



СТАЧКА

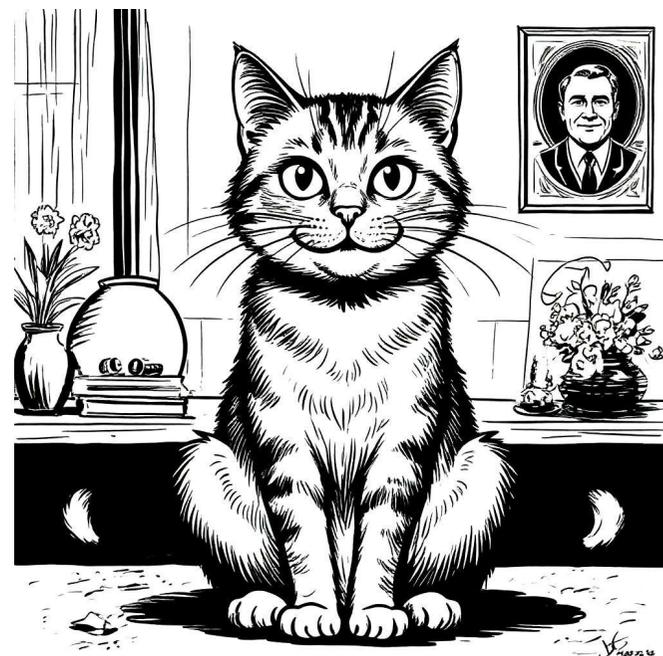
2-3 ОКТЯБРЯ | COSMOS ПРИБАЛТИЙСКАЯ

*Эффективность проектов:
метрики, которые
работают.
От TCO к ROI*

Макаров Дмитрий



Управление



О чем поговорим

- Становление проектного офиса на примере компании «ЭТМ»
- Какие метрики помогают принимать решения и как
- Как избежать излишней бюрократии (никак)
- Работа с сопротивлениями
- Ошибки, кейсы и итоги

О компании **ЭТМ**

Крупнейший российский b2b поставщик инженерных систем, лидер рынка, системообразующая компания

- 10 000+ человек в компании
- 200+ человек в ИТ командах
- Выручка за 2024 г. 200+ млрд
- Ассортимент более 1 млн SKU
- Инжиниринг объектов строительства

80+ систем различного класса, интегрированных между собой, создают омниканальную систему сервисов **iPRO**



 **СТАЧКА**



Дмитрий Макаров

CDTO в **ЭТМ** 

17+ лет в ИТ индустрии из них 7+ лет в проектах

Реализовано 50+ проектов

Руководитель отдела анализа, ИТ бизнес-партнер,
Разработчик, Аналитик ...

- Kanban-практик
- Agile Team Coaching & Facilitator
- Управляю проектами по стандарту PMI
- Лектор СПбГУ

 **СТАЧКА**



Эволюция РМО в ЭТМ: от хаоса к системе

Отправная точка:

- Разрозненные проекты
- Ручное управление и shadow РП
- ТСО в операционных затратах
- Проектный комитет только с директорами-заказчиками
- Размытые границы команд

 **СТАЧКА**

Текущая точка:

- Портфели по направлениям
- Стандарты PMBOK+Agile
- Прозрачность затрат и метрик
- Выделенные РП и BDM на проектных комитетах
- ИТ команды в инвестициях



Регламенты – это хорошо. Если они полезные. С примерами.

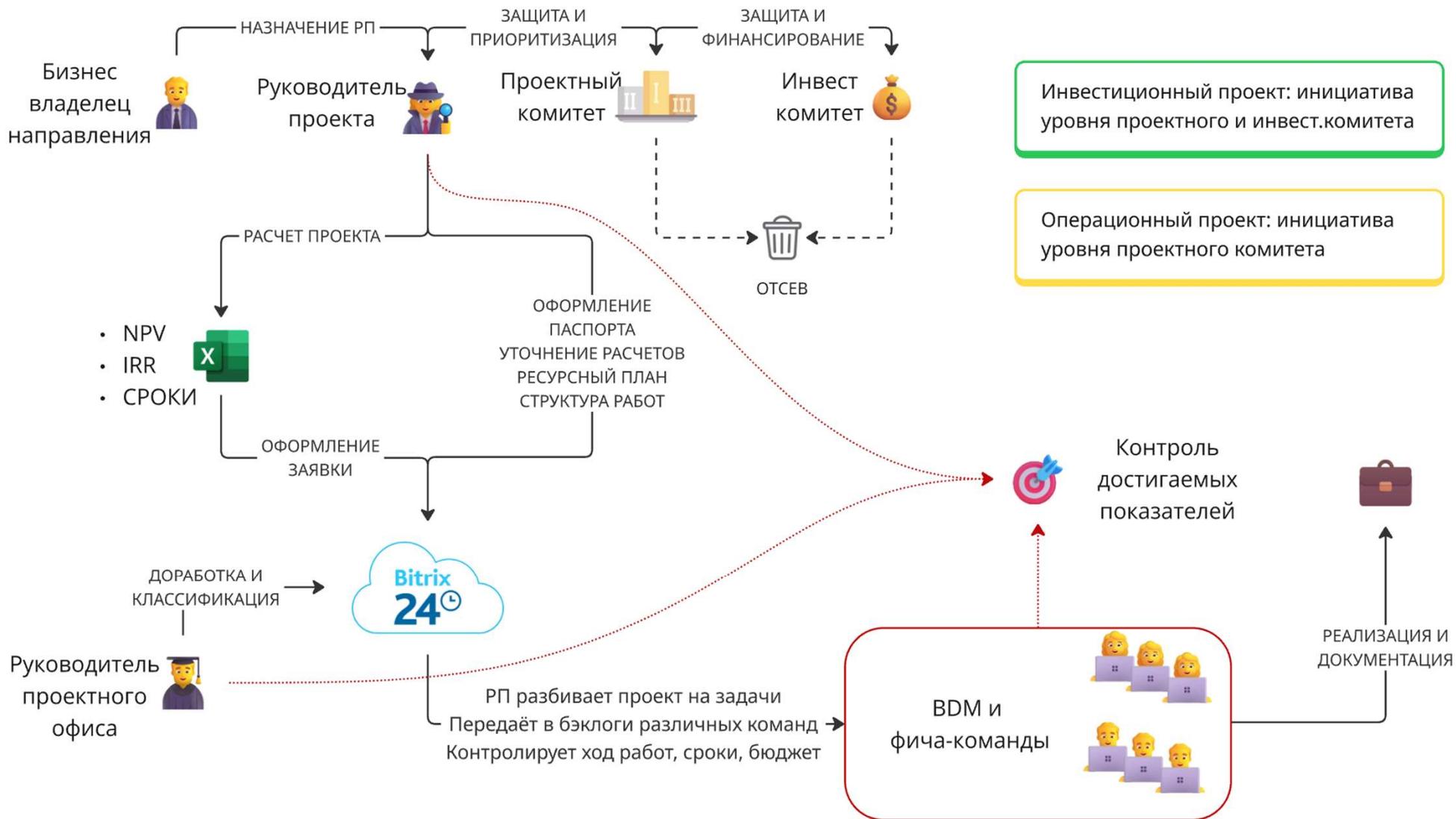
Топ-3 ошибки в оценке проектов

- Игнорирование операционных затрат:
TCO \neq CAPEX
- Забыли про риски: например,
устаревание серверов через 3 года
- Считали только денежные потоки, а не
стратегическую ценность



Когда забыл про сервера
на этапе выхода в прод

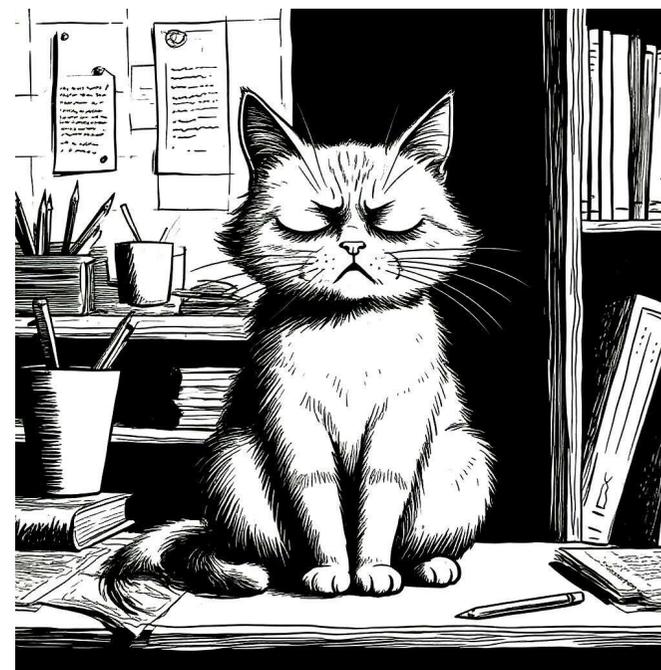
**Изменение подхода:
немного бюрократии**



Новая документация: заявка на проект и паспорт

Даём примеры и вводные по артефактам проекта

- Заказчик, Спонсор, РП и команда
- Сроки проекта и Период инвестирования
- Ключевые цели, метрики и результаты проекта
- Масштаб проекта и Тип проекта
- Общая сумма инвестиций: CAPEX + OPEX
- Период окупаемости
- Чистая приведенная стоимость, NPV
- Внутренняя норма доходности, IRR %



Калькулятор эффективности проекта

Год	2024	2025	2026	2027	2028
Период	1	2	3	4	5
Инвестиции, CAPEX, тыс. руб.	-2 000,00	-400,00			
Расходы на заработную плату, OPEX, тыс. руб.		100,00	100,00	100,00	100,00
Расходы на тех.поддержку, OPEX, тыс. руб.		50,00	50,00	50,00	50,00
Расходы на обновления, OPEX, тыс. руб.		20,00	20,00	20,00	20,00
Расходы на маркетинг, OPEX, тыс.руб.		30,00	30,00	30,00	30,00
Итого OPEX+CAPEX, тыс. руб.	2 000,00	600,00	200,00	200,00	200,00
Доходы, тыс.руб.	300,00	1 900,00	2 100,00	2 600,00	3 200,00
Ставка налогообложения	25%	25%	25%	25%	25%
Налогооблагаемая прибыль	0,00	1 300,00	1 900,00	2 400,00	3 000,00
Налог на прибыль	0,00	325,00	475,00	600,00	750,00
Чистый денежный поток	-1 700,00	975,00	1 425,00	1 800,00	2 250,00
Ставка дисконтирования	20%	20%	20%	20%	20%
Дисконтированный денежный поток (ДДП), тыс. руб.	-1 416,67	677,08	824,65	868,06	904,22
Средний ДДП, тыс. руб.	819				
Точка безубыточности	2				
Чистая приведённая стоимость (NPV), тыс. руб.	-1 416,67	-739,58	85,07	953,13	1 857,35
Срок окупаемости, лет	2,9				
Внутренняя норма доходности (IRR)	9,45%				

Вводим

CAPEX&OPEX

Получаем

NPV, IRR, ROI

 **СТАЧКА**

Рентабельность и приоритеты: RICE+WSJF = FUCR

1. Финансовая ценность проекта «F»
2. Пользовательская ценность «U»
3. Сложность реализации «C»
4. Рискованность проекта «R»

$$P = \frac{F * U}{C * R} * 100$$



Финансовая ценность проекта «F»

$$F = w_1 * \frac{NPV}{NPV_{max}} + w_2 * \frac{IRR}{IRR_{max}} + w_3 * \frac{PP_{min}}{PP}$$

- w_1 – коэфф. NPV = 0,3
- w_2 – коэфф. IRR = 0,4
- w_3 – коэфф. PP = 0,3

1. NPV — чистый приведённый доход
2. IRR — внутренняя норма рентабельности
3. PP — срок окупаемости
4. NPV_{max}, IRR_{max} – максимум среди всех проектов
5. PP_{min} — минимум среди всех проектов

Пользовательская ценность «U»

Как приоритизировать проекты без денег? WSJF для нематериальных бенефитов!

$$U = q_1 * \text{Оценка проектного комитета} + q_2 * \text{Оценка заказчика}$$

- q_1 – коэффициент оценки проектного комитета = 0,7
- q_2 – коэффициент оценки заказчика = 0,3

Кейс: Проект улучшения UX мобильного приложения, нет прямой денежной выгоды



Сложность реализации «С»

$$C = k_1 * \text{Масштаб} + k_2 * \text{Тип}$$

- k_1 – коэффициент «Масштаба» = 0,7
- k_2 – коэффициент «Типа» = 0,3



Масштаб проекта

- **Мегапроект (4)**: крупный и комплексный
- **Монопроект (3)**: одна дирекция и портфель
- **Серийный (2)**: тиражирование или масштабирование
- **Предпроект (1)**: исследование и моделирование

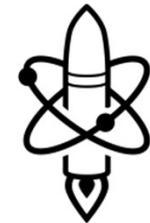
Тип проекта

- **Инновационный (5)**: новые технологии и решения
- **Развития (4)**: развивает бизнес в части инфраструктуры, оргструктуры, новых рынков и т.п.
- **Регуляторный (3)**: реализация законодательных норм
- **Оптимизационный (2)**: автоматизация и оптимизация процессов компании и «внутри и наружу»

Риски проекта «R» и область влияния

Расчёт рисков R

Проводится экспертно, по шкале от 1 до 3, где 1 — минимальный риск, 3 — максимальный, а 2 — всё остальное. Но мы работаем над усложнением



Область влияния

- **Бизнес-проект:** развитие бизнеса, планируется P&L и классический расчет экономики
- **Внутренний проект,** без доходной части: compliance, оптимизация расходов или процессов компании, инфраструктура и безопасность

 **СТАЧКА**

Пример: внедрение CRM системы

Срок окупаемости, лет					3,4
Внутренняя норма доходности (IRR)					39,19%
Выберите масштаб проекта					Мегапроект
Выберите тип проекта					Развития
Выберите риск проекта					Средний риск
Параметр	Значение в проекте	Множитель	Значение	Итого	
Финансовая ценность проекта «F»					0,26
NPV, млн.руб	5,54	w1	0,3	0,01	
PP, лет	3,4	w3	0,3	0,09	
IRR, %	39,19%	w2	0,4	0,16	
Пользовательская ценность «U»					5,00
Оценка проектного комитета	5	q1	0,7	3,50	
Оценка заказчика	5	q2	0,3	1,50	
Сложность реализации «C»					4,00
Масштаб	4	k1	0,7	2,80	
Тип	4	k2	0,3	1,20	
Рискованность проекта «R»					2,00
Общий показатель приоритетности проекта «P»					16,3

Проект «Открытие
логистического центра»
даёт расчетный приоритет
более 30, небольшие
проекты 3-6

$$P = \frac{F * U}{C * R} * 100$$

Метрики второго уровня и что делать, когда нет ROI

Когда нет прямого ROI, используем «метрики второго уровня»

- ✓ Лояльность клиентов и сотрудников: NPS и eNPS
- ✓ Сокращение времени цикла процесса (например, на 50%),
- ✓ Рост качества работы (например, ошибок на 90%),
- ✓ Юридическая стоимость (например, штрафов).

ЭТО ВСЁ
ДЕНЬГИ

Кейс «внедрение ITSM»: прямого ROI нет, но есть

- Сокращение времени ответа ИТ с 4 часов до 30 минут
- Рост eNPS сотрудников с 50% до 80 %



Когда метрики врут. И зачем?

1. Игнорирование рисков: IRR 30% при вероятности успеха 50% → реальный IRR 15%.
2. Забыли про TCO: Сервер заложили в проект, но забыли про 0.5 млн руб./год на поддержку.
3. Короткий горизонт: Проект стареет через 1 год.
4. Переоценка возможностей: рынок не даёт

ЧТОБЫ
ПРОТАЩИТЬ

Решение Считаем TCO за полный цикл жизни, вовлекаем BDM и РП на встречи по проектному управлению, расширяем составы команд, **работаем с рисками**

ADKAR: работаем с сопротивлениями при внедрении

- **Awareness** (осведомленность): pro-motion на аудиторию
- **Desire** (желание): покажите выгоду для каждого
- **Knowledge** (знание): обучение использованию изменений
- **Ability** (возможность): инструменты и практики
- **Reinforcement** (поддержка): группы, каналы, агенты

Пример Внедрение CRM: сопротивление менеджеров → провели демо с заказчиком, вовлекли и «продали» → желание выросло на 40%



Антикейсы: усложняем и усугубляем

Антикейс 1: Переусложнили метрики

- **Ошибка:** 50+ KPI в отчете для руководства → никто не читает.
- **Решение:** Топ-10 метрик на one-page презентации для совета директоров

Антикейс 2: Считали только деньги

- **Ошибка:** Отклонили проект с ROI 5%, но стратегической ценностью (выход на новый рынок).
- **Решение:** добавляем в «FUCR» коэффициент выравнивания $\times 1.5$ для стратегических проектов

One-Page для Инвестиционного комитета



НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА

Заказчик: должность, дирекция, ФИО
Руководитель проекта: должность, дирекция, ФИО

Область влияния	Масштаб проекта	Тип проекта
Бизнес-проект	Мегапроект	Инновационный

Цели и показатели эффективности инвестиций:

1. -
2. -
3. -

Сроки проекта с <u>мм.гг.</u> по <u>мм.гг.</u>			
Период инвестирования с <u>мм.гг.</u> по <u>мм.гг.</u>			
2024	2025	2026	202X
X1 млн руб.	X2 млн руб.	X3 млн руб.	X4 млн руб.

Какие результаты?

- Сокращение времени на согласование инициатив на 50%
- Фильтрация и приоритизация «ненужных» бизнесу инициатив
- Формирование портфелей проектов
- ИТ команды в инвестициях

Обоснование вложений инвестиций в проекты



А что дальше?

- Усложняем где надо: считаем амортизацию проектов, а не только ТСО в возврате инвестиций, планируем расходы **И РАБОТАЕМ С РИСКАМИ**
- Цель: не менее 90% проектов закрыты в рамках бюджета и сроков
- 80% ресурсов направляем на наиболее эффективные проекты с высокой финансовой ценностью и низкой сложностью
- Оставшиеся 20% вкладывать в высокорисковые, инновационные или поддерживающие внутренние процессы проекты

Метрики – не отчётность, а инструмент принятия решений инвестором

1. Считайте TCO, а не только CAPEX
2. Комбинируйте RICE и WSJF для приоритизации, добавьте «WoSCoW»
3. Учитывайте риски при просчете возврата инвестиций
4. Метрики без людей не работают → используйте ADKAR
5. Смотрите на стратегию, а не только на цифры

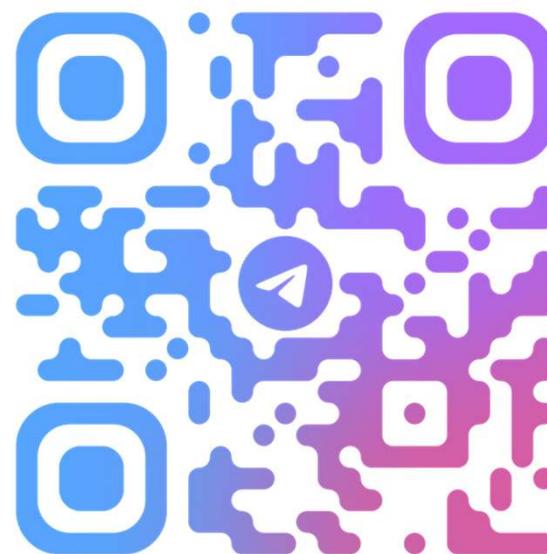
**Хорошая метрика — это не та,
которую легко посчитать,
а та, которая меняет решения**



</PHP_DAYS/>



Спасибо! QR на ОС:



@FEJERVERK

 **СТАЧКА**

Макаров Дмитрий