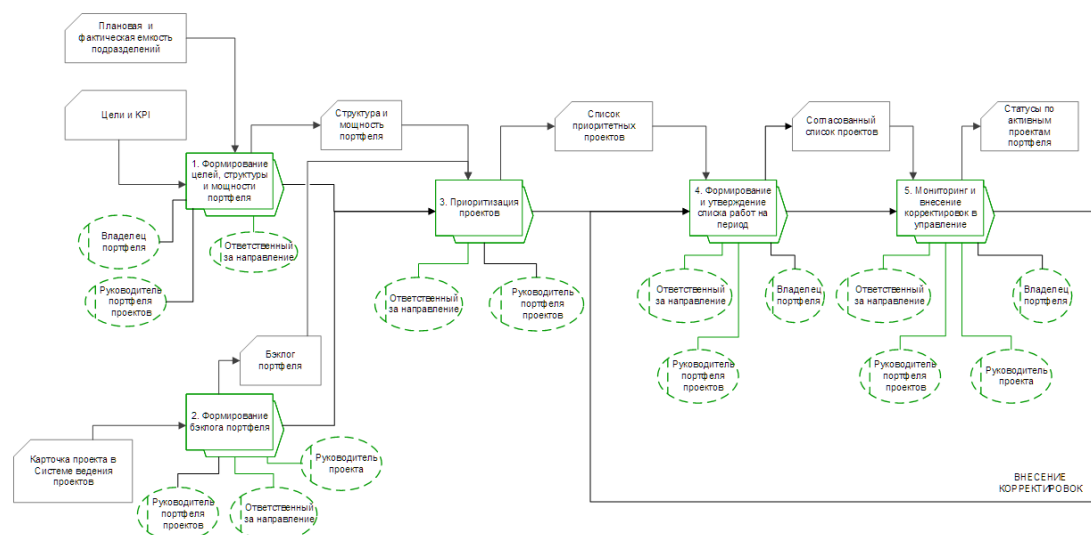
В зависимости от сложности реализации и неопределенности результатов проекта применяется классический водопад или гибкие методики.

Процесс управления портфелем развития

Все проекты развития собраны в едином портфеле с общими правилами, приоритетом и пулом ресурсов и приписаны к одному из направлений внутри портфеля. Направления позволяют объединять близкие по смыслу проекты, например, изменение технологического стека, информационная безопасность, повышение эффективности процессов и так далее. За каждым направлением зафиксирован ответственный, который определяет приоритет проектов внутри направления, принимает решение о старте проекта и оценивает результат. Разбиение внутри портфеля позволяет фокусироваться на целях направления, а единая точка управления обеспечивает снижение рисков выполнения конфликтующих по смыслу изменений.

Портфели как правило базируются на крупных подразделениях Nexign, а кросс-функциональные процессы выполняются в рамках портфеля компании в целом и управляются генеральным директором.

Процесс управления портфелем выглядит следующим образом:



Действие	Цель действия
Формирование целей, структуры и мощности портфеля	Определить основные направления портфеля, ответственных, при необходимости внести изменение с прошлого периода, зафиксировать квоты на проекты развития
Формирование бэклога портфеля	Накопить список согласованных и оценённых проектов для реализации
Приоритизация проектов	Сопоставить проекты из бэклога, цели и мощности портфеля, определить сквозной приоритет проекта
Формирование и утверждение списка работ на период	Включить в планы подразделений на квартал работы из приоритизированных проектов.
Мониторинг и внесение корректировок в управление	Осуществить операционный мониторинг выполнения проектов, отслеживать ежемесячный статус по прогрессу.

Каждый проект проходит защиту устава (цели, сроки, выгоды, бюджет, риски, критерии приемки, вехи) перед стартом работ и защиту результатов по их завершению. Защиты принимаются владельцем портфеля и ответственными за направления, с ними также проводятся ежемесячные статусные встречи по активным проектам. Материалы этих встреч рассылаются на компанию в виде дайджеста для информирования.

Среднестатистический плановый срок проекта составляет от шести месяцев до года, но за это время цели, выгоды и первоначальные условия проекта могут устареть. Для сохранения актуальности улучшений для бизнеса в целом, делая нужное, в нужное время, в нужном объеме, организован пересмотр приоритетов проектов в портфеле и формирование списка проектов, над которыми будет вестись работа в ближайший квартал. Периодическая приоритизация с участием владельца портфеля и руководителей направлений позволяет критически взглянуть на необходимость продолжения проекта, скорректировать приоритет проекта при изменении целей компании.

Поводом для изменения приоритета проекта может быть несколько:

- Перераспределение ключевых ресурсов на коммерческие работы.
- Выполнение наиболее критичных работ из скоупа проекта.

- Внешние факторы: новые возможности, ограничения, риски.
- Управленческое решение, принятое топ-менеджментом.

Раз в две недели в рамках операционной встречи проводится контроль показателей проектов (качество управления проектом):

- Проекты с просроченными промежуточным статусом;
- Проекты с близкими к завершению датами;
- Проекты с израсходованной на 95% квотой.

Перед началом квартала подготавливаются ресурсы, которые возможно потратить на проекты развития. Так как все доступные для проектов развития ресурсы объединены в один пул, а все проекты согласуются с владельцем портфеля (общим владельцем ресурсов), то проекты обеспечиваются ресурсной поддержкой.

Раз в месяц собираются портфельные показатели (качество управления портфелем):

- Кандидаты в новые проекты;
- Согласованные новые проекты;
- Закрывшиеся проекты;
- Проекты, вышедшие на утверждение устава;
- Проекты с "плохим" здоровьем;
- Согласованные, но не начатые проекты;
- Остановленные проекты;
- Количество трудозатрат на проекты развития: Факт/План(квота)/Трудоемкость.

В конце квартала проводится аналитика потраченных за это время ресурсов.

Раз в полугодие также подготавливается обзор выполненных и активных проектов, полученной выгоды. Обзор публикуется в виде статьи на корпоративном портале с открытым доступом внутри компании. Помимо информирования сотрудников, обзор и публикация промежуточных статусов позволяют горизонтально находить людей, заинтересованных в проектах, и участников проектных команд.

Инновационность

Одной из возможностей внедренных процессов является наличие нескольких источников идей. Первый источник — это управленческие решения руководства компании, основанные на реализации ее стратегии. В этом случае проекты развития являются инструментом улучшения базовых процессов компании, снижения рисков и операционных расходов. Второй источник — это сотрудники. Пройдя защиту идеи, коллеги могут также поучаствовать в ее реализации.

Внедренные процессы также дают сотруднику возможность примерить роль руководителя проекта (РП) с методологической поддержкой проектного офиса. В этом случае проекты развития являются инструментом улучшения качества продукта и снижения его себестоимости, а также источником новых навыков.

Для обеспечения таких возможностей была реализована гибридная модель привлечения РП. Для больших/сложных проектов развития привлекаются профессиональные РП из проектного офиса, а для локальных/небольших проектов — иницилирующие проекты сотрудники, прошедшие обучение. Руководитель портфеля проектов помогает компенсировать малый опыт ведения проекта таким РП-новичкам.

Эта модель позволяет экономить дорогой ресурс профессиональных РП, сохранять большую мотивацию и получать эффективный результат без снижения качества управления проектом.

Сама идея внедрения проектного подхода для управления улучшениями была инициативой от сотрудника. После защиты идеи и поддержки руководства он стал руководителем этого проекта.

Трудности

Наибольшей трудностью при внедрении подхода стала приоритизация. Первоначально структура портфелей выглядела иначе: был сформирован портфель для кросс-функциональных, затратных проектов на уровне технического департамента и несколько локальных портфелей на уровне дирекций, входящих в технический департамент. Это сильно повлияло на правила работы и приоритеты в каждом портфеле (у каждого портфеля был свой алгоритм определения приоритетов). В результате локальные проекты реализовывались быстрее, чем проекты уровня технического департамента.

Для решения этой проблемы иерархия портфелей была укрупнена. Все проекты портфелей дирекций были перенесены в портфель технического департамента и классифицированы по направлениям. Также для каждого направления был определен ответственный. Процедура приоритизации стала сквозной, и все проекты всех направлений начали ставиться в общую очередь. Кроме того, все ресурсные квоты, выделенные на развитие, были объединены в один пул, который согласует владелец портфеля. Такой подход помог обеспечить высокоприоритетные проекты максимумом ресурсов.

Результаты

Внедрение проектного подхода принесло следующие качественные результаты:

- Прозрачный процесс определения квот, планирования и контроля затрат на проекты;
- Контроль сроков и приоритетов проектов для прогнозирования завершения работ и получения выгоды;
- Возможность быстро смещать фокус и выполнять только нужные изменения в нужном объеме (например, при изменении ситуации на рынке);
- Защита устава проекта, демонстрация промежуточного статуса и результата для корректировки ожидания и оптимизации ресурсов;
- Появление инструмента сокращения рисков;
- Появление площадки для пилотирования идей и подходов, которые позже переходят в коммерческие работы;
- Общий реестр проектов, процесс, инструмент и коммуникации в виде статей и дайджеста для информирования заинтересованных лиц.

Из-за периодического пересмотра приоритетов проекты развития могут закрываться чуть медленнее, но в то же время они приносят больше своевременной выгоды. В 2021-2022 годах гибкость пересмотра приоритетов проектов развития показала высокую эффективность на фоне быстроизменяющихся рисков.

Внедрение проектного подхода также принесло следующие количественные результаты:

- Появление конвейера изменений – в 2022 году велась работа над более чем **60** проектами, **43** проекта завершено, остальные в активной фазе;
- Оптимизация расходов и повышение эффективности – благодаря проектам только за 2022 год получилось сэкономить более **100** миллионов рублей;
- Возможность расширять компетенции сотрудников – в 2022 году **72%** проектов выполнялись непрофессиональными РП;
- Сокращение операционного бэклога с более чем **1000** изменений до **360**.

Несколько примеров проектов развития 2022 года:

- **Замена иностранной системы моделирования процессов на Business Studio и миграция данных.** Переход позволил сократить расходы на систему моделирования в два с половиной раза и уйти от валютной оплаты за поддержку. Проект был инициирован и проведен сотрудниками и в итоге принес хорошую выгоду компании.
- **Пересмотр методов хранения дампов баз данных.** За счет разработки методики и инструментария обрезки данных без потери значимой информации получилось сократить потребляемое место хранения. В результате высвободился значительный объем дискового пространства для хранения будущих дампов, а бюджет для закупки новых систем хранения данных не потребовался и был сэкономлен.
- **Замена инструмента управления тестированием.** Переход на новый инструмент позволил уменьшить инструментальную стоимость процесса тестирования в два раза. Проект также был инициирован сотрудниками.

Внедренная практика отлично зарекомендовала себя на всех уровнях компании. Руководители увидели ценность от реализуемых изменений, а сотрудники смогли влиять на изменения бизнес-процессов и занимать лидерские позиции в рамках их реализации.

Информационные технологии

Для ведения проектов развития были выбраны те же инструменты, что и для коммерческой проектной деятельности – трекинговые системы, адаптированные под задачи проектной методологии. Они помогают системно отслеживать все реализуемые в компании проекты, включая цели, статусы, даты, результаты согласования, риски, метрики.

Ведение всех проектов развития в одной системе позволяет использовать типовые шаблоны проектов, которые позволяют упростить оформление проектов, автоматически проверять их и информировать об отклонениях. Такой подход также способствует упрощению контроля и выравниванию качества проектов в портфеле.

Использование одного инструмента для внутренних и коммерческих проектов позволяет переносить лучшие наработки коммерческих проектов на внутренние процессы и наоборот.

Аналитика и проектирование внутренних бизнес-процессов ведется в Business Studio. Модели процессов используются для формирования скоупа, критериев приемки, списка заинтересованных лиц проекта.

Также все управление проектами развития ведется в одном спейсе в Wiki-системе, что позволяет вернуться к результатам и причинам принятых решений после завершения проекта или ухода сотрудника из компании. Методология ведения проектов развития зафиксирована в СМК.

Партнер

Партнеры отсутствовали. Проект был полностью реализован силами Nexign.