

АНАЛИТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ



Задайте Ваш вопрос:



Сегодня мы рассмотрим

- Что такое аналитическая культура и зачем она проектным командам и компаниям?
- Какие элементы аналитической культуры необходимы для ее успешного внедрения?
- Как определить уровень развития аналитической культуры в компании? - можно предложить опрос.
- Что такое «Модель аналитических компетенций МАС©»?
- Как оценить их точно и быстро, особенно в условиях дистанционного набора в проектную команду и дистанционной работы?
- Какие методы оценки лучше применить?
- Какой уровень развития аналитических компетенций необходим участникам проекта?

Аналитическая культура в проектном менеджменте

MacBook Air

Мы поделимся лучшими практиками



Татьяна Тимина

Крупные коммерческие компании
(восточные и западные)
Неформальные
профсообщества(SFE Academy)



Сергей Матюхин

РК «Цифра»
(ГК «Роскосмос»), exBIG-4 (PwC,
KPMG)
и нефтегазовые холдинги



Наталья Калашникова

Исследовательские проекты с ВШЭ,
Академией Минпросвещения РФ,
институтом стратегии развития
образования РАО



Наталья Подольская

Проекты в области повышения
эффективности продаж, маркетинга и
обучение (разработка и проведение
тренингов и деловых игр)

Мы поделимся лучшими практиками



Международные проекты разной степени сложности

10 стран

>7 отраслей

>15 лет в бизнесе

**>15 лет в проектах
и консалтинге**

Аналитическая культура

Аналитическая трансформация, аналитическая культура – это культура принимать верные решения в условиях неопределенности на всех уровнях компании, внедрении изменений, трансформационных и стратегических процессах.

Низкий уровень зрелости аналитической зрелости приводит к принятию **неверных решений**, что, в свою очередь, приводит к провалу/**неэффективной реализации стратегических** инициатив и отдельных **проектов**.

- Понимание стратегии и бизнеса
- Единые подходы к принятию решения
- Предложения, а не инструкции
- Эффективные мирные совещания

При правильном управлении данными*

+17%

Выручки и прибыли

86%

Самые высокие показатели
принятия решений

67%

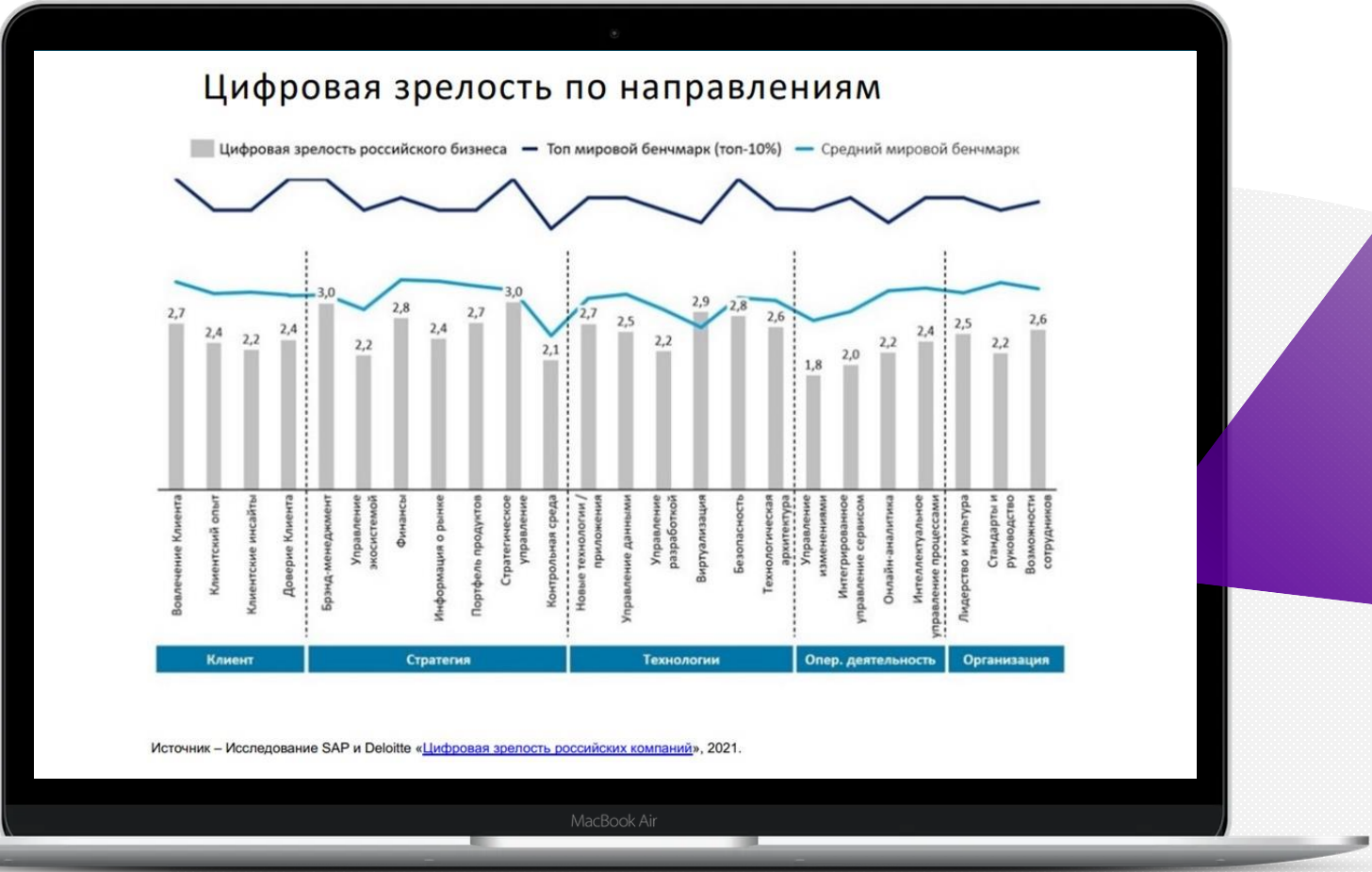
Из них – самые высокие
бизнес-результаты

*IDC InfoBrief, Sponsored by Qlik, Data as the New Water: The Importance of Investing in Data and Analytics Pipelines, Doc. #US46445920, June 2020.

Переход организации к будущему состоянию с помощью проекта



Текущий уровень цифровой зрелости



Клиент



Операционная деятельность



Организация

Особые проблемы

Наше исследование

Аналитическая культура сегодня

75,0%

Компаний имеющих аналитический отдел

2,1 из 4

Уровень корпоративной зрелости

3,6

Уровень индивидуальной зрелости

104

Количество респондентов

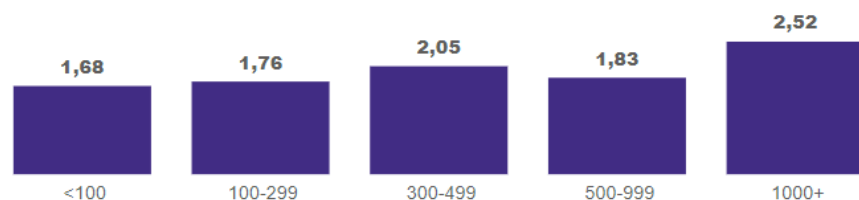
Аналитическая зрелость vs Наличие отделов



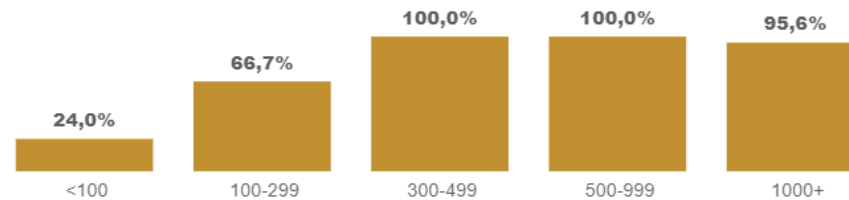
Количество компаний с аналитическими отделами



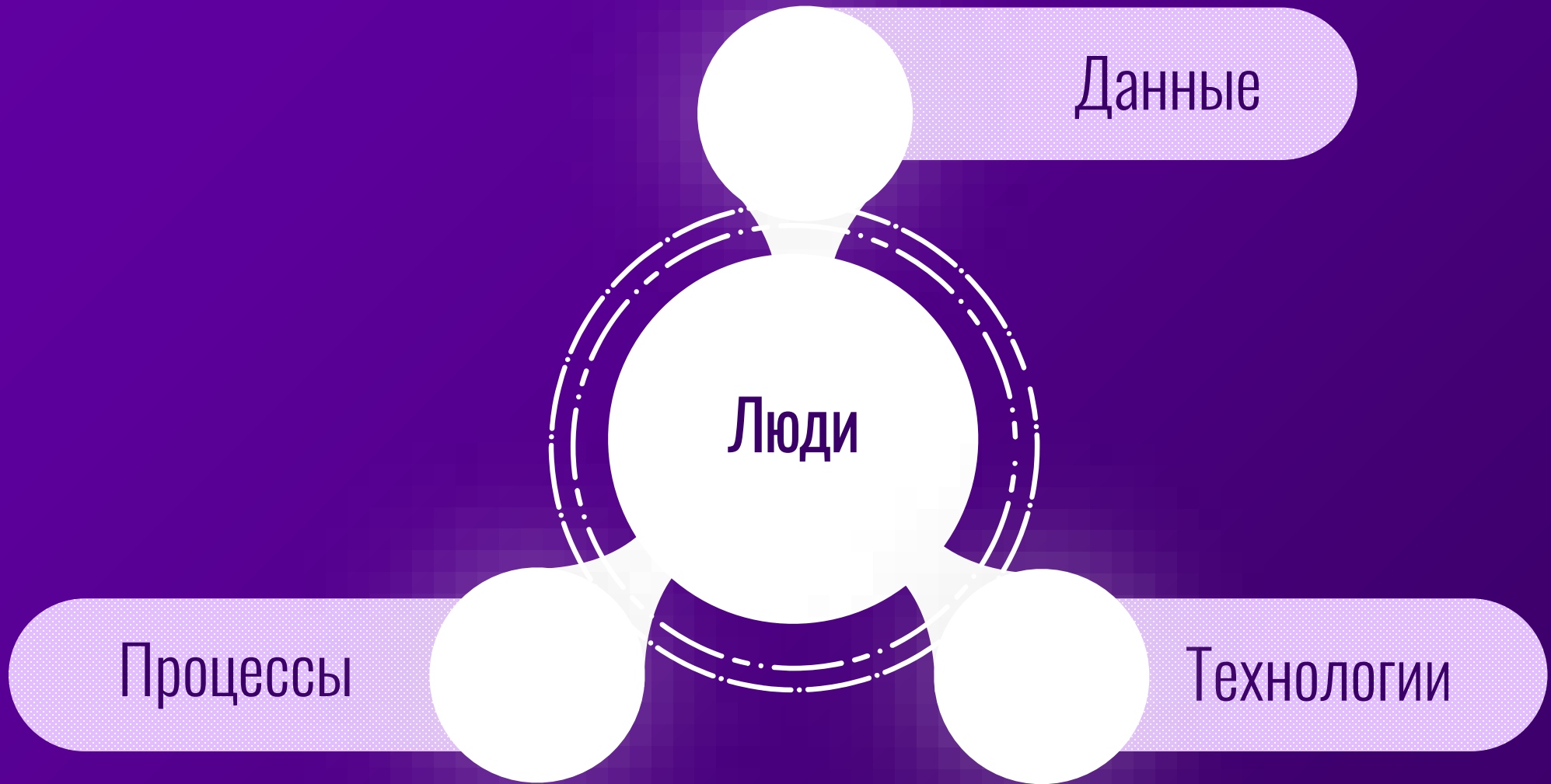
Уровень корпоративной зрелости vs размер компании



Доля аналитических отделов vs размер компании



Аналитическая культура







Источник: Брент Дайкс и «Институт бизнес аналитики»



Чтобы добежать нужно
относиться иначе



Основные барьеры



Технические
увлечения



Только для избранных
специальностей



Для выделенных
подразделений



Редкая поддержка
инициативы снизу

Аналитические компетенции

До аналитической культуры

Не доверяем инсайтам от аналитиков (60%)*



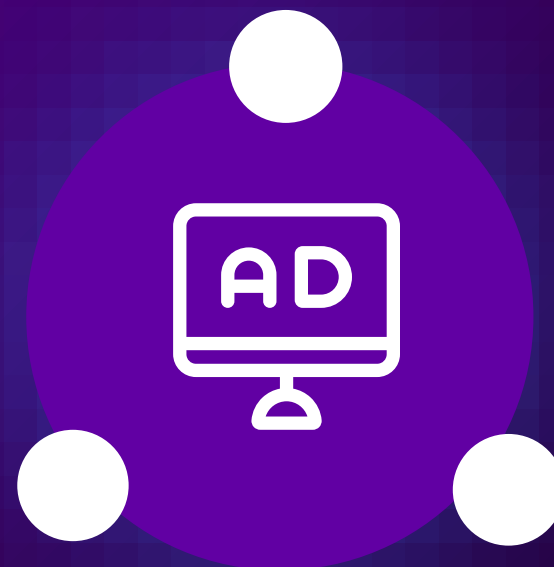
НПРРО –решения, а не объективная картина

> 40% ошибок при подборе



С аналитической культурой

Разрабатываем и реализуем стратегию на основе анализа



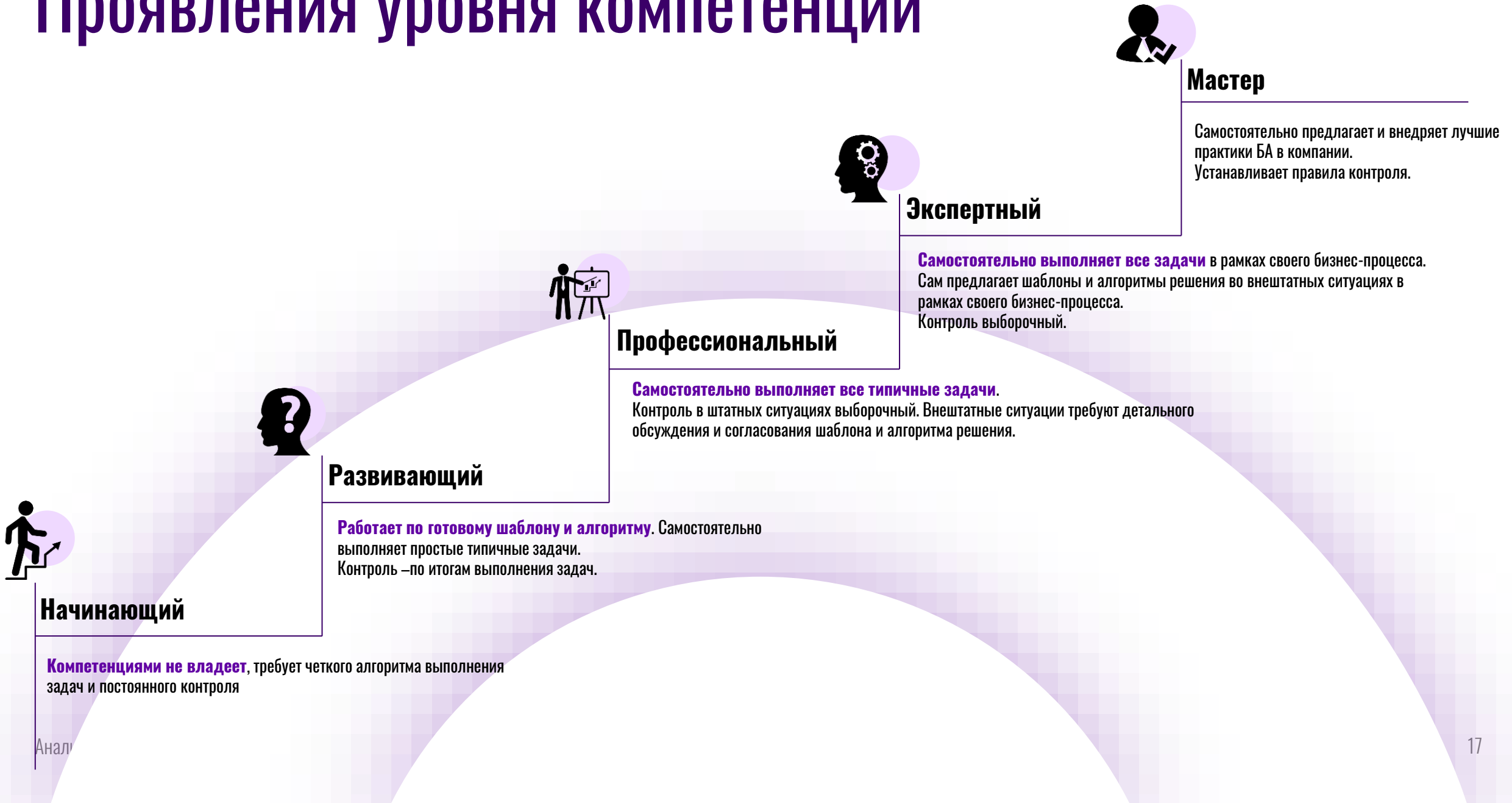
Аналитика – основа для тимбилдинга на совещаниях

Принимаем решения на основе единых подходов

Уровни развития аналитической культуры*



Проявления уровня компетенции





Комплексная
Модель
Аналитических
Компетенций

15 аналитических компетенций

55 индикаторов

5 уровней

275 записей



функциональные



специальные

Компетенции, которые нужны каждому



Комплексная
Модель
Аналитических
Компетенций

Смысл компетенций



Представления о том,
как должна
выполняться
деятельность



Наличие
«правильного»
отношения к процессу
деятельности



Владения технологией,
подразумевающей
выполнение действия с
учетом
Особенностей ситуации

Компетенции

1. Понимание бизнеса
2. Критическое мышление
3. Анализ идеи проекта

4. Взаимодействие в
проекте/команде
5. Лидерство в проекте
/команде

6. Поиск и сбор данных
7. Анализ
8. Рекомендации и принятие
решений

Как Слава использовал аналитическую культуру для управления проектами



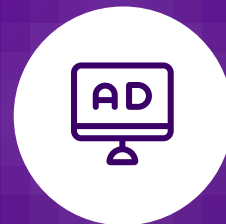
Кейсы из реальных проектов



Оптимизация ТНК-ВР



Школы минпросвещения РФ



Аналитический клуб



Разработка региональных стратегий

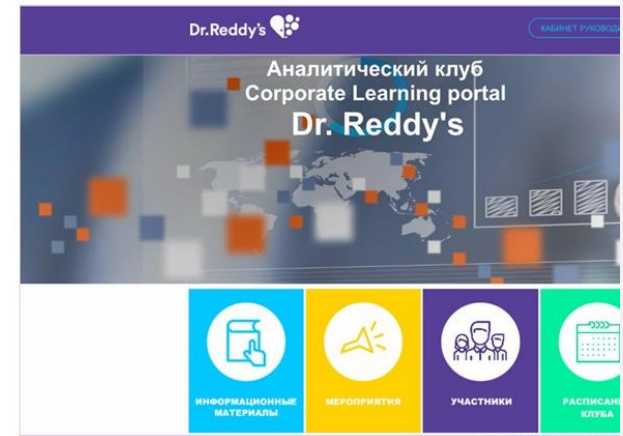


Развитие аналитической культуры и повышение эффективности компании



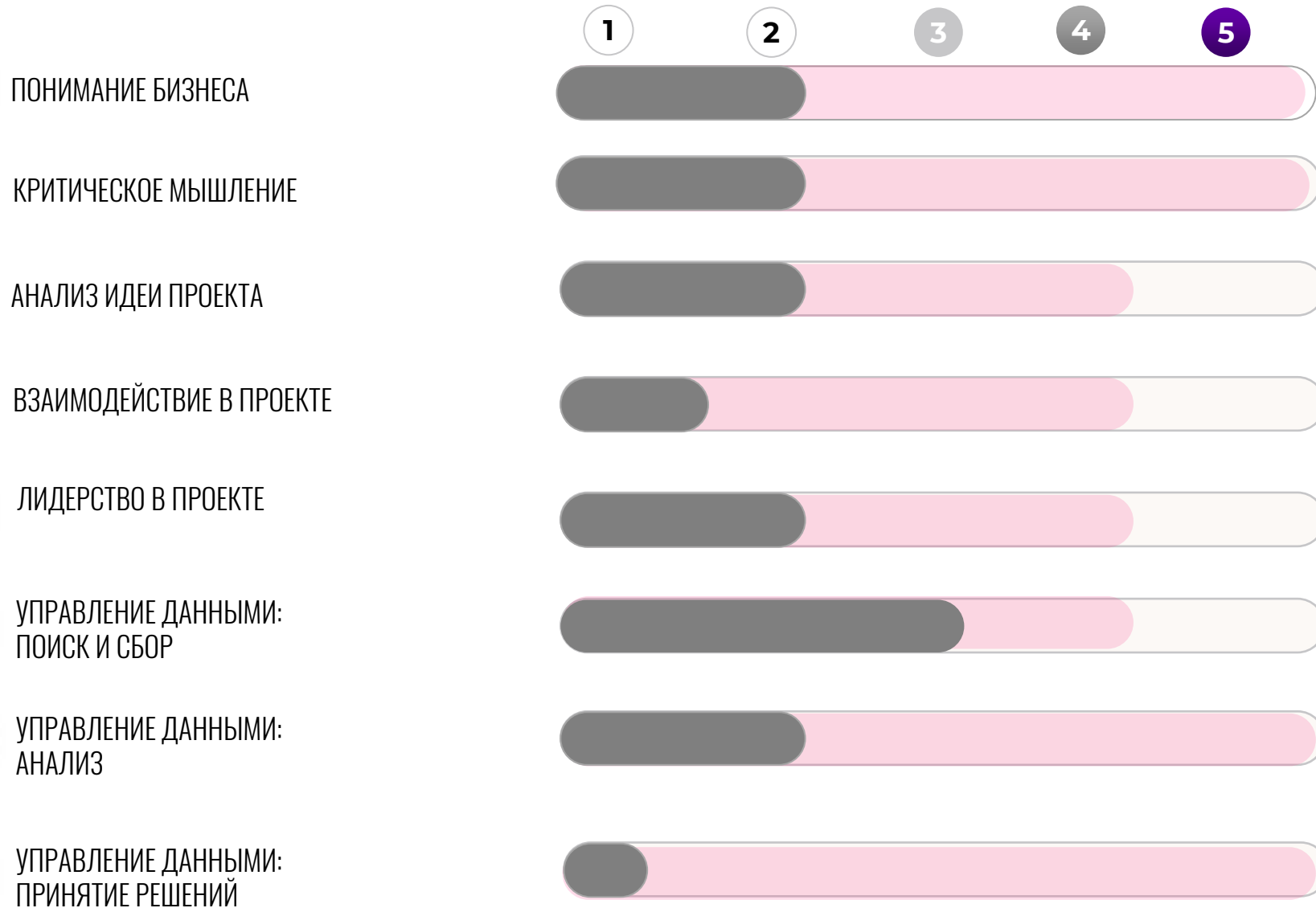
До 2019 года в компании отмечалось:

1. Аналитики и бизнес плохо понимали друг друга
2. Каждое подразделение пользовалось своими данными и строило стратегию на их основе



47

As is vs To be: прогностическая аналитика

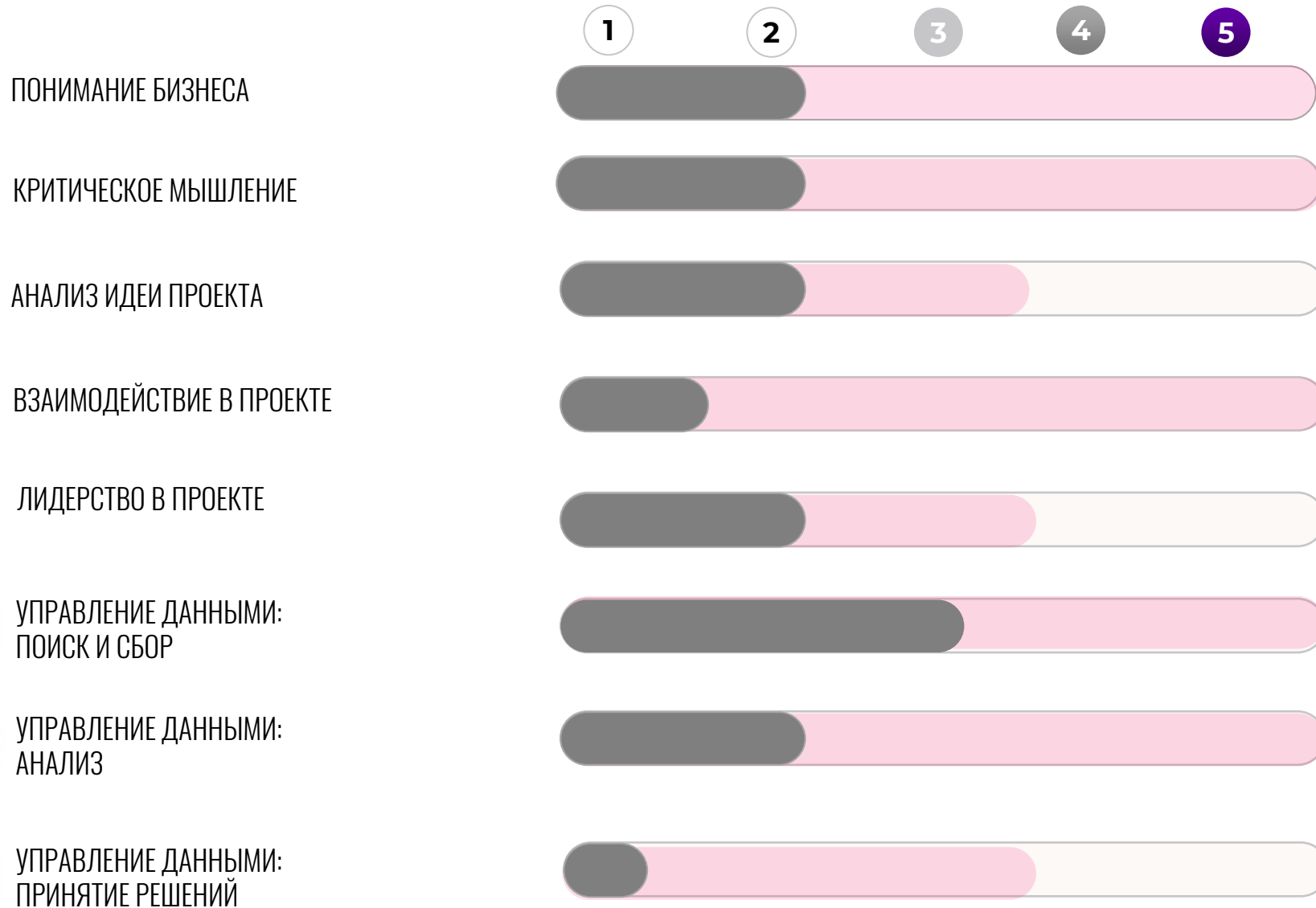


Проект «Оптимизация вторичной логистики» в ТНК-ВР 2010-2012гг.



Нефтебаза – АЗС	Продукт	Расхождения при транспортировке ж/д	Небаланс на нефтебазе	Небаланс на АЗС	Суммарно по цепочке
Нефтебаза X – АЗС 1	Аи 92	-116 (-0,01)	-1517 (-0,15)	208 (0,42)	-1425
	Дт	-1138 (-0,07)	1463 (0,09)	-129 (-0,72)	196
Нефтебаза Y – АЗС 2	Аи 92	1950 (0,28)	-682 (-0,10)	386 (0,28)	1654
	Дт	391 (0,03)	780 (0,06)	327 (0,24)	1498
Нефтебаза Z – АЗС 3	Аи 92	-3053 (-0,12)	-12221 (-0,49)	-17 (-0,01)	-9185
	Дт	-276 (-0,01)	-6543 (-0,29)	55 (0,09)	-6764
Итого	Аи 92, Дт	3864	-18720	830	-14026

As is vs To be: прогностическая аналитика



Методы диагностической аналитики в системе общего образования



Школа Минпросвещения России – центр образования, воспитания и просвещения, объединяющий территориально и духовно детей и взрослых, разные поколения, разные профессии, разные социальные группы для обретения смысла жизни через познание, созидание, нравственные ценности для творческого построения будущего каждого и всех в России

Принципы школы:

- ❖ обеспечение доступности качественного образования и равных возможностей для всех обучающихся
- ❖ сохранение здоровья и обеспечение безопасности обучающихся
- ❖ непрерывное совершенствование качества образования
- ❖ развитие обучающихся (интеллект, талант, личность)
- ❖ социализация и выбор жизненного пути обучающихся (мировоззрение, традиции, профессия)
- ❖ поддержка учителя
- ❖ участие каждого в создании комфортного и безопасного школьного климата (детско-взрослая общность)
- ❖ конструирование современной образовательной среды (обучение, опыт, демонстрация)



To be

1

2

3

4

5

ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

АНАЛИЗ ИДЕИ ПРОЕКТА

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ПРОЕКТЕ

ЛИДЕРСТВО В ПРОЕКТЕ

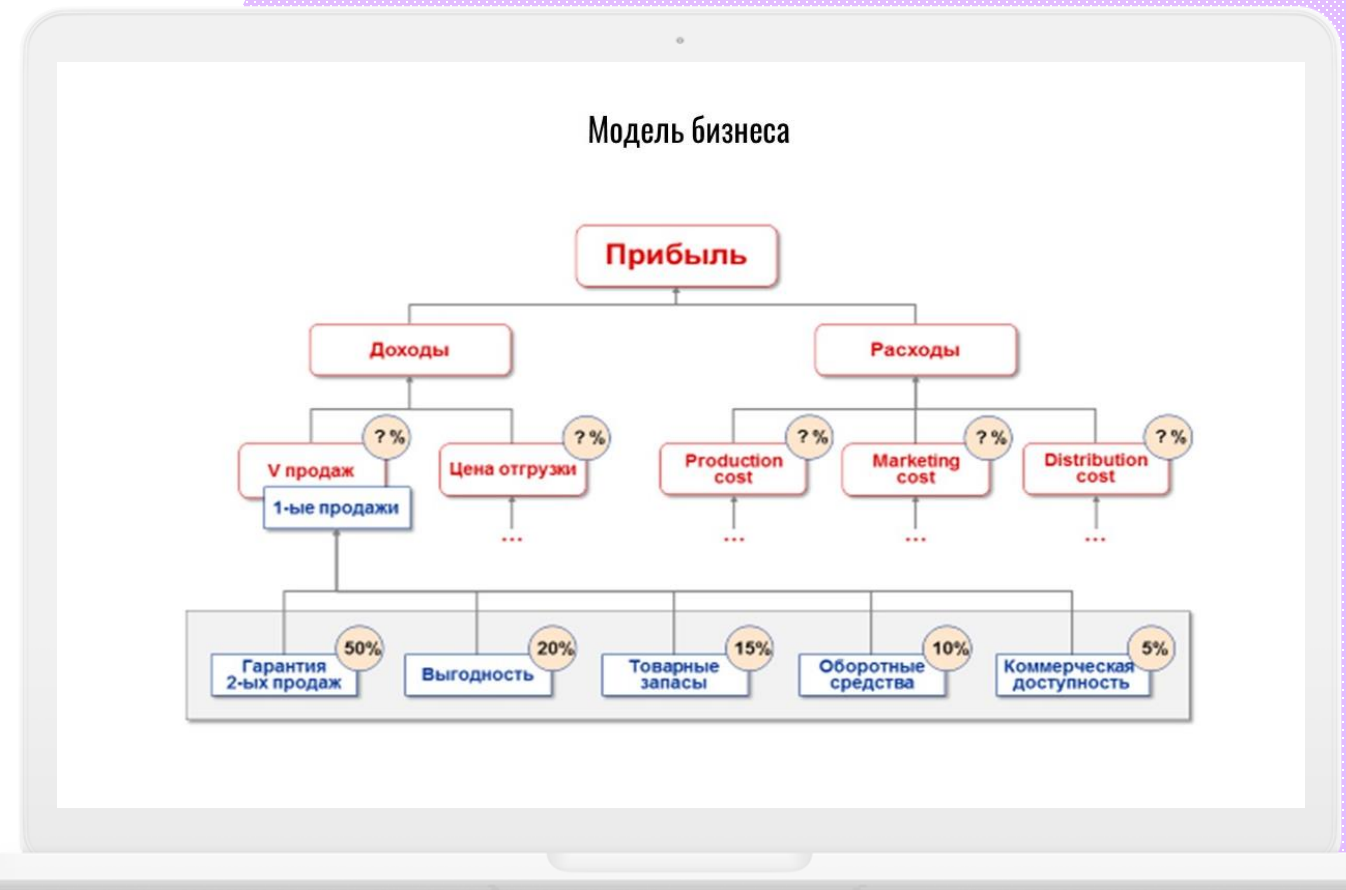
УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ:
ПОИСК И СБОР

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ:
АНАЛИЗ

УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ:
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

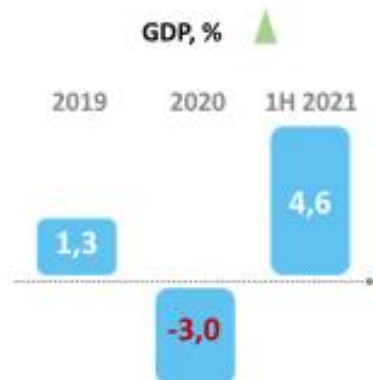


Разработка региональных стратегий





Аналитическая культура в проектном менеджменте



Resource: Mineconomdevelopment

ECONOMICAL FACTORS EVOLUTION CONSUMER BEHAVIORS



STRUCTURE OF THE PHARMACEUTICAL RETAIL MARKET

Segmentation based on the type of pharmacies (sell out, %, rur)



Resource: ALPHARM, May 2021

CHALLENGES AND TRENDS FOR PHARMACIES CHAINS



New tax system
Serialization



Shift in customer flow
Changing customer requirements

**NEW ECONOMICAL MODEL –
THE TIME IS NOW!**



CONSUMER BEHAVIORS

Increasing health, wellness and "at-home" categories
Declining brand loyalty
Bigger baskets, fewer trips & changing preferences

REAL INCOME OF THE POPULATION

Rub, Thousand ▲



Resource: GKS

★ Resource: GKS



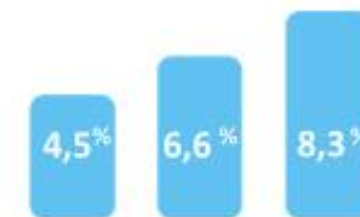
692,2
billion Rub

Retail Value
Inflation

TRENDS YoY

- 1,1% Value, Rub
- 13,8% Volume, units
+15% Weighted-average per pack
+10% Food Supplement

E-COM SHARE, % ▲



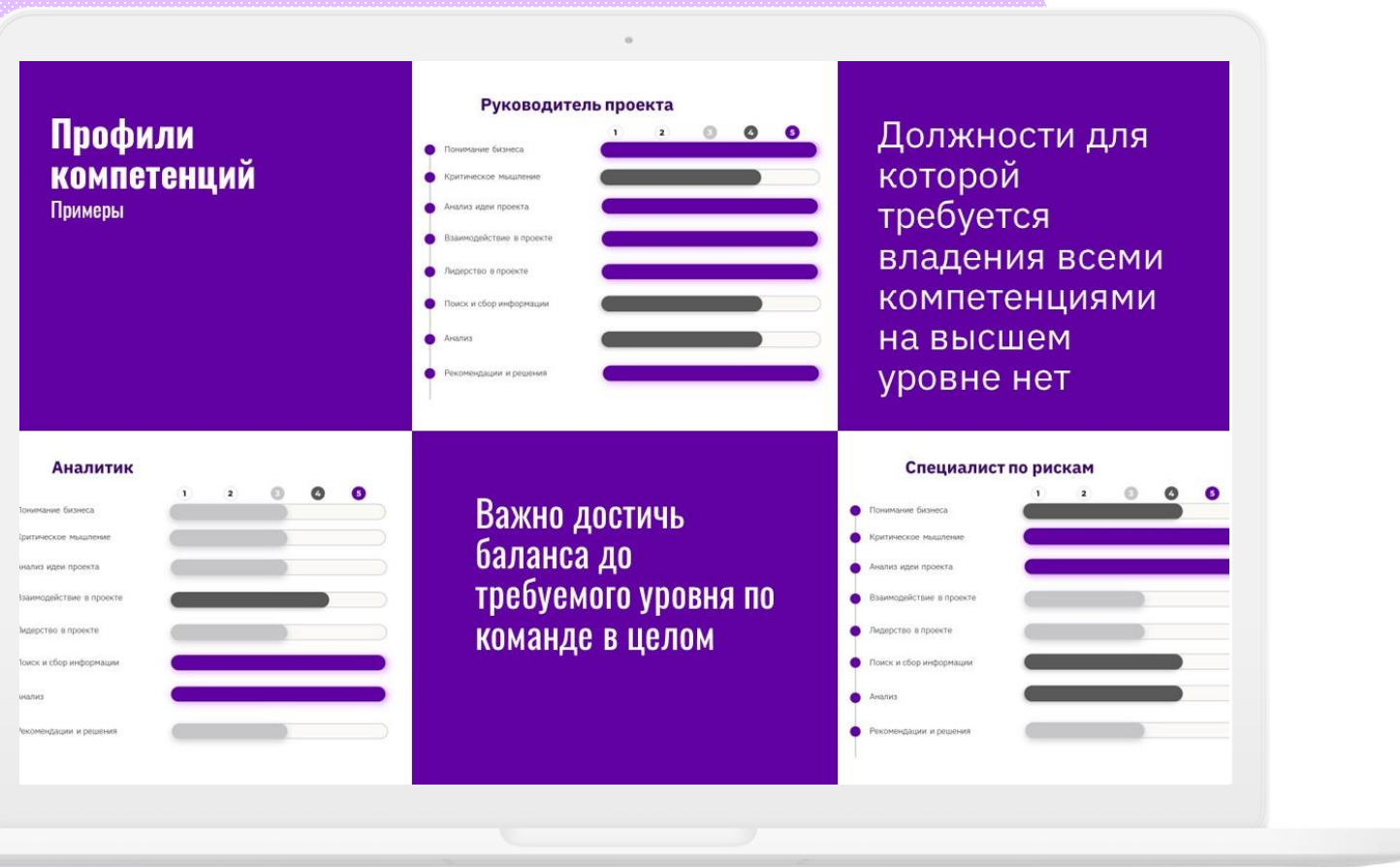
Resource: DSM group

★ Resource: DSM group

As is vs To be: прогностическая аналитика



Как оценить аналитические компетенции



- Самостоятельно:
Экспресс-оценка с использованием кратких кейсов
- Самостоятельно с использованием МАС
- Экспресс-оценка с привлечением экспертизы Центра
- Полноценная оценка в формате «Центра оценки»

Перед вами – большой объем данных, переданных вам заказчиком в рамках проекта (анализ данных входит в скоуп проекта). Заказчик заранее предупредил Вас, что передает все имеющиеся данные, возможно, в том числе и неактуальные, не имеющие отношение к проекту. При этом, он готов определить характеристики используемых сейчас данных и выполнить выборочную проверку отдельных данных.



Как вы поступите?

1.

Разделите информацию на группы, подгруппы, в соответствии с критериями. Свяжете группы и подгруппы логическими цепочками, выстроите ассоциативные ряды и/или разобьете по правилам. Оптимизируете количество правил путем выявления пересечений. Обоснуете поход к структуризации перед Заказчиком. Замечания и комментарии превратите в правила систематизации.

2.

Выстроите несколько альтернативных систем измерений, выстроите логическую структуру. Используйте различные виды контроля достоверности данных. Попросите Заказчика оценить и выбрать правильный вариант анализа

3.

Структурируете данные, определите параметры системы измерений, выстроите их, проверите на соответствие параметров критериям заказчика и проверите релевантность данных. Обязаете Заказчика проверить результаты.

4.

Выстроите систему измерений, предложите альтернативные варианты проверки. Осуществите проверку данных и запросите Заказчика проверить критерии и характеристики системы

5.

Учитывая сложность работы с большими базами данных и значительные временные затраты, откажете, сославшись на то, что данные – ответственность самого заказчика

Центр оценки



Бизнес-кейс



Интервью



Деловая игра

Для каких компетенций какие методы отобраны?



Бизнес-кейс



Интервью



Деловая игра

Функциональные компетенции:



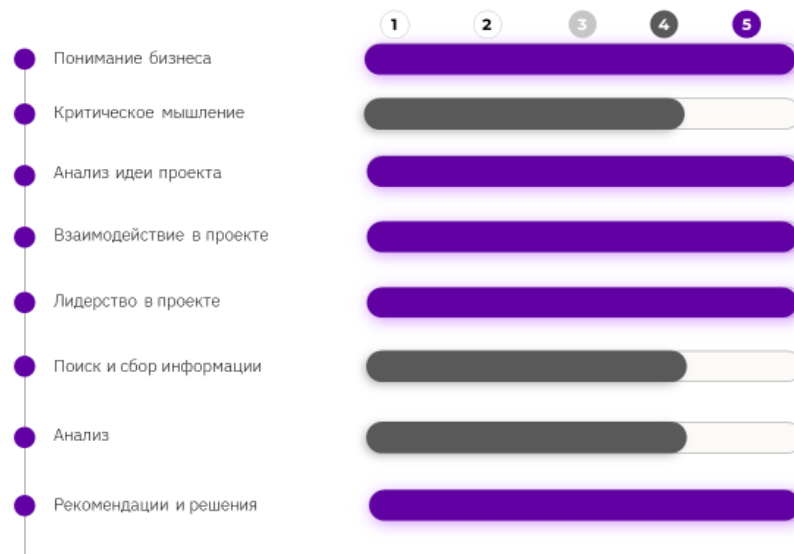
Специальные компетенции:



Профили компетенций

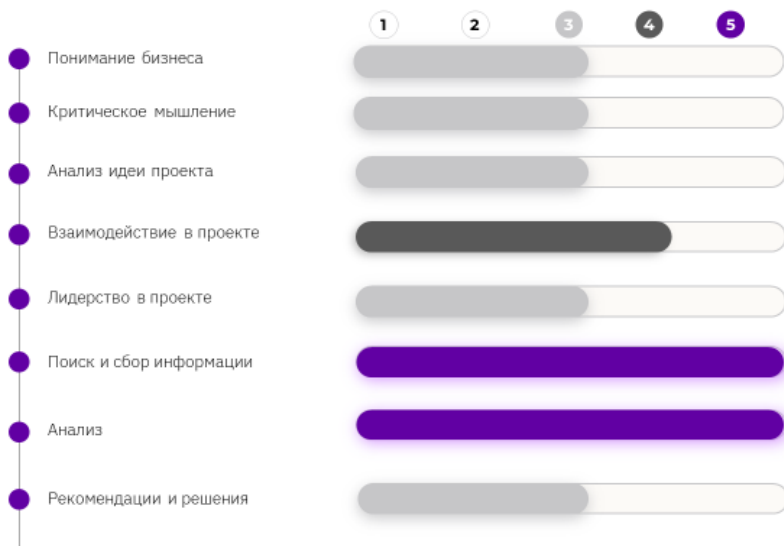
Примеры

Руководитель проекта



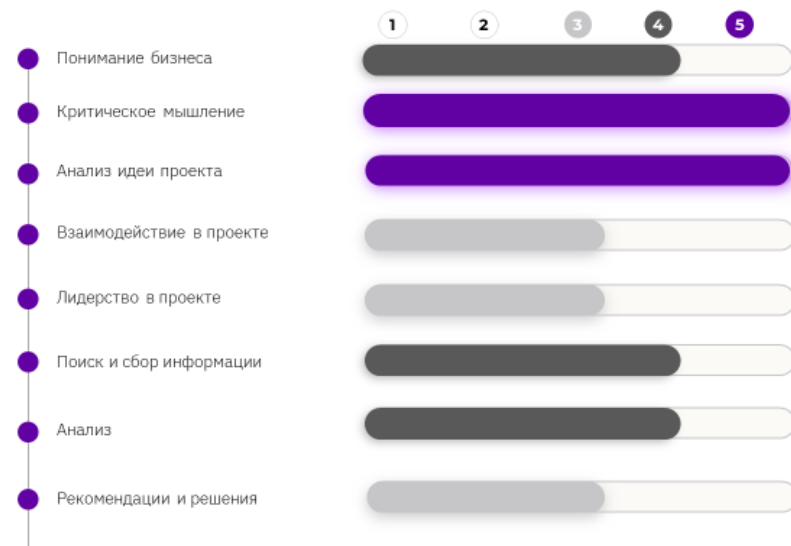
Должности для которой требуется владения всеми компетенциями на высшем уровне нет

Аналитик



Важно достичь баланса до требуемого уровня по команде в целом

Специалист по рискам

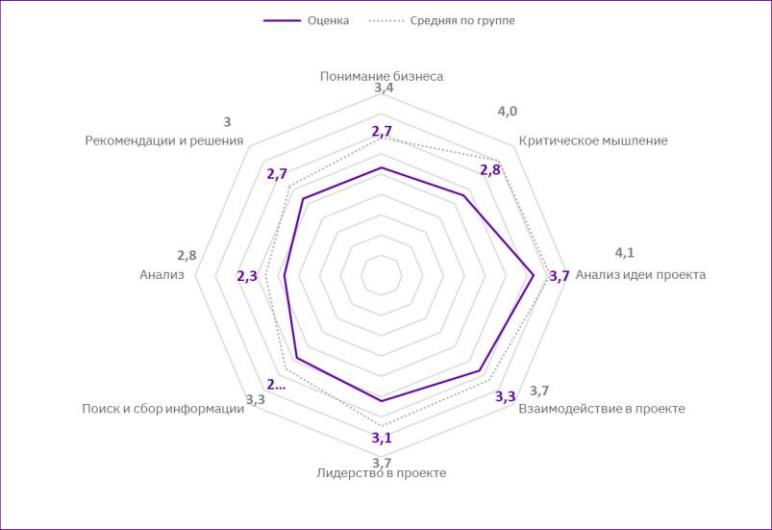


Примеры отчетов

Компетенции: рейтинг сотрудников

Оцениваемый	Рейтинг	Оценка	Расшифровка оценки сотрудника	Средняя оценка по группе		Расшифровка средней оценки по группе
Сергей	4,9	4,9	Экспертный	3,5	1,4	Развивающий
Ольга	3,4	3,4	Развивающий	3,5		Развивающий
Марина	3,4	3,4	Развивающий	3,5		Развивающий
Владимир	2,9	2,9	Развивающий	3,5		Развивающий
Анна	2,6	2,6	Развивающий	3,5		Развивающий

Индивидуальный профиль



Компетенции сотрудников: факт vs бенчмарк

ФИО	1. Понимание бизнеса	2. Критическое мышление	3. Анализ идеи проекта	4. Взаимодействие в проекте	5. Лидерство в проекте	6. Поиск и сбор данных	7. Анализ данных	8. Рекомендации и решения
Анна	2,44	3,06	2,22	2,67	1,37	2,89	2,33	2,33
Марина	3,22	2,89	3,33	4,50	3,38	2,44	2,42	3,08
Владимир	2,67	2,33	3,06	3,33	2,75	2,89	2,33	2,67
Ольга	3,06	3,06	3,33	3,56	4,51	2,89	2,17	3,00
Сергей	4,73	4,91	4,81	4,33	4,56	4,67	4,25	4,58

Карта методов и задач: пример

Процессы, задачи и область применения

Технологии и методы

	Планирование управления рисками	Идентификация рисков	Качественный анализ рисков	Количественный анализ рисков	Планирование реагирования на риски	Осуществление реагирования на риски	Мониторинг и контроль рисков
Workshops, установочные сессии, встречи							
Экспертные оценки (метод Дельфи, 635)							
Опросы, анкетирование, интервью							
Анализ основных причин							
Фокус группы							
SWOT-Анализ							
Методы сбора и представления информации							
Анализ контрольных списков, допущений							
Метод «Мозгового штурма»							
Метод бальной оценки риска							
Матрица вероятности и степень влияния							
Оценка срочности реагирования							
Диаграммы (Ишикавы, влияния)							
Метод Монте-Карло							
Анализ дерева решений							
Матрица (карта) рисков							
Анализ реальной стоимости, затрат							
Моделирование данных, решений							
Кросс анализ рисков проекта/портфеля							

Компетенции, которые нужны каждому



Смысл компетенций

Представления о том, как должна выполняться деятельность



Наличие «правильного» отношения к процессу деятельности



Владения технологией, подразумевающей выполнение действия с учетом Особенности ситуации

Компетенции

1. Понимание бизнеса
2. Критическое мышление
3. Анализ идеи проекта
4. Взаимодействие в проекте/команде
5. Лидерство в проекте /команде
6. Поиск и сбор данных
7. Анализ
8. Рекомендации и принятие решений

Риски по группе

- Неправильный выбор данных и методов для анализа – **анализ/отчет/предложение не отвечает на поставленный вопрос.**
- Отсутствие качественных промежуточных проверок
- До 80% ошибок и переделок при проведении анализа/подготовке предложений
- Анализ по формальному принципу: строго по ТЗ – «что вы мне сказали, то я и сделал»
- Множество уточняющих технических вопросов – крайне раздражает заказчика, заставляет его делать работу аналитика
- Не задает вопросов, помогающих заказчику понять проблему
- Считаем не то, что надо, а то, что есть, что проще.
- Анализируем не то, что надо, а то, что делали всегда.
- **Отчет /предложение есть, а что делать дальше – не понятно.**
- Отчет/предложение в отсутствии сотрудника его подготовившего не понятен.

Перспективы развития

- Возможно, но требует длительного времени и проведения регулярных стратегических сессий
- При отсутствии развития сотрудник требует постоянного контроля
- Крайне проблематично.
- Требуемые изменения- на уровне ценностей.
- Перспективы лучше при наличии «лидера-вдохновителя»
- При развитии 1-3 компетенций на уровне, начиная с на профессиональном уровне, компетенции 6-7 развиваются крайне быстро.
- Для развития компетенции #8 требуются еще компетенции 4-5.

Норникель – Общий центр обслуживания

Что	Оценка аналитических компетенций системных аналитиков
Отрасль	Горнодобывающая промышленность, цветная металлургия
Год	2021
Страна	Россия 
Сайт	https://www.nornickel.ru/ https://ssc.nornik.ru/



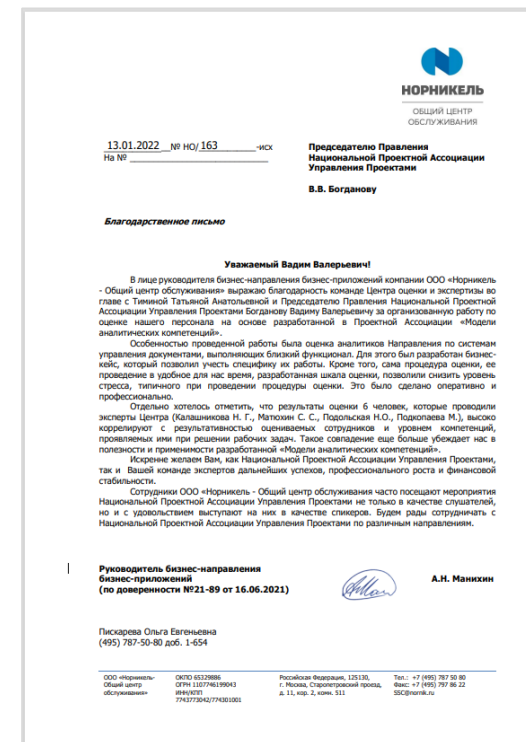
Для оценки был разработан **бизнес-кейс**, который позволил **учесть специфику** их (аналитиков) работы.

...процедура оценки была проведена в **удобное** для нас время. Это было сделано **оперативно и профессионально**.

...результаты оценки высоко коррелируют с результативностью оцениваемых сотрудников и уровнем компетенций, проявляемых ими при решении рабочих задач. Такое совпадение еще больше убеждает нас в **полезности и применимости разработанной «Модели аналитических компетенций»**.



А.Н. Манихин
Руководитель бизнес-направления
бизнес-приложений



Что	Оценка аналитических компетенций менеджеров различных направлений
Отрасль	Здравоохранение, ИТ
Год	2021
Страна	США  Россия 
Сайт	https://bostongene.com/



Высокий профессионализм команды «Центра» позволил за сутки изменить формат (оценки) с очного на дистанционный и адаптировать весь инструментарий. Также хотелось-бы отметить:

1. **Качество проведенной оценки:** проработку материалов, презентаций и глубокую экспертизу команды...
2. Полученные **рекомендации** по итогам оценки позволяют не только сформировать сотрудникам свой план развития, но и **сформировать план действий для Компании.**



А.М. Оглоблина
Директор по управлению продуктами

BostonGene

Отзыв о проведенной оценке аналитических компетенций
Центр оценки и экспертизы Проектной Ассоциации

Центр оценки и экспертизы Проектной Ассоциации осенью 2021 года проводил оценку аналитических компетенций для 5 сотрудников компании BostonGene. Эксперты Центра оценки и экспертизы подготовили все необходимые материалы и провели оценку компетенций в удобное для нас время, в течение одного рабочего дня. Оценку проводили 5 сотрудников Центра: Тимина Татьяна, Матюкин Сергей, Калашникова Наталья, Подольская Наталья, Подкопаева Мария. При проведении оценки был использован подход современного ассессмент-центра, состоящий из бизнес-кейса, структурированного интервью и деловой игры. Для игры была проведена адаптация модели, исходя из специфики бизнеса и требований, предъявляемых к сотрудникам на оцениваемых позициях. Высокий профессионализм команды Центра оценки и экспертизы позволил за сутки изменить формат проведения с очного на дистанционный и адаптировать весь инструментарий для этого, что было связано с действием ковидных ограничений. Также хотелось бы отметить:

1. Качество проведенной оценки: проработку материалов, подготовку всех необходимых раздаточных материалов, презентаций и глубокую экспертизу членов команды, проводившей оценку;
2. Полученные рекомендации по итогам оценки позволяют не только сформировать сотрудникам свой план развития, но и сформировать план дальнейших действий для компании.

Благодарим за отличную работу и желаем экспертам Центра оценки и экспертизы Проектной Ассоциации дальнейших успехов в работе и надеждемся на дальнейшее сотрудничество!

Директор по управлению продуктами
BostonGene  Оглоблина Анна
Максимовна

BostonGene • 100 Beaver Street, Suite 202, Waltham, MA 02453 • Phone: +1 781-452-3131 (8:00am-5:00pm ET Monday-Friday)
E-mail: clientcare@bostongene.com • bostongene.com • CLIA ID # 2022162410 02/16/2022

АНАЛИТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА В ПРОЕКТНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Чем Вам поможет аналитический центр

+17%



Вебинары



Проведение обучений по развитию АК



Круглые столы



Все виды оценки АК



Консультации по Построение аналитической культуры «под ключ» и по проектам



База знаний по АК

Наши контакты

На связи



Ttimina@projects.management



ПРОЕКТНАЯ
АССОЦИАЦИЯ
Центр Аналитических
Компетенций

