

Neuromap

Лидеры рынка, эксперты Forbes и РБК, product managers с экспертизой в банковской и экосистемной сферах

\$98 000 000 + эффект наших клиентов от новых продуктовых инициатив

Обучение Product owners, реализация продуктовых инициатив и построение функции РМО

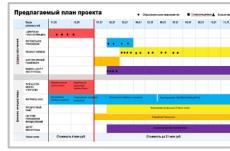
Платформа для реализации продуктовых инициатив:

- формирование портфельного управления и функции проектного офиса РМО
- отбор и подготовка Product Owners под конкретные продуктовые инициативы
- сопровождение инициатив и повышение компетенций продуктовых команд

Ключевые стадии цифровой трансформации

DISCOVERY- СЕССИИ

Discovery портфеля и управления (с представителями ТОП-менеджмента) / Discovery продуктов и самих Владельцев продукта

1 СТРАТЕГИЯ	2 ПОРТФЕЛЬ	3 ПРОДАКТЫ	4 ФРЕЙМВОРК	5 ПЛАТФОРМА ЦЕНТРА ЭКСПЕРТИЗЫ
Цифровая продуктовая стратегия <p>Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глобальная стратегия • Индустриальная стратегия • Рыночная стратегия • Операционная стратегия • Бизнес-модель • Операционная модель • Продуктовая стратегия • M&A (покупки, продажи) • Инновации и стартапы • IPO/ICO (Капитализация) <p>1.Страт.высказывания 2.Страт.приоритеты 3.Страт.инициативы</p>	Наполнение/ реализация портфеля <p>Портфельное управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Первичный портфель • Подходы к управлению • Lean Digital иниц. • Инфраструктурные иниц. • Продуктовые инициативы • Discovery • Delivery • Сегментация портфеля • Stage Gate (L0-L6) • Контроллинг • Экономики 	Продуктовая функция: владельцы продуктов <p>Владельцы продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование пул кандидатов • Отбор кандидатов на инициативы • Подготовка первой волны • Микро-курсы по новой роли • Реализация набора реальных инициатив • Контроль сходимости портфеля по PnL • Еженедельные встречи в Сообществе «продактов» и диагностика инициатив по фреймворку – TTM, PnL • Синхронное / асинхронное ведение «продактов» по модели Центра экспертизы. Помощь трекеров. 	TTM & PnL: фреймворк для портфеля <p>Фреймворк для управления инициативами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ускорение TTM и обеспечение PnL при реализации инициатив • Разрешение корпоративных дисфункций и блокаторов на примере конкретных инициатив • Кодификация методологии в корпоративном фреймворке, актуализируемый под компанию и обеспечивающий продвижение инициативы до PnL • Работа с инициативой и ее продвижение на любой стадии 	Платформа: центр экспертизы & роли <p>Масштабирование цифровой и продуктовой экспертизы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Решение проблемы нехватки ресурсов для реализации инициатив • Увеличение воронки кандидатов • Подготовка внутренних и внешних кандидатов по цифровым специальностям для наполнения портфеля инициатив: владельцев продуктов, scrum-мастеров, разработчиков и т.д. • Экономия за счет отказа от постоянного привлечения дорогих внешних тренеров • Масштабируемая подготовка внутренних тренеров и передача экспертизы внутри компании с учетом ее специфики • Экосистема сервисов: тьюторинг, трекинг, внешние/ внутренние эксперты, Peer-to-peer, сообщество практиков, база знаний и т.д.
ШКОЛА ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ <p>Роль: ТОП-менеджер</p> 			ШКОЛА ВЛАДЕЛЬЦЕВ ПРОДУКТА <p>Роль: функциональные руководители</p> 	
<p>Роль: Владелец продукта</p> 			<p>Роль: Владелец продукта</p> 	
<p>Роль: эксперты, практики, тьютор, трекер</p> 				

Neuromap – это практикующие эксперты с конкретными кейсами 2023-2024 гг.

Преимущества команды

- Более 30 экспертов уровня senior, имеющих опыт 10+ лет во внедрении продуктового подхода, разработке продуктов
- 5 известных индустриальных экспертов
- Актуальные продуктовые кейсы в компаниях за 2022-2023 г.
- Комплексное решение высокочастотных проблем у клиентов
- Продуктовый фокус: экспертиза и опыт в банковском секторе с пониманием тенденций рынка

Наш опыт и преимущества для решения ваших задач

Компания Neuromap специализируется на цифровой и продуктовой трансформациях, внедрении портфельного управления и продуктового подхода, обучении топ-менеджмента и подготовке необходимых специалистов внутри бизнеса. Погружаясь глубоко в проблематику клиента, мы персонализируем все программы и обучающие материалы для достижения реальных бизнес-результатов.

СТРАТЕГИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	ШКОЛЫ ЦИФРОВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ	КОРПОРАТИВНЫЙ ФРЕЙМВОРК	ПРОДУКТОВЫЕ ЛАБОРАТОРИИ	ОПЫТНЫЕ ЭКСПЕРТЫ-ПРАКТИКИ
<ul style="list-style-type: none">→ 10+ лет опыта цифровой трансформации→ 10+ компаний клиентов из Forbes 200→ 20+ компаний-клиентов из РБК 500→ +10% EBITDA за первые 3 года в среднем приносит цифровая трансформация→ 25+ стратегических сессий для компаний-клиентов	<ul style="list-style-type: none">→ 30+ школ Топ-менеджеров, Product Owners, Scrum-masters, Data-analytcs, Data Science.→ 500+ человек обучены→ Больше 100 000 000 \$ эффект для компаний от обученных сотрудников	<ul style="list-style-type: none">→ С 9 до 3 месяцев в среднем сокращается ТТМ достижения эффекта по инициативам за счет внедрения корпоративного фреймворка→ 30+ фреймворков разработано для компаний в индустриях: компании, промышленность, телеком, медицина и тд	<ul style="list-style-type: none">→ 15+ продуктовых лабораторий на базе продукта ЦЭ с более чем 30 цифровыми ролями (PO, Scrum-мастер, Data Scientist, инженеры данных, архитекторы и тд.)	<ul style="list-style-type: none">→ Более 30 экспертов уровня senior, имеющих опыт 10+ лет во внедрении продуктового подхода, разработке продуктов, запуске Школ цифровых ролей.

EDTECH-ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

Уникальная собственная методология корпоративного обучения по бизнес-ролям.
Собственная цифровая LXP-платформа Teal.one для масштабированной экспертизы внутри компаний и управления портфелем инициатив

Актуальная проблематика, которую мы помогаем решить

Регуляторные изменения

Частые изменения в законодательстве могут требовать быстрой изменений в процессах.

1

Технологические вызовы

Необходимость внедрения новых технологий и обновления систем может быть затратной и сложной

2

Конкуренция

Увеличение конкуренции среди банков и финтех-компаний.

3

Управление рисками

Постоянная необходимость в оценке и минимизации операционных рисков

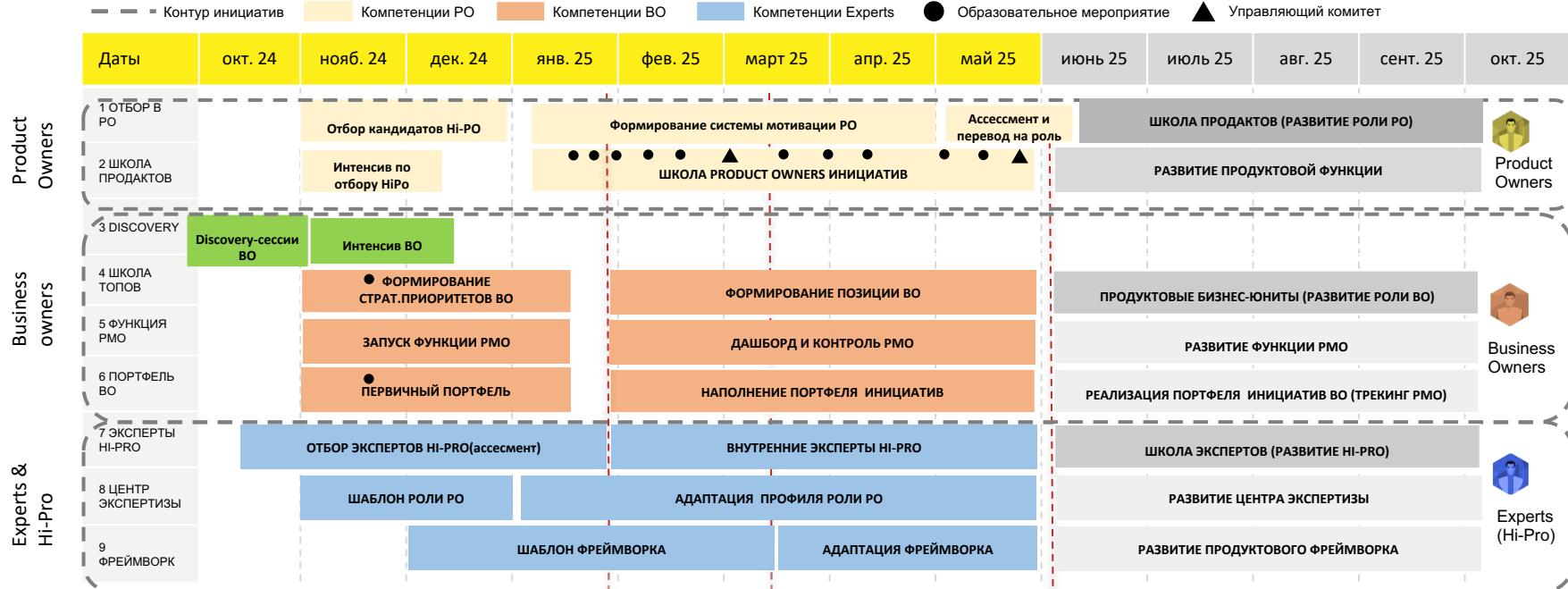
4

TOP-5 преимуществ нашей компании для вас

- 1** Создаем и внедряем фреймворк позволяющий быстро реагировать на внешние изменения
- 2** Создаем портфель инициатив не затрагивающий значимые изменения в технологических процессах
- 3** Перепроектирование портфеля в «короткое плечо» с быстрым выходом на рынок (TTM)
- 4** Фокус на создании инициатив обеспечивающие новые типы доходности
- 5** Повышение прозрачности процесса управления инициативами (PNL & метрики)



Дорожная карта



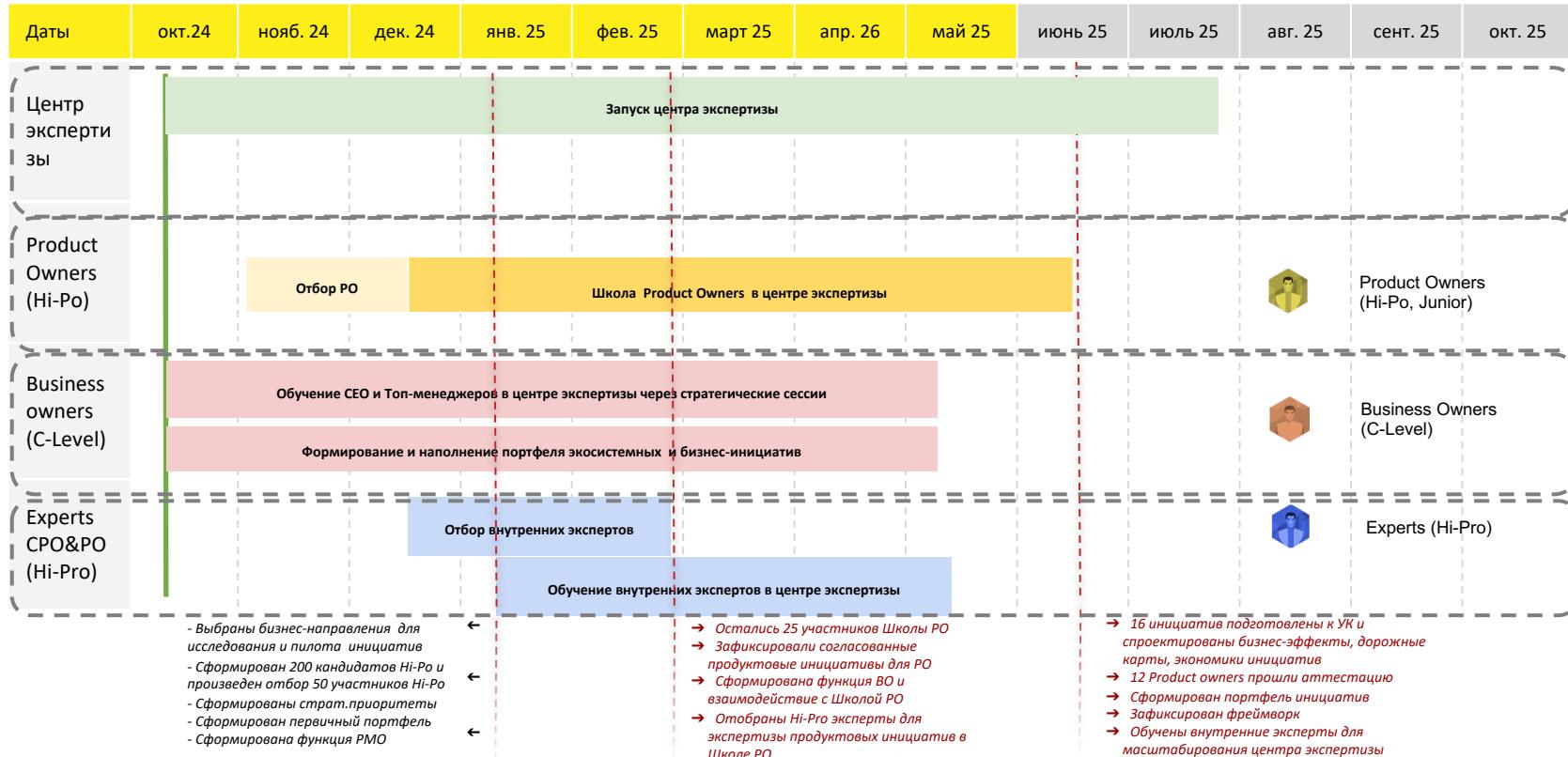
- Выбраны бизнес-направления для исследования и пилота инициатив
- Сформирован 200 кандидатов Hi-Pro и произведен отбор 50 участников Hi-Pro
- Сформированы страт.приоритеты
- Сформирован первичный портфель
- Сформирована функция РМО

- Запущена Школа Product Owner
- Зафиксированы согласованные продуктовые инициативы для PO
- Сформирована функция BO и взаимодействие с Школой PO
- Отобраны Hi-Pro эксперты для экспертизы продуктовых инициатив в Школе PO

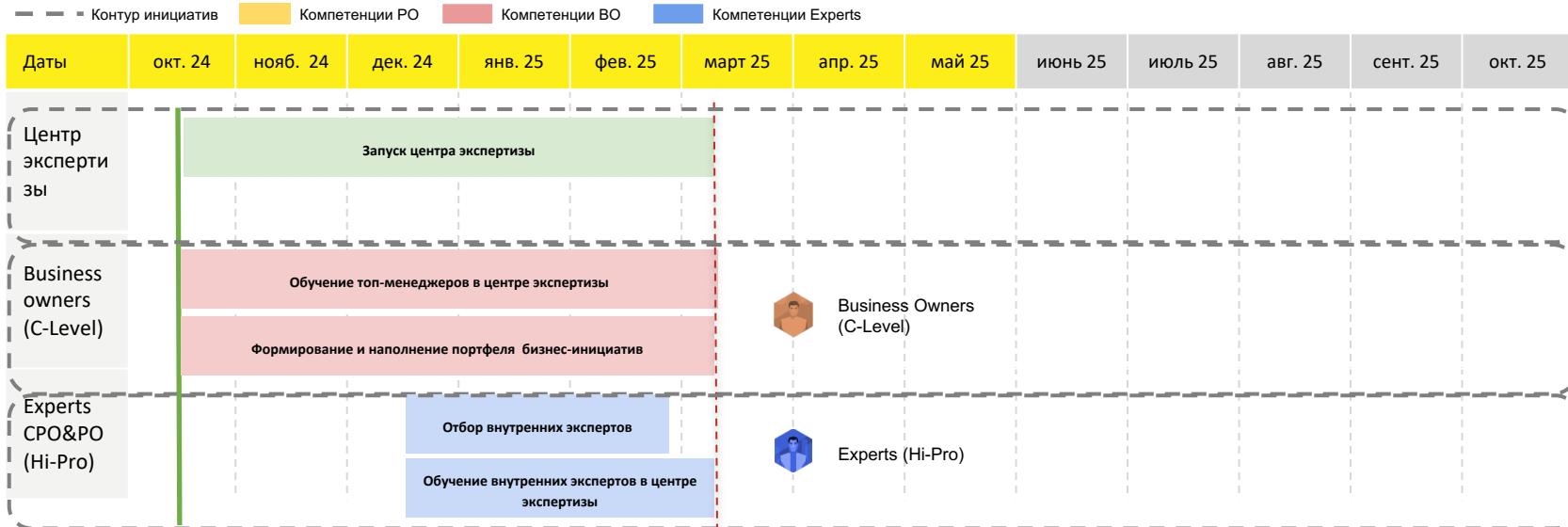
- Инициативы подготовлены к УК и спроектированы бизнес-эффекты, дорожные карты, экономики инициатив
- Выпускники Product owners прошли аттестацию
- Сформирован портфель экосистемных инициатив
- Зафиксирован фреймворк
- Обучены внутренние эксперты для масштабирования центра экспертизы

Дорожная карта

— Контур инициатив Компетенции РО Компетенции ВО Компетенции Experts

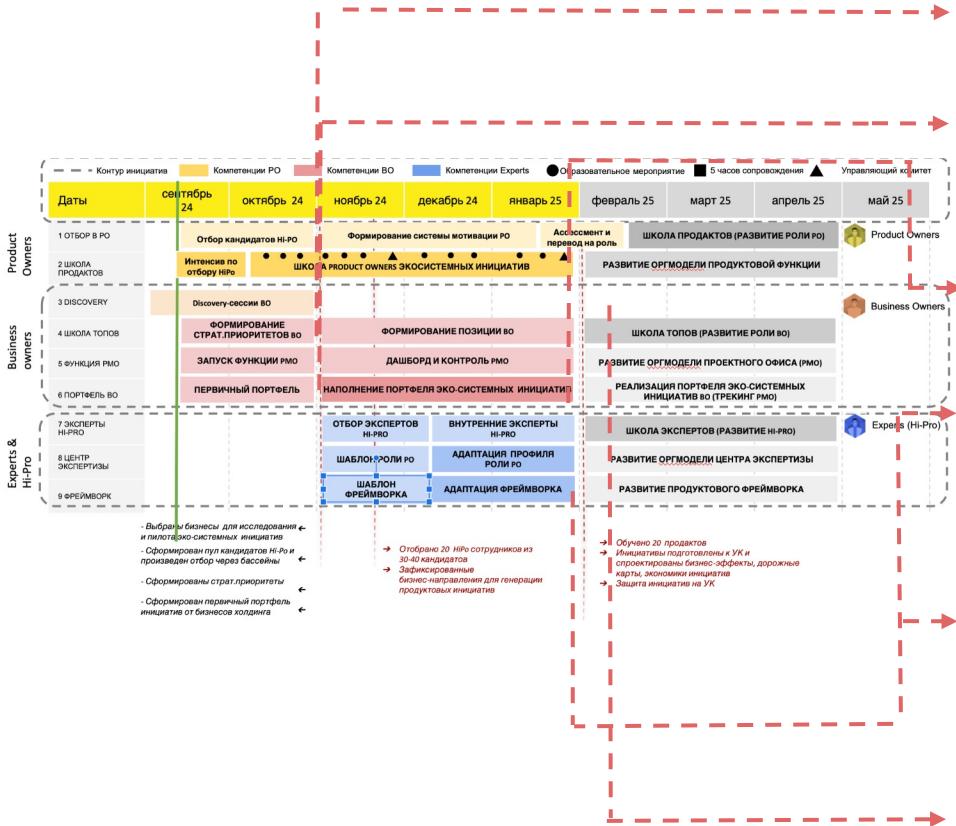


Дорожная карта



- Собранный первичный портфель инициатив по 4 бизнес-направлениям, обученные ВО как наполнять и управлять портфелем при помощи функции РМО, обученная функция РМО
- Сообщество практиков РО разных бизнес-направлений для обмена опытом по текущим продуктовым инициативам и совместной реализации инициатив

Ключевые результаты и точки контроля по проекту сотрудничества Neuromap



Выходной артефакт этапа Discovery-сессий

- Зафиксированы бизнесы и их ключевые инициативы, а также потенциальные блокаторы операционных моделей

Выходные артефакты этапов Запуск функции РМО и формирование страт. приоритетов

- Сформированы страт. приоритеты и ключевые метрики
- Сформирован профиль роли РО
- Сформирован первичный портфель инициатив

Выходные артефакты этапа Дашборд и контроль РМО

- Сформированы портфели инициатив выбранных бизнесов
- Сформированы дашборды и ритуалы контроля продвижения инициатив по портфелю

Выходные артефакты этапа Школа РО

- РО обучены ключевым артефактам фреймворка
- РО защитили свою инициативу на управляющем комитете
- Сформирована система мотивации по роли РО

Выходные артефакты этапа адаптация фреймворка

- Адаптированный фреймворк с шаблонами артефактов и практик, онлайн курс по фреймворку, доработанный совместно с экспертами в бизнесе
- Профиль роли РО
- Обученные внутренние эксперты по модели центра экспертизы

Выходные артефакты этапа Ассесмент

- Профили каждого РО с оценкой по компетенциям
- Performance-review - результаты оценки по продвижению инициатив¹⁰

Детализация роли Neuromap



Использование собственной цифровой LXP-платформы на протяжении всего обучения: синхронное и асинхронное обучение по групповой и индивидуальной траектории, UGC, Peer-to-peer, экспертизы, первичное, промежуточное и итоговое тестирование, отслеживание PnL и TTM инициатив

Продукты Neuromap

01

Интенсивы по продуктовому подходу

Выравнивание понятий

02

Дискавери сессии

Анализ текущих процессов и ограничений

03

Единый фреймворк

Унификация продуктовых подходов

04

Ассесмент владельцев продукта

Оценка текущего уровня зрелости по единому фреймворку

05

Школа владельцев продукта

Внедрение унифицированного продуктового подхода

06

Портфельное управление

Мониторинг и оценка метрик и эффектов от внедрения единого фреймворка

07

Трекинг продуктовых команд

Повышение эффективности внедрения единых продуктовых практик

08

Центр экспертизы

Масштабирование успешных практик на все роли, участвующие в разработке продуктов

Что нужно, чтобы начать работу с нами



ЭТАП 1: Контрактация

1. Подписание NDA между компаниями
2. Согласование КП аудита
3. Обмен документами для погружения в специфику (пример: стратегия, финансовые показатели, ключевые метрики, продуктовую линейку и орг. структура и т.д.)
4. Согласование/Подписание договора
5. Выделение менеджера со стороны Заказчика
6. Согласование проектного плана



ЭТАП 2: Дискавери

1. Формирование списка участников из топ-менеджеров
2. Формирование списка участников из руководителей бизнес и продуктовой функции
3. Выделение времени на участие в discovery-встречах:
 - Топ-менеджмент – индивидуальная встреча с каждым представителем (~60 минут/1 участник)
 - Мидл-руководители – микс индивидуальных и групповых встреч (~60 минут/1 участник или группа)



ЭТАП 3: Программа сотрудничества

1. Изучаем и анализируем результаты Дискавери через следующие ключевые артефакты:
 - Список текущих блокаторов
 - Список рекомендаций по решению ключевой проблематики команд и развитию бизнеса
 - Адаптированный под клиента проектный план сотрудничества
2. Согласовываем цели по каждому из выбранных продуктов
3. Заключаем контракт по выбранному списку продуктов
4. Формируем списки участников из руководителей бизнес и продуктовой функции

Стартуем обучение!

01

Discovery сессии

Диагностика текущего состояния существующих процессов в разных компаниях холдинга

Аудит менеджмента в формате Discovery сессий

Neuromap выясняет запросы и потребности топ-менеджмента различных функций на получение конкретных знаний и навыков по портфельного управлению, продуктовому подходу, цифровой и продуктовой трансформации + выявляет блокаторы в работе над продуктами.



Аудит компании по следующим составляющим:

Стратегия

Портфель

Владельцы
продуктов

Фреймворк для управления
инициативами

Масштабирование продуктовой
и цифровой экспертизы
(Центр экспертизы)

Бизнес-результат аудита

- Ключевые проблематики, связанные с работой и развитием инициатив внутри компании
- Рекомендации по решению ключевых блокираторов через портфельное и продуктовое управление
- Подготовка в сотрудничестве с топ-менеджментом до первого мероприятия на базе as-is проектов и целей по бизнес-направлениям
- Проектный план сотрудничества и предварительная программа мероприятия
- Адаптация коммерческого предложения под потребности компании

**С точки зрения
нашего совместного
взаимодействия можно
выделить следующие
ключевые результаты,
которые достигаются
по итогам качественных
Discovery- сессий**

- 1** Позволяет сформировать комплексное видение as-is ситуации с управлением и развитием инициатив в компании с позиции различных стейххолдеров и участников этих процессов
- 2** Даёт возможность собрать ключевые ожидания от взаимодействия между компаниями и согласовать образ результата
- 3** По своей сути Discovery-сессии уже являются обучающим мероприятием, т.к. через вопросы топ-менеджмент настраивается на правильную “волну” для изменений
- 4** По итогам сессий часто происходит значительное изменение плана взаимодействия как в части необходимых мероприятий, так и в части их внутреннего наполнения (темы, артефакты и т.д.)

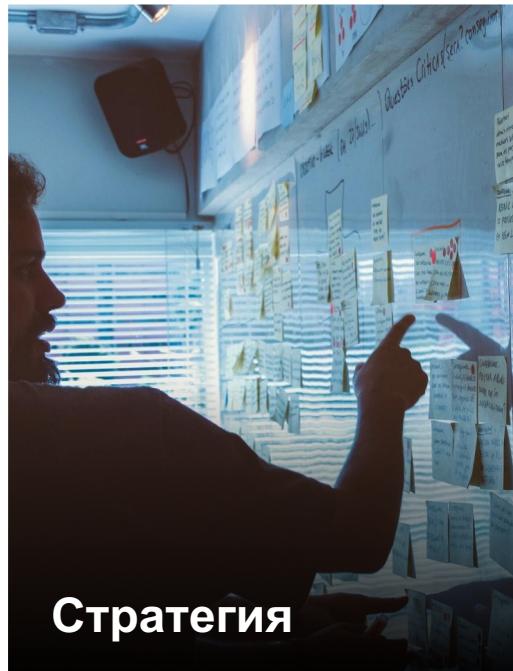
Проблематики бизнеса клиента раскладываются через блокаторы развития по пяти ключевым блокам



Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента.
Детализация примера доступна по запросу.

Проблематики были разложены, в качестве блокаторов развития, по ключевым блокам (1/5)

Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента



Блокиратор

Стратегия состоит из тактических задач и целевых показателей, которые не связаны у различных блоков. Верхнеуровневые стратегические высказывания и приоритеты не проявлены. Нет стратегии работы с клиентскими сегментами, что приводит к сложностям с позиционированием на рынке, особенно при экспансии вне домашнего региона.

Клиентская сегментация проявлена в рамках стратегии на очень высоком уровне (по доходности и по продуктовым направлениям). При этом, с точки зрения продуктowego подхода, клиентские сегменты по потребностям практически не проработаны

Есть отдельная стратегия по IT - это плюс

Нет отдельной стратегии по Digital с возможностью кратного роста по отдельным направлениям или клиентским сегментам

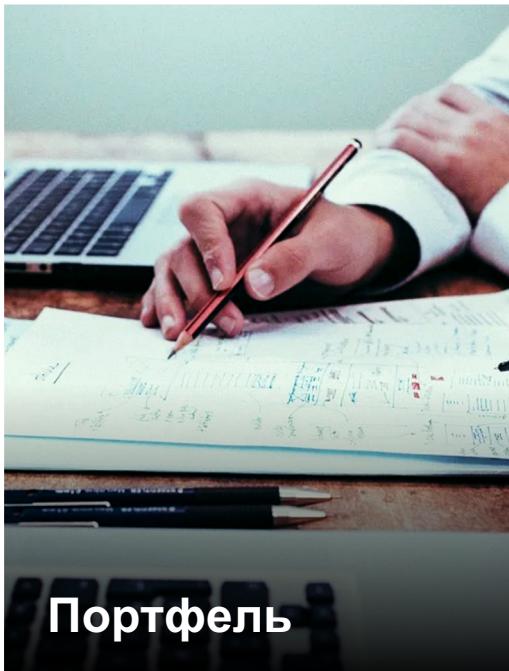
Описание предлагаемого решения

Для достижения поставленных целей (рост по EBITDA до 20__, качественное улучшение процессов и клиентского сервиса) рекомендуется перевести команды в единый контур управления по стратегическим показателям через внедрение портфельного управления, договорившись о ресурсном планировании и достижении стратегических приоритетов в рамках портфеля

В краткосрочной перспективе, для быстрой адаптации к волатильным условиям рекомендуется выявить основные клиентские сегменты, на которых стоит обратить особое внимание. Выявить основные активы, сформировать стратегические приоритеты и направления развития

Проблематики были разложены, в качестве блокаторов развития, по ключевым блокам (2/5)

Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента



Блокиратор

Портфеля инициатив, как такового, нет на уровне всей компании. Есть разрозненные инициативы в каждом из бизнес-направлений

Инициативы не подсчитаны и не приоритезированы, с точки зрения доходов: все проекты/инициативы являются расходными единицами, которые, по факту, существуют
на прибыли от операционной модели

Инициативы не подсчитаны, с точки зрения влияния на метрики

Портфель инициатив не разбит на разные типы инициатив. Соответственно, все инициативы управляются и приоритизируются одинаково, что негативно сказывается как на загрузке ресурсов, так и на эффективности этих инициатив

Вследствие того, что не подсчитаны эффекты от инициатив, ресурсное планирование по портфелю происходит неэффективно. Ресурсы не удается распределить, так как они являются расходной единицей, а не инвестиционной

Нет функции портфельного управляющего и РМО офиса, вследствие чего нет системного отслеживания того, как проекты реализуются, системного выявления и решения блокаторов

Описание предлагаемого решения

Необходимо получить обновленный список инициатив портфеля: наполнение портфеля инициативами, дающими максимальный эффект в краткосрочной перспективе, в связи с конкретными приоритетами и фиксированием ключевых метрик

Разработка и наполнение Первичного портфеля с ТТМ инициатив

3-6 месяцев, который обеспечит реализацию "быстрых", метризированных и измеримых инициатив по приросту в EBITDA и операционной эффективности

Инициативы должны быть направлены на конкретные клиентские и пользовательские сегменты, содержать в себе информацию о доходах и расходах, с конкретным количеством ресурсов, которые выделяются на каждую из инициатив. У каждой инициативы должен быть посчитанный и верифицированный аналитиками PnL. На основе PnL будет произведена приоритизация инициатив для дальнейшей разработки

Доработка Продуктового портфеля - PnL + необходимо договориться о количестве продуктов/продуктовых направлений для реализации, в рамках продуктового портфеля. Произвести ресурсное планирование по командам

Необходимо сформировать дерево метрик по влиянию на стратегически важные показатели и провести переприоретизацию портфеля, в соответствии с деревом метрик

На основе полученных и проработанных инициатив необходимо сформировать: новый функциональный Портфель, Продуктовый План, План по ИТ, План по бизнесу

Проблематики были разложены, в качестве блокаторов развития, по ключевым блокам (3/5)

Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента



Блокиратор

Нет единого фреймворка, по которому движутся разные команды или отдельные инициативы, то есть каждый делает свою инициативу "как может" Движение инициатив отслеживается только на уровне проектного плана и основных вех, нет результатов каждого этапа жизненного цикла

Недостаток ресурсов со стороны ИТ для проработки инициативы (пример: различные инициативы маркетинга и производства)

Нет отдельно выделенной команды change для инициатив, т.е нет выделенных людей, которые могут подхватывать цифровые инициативы и помочь внедрять их. Внедрение инициатив вменяется людям из операционки

Низкий уровень кросс-функционального взаимодействия. Проявляется в кейсах, когда один из продуктов клиента привел, а остальные пробуют апдейтить его отдельно как новые, вместо того, чтобы разработать для клиента комплексное продуктовое предложение

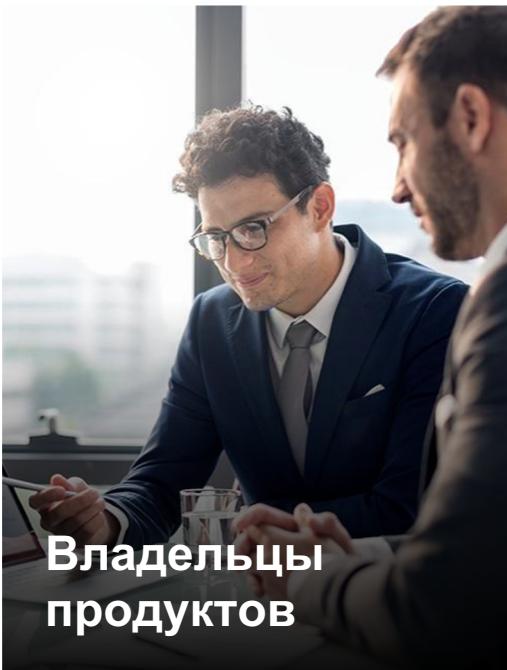
Описание предлагаемого решения

Создать единый фреймворк с утвержденным списком общих артефактов для всех функций для регулярного отслеживания статусов по движению инициатив, ускорения TTM и решения кросс-функциональных блокаторов

Сформировать систему Управляющих комитетов: УК по блокаторам, УК по идеям (Этап Ideation), УК по защите ресурсов на разработку (Этап Design), УК по подтверждению и защите эффектов (Этап Deploy)

Проблематики были разложены, в качестве блокаторов развития, по ключевым блокам (4/5)

Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента



Владельцы продуктов

Блокиратор

Владельцев продуктов, как роли для развития, в компании нет
Ответственность за достижение эффектов и реализацию инициатив ложится на руководителей отделов/
направлений, у которых, помимо этого, еще очень много операционной и административной работы
Есть неплохой задел в клиентоцентричность для продуктов, но эта работа с обратной связью от клиента несистемная. Она выливается в то, что мы хорошо слышим и слушаем клиента, и оказываем ему максимально индивидуализированный сервис, но эта ОС не получает системного влияния на продукты

Описание предлагаемого решения

Необходимо развитие навыков продуктового подхода как в среди уже имеющихся бизнес-лидеров, так и за рамками бизнес-функций.
Отдельный фокус необходимо сделать на исследовании и зонах роста текущих продуктов.
Инициативы в рамках школы владельцев продуктов проектируются до стадии Design

Проблематики были разложены в качестве блокаторов развития по ключевым блокам (5/5)

Один из вариантов отражения ключевых результатов Discovery сессий для клиента



Блокиратор

PnL не считается до каждой отдельной инициативе, а только на общий продукт

Дерево метрик построено от финансовых метрик, но не достроено до продуктовых метрик, не всегда очевидна связь между метрикой команды/продукта и финансовыми метриками продукта

Многие бизнес-заказчики не готовы производить расчет эффектов по предлагаемым к реализации инициативам

Нет библиотеки финансовых моделей для расчет экономик инициатив

Не развитая функция финансового контроллинга, которая прорабатывает эффекты по инициативам от момента появления идеи до момента подтверждения реального эффекта

Не посчитан PnL до каждого клиента в рамках розницы (в корпоратах уже есть), но даже при том, что он посчитан, нет единого KPI по доходу на клиента.

Каждый продукт зарабатывает сам на себе

Описание предлагаемого решения

Создать правила гибкого бюджетирования продукта, в рамках итерационного подхода с подтверждением PnL

Создать функцию контроллинга для проектирования и подтверждения эффекта по инициативам

Создать библиотеку экономик для быстрого формирования PnL по продуктам

02

**Интенсив по продуктовому
подходу и основным
инструментам фреймворка**

Кому подойдет интенсив по роли “Владелец продукта”?



Представителям топ- менеджмента

Поможем руководителям и участникам команд понять специфику работы Владельца продуктов, применимость и целесообразность внедрения инструментов продуктового менеджмента в отдельных контурах организации. Разберетесь, как модель фреймворка влияет на РnL и скорость возврата инвестиций.



Сотрудникам и руководителям кросс-функциональных подразделений

Поможем эффективнее взаимодействовать с продуктовыми командами, повысим прозрачность взаимодействия на всех этапах развития продукта.

Полное погружение в роль «Владельца продукта»

ФРЕЙМВОРК

ПРАКТИК



Всего за три дня
вы

Ideation



Discovery



Design



- Узнаете, как в бизнесе работает продуктовый подход, почему сейчас его внедряют крупнейшие компании, разберете успешные кейсы
- Почувствуете себя в роли Владельца продукта и научитесь продуктовому мышлению
- Познакомитесь с инструментом Product owner, фреймворком для достижения быстрого Time to Market и P&L инициатив

- Получите глубокий обзор артефактов, практик и знаний каждой стадии фреймворк
- Самостоятельно генерируете ключевые артефакты стадий Ideation (Генерация и упаковка идей), Discovery (Исследования), Design (Проектирование)

Результаты обучения



- Умение применять продуктовый подход для быстрого создания востребованных клиентами продуктов/сервисов
 - Умение использовать инструменты для организации быстрой, комфортной, слаженной работы продуктовой команды
 - Умение кросс-функционально взаимодействовать с участниками работы над продуктом
-
- Умение использовать фреймворк для продвижения инициатив до P&L с коротким ТТМ
 - Умение генерировать инициативы и структурно их описывать в «Продуктовом канвасе» с гипотезами о P&L, сегменте, проблеме, решении.
 - Умение проводить исследования клиентов с помощью различных инструментов
-
- Понимание роли Владельца продукта, его ответственостей, умение нести ответственность за P&L продукта.
 - Знание ключевых артефактов, необходимых Владельцу продукта для работы над инициативой

Коммерческие условия по проведению интенсива по продуктовому подходу и основным инструментам фреймворка

02

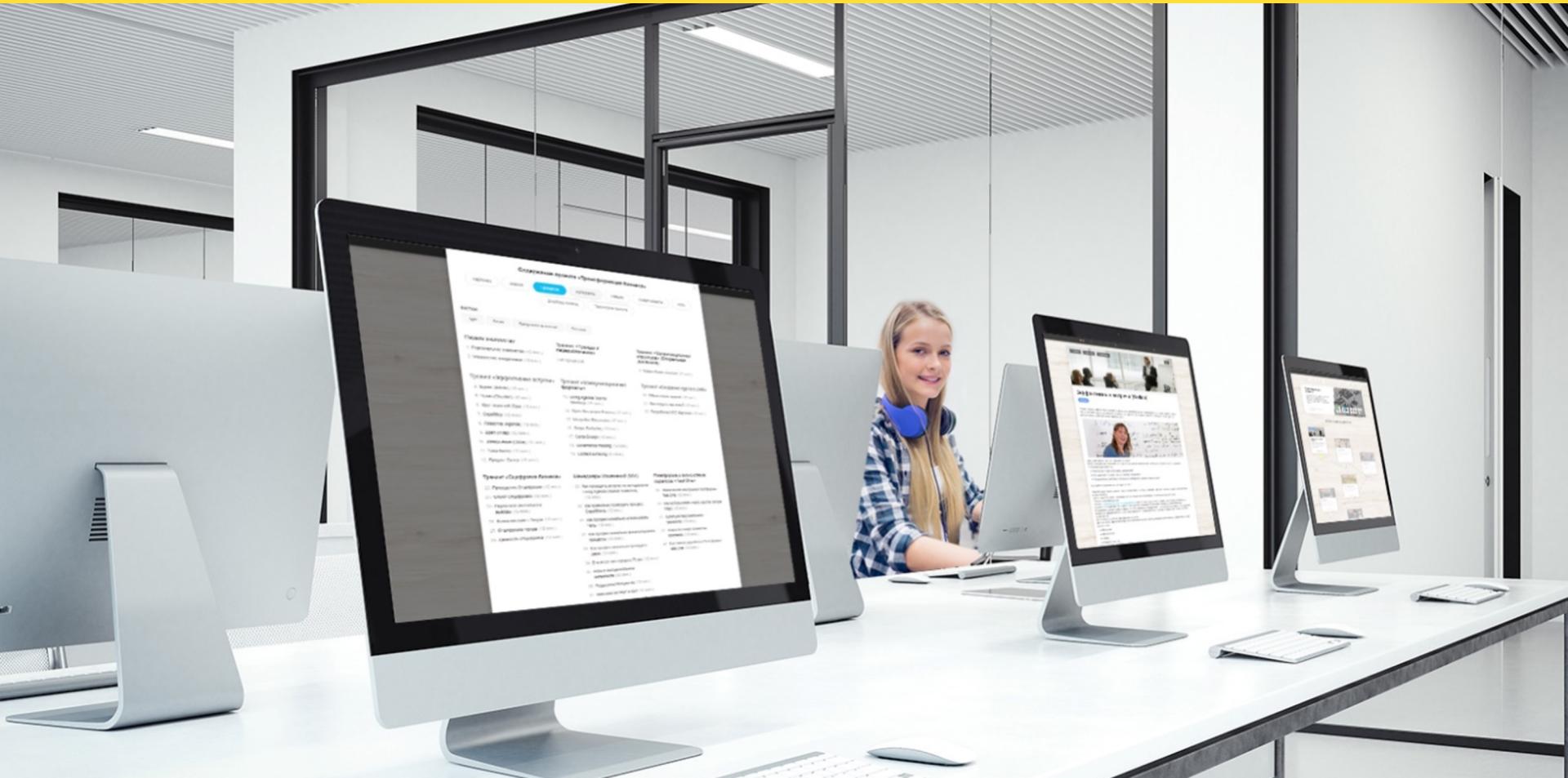
Интенсив по продуктовому подходу

Стоимость корпоративной
программы от 600 000руб.

*из расчета 60000руб. На одного участника

Базовая длительность программы: 3 дня

-  **Участники:** Представители топ менеджмента, руководители кроссфункциональных подразделений
-  **Длительность:** 3 дня по 4 часа
-  **Количество:** до 10 человек (при большем количестве участников рекомендовано разделить на две группы)
-  **Формат:** 3 дня по 4 часа онлайн с использованием платформы Zoom и Miro
-  **Ключевой результат :** базовое погружение в роль владельца продукта и основы построения фреймворка

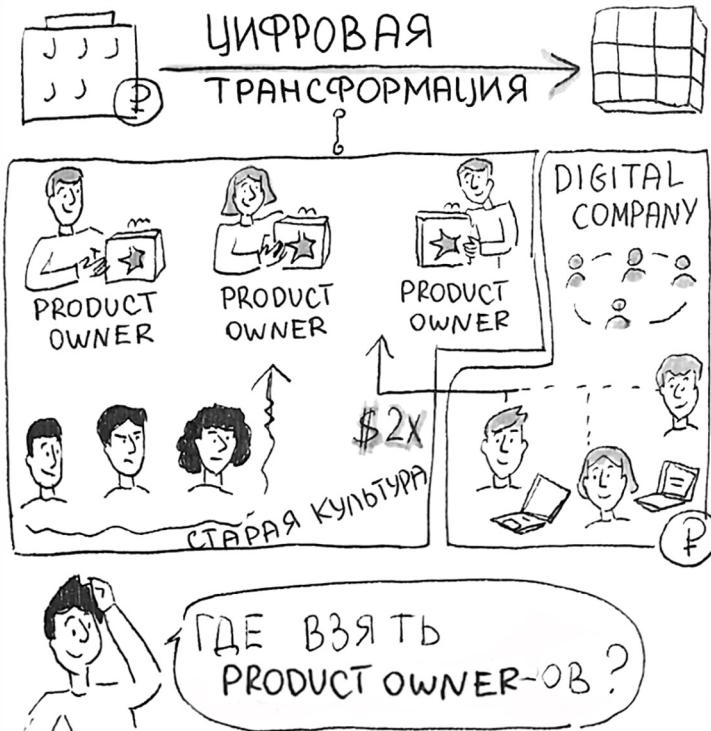


02

Интенсив по отбору HiPo сотрудников

Отбор HiPo сотрудников на роль Product Owners

Программа двухдневной сессии по отбору HiPo сотрудников (пример)



ЦЕЛЬ

Знакомство с продуктовым подходом в крупном бизнесе и генерация инициатив, с целью отбора HiPo сотрудников для дальнейшего обучения в рамках Школы Product Owners



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Структура сессии:

- Теоретический блок от экспертов
- Практическая работа по генерации портфеля инициатив участниками сессии

Длительность: 1-2 дня по 5 часов

Формат: очный + онлайн (запись)

Спикеры: два эксперта от Neuromap

Количество участников: от 50 практиков



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

- Сформирован первичный список кандидатов на роль владельцев продуктов
- Сформированы рекомендации по формированию образовательного трека Школы РО



ПРИМЕР ПРОГРАММЫ

- Теоретический блок по темам:
 - Роль "Product owner" в контексте задач продуктовой трансформации крупного бизнеса и наполнения портфеля инициатив;
 - Отличие Product owner от Project manager: ownership и предпринимательский майдансет;
 - Почему продуктовый подход помогает компаниям выигрывать конкуренцию на рынках?
 - Два типа владельцев продуктов: Discovery и Delivery - "продакты";
- Изучение методологий генерации инициатив (выбираем наиболее эффективный инструмент после аудита);
- Проведение CustDev клиентов по инициативам
- Поиск и решение блокаторов по инициативам
- Практика на основе генерации инициатив в формате bottom-up;
- Отбор кандидатов по итогу презентации инициатив для дальнейшего обучения в Школе Product Owners

Коммерческие условия по интенсиву Отбор в школу РО

02

Интенсив по генерации инициатив

Стоимость обсуждается с заказчиком индивидуально

Длительность: определяется дополнительно в зависимости от кол-ва участников



Участники: потенциальные HiPo сотрудники: сотрудники продаж, фронт-офиса, сотрудники функции маркетинга, сотрудники бизнесов, которых выбрали руководители, стажеры с рынка



Количество: от 70 человек (количество участников обсуждается в рамках Discovery-сессий)



Формат: 2 интенсива по 2 дня по 6 часов сессия в формате оффлайн

Ключевой результат для компании:

Сформирован первый список кандидатов на роль владельцев продуктов

Сформированы рекомендации по формированию образовательного трека Школы РО

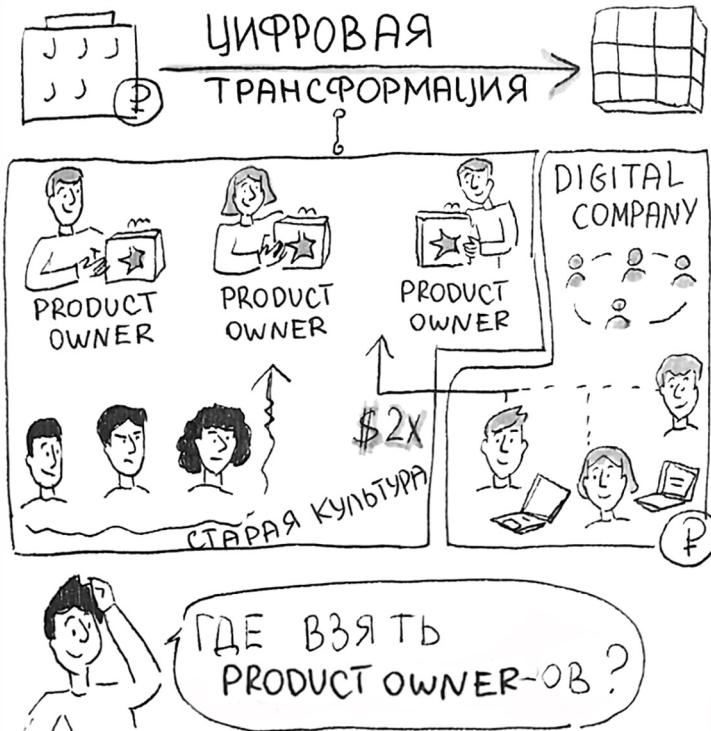
Сформирован список инициатив для школы РО

03

Школа Product owners

Обучение РО и реализация экосистемных инициатив

Вводное мероприятие по продуктовому подходу (пример)



ЦЕЛЬ

Знакомство с продуктовым подходом в крупном бизнесе и генерация инициатив, с целью отбора HiPo сотрудников для дальнейшего обучения в рамках Школы Product Owners



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Структура сессии:

- Теоретический блок от экспертов
- Практическая работа по генерации портфеля инициатив участниками сессии

Длительность: 1-2 дня по 5 часов

Формат: очный + онлайн (запись)

Спикеры: два эксперта от Neuromap

Количество участников: от 50 практиков



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

- Сформирован первичный список кандидатов на роль владельцев продуктов
- Сформированы рекомендации по формированию образовательного трека Школы РО



ПРИМЕР ПРОГРАММЫ

- Теоретический блок по темам:
 - Роль "Product owner" в контексте задач цифровой трансформации крупного бизнеса и наполнения портфеля инициатив;
 - Отличие Product owner от Project manager: ownership и предпринимательский майданс;
 - Почему продуктовый подход помогает компаниям выигрывать конкуренцию на рынках?
 - Два типа владельцев продуктов: Discovery и Delivery - "продакты";
 - и другие.
- Изучение методологий генерации инициатив (выбираем наиболее эффективный инструмент после аудита);
- Практика на основе генерации инициатив в формате bottom-up;
- Отбор кандидатов по итогу презентации инициатив для дальнейшего обучения в Школе Product Owners

РОЛИ: КАНДИДАТЫ В ШКОЛУ PRODUCT OWNERS

Цель и результат от подготовки Product Owner



Цель подготовки PO

Доведение инициативы из портфеля со стадии Ideation до защиты на управляющем комитете после стадии Design через обучения и трекинг владельцев продукта



Результаты подготовки PO

Инициативы из портфеля проработаны Product Owner верифицированы метрики, произведено ресурсное планирование, согласованы доходы и расходы

Под запросы компании актуализирован фреймворк с артефактами и практиками

Экспертами верифицированы навыки Product Owner по проработке инициатив до стадии Design

Достигнуты первые эффекты по продажам



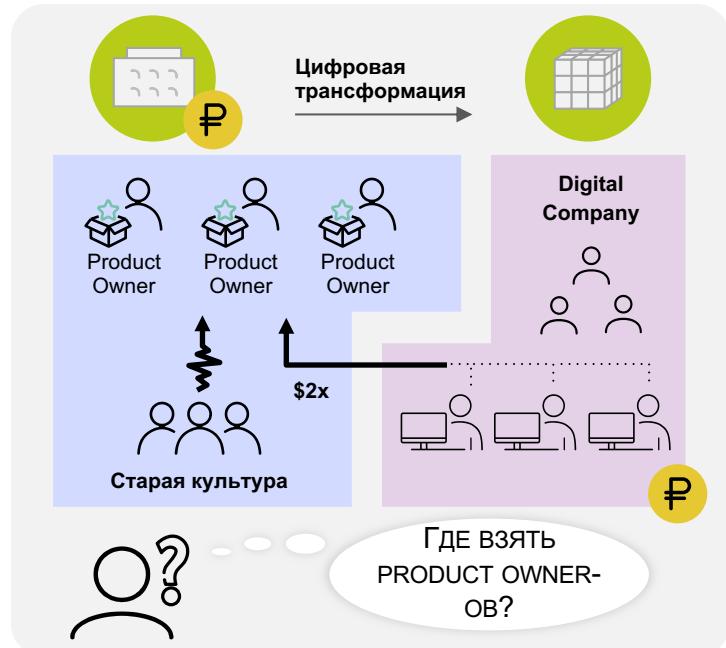
Ключевые активности в рамках процесса по подготовке PO

Обучающее мероприятие

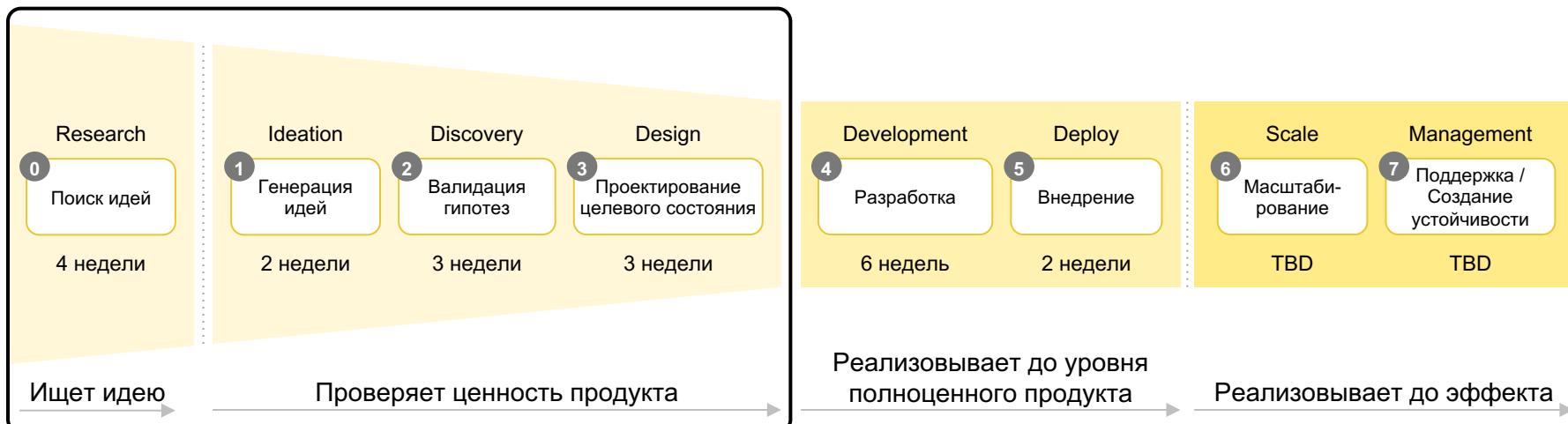
Peer-2-peer сессия

Трекинг инициативы

Работа над артефактом



В рамках программы планируется обучить Владельцев продукта артефактам и навыкам по доведению инициативы от Идеи до Дизайна

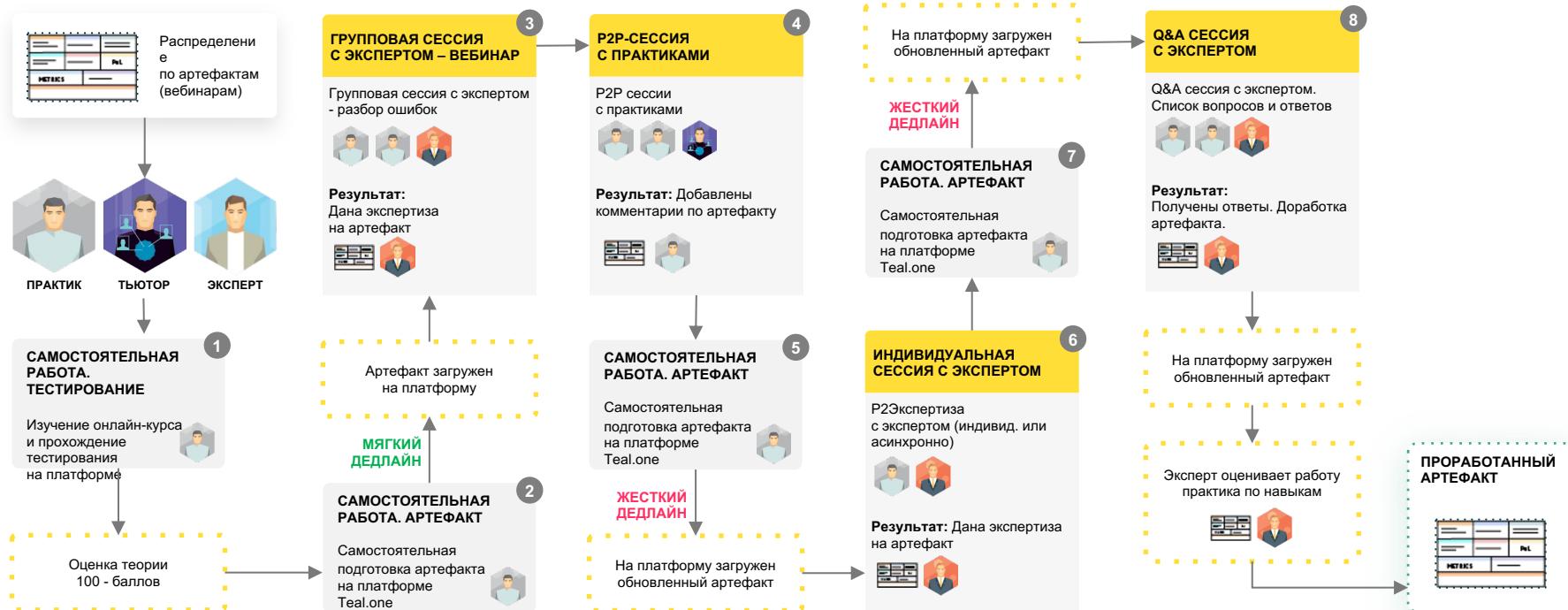


В целевой версии данной модели управляющие комитеты, принимающие решение о дальнейшем продвижении инициативы, проводятся 3 раза (по итогам стадий Генерация идей, Проектирование целевого состояния, Внедрение)

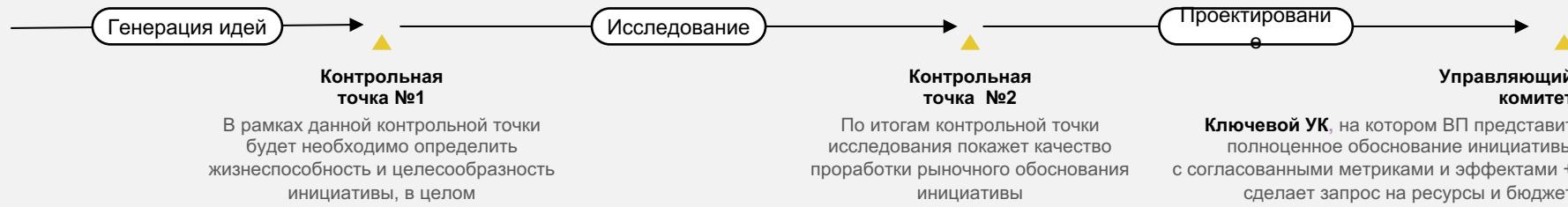
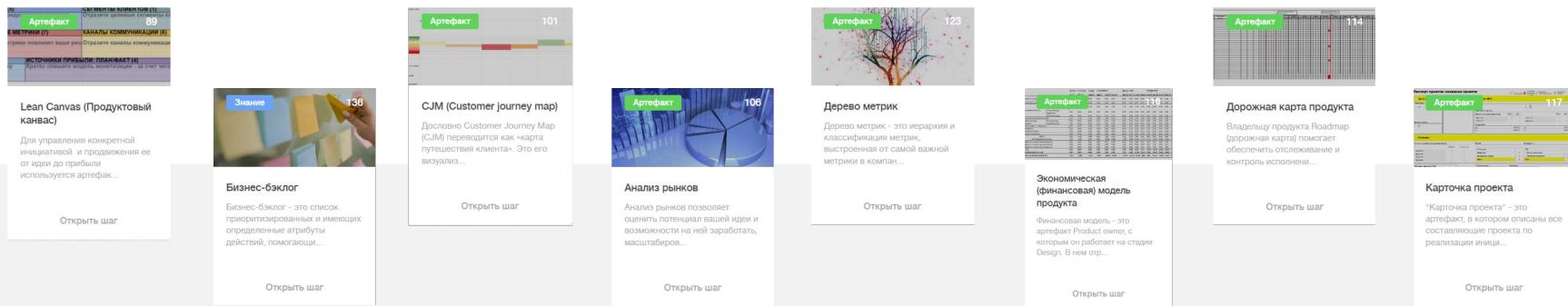
В рамках обучения, с целью контроля эффективности предлагается увеличить количество УК: промежуточные УК будут организованы по итогам каждой стадии внутри обучения

Neuromap

Процесс обучения в рамках образовательного модуля состоит из набора активностей, направленных на качество проработки артфекта

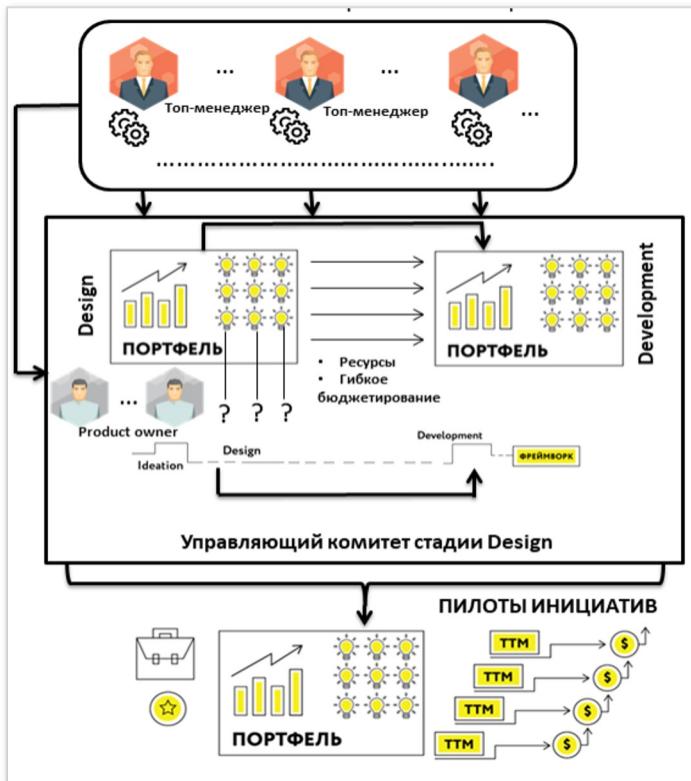


Предлагаемый набор ключевых артефактов для проведения образовательных модулей в рамках обучения Владельцев продукта



- 1 Набор ключевых артефактов может быть изменен в процессе работы, в зависимости от инициатив, над которыми практики работают в рамках школы
- 2 Помимо ключевых артефактов, у практиков есть возможность самостоятельно изучить более 50 дополнительных артефактов из библиотеки на платформе

Управляющий комитет стадии Design для отбора инициатив к запуску пилотов (пример)



ЦЕЛЬ

Представить полноценное обоснование инициатив, проработанных практиками в рамках Школы Product Owners с согласованными метриками и эффектами, а также сделать запрос на ресурсы и бюджет на стадию Разработка



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Структура сессии:

- Мотивационное слово от членов УК
- Защита инициатив практиками Школы РО
- Подведение и фиксация результатов и рекомендаций по дальнейшим шагам по итогу УК

Длительность: 1-2 дня по 5 часов (в зависимости от количества допущенных практиков на УК)

Формат: очный + онлайн (запись)

Спикеры: два эксперта от Neuromap



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

- Топ-менеджмент обладает навыками отбора инициатив для реализации/запуска пилотов; пул инициатив, готовых в запуску пилотов
- Сформирован список инициатив для реализации
- Сформирован список потенциальных кандидатов в CoP

РОЛИ: ТОП МЕНЕДЖМЕНТ, PRODUCT OWNERS

ТОП- 5 причин для проведения внутренней школы владельцев продукта с Neuromap в сравнении с наймом готового специалиста с рынка

- 1** Значительная финансовая экономия на стоимости найма и адаптации
Текущая средняя стоимость найма ВП составляет около 500 тысяч рублей без учета стоимости адаптации в компании до выхода на эффективную работу
- 2** Высокая практическая ориентация - обучение на уже существующих продуктах
Необходимым условием "входа" в обучения является наличие уже существующего продукта или набора готовых к проверке "боевых" гипотез для развития в рамках обучения
- 3** Максимальная адаптация программы обучения под потребности клиента
По итогам проведения ассессмента формируется клиентский трек обучения с учетом специфики рынка клиента, процессов внутри компании, а также особенностей кандидатов для обучения
- 4** Инвестиция в сотрудников повышает лояльность и эффективность работы
При правильном позиционировании, инвестируя в развитие внутренних сотрудников, можно значительно повысить их лояльность к компании и эффективность в рамках новой роли
- 5** Возможность дальнейшего масштабирования единого стандарта роли ВП
через следующие потоки и развитие уже обученных ВП через Центр Экспертизы (ЦЭ)

Коммерческие условия по проведению школы Product owners

03

Школа владельцев продуктов

Стоимость обсуждается с
заказчиком индивидуально

(Зависит от количества мероприятий и
последующего сопровождения)

+

Использование онлайн- платформы Teal.One

Длительность: 4 месяца

 **Участники:** Отобранные HiPo сотрудники компании для прохождения обучения в школе РО

 **Длительность:** От 4 месяцев (по три мероприятия в месяц)

 **Количество:** 20 человек (при этом на старте в процесс обучения включается до 30 человек)

Формат:

-  Вводное мероприятие по продуктовому подходу (1-2 дня в очном формате по 5 часов, количество участников: от 50 потенциальных кандидатов в РО);
- От 8 онлайн мероприятий по 4 часа по выбранным из библиотеки артефактам (после каждого мероприятия: 20 часов Р2Р и тьюторинг сессий по доработке артефактов + 10 часов индивидуальных сессий практиков с экспертами по разбору практических заданий);
- Управляющий комитет на стадии Design (1-2 дня в очном формате по 5 часов, в зависимости от допущенных на защиту практиков школы РО).

 **Ключевой результат для компании:** в холдинге появляются сотрудники, обладающими набором компетенций для доведения метризированных инициатив портфеля от базовой идеи до финансового результата с минимальным ТТМ

Бесплатно в течение всего обучения + два месяца после обучения

04

Ассесмент

Оценка уровня текущих владельцев продукта

Что такое ассессмент?



Оценка навыков и компетенций сотрудников по конкретным специальностям (например, Владелец продукта).

Осуществляется с помощью комплексного подхода, включающего как проверку теоретических знаний, так и умение решать практические задачи

Ассессмент в рамках запуска Школы Владельцев продуктов



Стартовый ассессмент позволяет оценить уровень навыков и компетенций будущих участников обучения, выявить сильные и “узкие” места, потенциальные возможности и скорректировать программу обучения для получения сотрудниками максимальной ценности



Построение индивидуальных траекторий обучения для различных сотрудников в зависимости от их уровня навыков и компетенций, выявленных слабых и сильных сторон, составление ИПР



Оценка карт навыков и компетенций продуктовых команд, выявление “западающих” навыков, улучшение командной работы



Итоговый ассессмент позволяет оценить изменение уровня владения навыками и компетенциями каждого сотрудника в результате обучения

Пример грейдов базовых навыков (1/2)



Product owner	JUNIOR	MIDDLE	SENIOR
Навыки			
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ			
Анализ конкурентов	200	300	400
Соотнесение действий с метриками	200	300	400
Исследование влияния инициативы/продукта на бизнес-процессы компании	200	300	400
Формирование и управление бэклогом продукта	200	300	400
Умение сегментировать клиентов	200	300	400
Целеполагание в бэклоге	200	300	400
Установка и управление метриками продукта	200	300	400
Умеет доводить продукт до успешной реализации	200	300	400
Проектирование MVP	200	300	400
Умеет анализировать экономические показатели продукта	200	300	400
Умеет формулировать гипотезы по решению проблем клиентов	200	300	400
Умеет проводить интервью с пользователями, анализировать инсайты и оформлять гипотезы	200	300	400
Умеет формулировать проблематику на языке клиента	200	300	400
Управление ожиданиями всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров)	200	300	400
Умеет проводить анализ рынка	200	300	400
Описание верхнеуровневой дорожной карты по инициативе в карточке проекта	200	300	400
Описание верхнеуровневой дорожной карты по инициативе в карточке проекта	200	300	400
Умение доносить в решении ценность продукта на языке клиента	200	300	400
ПРОДУКТОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ			
Проверка гипотез о решении (эксперименты)	200	300	400

Пример грейдов базовых навыков (2/2)



Product owner	JUNIOR	MIDDLE	SENIOR
Навыки			
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ			
Контроль за выполнением задач	200	200	300
Умение транслировать цели команде продукта	Нет	200	300
Берет на себя ответственность за результат команды	Нет	200	300
Мотивация сотрудников	Нет	200	300
МЯГКИЕ НАВЫКИ			
Умение разрешать конфликты	200	300	400
Аналитическое мышление	200	200	300
Открытость новому и умение пробовать новое	300	300	400
Самоорганизация под цель	100	200	300
Клиентоцентричность	200	200	300
КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ			
Презентация идеи\продукта	200	300	400
Умение вести грамотные устные и письменные коммуникации	200	300	400



Ассессмент по бизнес-роли

Под каждый навык есть 3 типа карточек: артефакт, знания и практика

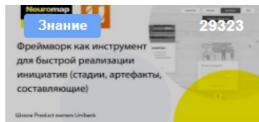
- Знание - теоретические знания об определенной методологии/ инструменте
- Практики - процессы, которыми Product owner должен владеть для создания артефактов
- Артефакты - (мини-продукты), которые Product owner должен уметь создавать в рамках своей деятельности



Демо спринга

Назначение Демо (Sprint Review) – показ результатов, достигнутых командой, и их оценка стейкхолдеров...

[Открыть шаг](#)



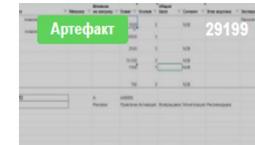
Фреймворк как инструмент для быстрой реализации инициатив (стадии, артефакты, составляющие)

Фреймворк — это инструмент, позволяющий сделать четким и прозрачным процесс работы над продуктом....



Карточка инициативы (Product owners)

Для управления конкретной инициативой используется артефакт "Карточка инициативы". Он описывает...



Бэклог гипотез

Бэклог гипотез о решениях поможет вам упорядочить инсайты, полученные во время стадии "Сбор идей" ...

[Открыть шаг](#)

На базе артефактов происходит оценка навыков сотрудников

Коммерческие условия по ассессменту владельцев продукта

04

Ассессмент владельцев продукта

Стоимость

от **250 тыс. рублей**

из расчета 25 тыс. рублей за человека

Длительность: от 2 недель

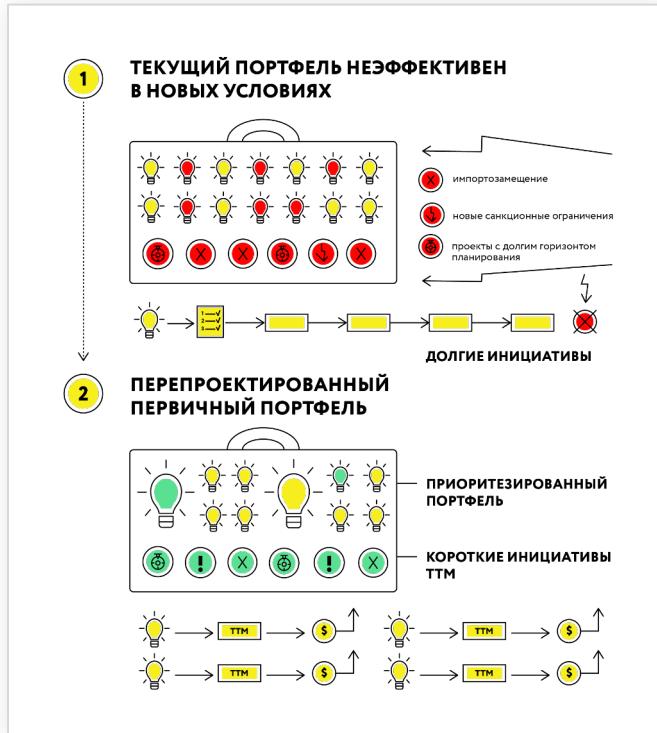
- **Участники:** владельцы продуктов прошедшие обучение
- **Формат:** тестирование владельцев продуктов по компетенциям профиля роли
- **Ключевой результат для компании:**
 - Проведено тестирование сотрудников компании по уровню продуктовых и проектных компетенций
 - Даны рекомендации по развитию сотрудников
 - Выстроены индивидуальные траектории для дальнейшего обучения
 - Проведен Performance-review по результатам проработки инициатив

05

Портфельное управление

Запуск функции РМО, формирование страт приоритетов, наполнение портфеля экосистемных инициатив

Программа: двухдневная сессия по генерации инициатив (пример)



ЦЕЛЬ

Знакомство с продуктовым подходом в крупном бизнесе и генерация инициатив, с целью достижения стратегических приоритетов и формирования первичного портфеля инициатив



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Структура стратегической сессии:

- Выступление топ-менеджеров
- Теоретический блок от экспертов
- Практическая работа по генерации портфеля инициатив участниками сессии

Длительность: 2 дня по 8 часов

Формат: очный + онлайн (запись)

Спикеры: два эксперта от Neuromap



БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

- Сформулированы стратегические приоритеты
- Наполнен первичный портфель инициатив с верхнеуровневой оценкой бизнес-потенциала с метриками и эффектами
- Сформирован первый список кандидатов на роль владельцев продуктов



ПРИМЕР ПРОГРАММЫ

- Теоретический блок по цифровой трансформации и разработанной Neuromap модели трансформации крупного бизнеса, состоящей из пяти этапов: Стратегия, Портфельное управление, Product owners, Фреймворк, Центр экспертизы
- Изучение стратегических инструментов и методологий генерации инициатив: активы & пассивы, value chain, ограничения & возможности, продуктовые троицы (выбираем наиболее эффективный инструмент после аудита)
- Приоритизация инициатив
- Доработка портфеля в части сегментации, экономики инициатив
- Формирование первичного портфеля инициатив
- Презентация итоговых портфелей

РОЛИ: ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ

Ключевые образовательные блоки, изучаемые в рамках сессии по обучению топ-менеджмента (пример)

Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Блок 5
<p>Продуктовый подход в крупном бизнесе</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продуктовый подход и его отличие от проектного • Актуальность в современных условиях, кейсы применения в крупном бизнесе • Различия между проектом и продуктом • Разработанная Neuromap модель трансформации крупного бизнеса из пяти этапов • Общее понимание ключевых понятий трансформации: Стратегия, Портфельное управление, Product owners, Фреймворк, Центр экспертизы 	<p>Управление корпоративным портфелем</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модель портфельного управления в компании • Сегментация портфеля и портфельное управление • Разные подходы для портфеля (инфраструктурный, по страт.инициативам, проектный, продуктовый) • Лидерство по снижению затрат (Cost reduction) • Стратегия верного выбора актива и наполнение портфеля 	<p>Корпоративный фреймворк в системном управлении инициативами и решение кросс-функциональных блокаторов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продуктовый подход и быстрые победы PnL • Единый корпоративный фреймворк для реализации инициатив: тройная модель (артефакты, практики, знания) • Стадии фреймворка от Ideation до Management + адаптация фреймворка под корпорацию • Фреймворк как единый язык для взаимодействия в компании • Решение блокаторов и организационных дисфункций по портфелю (PnL, TTM) • Продуктовый фрейм и продуктовое управление в корпоративном фреймворке • Финансовый фрейм, экономическое обоснование и гибкое бюджетирование портфеля 	<p>Product owner – драйвер развития компании</p> <ul style="list-style-type: none"> • Роль Product owner для быстрой реализации инициатив: предпринимательский майдансет, ownership, ответственность за PnL и TTM • Условия работы Product Owner: создание благоприятной среды внутри компаний • Масштабирование Product owners через модель корпоративного фреймворка • Организация подготовки Product owners внутри компании через модель Центра экспертизы • Где найти Product owners? Главные ошибки в поиске Владельцев продуктов для реализации инициатив • Разбор кейсов крупных промышленных компаний 	<p>Практическое задание</p> <ul style="list-style-type: none"> • Практика “Ограничения и возможности” при реализации стратегии и внедрении продуктового подхода

Основные результаты стратегической сессии и индивидуального сопровождения менеджмента в рамках доработки портфеля инициатив

- 1** Определены стратегические приоритеты дальнейшего развития
Топ менеджмент обладает навыками определения страт.приоритетов компании и синхронизации портфеля с ними
- 2** Доработан первичный портфель инициатив
Доработаны клиентские сегменты, проблемы описаны языком клиента
- 3** Инициативы соответствуют стратегическим приоритетам
Метрики для каждой инициативы определены и соотносятся со страт.приоритетами компании/продуктов
- 4** Оценка портфеля по метрикам и влиянию на PnL компании =
подсчитаны доходы и расходы по инициативам
- 5** Топ-менеджер обладает набором must-have навыков для наполнения, актуализации и контроля для реализации различного типа портфелей инициатив

Цели и задачи “Портфельное и проектное управление”



Цель этапа

1. Сформировать прозрачную систему ведения и учета портфеля проектов
2. Сформировать систему целеполагания на основании дерева метрик. KPI-performance
3. Разработка методологии скоринга портфельных бизнес-проектов
4. Подготовить дашборды мониторинга, оценки эффектов, связи верхнеуровневых целей с целями команд



Результат взаимодействия с Neuromap

1. Цифровая платформа Neuromap ведения целей и проектов по эпикам/проектам/продуктам/каналам
2. Системы целеполагания на основании дерева метрик. Организация KPI-performance
3. Разработанная методология оценки ведения проектов и портфеля по фреймворку
4. Разработка бизнес-требований к дашбордам
5. Обученные РМО и проектные менеджеры методологии портфельного и проектного управления



Ожидаемый эффект для компании

Получить понимание по исполнению ключевых KPI и метрик успеха на запланированный период

- Revenue
- EBIT / EBITDA
- CIR / STAFF CIR
- Customer Base / Active customer Base
- ROI / ROE - получить понимание возвратности инвестиций на капитал, на Equity от запланированных и реализуемых инициатив и прозрачного процесса управления портфелем

Повышение уровня зрелости РМО офиса



01

Автоматизация

- Автоматизация сбора и актуализации статусов по проектам позволит принимать решения на основе данных
- Создание дашбордов по целям позволит проводить мероприятия по годовому, квартальному, ежемесячному и еженедельному планированию более эффективно



02

Трекинг

- Трекинг помогает на регулярной основе собирать актуальную информацию по проекту
- Трекинг помогает синхронизировать цели команд с целями бизнес-блоков и компании в целом
- Трекинг позволяет сфокусировать команду на целях проектах



03

Обучение

- Обучение восполняет пробелы в компетенциях у проектных команд для более эффективного достижения целей
- Обучение обеспечивает внедрение единого процесса работы команд для повышения уровня прозрачности работы команд на уровне всего портфеля

Система Neuromap позволяет формировать, вести учет и управлять портфелем бизнес-проектов компании

01



Формирование портфеля проектов и сквозного бэклога для Бизнес-Блоков и Команд

- Для каждого Бизнес-Блока провести пересмотр скоупа проектов, определить ключевые проекты, влияющие на ключевые и стратегические цели компании
- Провести пересмотр текущего бэклога команд и декомпозицию, на соответствие ключевых проектам Бизнес-блоков. Предоставить рекомендации по пересмотре бэклога
- Определить ключевые GAPs и проблемы, выявленные в рамках обозначенного анализа проектов

02



Синхронизация работ команд

- Связать целевые проекты, команды, ответственных, сроки с бэклогами смежных подразделений компании, влияющих на исход работ
- Обновить скоуп проектов в сквозном бэклоге
- Обновить сроки реализации проектов и ответственных по ним

03



Создание инструментов мониторинга реализации проектов и рекомендации по улучшению процессов

- Создать инструменты мониторинга и управления портфелем проектов
- Обучение методологии построения РМО-офиса для снижения нагрузки на проектных менеджеров. Повышение уровня компетенций проектных менеджеров

Коммерческие условия по портфельному управлению

05

Портфельное управление

Стоимость обсуждается с заказчиком индивидуально

Длительность: определяется дополнительно в зависимости от загрузки топ-менеджмента



Участники: сотрудники бизнесов уровня топ-менеджера



Количество: до 10 человек (увеличение количества участников по необходимости обсуждается дополнительно)



Формат: от 20 ч. индивидуальных и мини-групповых онлайн встречи с выбранными представителями компании

Ключевой результат для компании:



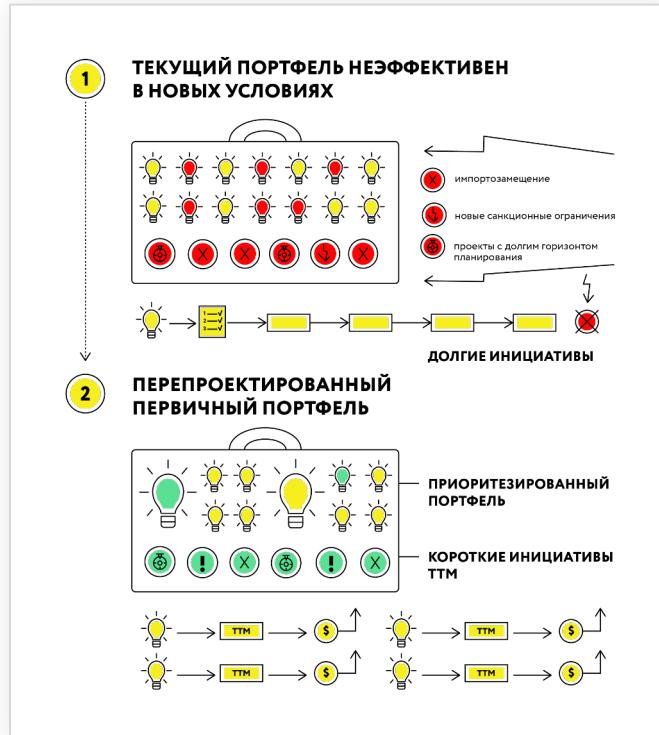
- Наполнен портфель инициатив
- Синхронизирована работа команд по бюджетом и ресурсам
- Созданы инструменты мониторинга и управлением реализацией инициатив (ashboardы и ритуалы)

06

Формирование стратприоритетов ВО

*Определение стратегических приоритетов
и индивидуальные сессии с менеджментом*

Программа: двухдневная стратегическая сессия (пример)



ЦЕЛЬ

Знакомство с продуктивным подходом в крупном бизнесе и генерация инициатив с целью достижения стратегических приоритетов и формирования первичного портфеля инициатив



КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ

Структура стратегической сессии:

- Выступление топ-менеджеров
- Теоретический блок от экспертов
- Практическая работа по генерации портфеля инициатив участниками сессии

Длительность: 2 дня по 6-8 часов

Формат: очный + онлайн (запись)

Спикеры: два эксперта от Neuromap

БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

- Сформулированы стратегические приоритеты
- Наполнен первый портфель инициатив с верхнеуровневой оценкой бизнес-потенциала с метриками и эффектами
- Сформирован первый список кандидатов на роль владельцев продуктов



ПРИМЕР ПРОГРАММЫ

- Теоретический блок по цифровой трансформации и разработанной Neuromap модели трансформации крупного бизнеса, состоящей из пяти этапов: Стратегия, Портфельное управление, Product owners, Фреймворк, Центр экспертизы
- Изучение стратегических инструментов и методологий генерации инициатив: активы & пассивы, value chain, ограничения & возможности, продуктовые троицы (выбираем наиболее эффективный инструмент после аудита)
- Приоритизация инициатив
- Доработка портфеля в части сегментации, экономики инициатив
- Формирование первого портфеля инициатив
- Презентация итоговых портфелей

РОЛИ: ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, РУКОВОДИТЕЛИ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЙ

Ключевые образовательные блоки, изучаемые в рамках сессии по обучению топ-менеджмента (пример)

Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Блок 5
<p>Продуктовый подход в крупном бизнесе</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продуктовый подход и его отличие от проектного • Актуальность в современных условиях, кейсы применения в крупном бизнесе • Различия между проектом и продуктом • Разработанная Neuromap модель трансформации крупного бизнеса из пяти этапов • Общее понимание ключевых понятий трансформации: Стратегия, Портфельное управление, Product owners, Фреймворк, Центр экспертизы 	<p>Управление корпоративным портфелем</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модель портфельного управления в компании • Сегментация портфеля и портфельное управление • Разные подходы для портфеля (инфраструктурный, по страт.инициативам, проектный, продуктовый) • Лидерство по снижению затрат (Cost reduction) • Стратегия верного выбора актива и наполнение портфеля 	<p>Корпоративный фреймворк в системном управлении инициативами и решение кросс-функциональных блокаторов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продуктовый подход и быстрые победы P&L • Единый корпоративный фреймворк для реализации инициатив: тройная модель (артефакты, практики, знания) • Стадии фреймворка от Ideation до Management + адаптация фреймворка под корпорацию • Фреймворк как единый язык для взаимодействия в компании • Решение блокаторов и организационных дисфункций по портфелю (P&L, TTM) • Продуктовый фрейм и продуктовое управление в корпоративном фреймворке • Финансовый фрейм, экономическое обоснование и гибкое бюджетирование портфеля 	<p>Product owner – драйвер развития компании</p> <ul style="list-style-type: none"> • Роль Product owner для быстрой реализации инициатив: предпринимательский майдансет, ownership, ответственность за P&L и TTM • Условия работы Product Owner: создание благоприятной среды внутри компаний • Масштабирование Product owners через модель корпоративного фреймворка • Организация подготовки Product owners внутри компании через модель Центра экспертизы • Где найти Product owners? Главные ошибки в поиске Владельцев продуктов для реализации инициатив • Разбор кейсов крупных промышленных компаний 	<p>Практическое задание</p> <ul style="list-style-type: none"> • Практика “Ограничения и возможности” при реализации стратегии и внедрении продуктового подхода

Основные результаты стратегической сессии и индивидуального сопровождения менеджмента в рамках доработки портфеля инициатив

1 Определены стратегические приоритеты дальнейшего развития
Топ менеджмент обладает навыками определения страт.приоритетов компании и синхронизации портфеля с ними

2 Доработан первичный портфель инициатив
Доработаны клиентские сегменты, проблемы описаны языком клиента

3 Инициативы соответствуют стратегическим приоритетам
Метрики для каждой инициативы определены и соотносятся со страт.приоритетами компании/продуктов

4 Топ-менеджер обладает набором must-have навыков для наполнения, актуализации и контроля для реализации различного типа портфелей инициатив

5 Оценка портфеля по метрикам и влиянию на Р&L компании =
подсчитаны доходы и расходы по инициативам
** в зависимости от выбранной программы мероприятия и интенсивности*

Коммерческие условия по проведению сессий по генерации инициатив и приоритетов

06

Сессия по генерации инициатив и приоритетов

Стоимость

1 млн рублей

Из расчета 500 тыс. рублей /день

Длительность: 2 месяца

-  **Участники:** сотрудники компании менеджерского и операционного уровней, хорошо знающие процессы, мидл-менеджмент, который будет взаимодействовать с владельцами продукта (из бизнес-направлений)
-  **Длительность:** 2 сессий по 5-8 часов
-  **Количество:** от 20 человек
-  **Формат:** очный
-  **Ключевой результат для компании:** сформированы страт.приоритеты, перепроектирование (короткое плечо), сформирован и приоритезирован портфель

Дополнительно оплачиваются накладные расходы по проживанию или перелету до места проведения на 2 тренеров и 1 помощника

07

Адаптация фреймворка

Унификация продуктовых подходов по всем компаниям Холдинга

Целевое видение синхронизации портфеля инициатив, корпоративного фреймворка и владельцев продукта

Управление инициатив из портфеля через фреймворк

Описание связи

Эффекты

- Определение инициатив в рамках фреймворка
- Сегментация инициатив с выделением сегментов
- Анализ движения инициатив между стадиями фреймворка
- Единая и прозрачная рамка работы для всех продуктов и участников команд
- Возможность постоянного наполнения портфеля новыми инициативами
- Отслеживание с помощью фреймворка метрик инициатив и постоянный мониторинг ТТМ
- Более глубокое погружение в проблемы каждой стадии фреймворка, которые замедляют ТТМ, и ускорение процессов разработки за счет решения блокаторов
- Развитие культуры клиентоцентричности и предпринимательства внутри компании





Пример полноценного корпоративного фреймворка
с описанием стадий, процессов и артефактов

Пример корпоративного фреймворка

Development (L3 - L4)

- 44. Концептуальная архитектура ●
- 45. Бэклог спринта ●
- 46. Minimum Viable Product - MVP ● ●
- 47. Бэклог продукта ●
- 48. Описание ETL-процесса ●
- 49. Доска задач ●
- 50. Бизнес-требования ●
- 51. Расписание регулярных активностей ●
- 52. Инкремент продукта ●
- 53. Release notes ● ●
- 54. Командные договоренности ●
- 55. Метрики производительности команды
- 56. Технический проект
- 57. Дашборд по метрикам привлекаемости ●

Масштабирование Scale (L6)

- 73. Дорожная карта масштабирования ● ●
- 74. Карточка проекта ● ●
- 75. Bluebook (синяя книга)
- 76. Практика в базе знаний
- 77. Отчет по реализации инициативы ● ● ●

Обеспечение устойчивости Management (L6)

- 78. Протоколы встреч ●
- 79. Дашборд по использованию продукта ●
- 80. Финансовая модель - фактический эффект ● ● ●
- 81. Отчеты по проектам (риски, уроки)
- 82. Эффекты от проекта ●
- 83. Гипотезы по улучшению метрик ●
- 84. Дашборд по метрикам привлекаемости ● ●
- 85. Action plan (сквозной протокол)
- 86. Регламенты и распоряжения ●

СИСТЕМА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТОВЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ

Исследование Идеи Discovery (L1 - L2)

- 20. Карточка проверки гипотезы ●
- 21. Приоритизированный список гипотез ● ●
- 22. Список продуктов готовых к реализации ● ● ●
- 23. Прототип
- 24. Action Plan
- 25. Список готовых решений
- 26. Отчет по результатам графического анализа по данным
- 27. Матрица стейкholderов ●

Генерация идей Ideation (L0)

- 01. Карточка проекта ● ● ●
- 02. Список команды с компетенциями
- 03. Карта бизнес-процесса "as-is"
- 04. Карта потока VSM
- 05. Скоринговая модель инициатив ● ●
- 06. Lean Canvas
- 07. C3M (описание процесса с контекстом)
- 08. MIFA - Material and Information Flow Analysis ●
- 09. Дерево драйверов (Структура себестоимости) ●
- 10. Результат интервью по точкам возникновения затрат ●
- 11. Анализ данных/статистики
- 12. Матрица стейкholderов ●
- 13. ZBB - zero based budgeting
- 14. Long list проектов
- 15. Скоринговая модель проектов
- 16. Short list
- 17. Реестр проектов
- 18. План коммуникаций ● ●
- 19. Оценка потенциала и направление реализации

Проектирование Инициативы Design (L2)

- 28. Заявка на закупку оборудования ●
- 29. ТЗ на технический проект ●
- 30. Roadmap продукта (план реализации инициатив) ● ●
- 31. Карта бизнес-процесса to be ●
- 32. Метрики привлекаемости ●
- 33. Концептуальная архитектура ● ● ●
- 34. Use кейсы
- 35. Целевое видение продукта ●
- 36. Заявки на доступы к данным ●
- 37. Бизнес-метрики продукта ● ●
- 38. Звездная карта компетенций ● ● ● ●
- 39. Матрица ответственности RACI
- 40. Список продуктов, готовых к реализации ● ●
- 41. Карта бизнес-процесса to be ● ●
- 42. Финансовая модель продукта ● ●
- 43. Заявки на инфраструктуру ●

Внедрение Deploy (L5)

- 58. Прикладная архитектура ●
- 59. Демо продукта ● ●
- 60. Описание маршрутизации обращений (маршруты техподдержки) ●
- 61. Прикладная архитектура ● ●
- 62. Инструкции разработчика в конфлайне по продукту ● ●
- 63. Пользовательская инструкция по продукту в confluence ● ●
- 64. Новости/коммуникации на компанию о внедрении продукта
- 65. Финансовая модель (Форма 4 и форма 5) ● ●
- 66. Карточка проекта (Deploy) ● ●
- 67. Презентация результатов и следующих шагов ● ●
- 68. План коммуникаций ● ●
- 69. ТОП-5 things
- 70. Демо продукта ● ●
- 71. Чек-листы обратной связи по продукту ●
- 72. Регламенты и распоряжения ●

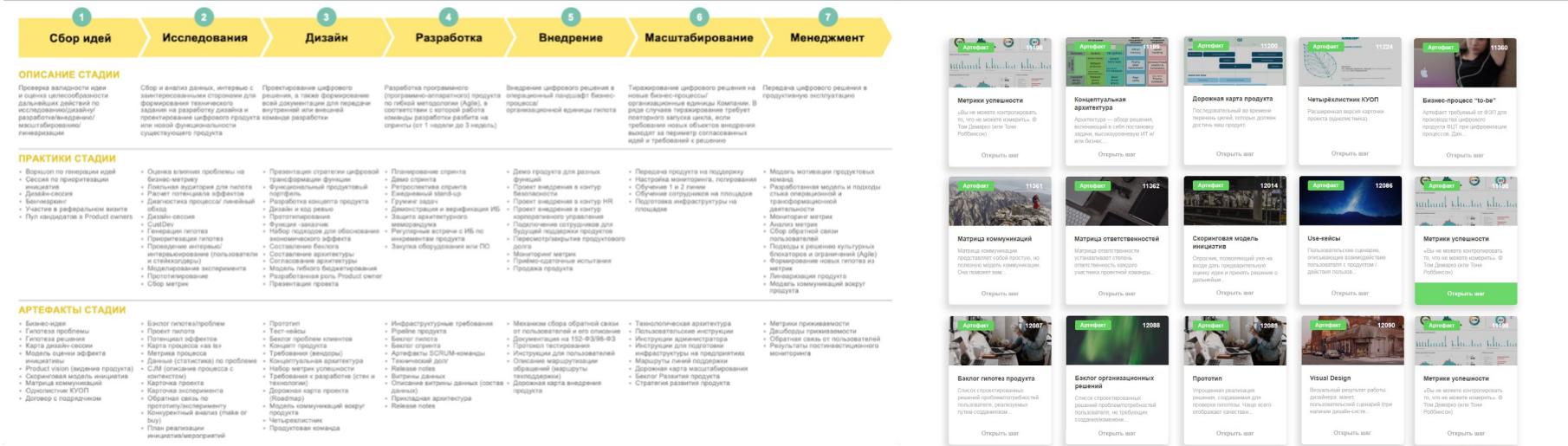
Условные обозначения

- Обязательный артефакт
- Сквозной артефакт
- Входной артефакт
- Выходной артефакт
- Stage gate
- IT

Neuromap

Оцифрованная технология Product Framework по отслеживанию продуктовых инициатив, которая гарантирует уменьшение ТТМ минимум на 30%

Фреймворк на собственной цифровой платформе с трекингом.
Весь проектный подход оцифрован в виде конкретных 170+ проектных шаблонов.





Единая ролевая система

Систематизирует процесс согласований, координацию деятельности и коммуникаций в рамках разработки продуктов



Единая система артефактов

Систематизирует кросс-функциональную деятельность участников разработки продуктов



Единая система практик

Унифицирует бизнес-деятельность кросс-функциональных команд по разработке продуктов



Единая система знаний

Согласовывает процесс оценки знаний и обучение всех стейххолдеров, вовлечённых в кросс-функциональный процесс

Коммерческие условия по разработке фреймворка

07

Фреймворк

Стоимость обсуждается с
заказчиком индивидуально

Длительность: 3 месяца

- **Участники:** сотрудники компании менеджерского и операционного уровней, хорошо знающие процессы проектной работы
- **Количество:** до 10 человек (увеличение количества участников по необходимости обсуждается дополнительно)
- **Формат:** от 20 ч. индивидуальных и мини-групповых онлайн(оффлайн) встреч с выбранными представителями компании
- **Ключевой результат для компании:**
 - Разработан и оцифрован первый корпоративный фреймворк холдинга по продуктовой разработке полного цикла
 - Сформирован профиль роли Product owner

08

Центр экспертизы

Масштабирование успешных практик по группе компаний по различным ролям, участвующим в разработке продуктов

Ключевые проблемы, которые решает центр экспертизы

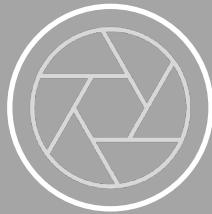
Направление	Предпосылки и текущая проблематика	Описание эффектов
Уменьшение текучки персонала	<ul style="list-style-type: none">Неэффективная траты бюджета на внешнее обучение приводит к текучке сотрудников. В результате сотрудник либо ротируется на другую должность, либо компания теряет специалиста.Уходят профессионалы высокого класса и вместе с ними уходит их экспертиза.База накопленных знаний и наработанных в данной корпорации навыков отсутствует. А это самое ценное, что есть в компании – это, что она теряет вместе с текучкой экспертов.	<ul style="list-style-type: none">Центр экспертизы помогает удержать экспертов, давая им возможность решать интересные задачи связанные с оцифровкой и передачей экспертизы.Происходит оцифровка digital-экспертизы в виде базы знаний.Экспертиза масштабируется на другие функции, повышается приживаемость цифровых продуктов. И этот процесс распространяется на все функции корпорации.
Подготовка специалистов	<ul style="list-style-type: none">Долгий процесс поиска и найма специалистов, определение требований к навыкам. Новые сотрудники, которые приходят работать с рынка, не имеют знаний контекста компании. На его понимание требуется время — часто этот период длится от полугода, это очень долго.Кросс-функциональное взаимодействие между функциями и отдельными «сверхэкспертными» островками внутри компании (цифровые, продуктовые офисы) происходит неэффективно из-за разного уровня экспертизы.	<ul style="list-style-type: none">Быстрая подготовка и сопровождение новых специалистов для их масштабирования в компании. Практик обучается нужным знаниям и навыкам, необходимых для данной бизнес-роли с учетом специфики компании.Проведение практика через инициативы и получение эффектов. Рост эффективности в портфельном управлении.
Сокращение расходов на обучение сотрудников	<ul style="list-style-type: none">Высокая стоимость обучения сотрудников при привлечении внешних провайдеровНизкий уровень качества контрагентов обучения, которые не приводят к бизнес-эффектам. На рынке нет единой сертификации и оценки корпоративного обучения.	<ul style="list-style-type: none">Часть образовательной деятельности в корпорации переносится на внутренних экспертов.Сеньоры обучают других сотрудников (мидлов и джуниоров), передают им свою экспертизу (навыки), образуется сообщество практиков с обменом экспертизой Peer-to-peer.

Пример ролевого наполнения центра экспертизы



Исходя из необходимости быстрого запуска обучения рекомендуем использовать **Сервис внедрения и масштабирования экспертизы**

Методология масштабирования экспертизы Neuromap



1. Оцифровка и систематизация

Информация систематизируется с помощью **карточного дизайна** (артефакты, знания, практики). Все созданные артефакты практиков и экспертизы экспертов сохраняются в цифровом виде (методология **UGC**).



2. Обучение на бизнес-роль

С каждым занятием практики приближаются к **целевому профилю бизнес-роли**, в основе освоение нового мышления



3. Problem based learning

- Практики обучаются решая **реальные рабочие задачи** и **создавая артефакты**, а не просто изучая теорию.



4. Peer-to-peer & тьюторинг

- Перед тем, как получить обратную связь от эксперта, практики улучшают работы друга и развиваются навыки с поддержкой тьютора.
- Эксперт проводит ревью на сессии вопросов и ответов.



Состав и роли участников в организационной модели центра экспертизы

Роль	Краткое описание	Основные задачи	Вовлечение
Ядро ЦЭ	Практик Практики проходят обучение на бизнес-роль, обмениваются рабочими кейсами, развивают навыки, улучшают работы друг друга в модели peer-to-peer и получают экспертизу от эксперта.	<ul style="list-style-type: none"> Прохождение карточек артефактов, практик и знаний. Выполнение заданий. Комментирование работ других практиков peer-to-peer. Получение экспертизы своей работы от эксперта Развитие навыков 	100%
	Внутренний эксперт Роль эксперта — формировать и актуализировать профиль бизнес-роли, на которую будут подготавливаться практики, а также делиться с практиками своим опытом (экспертизой), проверять их рабочие артефакты и своевременно давать на них свою обратную связь.	<ul style="list-style-type: none"> Экспертиза выполненных заданий (артефактов) практиков. Редактирование и заполнение профиля бизнес-роли, в которой он эксперт. Оцифровка экспертизы в образовательный проект – бизнес-роль, карточки, задания и т.д. 	100%
	Тьютор Тьюторы обеспечивают базовый бизнес-процесс центра экспертизы и являются связующим звеном между практиками и экспертами. Тьюторы полностью владеют основными бизнес-процессами центра экспертизы. Следят за качеством образовательного процесса ЦЭ.	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечивают процессы проведения всех типов встреч 	100%
	Трекер Трекеры обеспечивают сервис экспертизы по продуктовому подходу. Они сопровождают инициативу и практика от начала до конца. Помогают практику сфокусироваться на главном. Отвечают за ускорение TTM инициатив и за успешность инициативы с точки зрения PnL	<ul style="list-style-type: none"> Экспертизы по продуктовому подходу Сопровождение инициативы и практика от начала до конца. 	50%
	Внешний эксперт Внешние эксперты приносят в компанию экспертизу по артефактам из других компаний. Внешний эксперт может создавать новые недостающие артефакты, проводить экспертизы работ практиков	<ul style="list-style-type: none"> Экспертиза работ практиков 	20%
	Консультант Neuromap Супервизия от консультантов Neuromap помогает компании выстроить эффективные процессы работы центра экспертизы. Адаптировать процессы работы под компанию. ЦЭ	<ul style="list-style-type: none"> Проведение сессий супервизии по артефактам сотрудников центра экспертизы: тьюторов, трекеров Проведение образовательных мероприятий 	20%

Описание модели центра экспертизы

Этап	Цель	Практический результат:	Роли
1 Формирование центра экспертизы.		Передача компетенций по созданию центра экспертизы для цифровых команд	<ul style="list-style-type: none"> Выбраны бизнес-роли для пилота. Проведен отбор on-boarding кандидатов в эксперты на выбранные роли. Сформирован и согласован «Принцип подбора практиков» в Центры Экспертизы Проведено отборочное мероприятие для практиков <ul style="list-style-type: none"> С помощью экспертов Neuromap происходит знакомство моделью центра экспертизы и отбор на роли практик и эксперт.
2 Разработка профиля для каждой роли с необходимыми навыками и компетенциями.		Передача компетенций по проектированию ролей с необходимыми навыками и артефактами	<ul style="list-style-type: none"> Разработаны профиля для каждой выбранной на первом этапе роли с необходимыми навыками и компетенциями Для каждой роли описаны ключевые блоки: процессы, знания, артефакты (от 6-10) Разработаны пилоты заданий под каждый описанный артефакт (2-3 задания по каждому) <ul style="list-style-type: none"> эксперт выполняет домашнее задание в учебном классе с привлечением тьютора
3 Проработка роли и разработка заданий для обучения роли на основе артефактов.		Передача компетенций по отработке конкретных навыков в центре экспертизы используя методологии UGC, методологии Канвасов	<ul style="list-style-type: none"> Проведение обучения экспертами для практиков по бизнес-роли с заданиями. У каждого эксперта сформирован навык передачи экспертизы в центре экспертизы с участием практиков по методологии UGC, методологии Канвас <ul style="list-style-type: none"> Практики за короткое время проходят учебный процесс создания артефакта с учетом специфики компании
4 Обучение внутренних экспертов по ролям.		Передача компетенций по работе экспертов в смешанной модели обучения. Формирование модели peer-to-peer между практиками.	<ul style="list-style-type: none"> Формирование модели peer-to-peer от равного к равному между практиками при супервизии со стороны экспертов Проведение мероприятий практиками друг с другом (практики получают навык самостоятельной передачи экспертизы другим практикам) <ul style="list-style-type: none"> Группы практиков (работают одновременно, peer-to-peer) Эксперт работает с одним или несколькими практиками

Описание модели центра экспертизы

1

Отбор экспертов и практиков в ЦЭ



артефакт: список практиков и экспертов

2

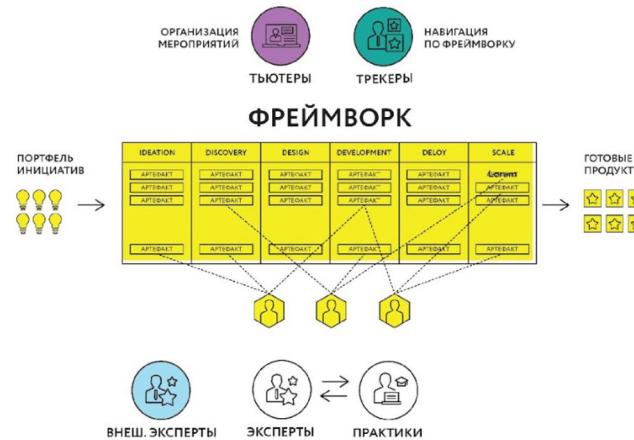
Формирование экспертов профиля роли с заданиями



артефакт 1: профиль роли
артефакт 2: карточки с заданиями

3

Тренировка навыков и экспертиза по модели артефактов.
Формирование базы артефактов



4

Обучение внутренних экспертов по ролям.
Формирование сообщества по модели peer-to-peer между практиками.

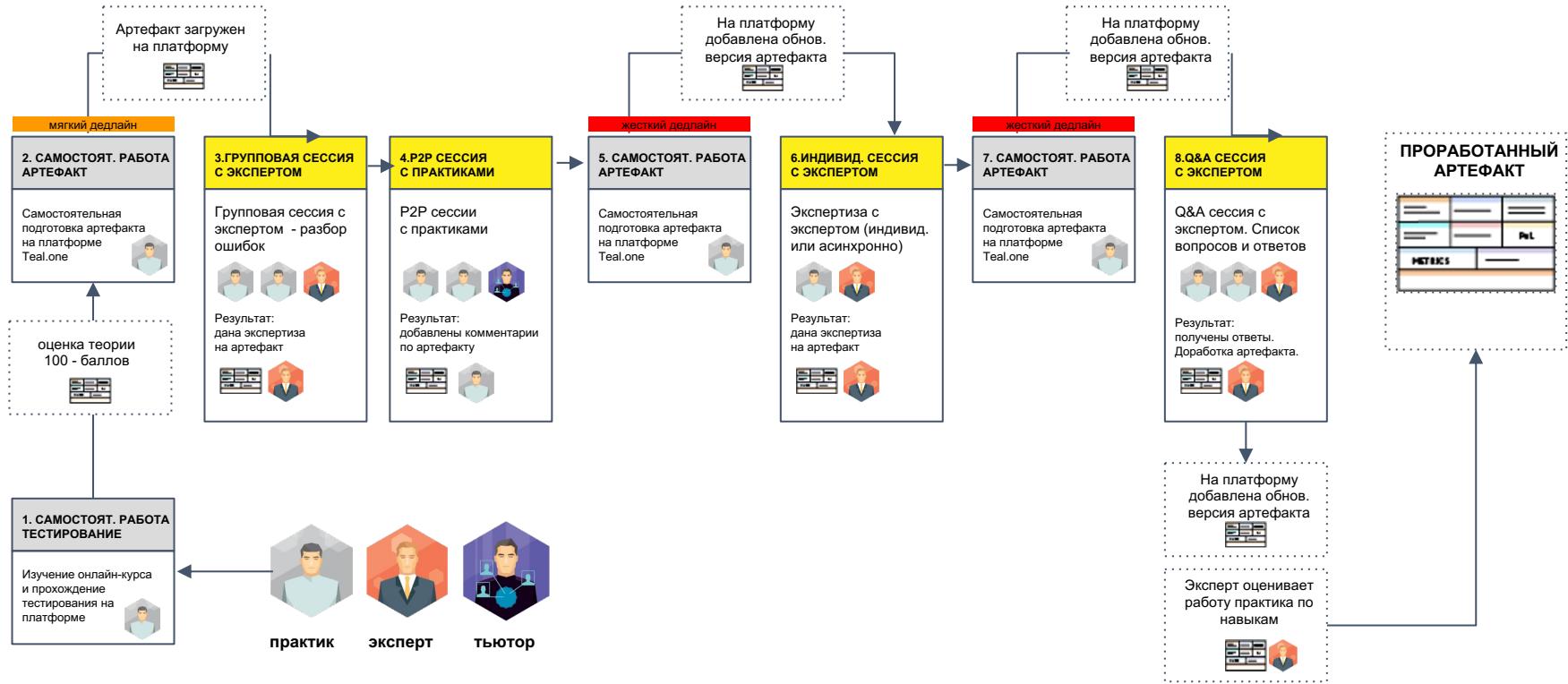


тьютеринг

трекинг

внешние эксперты

Процесс обучения по артефакту (Пример)



Профиль описанной бизнес-роли

A grid of 15 cards, each representing a different business artifact or process. The cards are arranged in three columns and five rows. Each card includes a small thumbnail image, a title, a brief description, and a green 'Open step' button.

- Артефакт 11291**: Бизнес-идея с оценкой эффектов. Описание: Чтобы идея преобразила форму и функции продукта, чтобы получить фокус-группы, получать фидбек-исследование, отыскать идеи иссл.
- Артефакт 11592**: Список команды исследования. Описание: Инструмент для исследования проблем или группы проблем и валидации их.
- Артефакт 11556**: Оценка продукта по Lean Canvas. Описание: Оценка бизнес-модели — один из инструментов стратегического управления для отыскания бизнеса.
- Артефакт 11195**: Одноплатник КУП. Описание: Картовая проекта, необходимая для выхода на ИБОГ.
- Артефакт 12075**: Договор с подрядчиком. Описание: Конечный документ, который должны быть отражены в договорах с подрядчиками, в которых оговариваются все детали.
- Артефакт 12080**: Lean Canvas Model. Описание: Модель отыскания пути для валидации.
- Процесс 11505**: Retrospective. Описание: Ретроспектива Спринта — это встреча Скрам-команды для улучшения совместной работы. На ней участни...
- Процесс 11508**: Sprint. Описание: Сprint — это отрезок времени, за который Скрам-команда создает часть Продукта, готовую к показу и...
- Процесс 11512**: Feature Scoring. Описание: Формулы и ранжирования могут помочь в понимании данных в контролируемых настройках. Оранже...
- Процесс 12149**: Демо спрента. Описание: Демонстрация спрента (Sprint Review) — показ результатов, достигнутых командой, и их оценка стейкхолдер...
- Процесс 12150**: Ретроспектика спрента. Описание: Ретроспектика спрента — это возможность для скрам-команды провести инициативу, направленную на об...
- Процесс 12202**: Демо спрента. Описание: Демо спрента — это презентация инсайдерства продукта заказчику. В презентации участвует Скрам-команд...
- Процесс 12303**: Ретроспектика спрента. Описание: Напом.: Ретроспектива спрента/закрытие спрента — это активность, которую каждая Скрам-команд...
- Процесс 12304**: Ежедневный stand-up. Описание: Напом.: Ежедневный stand-up/закрытие спрента/закрытие спрента — это активность, которую каждая Скрам-команд...
- Процесс 12551**: Product backlog refinement (PBR). Описание: Product backlog refinement (PBR) — это собрание представителей Скрам-команд, во время которого о...
- Процесс 12552**: Оценка User Story. Описание: История пользователя (User Story) представляет собой краткое изложение функциональных возможностей...

Пример профиля описанной роли «Владелец продукта»



Владелец продукта - это человек, отвечающий за разработку продукта. Как правило, это product manager для продуктовой разработки, менеджер проекта для внутренней разработки и представитель заказчика для заказной разработки. Product Owner – это единая точка принятия окончательных решений для команды в проекте, именно поэтому это всегда один человек, а не группа или комитет.

Навыки и компетенции

- Формирование Product Vision для Продукта/Scrum
- Управление ROI Продукта/Scrum
- Управление ожиданиями заказчиков/Scrum
- Управление ожиданиями всех заинтересованных лиц (стейкхолдеров)/Scrum
- Приоритизация Бэклога Продукта/Scrum
- Экономическое моделирование/Project Management
- Управление рисками/Project Management
- Управление изменениями/Project Management
- Ценообразование/Project Management
- Бюджетирование/Project Management
- Тактические управленческие решения/Управленческие компетенции
- Стратегические управленческие решения/Управленческие компетенции
- Работа со стратегическими партнерами/Управленческие компетенции
- Переговоры на высшем уровне/Управленческие компетенции
- Профессиональная коммуникация/Управленческие компетенции
- Умение вести несколько проектов параллельно/Управленческие компетенции
- Умение работать в условиях многозадачности/Управленческие компетенции
- Личная ответственность за результат/Управленческие компетенции
- Создание команды/Управленческие компетенции
- Развитие сотрудников/Управленческие компетенции
- Профессиональный Нетворкинг/Управленческие компетенции
- Наличие широких контактов в индустрии/Управленческие компетенции



Владелец
продукта

Базовые знания, получаемые в рамках программы

Цифровая трансформация бизнеса и продуктовый подход

Продуктовый подход в корпорации и продуктовое мышление

Культура Agile · Владелец продукта – носители продуктовой культуры

Взаимодействие продуктового подхода и других культур в корпорации

Внедрение продуктового подхода в функции корпорации

Роль Владельца продукта в контексте внутренних корпоративных продуктов

Фреймворк для управления инициативами в корпорации

Артефактная модель. Артефакты Владельца продукта и функциональные артефакты

Стадии фреймворка и их артефакты. Знания и практики Сокращение TTM, быстрые победы PnL с помощью фреймворка

Кросс-функциональные срезы фреймворка

Трекинг проблемных ситуаций в работе над продуктом и их разрешение с помощью фреймворка

Современные методологии в работе Владельца продукта

Гибкое планирование

Сообщество практиков, Community of practice

Peer-to peer

Product owner – лидер продуктовой команды

Продуктовые «сцепки», экосистема продуктов функции

Профиль роли «Владелец продукта»

Артефакты, практики, знания Владельца продукта
Предпринимательский подход

Владелец продукта и Ownership – ответственность за продукт как за свой бизнес

Профессиональные компетенции Владельца продукта
Soft skills Владельца продукта

Навыки Владельца продукта в работе над продуктом

Важность этапа Discovery, исследования инициативы. Работа с гипотезами. Оценка потенциала внедряемости продуктов.

Управление рисками

MVP. Доведение инициативы до пилота и получение бизнес-эффекта. Выбор пилотной зоны. Выбор лояльной аудитории.

Поиск альтернативных решений

Взаимодействие со стейкхолдерами клиентами, бизнес-заказчиками. Поиск внутренних клиентов в корпорации. Практика демо

Продуктовые метрики

Оценка экономического эффекта инициативы

Как Владельцу продукта совмещать Run и Change



Формирование базы знаний

Накопление базы знаний по артефактам - конкретных примеров работ в компании.

UGC – набор примеров работ по конкретной ситуации, которые встречаются в компании, библиотека кейсов.



Внутренний Институт экспертов

Быстрый доступ к экспертизе между практиками и экспертами.
Структурирование экспертизы и ее оцифровка в образовательный продукт, роль, шаблон.



Сообщество Peer-to-peer практиков

Обмен опытом между практиками, представителями разных функций и подразделений компании.



Трекинг практиков

Навигация по образовательному пространству, работа с фреймворком, мотивация практиков.



Подготовка по бизнес-ролям в Центре экспертизы

Модель Центра экспертизы позволяет готовить продуктовых и цифровых специалистов по различным бизнес-ролям



Скрам-мастер

Скрам-мастер - профессиональная роль в рамках фреймворка Scrum, отвечающая за соблюдение Scrum-командой процессов Scrum (гибкой разработки продуктов), слаженную и четкую работу команды. Скрам-мастер помогает команде улучшать методы своих работ, налаживает взаимопонимание и эффективное взаимодействие всех и каждого участника команды, применяя техники коучинга.



Продуктовый дизайнер

Продуктовый дизайнер - это человек, отвечающий за работающий продукт, которым пользуются люди. Дизайнер сопровождает продукт на всех этапах разработки, начиная с возникновения пользовательской потребности или проблемы, заканчивая сбором обратной связи от пользователей и развитием продукта.



Подготовка по бизнес-ролям в Центре экспертизы

Модель Центра экспертизы позволяет готовить продуктовых и цифровых специалистов по различным бизнес-ролям



Solution-архитектор

Основной целью solution-архитектора является перенос задачи с логического уровня на физический и имплементация. Профиль solution-архитектора находится на стыке отраслей: business, application, data, technology.



Data Analyst (Аналитик данных)

Аналитик данных помогает компании при разработке новых продуктов или фич избежать неверных решений и как следствие потери репутации и денег. В своей работе он опирается на сбор, обработку данных, их изучение, интерпретацию A/B-тесты, построение моделей обратную связь от пользователей и клиентов. Аналитики данных очень востребованы компаниях, использующих метод в data-driven, big data и аналитику данных.

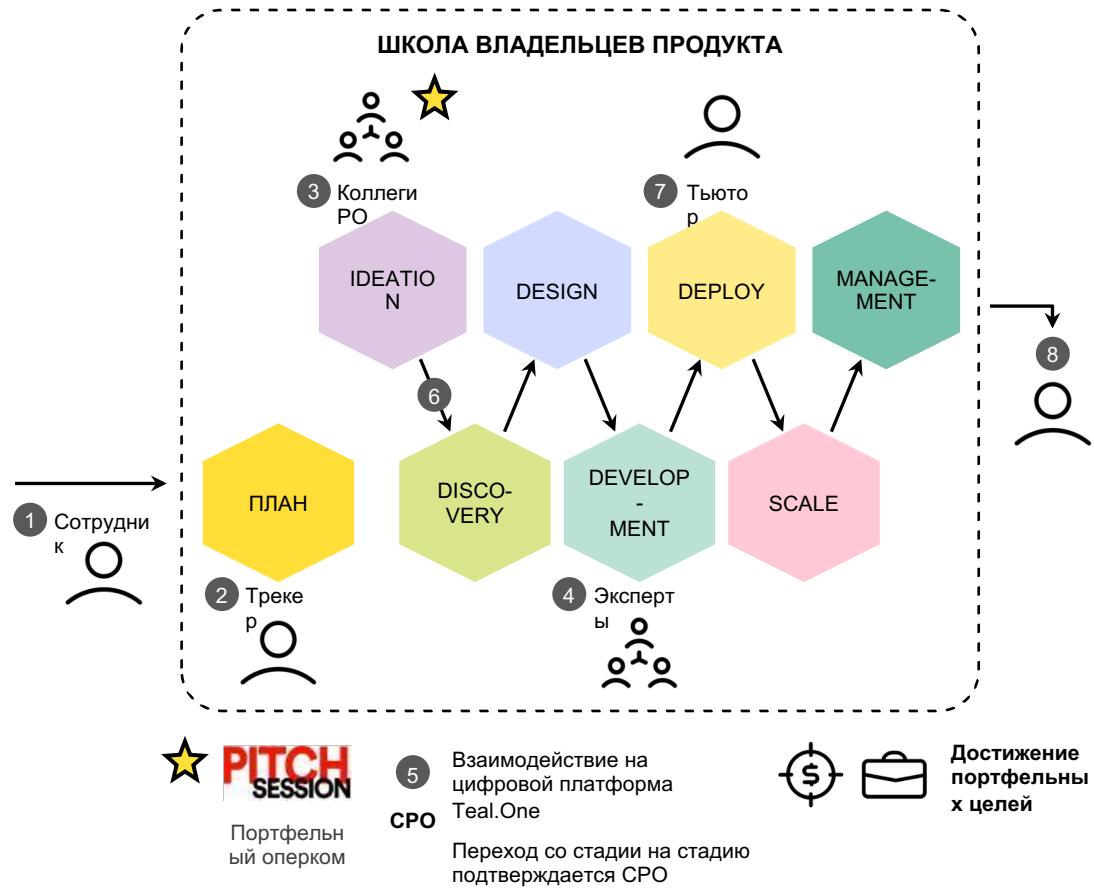
09

Трекинг

Сопровождение владельцев продуктов
и их команд до результата

Алгоритм работы владельца продукта в процессе трекинга

- 1 У сотрудника есть идея. С этой идеей он заходит в акселерационную развивающую программу Продуктовый лидер
- 2 Трекер помогает сформировать видение продукта и развивающий гибкий трек реализации инициативы (набор необходимых промежуточных результатов)
- 3 Разбор полученных промежуточных результатов
- 4 происходит с участием других владельцев продуктов (peer to peer)
- 5 Эксперт (Трекер) проверяет качество выполнения каждого промежуточного результата, который оформляется в заданном формате. Дает развивающую обратную связь, усиливает качество выполненной работы
- 6 Принятие решения о переходе на следующий этап происходит с участием владельцем портфеля к которому относится данная инициатива на Pitch сессии. Владелец портфеля и эксперты дают развивающую обратную связь по результатам этапа
- 7 Трекер уточняет план работ перед каждым этапом продуктовой разработки, фокусируя на главном, а также производит разбор результатов пройденного этапа. Помогает развивать продуктовое мышление
- 8 На выходе реализованная инициатива – созданный продукт, сертифицированный PO



Стадии системы управления продуктами инициативами

	1 Ideation	2 Discovery	3 Design	4 Development	5 Deploy	6 Scale	7 Management
	Генерация идей	Валидация гипотез	Проектирование целевого состояния	Разработка	Внедрение	Масштабирование	Поддержка / Создание устойчивости
 Цели и результаты этапа	Определение области приложения усилий (кому и зачем мы что то будем делать), валидация принятого решения (если мы решим проблему или создадим новую возможность, это будет кому то настолько выгодно, что он за нее «заплатит»). Проверка проблемы клиента.	Формирование гипотез для проверки информации и предположений. Разработка прототипов как механизм проверки гипотез. Проверка технической возможности решения и проверка ценности этого решения для пользователей и заказчика. Формирование гипотезы монетизации для спонсора.	Создание проекта решения (проекта MVP) и плана по его реализации. Проверка сходимости плановых затрат на реализацию с гипотезой монетизации для спонсора.	Разработка продукта, использующего программное обеспечение с применением гибкой методологии разработки , в рамках которой операционная деятельность команды разбита на спринты и осуществляется с помощью специализированных артефактов продуктовой разработки.	Внедрение продукта в инфраструктуру компании, а также иные кросс-функциональные мероприятия, связанные с интеграцией решения в компании, общий контур безопасности компании, общую систему управления компанией, общую HR-систему компании, общую ИТ-систему компании (эксплуатация и саппорт).	Деятельность по масштабированию цифрового решения или продукта на всю региональную сеть, на ограниченный набор предприятий, на увеличенное количество пользователей или новый набор стейкхолдеров продукта.	Осуществляется перевод сопровождения продукта на сопроводительные функции, такие как система цифровых партнеров, либо отделы саппорта или сопровождения, отделы клиентского сервиса или специализированные контакт-центры под данный продукт.
 Требования к входу	Наличие значимого вызова и желания его реализовать	Список вопросов на которые требуется ответить	Подтвержденное предварительным согласием клиента ценностное предложение	Команда разработки	Команда внедрения	Команда масштабирования. Одобренный бюджет на масштабирование	Команда поддержки
 Требования к выходу	Подтверждена бизнес потребность идеи - есть заинтересованный спонсор и заказчик (пользователи)	Подтвержденные гипотезы ценности решения к реализации. (технические и маркетинговые)	План создания MVP, с указанием требуемых ресурсов. Спонсор готовый финансировать, заказчик готовый пробовать MVP	Готовый к внедрению MVP	Решение принято к эксплуатации пользователями и подтверждена гипотеза монетизации (сходимость фин. модели)	Фин. модель продукта подтверждена. Определена команда поддержки и развития продукта	Отстраниться от продукта полностью - передать его в бизнес-функцию

Типы практиков РО и сервисы для них.

Роль трекера в каждом сервисе.

Степень желания\умения	Не умею	Умею
Хочу	Школа продактов	Акселерационная программа «Продуктовый спринт Профи»
Надо (Требуется)	Акселерационная программа «Продуктовый спринт»	Акселерационная программа «Продуктовый спринт»
Программа	Ценность для практика	Роль трекера
Школа продактов	Хочу личного развития без отрыва от основной работы по реализации инициативы	Проведение трэкшен сессий фокусирующих РО, на целях этапа. Формирование и обоснование трека. Разбор продуктовых артефактов и результатов этапа. Развитие продуктового мышления
Акселерационная программа «Продуктовый спринт»	Хочу быстро реализовывать требуемую инициативу совершая только необходимые действия	Проведение трэкшен сессий фокусирующих РО, на целях этапа. Формирование трека. Экспертиза по продуктовым артефактам с формированием правильного ответа. Проверка готовности к Pitch сессии
Акселерационная программа «Продуктовый спринт Профи»	Хочу быть эффективным и самостоятельным при реализации инициатив	Проведение трэкшен сессий фокусирующих РО, на целях этапа. Экспертная помощь в подборе трека. Экспертиза под запрос

Коммерческие условия по сопровождения инициатив после УК Design

09

Трекинг продуктовых команд

Стоимость

от 150 тыс. рублейза одну продуктовую команду,
минимум 3 месяца

+

Использование онлайн-платформы Teal.One

Длительность: от 3-х
месяцев

-  **Участники:** владельцы продукта, которые успешно защитили проекты на УК по итогам обучения в школе владельцев продукта и их команды
-  **Количество:** обсуждается дополнительно в зависимости от потребности и по результатам УК
-  **Формат:** еженедельные встречи профессионального трекера с практиком по статусу работы над инициативой + формирование и приоритизация списка задач совместно с трекером по инициативам + контроль выполнения задач практиками соответственно целям + продуктовая экспертиза

Ключевой результат для компании: проекты, которые были утверждены по итогам УК стадии Design, успешно проходят стадию разработки и внедрения до первого бизнес-результата

СОБСТВЕННАЯ ПЛАТФОРМА TEAL.ONE

ИННОВА- ЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ

Обучение по бизнес-роли
Модель «Артефакты –
Практики – Знания»



tealone

Teal.one – это комплекс современных образовательных методологий. Платформа позволяет давать не стандартное контентное обучение, а предоставляет экосистему образовательных сервисов по модели Центра экспертизы для быстрой подготовки специалистов по бизнес-ролям, передачи навыков внутри компании с помощью внутренних экспертов, создания обновляемой базы знаний корпорации

Ассессмент. Peer-to-peer.
Обучение по навыкам и
компетенциям

Гибкость.
Адаптивность.
Интеграция

Функционал платформы



Микромодульное обучение

Карточный дизайн – микромодульное обучение, повышение эффективности подготовки



Обучение от бизнес-роли

Оцифровка любой специальности по системе навыков, знаний, артефактов, практик



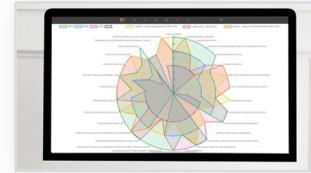
Мониторинг успеваемости

Дашборд, разные потоки (группы) студентов, выгрузка систематизированных данных



Быстрое создание и обновление курсов

Удобная упаковка любого контента в различных форматах, актуализация, вариативность отображения



Ассессмент по бизнес-роли

Стартовая и итоговая оценка знаний и навыков по грейдам (уровням владения), визуализация результатов



Экспертизы и Peer-to-peer

Оценка заданий (артефактов) экспертами, Peer-to-peer в синхронном и асинхронном формате



Гибкие траектории обучения

Возможность задать индивидуальный трек обучения для каждого его участника



Смешанное обучение: онлайн+оффлайн

Любая карточка может быть распечатана, переход к ней на платформе происходит при считывании QR-кода



Адаптивность, доработка, мобильная версия

Функционал платформы также доступен в мобильной версии и может быть модифицирован по запросу компании



Интеграция со сторонними сервисами

Реализована интеграция с Microsoft, по запросу компании возможна интеграция с другими сервисами

Коммерческие условия по установке платформы в контур компании

10

Установка платформы в контур компании

Стоимость обсуждается с заказчиком индивидуально

Первичная установка

- Подготовка копии системы под инфраструктуру Заказчик
- Предоставление скриптов для развертывания, администрирования и бекапирования платформы
- Помощь в настройке доступов, интеграции с почтовым сервером и AD
- Помощь в первичной установке и настройке системы
- Предоставление инструкций администратора и пользователя

Лицензия

- Компания Заказчика получает возможность:
- Создание и редактирования курсов, ролей, проектов на платформе
- Администрирование доступа на платформу
- Обучение внутренних сотрудников и внешних участников
- Условия передачи лицензии - обучение внутренних сотрудников компании или обучение внешних участников на некоммерческой основе

Доработки функциональности

- Формирование ТЗ на разработку и оценка стоимости разработки
- Разработка функциональности
- Установка новой версии инфраструктуру Заказчика
- Тестирование функциональности с представителями Заказчика

Ключевые кейсы: банки



Описание кейса



Кейс Unibank: обучение владельцев продуктов, обучение топ-команд, индивидуальный трекинг инициативе

Количество обученных человек

Обучили 87 сотрудников:

- **21 сотрудник** на роль «Владелец продукта»
- **26 сотрудников** на роль «ТОП-менеджер» по цифровой и продуктовой стратегии и портфельному управлению
- **40 сотрудников** по различным артефактам и практикам продуктового управления и кросс-функционального взаимодействия

Итоги обучения

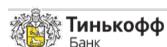
Собран портфель из более чем 100 инициатив с эффектом на PnL по 2021-2022

Выведено 20 новых продуктов на рынок

Трекинг 15 продуктовых команд позволил сократить время выхода продукта на рынок до 2 месяцев

Бизнес-метрики

- **Финансовая цель проекта** – запуск продуктов с PnL по 2021-2022-году с эффектом в несколько млн \$
- Сокращение ТТМ продуктов от идеи до первого эффекта с 12 до 2 месяцев



Кейс Тиньков: обучение руководителей С-2 и С-3

Обучили 90 сотрудников:

- **90 сотрудников** по роли «ТОП-менеджер» модуль «Цифровая и продуктовая стратегия в крупном бизнесе»

Собраны цепочки ценностей на продукты

Собраны портфели инициатив

- Обучение руководителей

Ключевые кейсы: банки



Описание кейса



Кейс Homecredit Bank: обучение агентов изменений и менеджеров по продажам

Количество обученных человек

Обучили 200 сотрудников:

- 175 сотрудников на роль «Менеджер по продажам»
- 25 сотрудников – на роль «Агент изменений»

Итоги обучения

Запущено Community of practice по линии менеджеров по продажам

Запущены агентские продажи

Бизнес-метрики

- Рост продаж по ключевым направлениям до 30% (xx млн \$)
- Рост продаж по выделенным клиентским сегментам до 300%



Кейс Hamkorbank: обучение и трекинг владельцев продуктов и обучение топ-менеджеров

Обучили 65 сотрудников:

- 25 сотрудников на роль «Владелец продукта»
- 40 сотрудников – на роль «Топ-менеджер»

Запущена новая функция владельцев продуктов

Запущена инициатива по разделению бизнеса на Run и Change

Сформированы стратегические приоритеты развития до 2026 года

- Запущено 16 новых продуктов с потенциальным эффектом (прибыль) x млн \$
- Сформирована база для построения продуктовый стратегии 2023-2026
- Запущен новый канал продаж – агентские продажи первые продажи на xxx тыс. \$ получены в течение 2-х месяцев после старта обучения

Кейсы: промышленные компании

Описание кейса	Количество обученных человек	Итоги обучения	Бизнес-метрики
 Северсталь Кейс Северстали 2020-2022: масштабирование обучения владельцев продуктов	Обучили 147 сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> • 125 сотрудников на роль «Владелец продукта» • 14 сотрудников на роль «Трекер центра экспертизы» • 8 сотрудников на роль “Тьютор центра экспертизы” 	Запущено больше 50 новых инициатив с эффектом на PnL	<ul style="list-style-type: none"> • Достигнута финансовая цель проекта – запуск продуктов с PnL с эффектом в десятки млн. долларов • Сокращение ТТМ продуктов от идеи до первого эффекта с 9 до 6 месяцев
 РОСАТОМ Кейс Росатома: запуск внутренних школ по обучению data-scientists и менеджеров продукта	Обучили 37 сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> • 17 сотрудников на роль Дата-сайнтист • 20 сотрудников на роль «Менеджер продукта» 	10 проработанных артефактов в каждой школе Развитие Community of practice между внутренними экспертами и практиками	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрено 6 инициатив с эффектом на PnL • Создание кадрового резерва на позиции «Дата-сайнтист» и «Менеджер продукта» из внутренних кандидатов

Кейсы: промышленные компании

Описание кейса

Количество обученных человек

Итоги обучения

Бизнес-метрики

СИБУР

Кейс Сибура 1:
обучение скрам-мастеров
для инициативы «Новая
операционная модель»
2020 г

Обучили 93 сотрудников:

- **125 сотрудников** на роль «Владелец продукта»
- **14 сотрудников** на роль «Трекер центра экспертизы»
- **8 сотрудников** на роль “Тьютор центра экспертизы”

Запустили 7 новых скрам-команд,

которые реализовывали проект

Создали 4 канбан-борда

(команды по 10-20 человек в каждом),
которые реализовывали проект

- **Финансовая цель проекта - оптимизация производства на XXX млн. руб. за счет перехода на новую операционную модель управления производством**
- Сокращение плановых сроков реализации проекта в 3 раза (**за 1 год вместо 3 лет**)

СИБУР

Кейс Сибура 2: В рамках
внутренних школ
скрам-мастеров
и владельцев продукта

12 сотрудников Внутренняя школа скрам-мастеров:
роль «Скрам-мастер»

23 сотрудника Внутренняя школа владельцев продукта:
роль «Владелец продукта»

3 скрам-команды на производствах холдинга (Томск, Воронеж)

4 скрам-команды в КЦ (IT, e-commerce, УЦП)

4 скрам-команды в Цифровом офисе

Создали кадровый резерв на позиции
«Скрам-мастер» и «Владелец продукта» из внутренних кандидатов

Экономия на подборе :

~500 тыс. руб. (поиск и найм одного
эксперта с рынка)



Neuro**map**