

Организация ведения проектов и портфелей в области электронной коммерции на примере кейса Q-commerce «Яндекса»



Токмажевский Владимир Сергеевич^{1,2}

Старший менеджер проектов в группе разработки умных устройств¹, преп. дисциплины «Управление портфелем проектов»²

ORCID: 0009-0003-8404-2098

e-mail: tokmajevski@yandex.ru

¹Общество с ограниченной ответственностью «Яндекс.Технологии», г. Москва, Россия

²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Россия

Ключевые слова: управление портфелем проектов, управление ИТ-проектами, проектное управление, цифровая трансформация, автоматизация процесса управления, ресурсное управление, управление цифровыми проектами, проекты в электронной коммерции

Цитирование: Токмажевский В.С. Организация ведения проектов и портфелей в области электронной коммерции на примере кейса Q-commerce «Яндекса» // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 3. С. 29-41

Аннотация

В своей работе автор описывает практический опыт управления портфелем проектов в области информационных технологий (далее – ИТ) в бизнес-структуре «Яндекса». Рассмотрены особенности организации работы кросс-сервисной команды Q-commerce (англ. quick commerce – быстрая коммерция): описан пошаговый процесс организации работы над портфелем и отдельными проектами, представлены использованные артефакты и внедренные процедуры. Основное внимание уделено использованию гибридного подхода, сочетающего элементы классического проектного менеджмента и Agile-фреймворков (англ. agile – гибкий). Особый акцент сделан на механизмах приоритизации проектов, управлении ресурсами в условиях ограничений и организации взаимодействия между смежными командами. Труд в первую очередь будет полезен руководителям ИТ-проектов, работающим над реализацией комплексных интеграционных проектов в крупных компаниях. Приведенные решения могут быть адаптированы для других отраслей с учетом специфики предметной области.



Organisation of project and portfolio management in e-commerce: case study of Q-commerce of Yandex



Vladimir S. Tokmazhevskii^{1,2}

Senior Project Manager in the Smart Device Development Group¹, Lecturer of the Discipline "Project Portfolio Management"²

ORCID: 0009-0003-8404-2098

e-mail: tokmajevski@yandex.ru

¹Limited Liability Company "Yandex.Technologies", Moscow, Russia

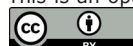
²National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Keywords: project portfolio management, IT project management, project management, digital transformation, automated management process, resource management, digital project management, e-commerce projects

For citation: Tokmazhevskii V.S. (2025) Organisation of project and portfolio management in e-commerce: case study of Q-commerce of Yandex. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 1, no. 3, pp. 29-41.

Abstract

In this work, the author describes practical experience in managing a portfolio of IT-projects (IT – information technologies) within the business structure of Yandex. The article examines the specific features of organising the work of the cross-service Q-commerce (quick commerce) team: it details the step-by-step process of managing the portfolio and individual projects, presents the artifacts used and the procedures implemented. Special attention is given to the use of a hybrid approach that combines elements of classical project management and Agile-frameworks. Particular emphasis is placed on project prioritisation mechanisms, resource management under constraints, and organisation of interaction between related teams. The article will be especially useful for IT project managers involved in the implementation of complex integration projects in large companies. The solutions described can be adapted for other industries, taking into account the specific characteristics of the relevant field.



ВВЕДЕНИЕ

В апреле 2023 г. в бизнес-юните «Городские сервисы: Электронная коммерция, Райдтех и Доставка», входящем в международную компанию публичное акционерное общество «Яндекс» было инициировано выделение кросс-сервисной команды Q-commerce (англ. quick commerce – быстрая коммерция). Эта команда объединила в себе сразу несколько направлений на «Яндекс Маркете»: экспресс-доставку напрямую от продавцов, быструю доставку из магазинов ритейлеров и собственных дарксторов (англ. dark store – темный склад. Специальный формат склада, на котором собирают товары для формирования онлайн-заказов и дальнейшей передачи в доставку). Главной целью появления команды Q-commerce было увеличение в 1,5 раза ассортимента товаров быстрого потребления с доставкой за 0,5–2 ч, что соответствовало целевому значению в 5 млн товаров. Этих показателей необходимо было достичь в течение полугода, до конца сентября 2023 г. Для этого выделенной команде требовалось организовать быстрое подключение магазинов федеральных и локальных ритейлеров по всей Российской Федерации (далее – РФ) с целью попадания их ассортимента на маркетплейс «Яндекс Маркет».

Необходимость выделения кросс-сервисной команды и достижения заявленной цели была обусловлена ускорением ключевых рыночных трендов: перетоком продаж на маркетплейсы из других онлайн-магазинов и стремительным ростом сервисов доставки продуктов питания на дом, а также доставки еды из ресторанов или готовых рационов питания. По данным исследования «Яндекс Маркета» и GfK (GfK, общество с ограниченной ответственностью «ГФК-Русь» – независимая исследовательская компания)¹, быстрая и удобная доставка на момент выделения вертикали Q-commerce входила в топ-3 причин при выборе онлайн-магазина – по состоянию на описываемый период это было важно для 37 % россиян (на другие факторы – выгодные цены и широкий ассортимент – приходились 38 и 30 % соответственно)².

Для достижения поставленной цели кросс-сервисной команде Q-commerce требовалось реализовать портфель, состоящий из программ и проектов:

- 1) встраивание «Маркет Деливери» (ранее – Delivery Club) на «Яндекс Маркет»;
- 2) обратная интеграция: встраивание «Яндекс Маркета» в «Маркет Деливери»;
- 3) расширение существующей интеграции с сервисом «Яндекс Еда» – расширение представленного ассортимента;
- 4) изменение пользовательского пути в разных интерфейсах с учетом реализуемых интеграций – реализация дизайна интерфейсов с целью добавления новых точек входа в целевые сценарии и улучшение видимости для созданных ранее;

5) организация работы с данными – обеспечение достаточной частоты обновления данных об ассортименте и товарных остатках, передаваемых на «Яндекс Маркет» из интегрируемых сервисов;

6) изменение процесса оформления и оплаты товаров на сервисе, организация обмена данными для передачи статусов об актуальном состоянии заказа, межсервисных взаиморасчетов и передачи информации по заказам партнерам, получение согласия от партнеров на отображение их ассортимента на дополнительных площадках;

7) организация обмена данными и бесшовное переключение пользователей между службами поддержки разных сервисов;

8) реализация возможности для промо- и эффективного продвижения продукта.

Для того чтобы за ожидаемое время реализовать портфель проектов, необходимо было создать для этого условия – организовать работу кросс-сервисной команды, определить границы проектов, найти и осуществить оптимальные решения, которые бы нивелировали влияние ограничений. Преимущественно все действия требовали написания кода и разработки в клиентском продукте, а так как расширение ассортимента и большая часть интеграционных работ производилась на поверхностях маркетплейса «Яндекс Маркет», внутри данного сервиса была выделена группа из 33 чел., которой и предстояло реализовать основную часть трудов. Еще несколько десятков человек приходилось на смежные команды: специалисты из сервиса гиперлокальной доставки продуктов и хозяйственных товаров «Яндекс Лавка», сервисов доставки продуктов из магазинов «Яндекс Еда» и «Маркет Деливери», а также из сервиса доставки на этапе «последней мили» «Яндекс Доставка». Так как у портфеля была поддержка в виде приоритета от ключевых заказчиков, основная задача со смежными командами сводилась к корректной организации и налаживанию процессов обмена информацией. Далее в статье будет описано, какие действия и подходы использовались для организации работы над проектами и портфелем в целом в условиях обозначенных ограничений. В статье подробно описаны все состояния этого процесса – для того, чтобы, находясь уже сейчас или оказавшись в схожей ситуации в будущем, ученый смог, адаптировав под свою проектную среду, воспроизвести описанные подходы к организации проектных работ и применить в собственных проектах.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Для организации работы над портфелем проектов в «Яндекс Маркете» в 2023 г. была использована матричная структура управления, сбалансированная матрица [Тысленко, 2019]. Такая структура предполагает, что проектные

В описанном в исследовании процессе можно найти пример, который, будучи осмысленным и адаптированным под задачи других компаний и предметных областей, способен послужить им проверенной основой для организации проектной работы.

менеджеры и функциональные руководители обладают сопоставимыми полномочиями и совместно ответственны за результат. В процессе реализации новых проектов менеджер тесно взаимодействует с функциональным руководителем – они совместно формируют ключевые артефакты этапов, определяют задачи и приоритеты, а также сроки и бюджет. Основная зона ответственности проектных менеджеров заключается в управлении ограничениями и ожиданиями заинтересованных сторон, тогда как функциональные руководители отвечают за качество изменений и функциональное руководство.

Созданная команда была не сформирована с нуля, а выделена из существующей структуры. Участники обладали опытом совместной работы, что, с одной стороны, сокращало время пребывания команды в фазе «Формирование», по модели Б. Такмана³, а с другой – в силу негативного окраса предыдущего опыта влияло на мотивацию и вовлечение, что могло привести к продолжительному нахождению в фазе «Шторм». Отдельные сотрудники отмечали: прошлые проекты были сопряжены с трудностями, что следовало учитывать при выстраивании взаимодействия и распределении ролей при работе над портфелем.

Был проведен анализ действующих в родительской структуре процессов на предмет их полного переиспользования, однако от этого решения пришлось отказаться: его признали неэффективным из-за чрезмерной сложности и большого количества промежуточных статусов. В целях оптимизации число ручных действий и бюрократических процедур должно было быть сведено к минимуму, а акцент нуждался в смещении на автоматизацию. Требовалось сделать процесс легким, быстрым – с минимальным достаточным объемом документации, частотой и полнотой тестирования, достаточным уровнем полномочий для управления реализацией проектов – и гибким к изменениям во внешней среде [Йордон, 2020]. При подготовке процесса было уделено внимание созданию условий для качественного планирования и организации проектов, а также были предусмотрены гибкость и открытость к изменениям во время реализации. Поэтому, применив технологию исследования организационных систем [Тысленко, 2021], мы разработали, представили, согласовали и внедрили описываемый далее процесс организации проектной работы для реализации портфеля (рис. 1, рис. 2).

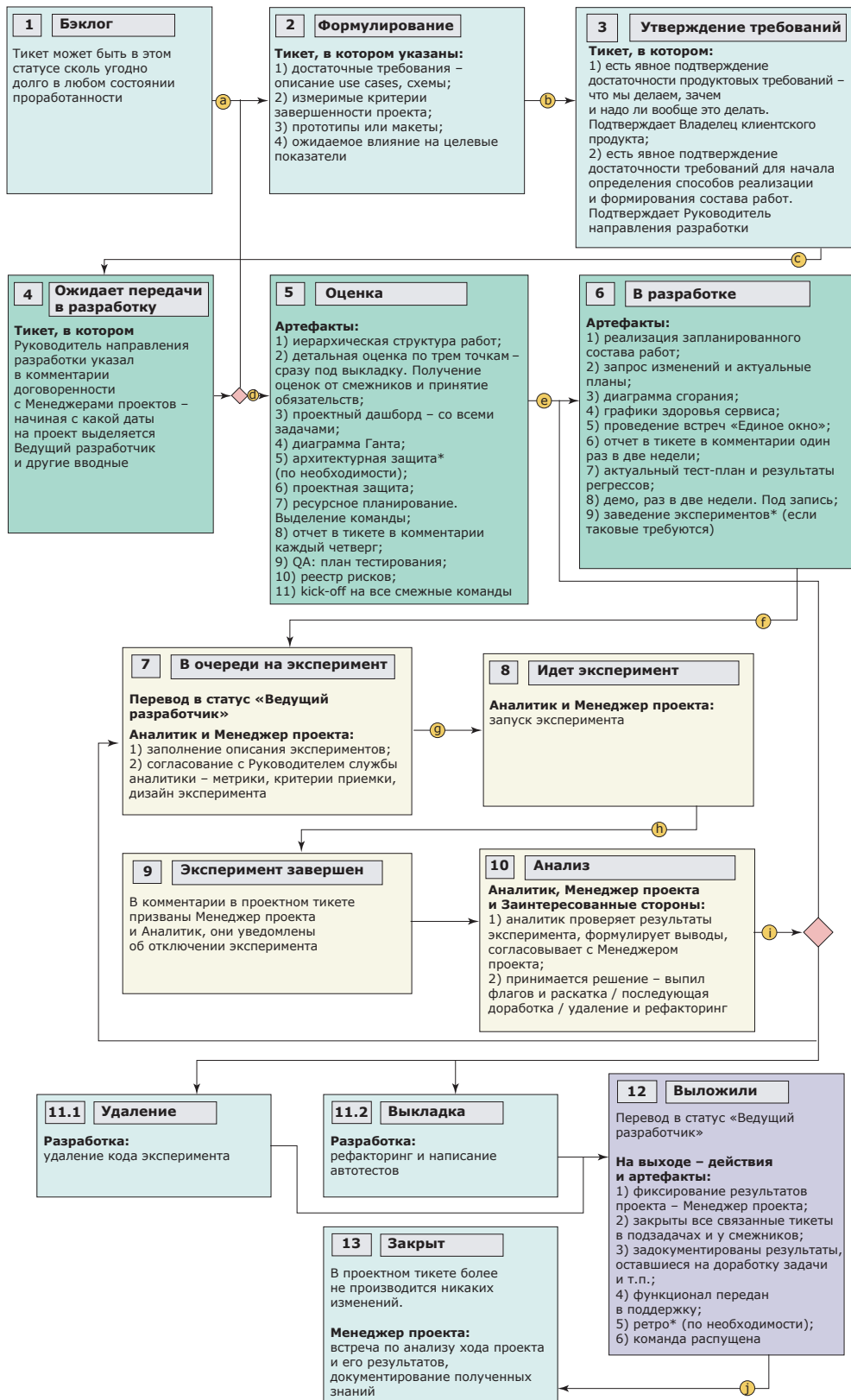
Для обеспечения эффективного управления портфелем проектов был использован онлайн-сервис «Яндекс Трекер»⁴ – продукт, предназначенный для организации процесса контроля запросов и задач, применяемого для организации кросс-функциональной работы. Его использование позволило автоматизировать постановку задач, контроль выполнения и коммуникации между всеми вовлеченными участниками. Благодаря удобному интерфейсу и широким возможностям для настройки данный сервис подходит не только для управления проектами в сфере ИТ, но и может быть адаптирован под нужды других организаций. Это общедоступный, публичный инструмент, он занесен в Реестр отечественного программного обеспечения (далее – ПО)⁵.

Описанный ниже процесс был разработан и реализован исходя из особенностей сферы информационных технологий. Представленный опыт проще всего масштабировать на проекты, связанные с разработкой программных продуктов, однако основные принципы универсальны – перед использованием в других отраслях рекомендуется учитывать специфику предметной области.

Для адаптации процессов под существующие ограничения была выделена отдельная очередь задач с индивидуальной схемой статусов. Каждый отдельный проект оформлялся в системе как самостоятельная задача, связанная с более верхнеуровневой сущностью, – программой или портфелем проектов. Такая структура позволяла отслеживать статус каждого проекта, проводить планирование ресурсов и контролировать осуществление программных инициатив на разных уровнях.

В работе использовался гибридный подход: этапы инициации и планирования основывались на классических проектных подходах, предиктивном планировании. Это способствовало повышению качества артефактов на этих двух этапах, а этап реализации строился по принципам гибких методологий. Исследования показывают, что сложность проектов в области разработки ПО часто недооценивают, что приводит к нереалистичным ожиданиям заинтересованных сторон и реализации проектов вне согласованных ограничений. Исследование, опубликованное научным журналом IEEE (англ. Institute of Electrical and Electronics Engineers – Институт инженеров электротехники и электроники), показало, что в среднем реальные сроки сдачи проекта отличаются от прогнозируемых на 36 % [van Genuchten, 1991]. На сервисе с двадцатилетней историей, коим является «Яндекс Маркет», было реализовано и описано многое за все время работы, но не всегда документация дает полное и достаточное понимание того, как функционирует сервис, – чаще приходится выделять время внутри проекта на исследование собственной кодовой базы, чтобы в течение некоторого периода получить достаточное понимание для уточнения состава работ и анализа, в частности, для этого для оценки задач использовали оценку по трем точкам (PERT-оценка (англ. Program evaluation and review technique – техника анализа и оценки программ)). Поэтому весь процесс реализации был построен на основе фреймворка Scrum и с применением планирования методом набегающей волны: короткие двухнедельные итерации с зафиксированным составом работ, по итогу итерации – инкремент и демонстрация результата, а также уточненные требования для следующих ближайших итераций.

В целом реализованный подход облегчал контроль за прогрессом каждого проекта, обеспечивал прозрачность статусов и позволял команде своевременно корректировать планы по мере поступления новой информации. Для ведения проектов мы разработали и внедрили рабочий поток, в котором каждая проектная задача проходила через 13 статусов – состояния готовности. Разберем его далее подробно.



Составлено автором по материалам исследования
Рис. 1. Визуализация процесса организации проектной работы для реализации портфеля

Примечание: use case – англ. сценарий пользования; QA – quality assurance (англ. процесс обеспечения качества); kick-off – англ. установочная встреча



Запрос заполнить:

- поле «Менеджер проекта»;
- поле «Ожидаемый срок готовности»;
- поле «Ссылка на макеты»;
- поле «Затрагивает выдачу, корзину и/или чекаут?»

Автоматическое заполнение:
дата начала этапа инициации



Запрос заполнить:

- поле «Приоритет от Владельца продукта»;
- поле «Приоритет от Менеджера проекта».

Автоматическое заполнение
Последовательный призыв в тикет для валидации:

- Владелец клиентского продукта;
- Руководитель направления разработки



Автоматическое заполнение:

- дата завершения формулирования требований;
- дата попадания в очередь на планирование



Автоматический призыв в тикет:

- Руководитель группы тестирования;
- Руководитель группы аналитиков данных;
- Менеджер службы информационной безопасности

Автоматический запрос заполнить:

- поле «Ведущий разработчик»
- Руководитель группы разработки;
- поле QA-проекта - Руководитель группы тестирования

Автоматическое заполнение:
дата начала этапа планирования

Автоматическое создание:
чек-лист артефактов, действий и согласований, необходимых для перехода в следующий статус

Автоматические напоминания о необходимости добавления регулярного отчета по проекту



Автоматическое заполнение:

- дата завершения этапа планирования;
- дата начала этапа реализации

Автоматические напоминания о необходимости добавления регулярного отчета по проекту



Автоматическое заполнение:

- дата завершения выполнения запланированного состава проектных работ;
- дата попадания в очередь на проведение эксперимента

Автоматический призыв Менеджера проекта и Аналитика



Автоматическое заполнение:
дата запуска продуктового эксперимента



Автоматический призыв в тикет:

- Менеджер проекта;
- Аналитик

Автоматическое заполнение:
дата завершения продуктового эксперимента



Автоматическое заполнение:
дата принятия решения о внедрении



Автоматическое заполнение:
дата завершения проектных работ

Автоматическое формирование отчета:
длительность нахождения тикета на каждом этапе (рассчет по датам) и в каждом статусе

Составлено автором
по материалам исследования
Рис. 2. Автоматизации,
которые были применены
во время внедрения
описываемого процесса

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

1. «Бэклог (резерв / предварительный список инициатив)». В этом статусе накапливались как новые идеи, так и возвращенные по различным причинам проекты. Здесь задача могла находиться долго – как в сыром виде, так и после предварительного анализа. Для перехода к следующему состоянию необходимо было внести минимальную обязательную информацию: определить Менеджера проекта, указать срок планируемой готовности, приложить прототип или макет (если есть), а также отметить, затрагивает ли проект критически важные для пользователей части сервиса (например, поиск или оформление заказа). При переходе в статус «Формулирование» автоматически добавлялась дата, когда это было произведено.

2. «Формулирование требований». На данной стадии Менеджер проекта формулирует четкие и измеримые критерии завершения, основные требования к проекту и прорабатывает ключевые бизнес-сценарии. Обычно для этого нужны были проведение дополнительных исследований и подготовка макетов будущих интерфейсов, даже если они пока не окончательные. Также оценивается, как планируемые изменения повлияют на ключевые показатели эффективности сервиса (например, число заказов или скорость обработки). В описываемом процессе на этапе инициации не формируется смета, далее это будет прокомментировано. По завершении Менеджер проекта как лицо, ответственное за данную стадию готовности проекта, переводил задачу в следующий статус.

3. «Утверждение требований». При переходе задачи в это состояние в нее автоматически призывались ключевые эксперты: Владелец клиентского продукта – ответственный за то, как продукт будет функционировать и восприниматься пользователями, а также технический лидер – Руководитель направления разработки. Они должны были ознакомиться с полученными результатами стадии формулирования и либо вернуть проект на доработку, либо оставить в задаче письменное подтверждение того, что требования понятны, соответствуют целям направления и описанное состояние достаточно для формирования иерархической структуры проектных работ и прочих артефактов этапа планирования. Если проектная задача получает оба согласования, она автоматически переходит в следующий статус, а в самой задаче автоматически фиксируется дата завершения формулирования требований.

4. «Ожидание передачи в разработку». Так как требовалось реализовать портфель проектов [Аншин, Ильина, 2023], одними из задач были балансировка проектов в портфеле и их ресурсное обеспечение исходя из приоритетов, определенных ответственными Менеджерами проектов на основании влияния на ключевые показатели и уточненных приоритетом от Владельца клиентского продукта. Те из них, что переходили в этот статус, попадали на ресурсное планирование.

Процесс планирования, отбора и распределения специалистов [Кибанов, 2021] был организован следующим

образом: один раз в неделю Руководитель направления разработки собирал регулярную встречу с Ведущими разработчиками, находящимися в его прямом подчинении, а также с Менеджером портфеля и Менеджерами проектов. К этой встрече автоматически по настроенным фильтрам формировался список проектов в состоянии «Ожидает передачи в разработку» или в более поздних статусах. Сначала рассматривались те, что находились в работе, более близкие к завершению, на которые уже затрачивается время команды. Анализировали, насколько они укладываются в проектные ограничения, требуется ли вносить в них ресурсные корректировки. После того, как это было сделано, – проекты в статусе «Ожидает передачи в разработку» исходя из определенных самими Менеджерами и Владелец клиентского продукта приоритетов, назначались Ведущие разработчики из списка доступных. Ведущий разработчик становился ответственным лицом за следующий статус проекта – «Оценка». Его ответственностью было сформировать иерархическую структуру работ, подготовить оценку задач, совместно с Менеджером составить диаграмму Ганта и определить оптимальные ресурсные потребности для реализации проекта. По готовности всех артефактов проводилась проектная защита. Поговорим об этом процессе далее. Проекты в статусе «Ожидает передачи в разработку», на которые не может быть выделен Ведущий разработчик на текущей встрече по ресурсному планированию ввиду ресурсных ограничений, оставались в этом статусе до момента, пока на одной из следующих встреч не будет выделен специалист.

5. «Оценка проекта». После того, как прошла встреча по ресурсному планированию и на проект был выделен Ведущий разработчик, Руководитель направления разработки переводил проект в статус «Оценка». При переходе в этот статус в проектную задачу автоматически призывались представители служб, участие которых потребуется в ближайшее время. Такой подход к нотификации позволял обеспечить своевременное информирование представителей смежных команд. «Оценка» – это последний статус проекта до перехода непосредственно к реализации. Именно данный статус определялся как полноценный этап проектного планирования, поэтому в этом состоянии проект находился, пока в нем не появлялись следующие артефакты и согласования:

- иерархическая структура работ (далее – ИСР);
- оценка каждой задачи в ИСР с применением оценки по трем точкам [Институт управления проектами, 2018].

Выбор данного метода был обусловлен тем, что мы хотели повысить прозрачность процесса для всех участников и дать при этом возможность оценивающим исполнителям явно указывать область неизвестности, а не заведомо перекладывать в оценку работ. Таким образом, специалисты явно давали понять, какие условия приведут к увеличению времени выполнения выделенного состава работ и какая помощь требуется для стимулирования попадания в оптимистичную оценку. Для нас важно, чтобы оценка ресурсов была корректной – без «набивки» (практика необоснованного увеличения бюджета проекта с целью

создания дополнительных резервов без явного уведомления об этом заинтересованных лиц) или «золочения» (практика добавления в проект бесплатных функций или улучшений, которые не были запрошены заказчиком или не входили в его изначальную область)⁶, потому что мы рассчитываем проектные сметы, в первую очередь исходя из загрузки команд, а дополнительное бюджетное планирование проводится редко и только под определенные проекты;

- проектный дашборд (англ. dashboard – приборная панель. Это графический отчет из различных данных, относящихся к конкретной теме, области бизнеса), на который по фильтру должны попадать все задачи, входящие в состав проектных работ;

- архитектура проекта – диаграмма последовательности и прочая необходимая техническая документация;

- диаграмма Ганта с определением критического пути проекта – без фиксирования конкретных исполнителей на данной стадии готовности, а только с указанием необходимого количества специалистов по специализациям или других ресурсов и с идентификацией зависимостей между задачами. Диаграмма Ганта в этом состоянии необходима для того, чтобы, не затрачивая излишнее время на определение точных исполнителей, которые будут обозначены позднее, составить представление обо всех зависимостях и обозначить идеальный ход проекта, сформировать первое представление возможных сроков у команды и заинтересованных лиц [Беркун, 2011];

- реестр рисков – по направлениям с указанием вероятности наступления и влияния, а также стратегий реагирования. Влияние идентифицированных рисков должно быть учтено при определении сроков реализации проекта;

- собранная и проведенная проектная защита. Это встреча под запись, на которой обязательно должны были присутствовать другие Ведущие разработчики, Руководитель направления разработки, Менеджер проекта, Менеджер портфеля, Владелец клиентского продукта, а также представители смежных команд и заинтересованные заказчики. На этой встрече задача Ведущего разработчика и Менеджера проекта – представить подготовленные артефакты, а задачи остальных участников – дать обратную связь на предлагаемую реализацию и состав работ, проверить полноту требований и выровнять ожидания по проектным ограничениям.

Такой подход к организации процесса исключает реализацию проектных работ, не соответствующих ожиданиям от проекта, и позволяет предотвратить ненужные траты ограниченных командных ресурсов. Так как задачи далее поступали в достаточном для осуществления состоянии, все связанные команды понимали требования к функциональным блокам и планировали свою загрузку, исходя

из этого. По результатам встречи формировались следующие артефакты – это запись встречи, к которой можно всегда апеллировать, а также ее резюме с указанием требований по доработке проектных артефактов и проведением повторной защиты или с фиксированием согласованности и переводом проекта в статус «В разработке». Таким образом, у заказчиков и менеджмента появлялось достаточно глубокое понимание того, какой состав работ будет реализован в проекте и с какими прогнозируемыми результатами, насколько это соответствует ожиданиям и какие ресурсы потребуются. Проект в статусе «В разработке» на следующей встрече по ресурсному планированию портфеля обеспечивался нужными ресурсами исходя из его приоритета, ожиданий по срокам реализации, известных зависимостей и высвобождения специалистов с необходимыми компетенциями с других проектов внутри портфеля. На него выделялись специалисты исходя из текущего состояния готовности проектных работ – это снижало до минимума проблему неоптимальной загрузки команды. Так как проект в статусе «В оценке» мог быть довольно длительное время, для того, чтобы управлять ожиданиями других участников и создавать достаточный уровень прозрачности, каждую неделю Менеджер проекта в проектном тикете оставлял запись – его текущий статус: что сделано, что будет сделано, какая требуется помощь на текущей стадии готовности.

После того, как все указанные артефакты были готовы, была проведена проектная защита и на проект частично или полностью выделили команды разработки, Менеджеру проекта вместе с Ведущим разработчиком требовалось провести установочную встречу с привлечением представителей связанных команд, согласовать последние открытые вопросы и договориться об обмене информацией по ходу реализации проекта, после чего Ведущий разработчик переводил проектную задачу в следующее состояние.

6. «В разработке». На данной стадии начиналась непосредственная реализация запланированных проектных работ. В процессе выполнения задач могли возникать ситуации, в которых требовалось внести изменения в уже согласованные планы. Для оперативного реагирования на подобные ситуации коммуникация среди участников была организована через групповые каналы в корпоративном мессенджере, что позволяло быстро получать обратную связь и координировать действия команды. В случае возникновения более сложных вопросов проводилось отдельное совещание с заранее подготовленным анализом и обоснованием необходимых корректировок, фиксацией договоренностей в письменном виде с последующей актуализацией состава работ исходя из достигнутых новых договоренностей.

В работе использовался гибридный подход: этапы инициации и планирования основывались на классических проектных подходах, предиктивном планировании.

Такой подход к организации процесса исключает реализацию проектных работ, не соответствующих ожиданиям от проекта, и позволяет предотвратить ненужные траты ограниченных командных ресурсов.

В ходе реализации применялся метод планирования набегающей волной [Институт управления проектами, 2018]⁷, использование которого позволяло проектным командам осуществлять понятный состав работ, параллельно уточняя требования к непонятным работам, и исходя из этого организовывать итеративную разработку. Применение данного метода позволило обеспечить необходимый уровень гибкости управления проектами, создав условия для своевременного реагирования на внешние изменения.

Для контроля выполнения задач и своевременного принятия решений использовались визуальные инструменты мониторинга, такие как диаграмма хода выполнения задач (диаграмма сгорания). Этот инструмент дает наглядное представление о плановом и фактическом объеме работы, упрощая анализ динамики проекта и выявление потенциальных отклонений, при этом не требуя большого объема подготовительных работ.

Процесс внедрения новых функций в сервис организован таким образом, чтобы максимально быстро интегрировать дополнительные, протестированные решения в рабочую среду. Такой подход позволяет оперативно предоставлять пользователям доступ к новым возможностям, а команде – поэтапно внедрять и отслеживать влияние внесенных изменений, минимизируя при этом риски от внесения в работу системы больших единоразовых трансформаций. Для контроля над функционированием сервисов применялся комплекс систем мониторинга, в которые по мере необходимости добавлялись новые метрики по факту реализации изменений в проектах. Это обеспечивает устойчивость работы системы и создает возможность своевременно масштабировать ресурсы в зависимости от увеличения нагрузки на сервис.

Учитывая, что портфель проектов включал интеграционные задачи, в которых одновременно участвовало несколько команд, были разработаны эффективные коммуникационные механизмы. В частности, для оптимизации коммуникации между всеми участниками была реализована практика регулярных совещаний в формате «Единого окна». В определенное время ключевые лица, Ведущие разработчики и Менеджеры от «Яндекс Маркета» встречались с представителями смежных команд, ответственными за реализацию проектов в портфеле. На эти встречи могли прийти любые представители и задать вопрос в зоне ответственности проектных команд, на который они гарантированно получали ответ либо прямо очно, либо письменно (вопрос фиксировался, и ответ поступал позже). Таким образом, снималась необходимость собирать отдельные встречи по множеству текущих вопросов по проектам и искать свободные временные промежутки в календарях у всех нужных специалистов. Примененный формат «Единого окна» разгрузил календари членов команд,

высвободил время. Этот подход не позволяет полностью снять потребность в отдельных встречах по проектам: возникают ситуации, когда это необходимо и оправдано, – например, обсуждаемый вопрос очень комплексный и требует значительного времени на ответ, не укладывающегося в рамках общей встречи.

В рамках стандартной практики по управлению ходом проектных работ осуществлялось регулярное информирование Заинтересованных сторон. Для этого Менеджер проекта каждые две недели (по окончании очередной итерации) оставлял в проектной задаче информацию о ходе проектных работ – план/факт по их выполнению и промежуточному достижению целевых показателей, информацию о рисках (реальные и их влияние, новые идентифицированные и планы работы с ними, нивелированные и те, что носили возможности для проекта и чье наступление было успешно стимулировано), а также о том, какая помощь требуется для выполнения проекта в рамках ожиданий. Этот отчет Менеджер проекта составлял совместно с Ведущим разработчиком. Дополнительно, опираясь на данные из плана коммуникаций, специалисты дублировали отчеты в каналы коммуникаций, указанные ключевыми заинтересованными сторонами как наиболее предпочтительные: письмо на почту или личное сообщение в корпоративный мессенджер, но такая коммуникация носила точечный, не массовый характер. Выбор писать проектные отчеты непосредственно в проектных задачах обусловлен тем, что в таком виде все они хранятся консолидированно и можно их изучить, понять ход проектных работ в динамике, а также это форма pull-коммуникации, при которой каждый в удобное время открывает проектную задачу и формирует для себя актуальный статус, при этом не перегружается информационное поле. Что немаловажно, хранение отчетов в комментариях в проектных задачах гарантирует, что они не будут утеряны или непреднамеренно удалены: все изменения логируются (англ. logging – регистрация), то есть в базу данных автоматически записывается и сохраняется информация о событиях в системе и о работе пользователей – оставленных записях.

Для повышения вовлеченности и быстрого согласования изменений были организованы демонстрационные встречи (демо-совещания) с участием ключевых заказчиков. Это позволило своевременно получать информацию о текущем состоянии и ходе выполнения работ, вносить свои предложения даже тем заинтересованным сторонам, которые не имеют возможности регулярно знакомиться с письменными отчетами. Организация демонстрационных встреч создает условия для получения от заказчиков необходимой поддержки для выполнения проектов в рамках ожиданий.

Перед представлением результата работы широкой аудитории проводилось обязательное тестирование. Применялись различные виды проверок: нагрузочное тестирование

(для оценки устойчивости при большом числе одновременных пользователей), тесты на безопасность и корректность обработки данных, а также автоматизированные проверки основных сценариев использования. По результатам составлялся перечень проведенных проверок, итоги которых фиксировались с помощью цветовой системы «Светофор»: успешно пройденные тесты размечались зеленым, незначительные замечания – желтым, а серьезные проблемы и проваленные тесты – красным. Такой формат разметки и визуализации позволял в сжатые сроки оценить готовность проекта к внедрению и сфокусироваться на ограничениях, не затрачивая значительного объема времени на подробное изучение всего списка проведенных тестов.

Важной частью работы над цифровыми проектами в крупных компаниях является оценка потенциального влияния изменений на конечных пользователей. Мы не можем с полной уверенностью заранее знать, как при внедрении в широкую аудиторию будет воспринято то или иное изменение, даже при условии проведения пользовательских исследований на стадии формирования требований. Поэтому все, что влияет на пользовательский опыт, проходило проверку через продуктовые А/В-эксперименты, на которых сверялась разница в восприятии и влиянии на продуктовые показатели в тестовой группе с показателями в контрольной группе, в которой изменений не было. Сегодня многие крупные компании на рынке РФ обладают схожей инфраструктурой для проведения продуктовых экспериментов. Ограничение такого подхода заключается в том, что возможное число проводимых одновременно экспериментов лимитируется размером аудитории сервиса, поэтому, если что-то должно быть запущено для пользователей в определенные даты, как в случае проектов в реализованном портфеле, необходимо заранее завести заявку и занять место в очереди, чтобы в требуемые сроки точно иметь возможность проверить внедряемое изменение. Заведение подобных заявок – зона ответственности Менеджера проекта, но для того, чтобы Менеджер об этом не забыл, данный пункт указывался в автоматически генерируемом чек-листе к проекту. Позже заявка на эксперимент дополнялась и уточнялась – это будет раскрыто далее.

В статусе «В разработке» проекты проводили много времени, их точно фиксировала автоматика. Когда разработка полностью завершалась и изменения могли быть запущены через эксперимент, Ведущий разработчик переводил проектную задачу в статус «В очереди на эксперимент», а автоматика фиксировала дату завершения выполнения запланированного состава проектных работ и дату попадания в очередь на проведение эксперимента.

7. «В очереди на эксперимент». Так как пространство для одновременного проведения продуктовых экспериментов было ограничено, в проектной графе статусов предусматривали состояние «В очереди на эксперимент». В проектную задачу, переведенную в этот статус, автоматически призывались Менеджер проекта и Аналитик, которым требовалось определить и согласовать с Руководителем службы аналитики конфигурацию будущего эксперимента и критерии приемки. В действительности работы по согласованию организовывались Менеджером на этапе реализации, в статусе «В разработке», а при переводе в текущее состояние оставалось только все формально заполнить и запустить эксперимент согласно его месту в очереди, потому что согласование и конфигурирование эксперимента – это обычно длительный процесс, напрямую почти не влияющий на непосредственную реализацию. Для портфельного управления перевод проекта в статус «В очереди на эксперимент» был необходим для того, чтобы получить сигнал о высвобождении части или всей команды разработки, – это означало, что определенных специалистов можно перераспределить на другие проекты исходя из приоритетов. Далее следуют два технических статуса (п. 8 и п. 9).

8. «Идет эксперимент». В этом статусе функциональность тестируется на группе пользователей. В течение эксперимента Менеджер и Аналитик контролируют промежуточные показатели, особенно в первые дни, чтобы при необходимости оперативно внести коррективы и избежать возможного длительного негативного влияния на пользовательский опыт и работу сервиса.

9. «Эксперимент завершен». В этом статусе не производятся какие-либо работы. После того, как эксперимент отработал запланированное время, он отключался. Проект далее переводился в данный статус. Для последующей аналитики хода проектных работ автоматически фиксировалось время завершения проведения эксперимента. В проектную задачу за два дня до его выключения автоматически призывались Менеджер проекта и Аналитик для уведомления об отключении, необходимости провести приемочные работы и принять решение на основе данных.

10. «Анализ». В это состояние проект переводил Аналитик, ответственный за агрегацию и корректную интерпретацию результатов эксперимента для последующего принятия решения о применении изменений на всех пользователей. Перевод в данное состояние сигнализировал о том, что Аналитик начал обрабатывать собранные в эксперименте данные. После того, как интерпретация и предварительные выводы были готовы, Аналитик вместе с Менеджером проекта обсуждали полученные результаты и подготавливали проект к одному из трех сценариев:

С учетом качественно пройденных предшествующих стадий реализации проекта полный отказ с удалением почти исключается, ведь было затрачено достаточно много времени и, скорее всего, полученный отрицательный результат – это техническая ошибка в сборе данных или в работе функционала.

- если результаты признаны положительными, инициировалось согласование с Заинтересованными лицами выкладки на всех пользователей;
- если результаты признаны отрицательными или нейтральными, производилось изменение в функциональности и повторное проведение эксперимента;
- иногда требовалось согласовать отказ от внесения изменений в продукт и удалить созданную функциональность.

Важной частью работы над цифровыми проектами в крупных компаниях является оценка потенциального влияния изменений на конечных пользователей.

Отметим, что с учетом качественно пройденных предшествующих стадий реализации проекта полный отказ с удалением почти исключается, ведь было затрачено достаточно много времени и, скорее всего, полученный отрицательный результат – это техническая ошибка в сборе данных или в работе функционала. После принятия решения проект переводился в один из четырех возможных статусов:

- если принято решение о выкладке на широкую аудиторию пользователей – статус «Выкладка»;
- если принято решение о перезапуске с внесением изменений в реализованный функционал – статус «В разработке» с выделением дополнительного времени необходимых специалистов;
- если выявлена ошибка в сборе данных и для перезапуска не требуется менять функционал – статус «В очереди на эксперимент» с заведением нового эксперимента;
- если принято решение об удалении созданного функционала – статус «Удаление».

Автоматически фиксировалась дата принятия решения об эксперименте. Если проект вновь проходил через данный статус или предшествующие ему статусы, автоматически фиксировались новые даты с индексом 2. Это необходимо для того, чтобы не потерять знание о том, что в проекте было несколько итераций проведения эксперимента, и при анализе хода проектных работ сделать корректные выводы.

11.1. «Удаление». В случае перехода в данное состояние на ближайшем портфельном планировании на проект привлекались специалисты необходимых специализаций и весь реализованный функционал удалялся, а проект закрывался.

11.2. «Выкладка». Для работ в данном состоянии на проект также, как и в случае удаления, привлекались специалисты необходимых специализаций. Так как предполагалось, что далее изменения затронут не часть пользователей, а всю аудиторию, реализованный функционал проверялся на оптимальность, при необходимости проводился рефакторинг (англ. refactoring – переработка).

Это процесс улучшения кода ПО, в результате которого его структура становится более читабельной, понятной и поддерживаемой. При этом функциональность остается неизменной – код должен выполнять те же задачи, что раньше). Так как в дальнейшем данный функционал необходимо поддерживать, проверять корректность его работы, написанный код покрывался автоматическими тестами, которые запускаются при каждом последующем релизе. Написание автоматизированных тестов затратно с точки зрения времени на реализацию проекта, но это повышает уровень качества и помогает обеспечивать стабильную работу сервиса, долгосрочно снижая время на проведение ручных проверок и стоимость поддержки. По факту выкладки эксперимент удаляется, а проект переводится в следующий статус.

12. «Выложили». Когда новый функционал внедрялся и все обязательные работы завершались, Ведущий разработчик переводил проектную задачу в состояние «Выложили», что сигнализировало о полном выполнении задач, финальном оформлении сопроводительной документации и о передаче информации командам эксплуатации, обеспечивающим работоспособность сервиса. Вместе с завершением основной деятельности выполнялась административная часть: фиксировались достигнутые результаты, влияние изменений на целевые показатели и вносились предложения по возможному дальнейшему развитию. Для сохранения наилучших практик и недопущения повторения ошибок проводились сессии коллективного анализа выполненного проекта (ретроспективы) с определением мер по улучшению работы в будущем. Решения, сформированные на ретроспективах, фиксировались в рабочей системе управления задачами: для каждого вынесенного урока и договоренности о дальнейших действиях создавались отдельные задачи с указанием исполнителей. Только после этого проект официально переходил в состояние завершенного и переводился в последний статус. Параллельно автоматически фиксировалась дата завершения проекта и генерировался отчет для последующего анализа.

13. «Закрыт». После перевода проекта в этот статус Менеджер проекта готовил финальный отчет с указанием полученных результатов и направлял его Заинтересованным лицам. На ближайшей встрече по синхронизации проектной группы Менеджер представлял не только полученные результаты, но и интерпретацию хода проектных работ на основании автоматически сгенерированного отчета с указанием временных рамок главных проектных состояний. Сам отчет формировался на основании разметки проекта – зафиксированных дат ключевых событий. Этот анализ необходим для того, чтобы находить источники необоснованного увеличения сроков реализации и системно устранять их, таким образом снижая время на осуществление будущих проектов – от начала инициации до доступности для пользователей. Время – одно из важнейших ограничений во многих проектах, так как скорость проверки гипотез и внедрения изменений определяет, будет ли продукт востребован и конкурентоспособен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье рассмотрен детальный процесс организации работы над портфелем проектов в кросс-функциональной команде Q-commerce. Описанный подход обеспечил эффективную интеграцию ключевых сервисов компании и значительно расширил возможности для пользователей. В результате внедрения новых процессов управления портфелем и осуществления запланированных проектов ассортимент товаров с экспресс-доставкой до двери от 30 мин. до 2 ч был увеличен до 5 млн позиций, и в сентябре 2023 г., на момент завершения срока, отведенного на реализацию портфеля, каждый пятый заказ из «Яндекс Маркета» в Москве и Санкт-Петербурге привозили с доставкой «по клику» из дарксторов «Яндекс Лавки». За выделенный период было реализовано 8 ключевых

проектов и программ, на которых далее строилась вся Q-commerce, и 23 второстепенных. По итогам III квартала 2023 г. выручка электронной коммерции выросла на 79 % – до 42,2 млрд руб., вклад в рост внесен, в частности, в реализованные портфели проектов. За отчетный период количество активных покупателей увеличилось на 40 % год к году, составив 17,6 млн чел., общее число заказов удвоилось и достигло 23,4 млн².

Описанные методики актуальны, они эволюционировали и продолжают применяться проектными командами. В описанном выше процессе можно найти пример, который, будучи осмысленным и адаптированным под задачи других компаний и предметных областей, способен послужить им проверенной основой для организации проектной работы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аншин В.М., Ильина О.Н. Управление проектами: фундаментальный курс. 2^е изд., перераб. и доп. М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 2023. 800 с.
- Беркун С. Искусство управления IT-проектами. Пер. с англ. Н. Вильчинского. 2^е изд. СПб.: Питер; 2011. 698 с.
- Йордон Э. Управление Интернет-проектами. М.: Лори; 2020. 344 с.
- Кибанов А.Я. (ред.) Управление персоналом организации. 4^е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М; 2021. 695 с.
- Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практическое пособие. М.: Буки Веди; 2019. 319 с.
- Тысленко А.Г. Бизнес-системы. Теория и практика. М.: Белый Ветер; 2021. 307 с.
- Институт управления проектами. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBoK®. 6^е изд. М.: Олим-Бизнес; 2018. 792 с.
- Van Genuchten, M. (1991). Why is software late? An empirical study of reasons for delay in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 17(6), 582–590. <https://doi.org/10.1109/32.87283>

REFERENCES

- Anshin, V.M., & Ilina, O.N. (2023). *Project management: fundamental course* (2nd ed., revised and enlarged). National Research University "Higher School of Economics". (In Russian).
- Berkun, S. (2011). *Making things happen. Mastering project management* (N. Vilchinsky, Trans, 2nd ed.). Piter. (In Russian).
- Kibanov, A.Ya. (Ed.). (2021). *Personnel management of the organisation* (4th ed., revised and enlarged). Infra-M. (In Russian).
- Tyslenko, A.G. (2021). *Business systems. Theory and practice*. Bely Veter. (In Russian).
- Tyslenko, A.G. (2019). *Management. Organisational management structures: educational and practical guide*. Buki Vedi. (In Russian).
- Van Genuchten, M. (1991). Why is software late? An empirical study of reasons for delay in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 17(6), 582–590. <https://doi.org/10.1109/32.87283>
- Yourdon, E. (2020). *Managing high-intensity internet projects*. Lori. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Retail.ru. «Яндекс Маркет» и GfK: что и как покупали россияне на маркетплейсах в 2023 году? Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/yandeks-market-i-gfk-cto-i-kak-pokupali-rossiyane-na-marketpleysakh-v-2023-godu-6-marta-2024-238390/> (дата обращения: 24.07.2025).
- ² Рожков Р. Не терпит отлагательства: «Яндекс» развивает вертикаль срочной доставки товаров». Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/501070-ne-terpit-otlagatel-stva-andeks-razvivaet-vertikal-srochnoj-dostavki-tovarov> (дата обращения: 25.07.2025).
- ³ Орлов А. Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников. Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/stratoplan/articles/226905/> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁴ Яндекс Трекер. Официальный сайт. Режим доступа: <https://360.yandex.ru/business/tracker/> (дата обращения: 25.07.2025).

- ⁵ Реестр программного обеспечения. Официальный сайт. Режим доступа: <https://reestr.digital.gov.ru> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁶ Indeed. Gold plating in project management: definition and ways to prevent. Режим доступа: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/gold-plating-project-management> (дата обращения: 25.07.2025).
- ⁷ Институт управления проектами. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBoK®. 6^е изд. М.: Олим-Бизнес; 2018. 792 с. Режим доступа: <https://www.olbuss.ru/catalog/rukovodstvo-k-svodu-znaniy-po-upravleniyu-proektami-rukovodstvo-pmbok-6/> (дата обращения: 25.07.2025).