

# Сценарий успешных RnD-проектов — от идеи до результата



**Константин Капошко**

Менеджер по развитию продукта Directum Projects



**Андрей Дворецкий**

Ведущий консультант Agile Lab Consulting,  
эксперт по внедрению продуктового подхода



**Вячеслав Поручник**

Заместитель главного инженера — начальник отдела  
автоматизации бизнес-процессов ОАО «Белгорхимпром»



**Запись и презентацию**  
отправим всем участникам



**60 минут**  
планируемая  
продолжительность встречи



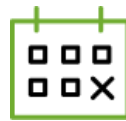
**Чат вебинара**  
для общения и вопросов спикерам



**В случае неполадок**  
перезагрузите страницу:  
клавиши F5 или Ctrl + R



**Кнопка «Ответить»**  
если вы хотите отреагировать  
на конкретное сообщение



**Спикеры**  
постараются ответить  
на все вопросы

# RnD-проекты: что это такое и зачем они нужны бизнесу?



# Инновации — двигатель прогресса

RnD-проекты (Research and Development) — это проекты, направленные на создание новых знаний, технологий или продуктов.

**Главная цель — инновации, а не воспроизводство известного.**

**Ключевые признаки:**

- Высокий уровень неопределенности
- На старте проекта нет ясного конечного результата
- Требуется гибкий подход к управлению
- Отложенный эффект
- Не всегда очевидны критерии успеха

**Фан-факт:** 📌 В России более **3 000 НИИ**  
Из них менее 25% используют цифровые инструменты  
управления проектами



# Что понимается под RnD в разных компаниях?

| Тип RnD-проекта                                                  | Особенности                                                                                       | Отрасли                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) | Комплекс исследований, разработок и испытаний, охватывает весь цикл — от идеи до опытного образца | Оборонная промышленность, авиа- и машиностроение, энергетика, космос, НИИ |
| Выпуск новых продуктов                                           | Разработка и вывод на рынок новых товаров и услуг                                                 | FMCG, FinTech, ритейл, промышленный дизайн                                |
| Инженерные разработки                                            | Проектирование устройств и систем, ориентированы на последующее производство                      | Энергетика, транспорт, приборостроение                                    |
| Разработка ПО с высокой степенью новизны                         | Алгоритмы, ИИ, архитектура, требует экспериментов, не укладывается в backlog                      | FinTech, телеком, кибербезопасность, государственные услуги               |
| Улучшение существующих продуктов (Product RnD)                   | Повышение качества, снижение затрат, адаптация под новые рынки                                    | FMCG, электроника, автомобили, бытовая техника                            |
| Производственные/технологические инновации                       | Новые способы производства, автоматизация, роботизация                                            | Промышленность, стройка, металлургия, переработка                         |
| RnD для выхода на новые рынки                                    | Адаптация бизнес-моделей, маркетинговые и продуктовые исследования                                | Международный бизнес, агропромышленность, машиностроение, high-tech       |

*ОПРОС ДЛЯ НАШИХ ЗРИТЕЛЕЙ*

**Какие проекты ведутся  
в вашей компании?**



# В чем отличие RnD-проектов от классических?

| Критерий            | RnD-проекты                                   | Классические проекты                      |
|---------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Цель                | Получить новые знания, технологию или продукт | Достичь заранее определенного результата  |
| Тип результата      | Прототип, гипотеза, открытие                  | Готовый продукт, здание, система          |
| Неопределенность    | Очень высокая                                 | Минимальная                               |
| Методология         | Agile, Stage-Gate, итерации                   | Waterfall, PMBOK                          |
| Критерии успеха     | Работающая идея, научная новизна              | Сроки, бюджет, объем                      |
| Изменчивость планов | Норма и ожидаемая часть процесса              | Требует минимизации и контроля            |
| Финансовая модель   | Инвестиции, гранты, отложенный ROI            | Фиксированный бюджет, быстрая окупаемость |

# Проблематика

## Вызовы RnD-проектов

- ✗ Высокая неопределенность результата
- ✗ Отсутствие четких критериев успеха
- ✗ Задержки из-за нестабильной обратной связи
- ✗ Трудности планирования и оценки сроков
- ✗ Перерасход бюджета из-за повторных итераций
- ✗ Сложности коммуникации между RnD, бизнесом и производством
- ✗ Разрозненные документы и неструктурированные знания
- ✗ Отсутствие инструментов для принятия решений по инициативам



# Agile в RnD: гибкость против неопределенности





**с 2006 года в консалтинге трансформаций**

**36**

Реализованных  
трансформаций

**112**

Довольных  
корпоративных  
клиентов

**97,2%**

Уровень  
удовлетворенности  
клиентов

**14K+**

Человек  
обучено

**27**

Стран клиентского  
присутствия

**30+**

Международных  
практикующих  
консультантов

**40+**

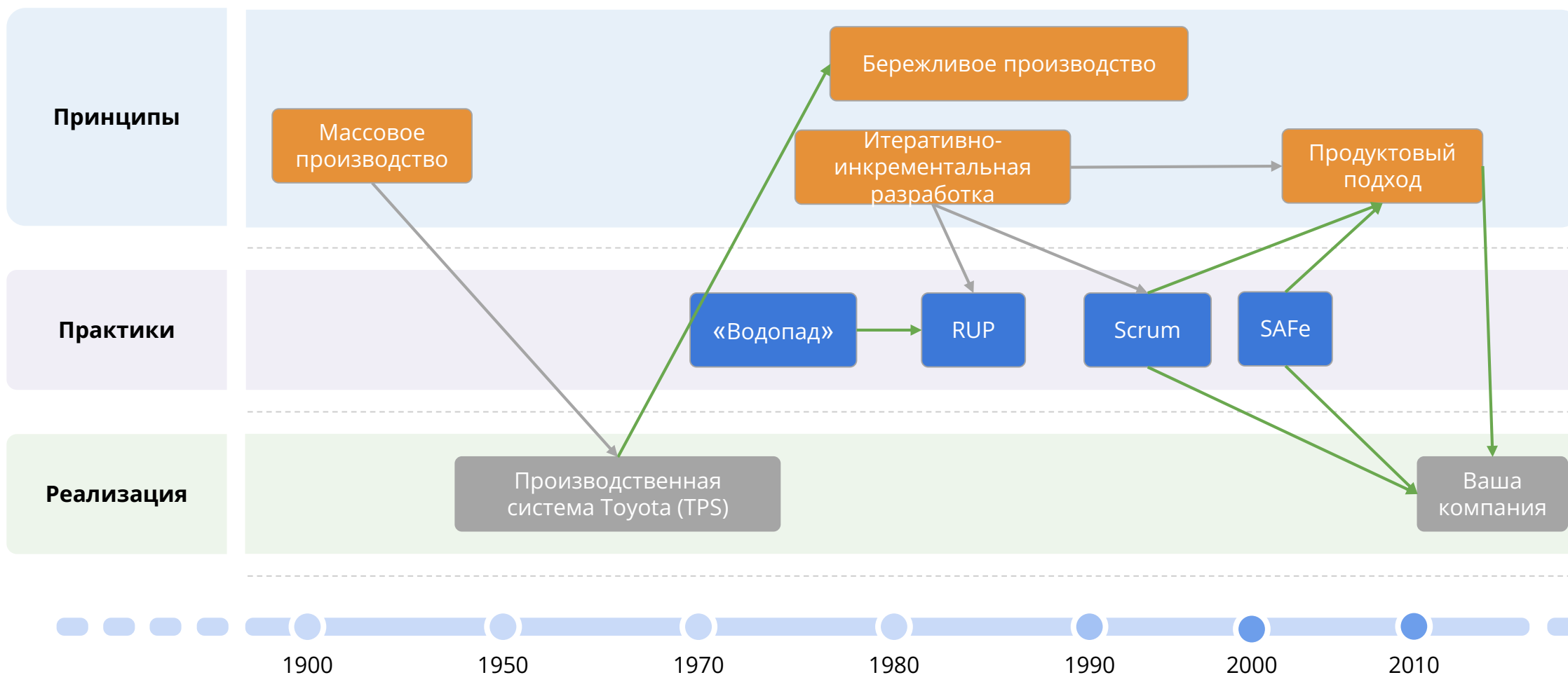
Самое обширное портфолио  
тренингов

# Поиск баланса

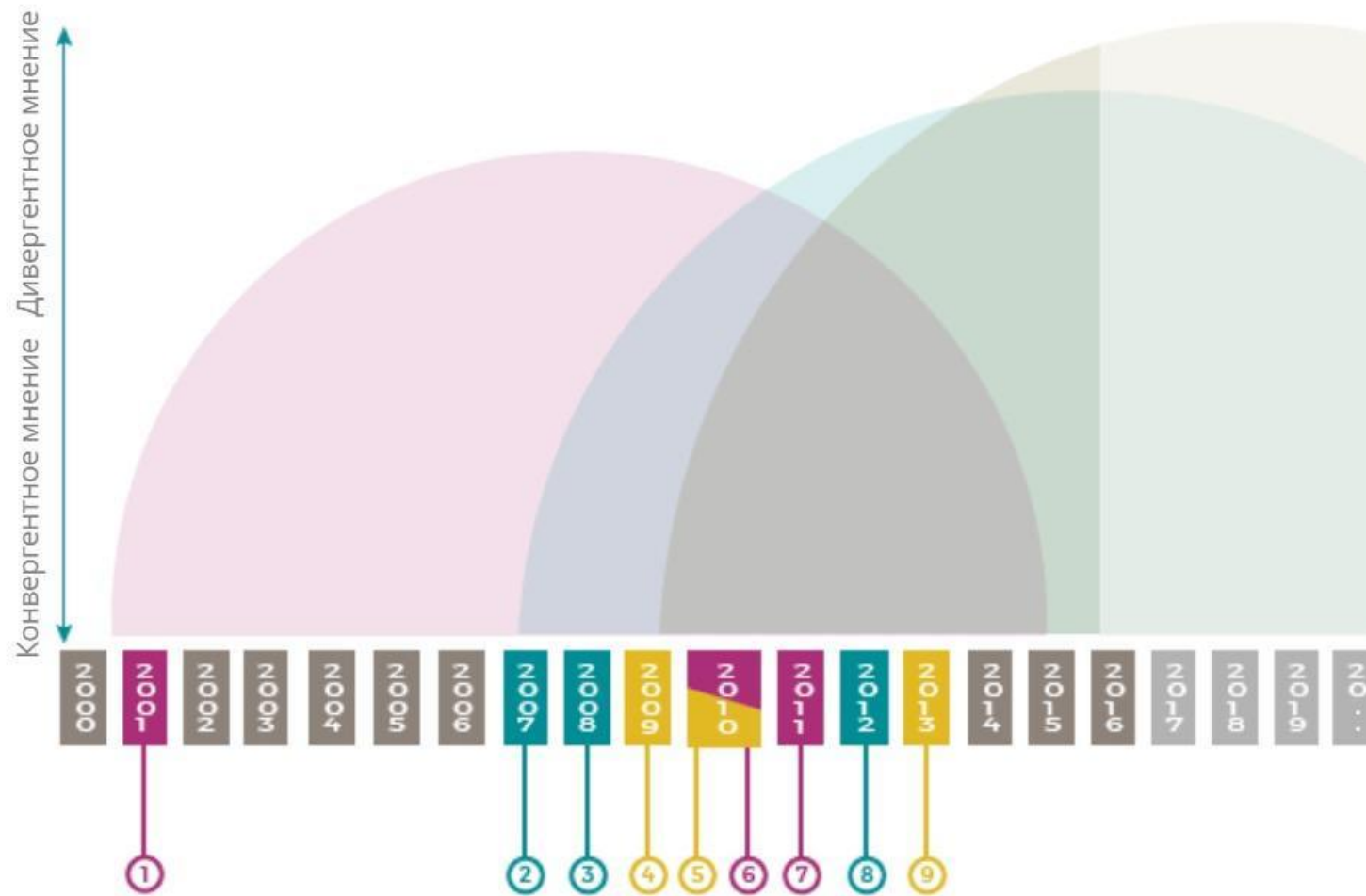
**Agile** помогает найти золотую середину, в которой сохраняется гибкость, но есть порядок, позволяющий командам двигаться быстро и с фокусом на ценность.



# Немного Истории



# Три волны Agile



## Три волны Agile

- ① Опубликован Agile-манифест
- ② Enterprise и Scrum
- ③ Масштабирование Lean и Agile Development
- ④ Принципы потока разработки продукта
- ⑤ «Leader's Guide to Radical Management» Management 3.0
- ⑥ Основан Agile Coaching Institute
- ⑦ Появилась сертификация PMI-ACP
- ⑧ Появился SAFe
- ⑨ «Почему Lean Startup меняет всё»

● Agile команды    ● Agile в масштабе    ● Business Agility

## ЗАПУТАННАЯ

ИССЛЕДУЙ – ОСОЗНАЙ – РЕАГИРУЙ

ЭКСПЕРИМЕНТЫ

## СЛОЖНАЯ УПОРЯДОЧЕННАЯ

ОСОЗНАЙ – ПРОАНАЛИЗИРУЙ – РЕАГИРУЙ

>ХОРОШИЕ ПРАКТИКИ

БЕСПОРЯДОЧНАЯ

## ХАОС

ДЕЙСТВУЙ – ОСОЗНАЙ – РЕАГИРУЙ

НОВЫЕ ПРАКТИКИ>

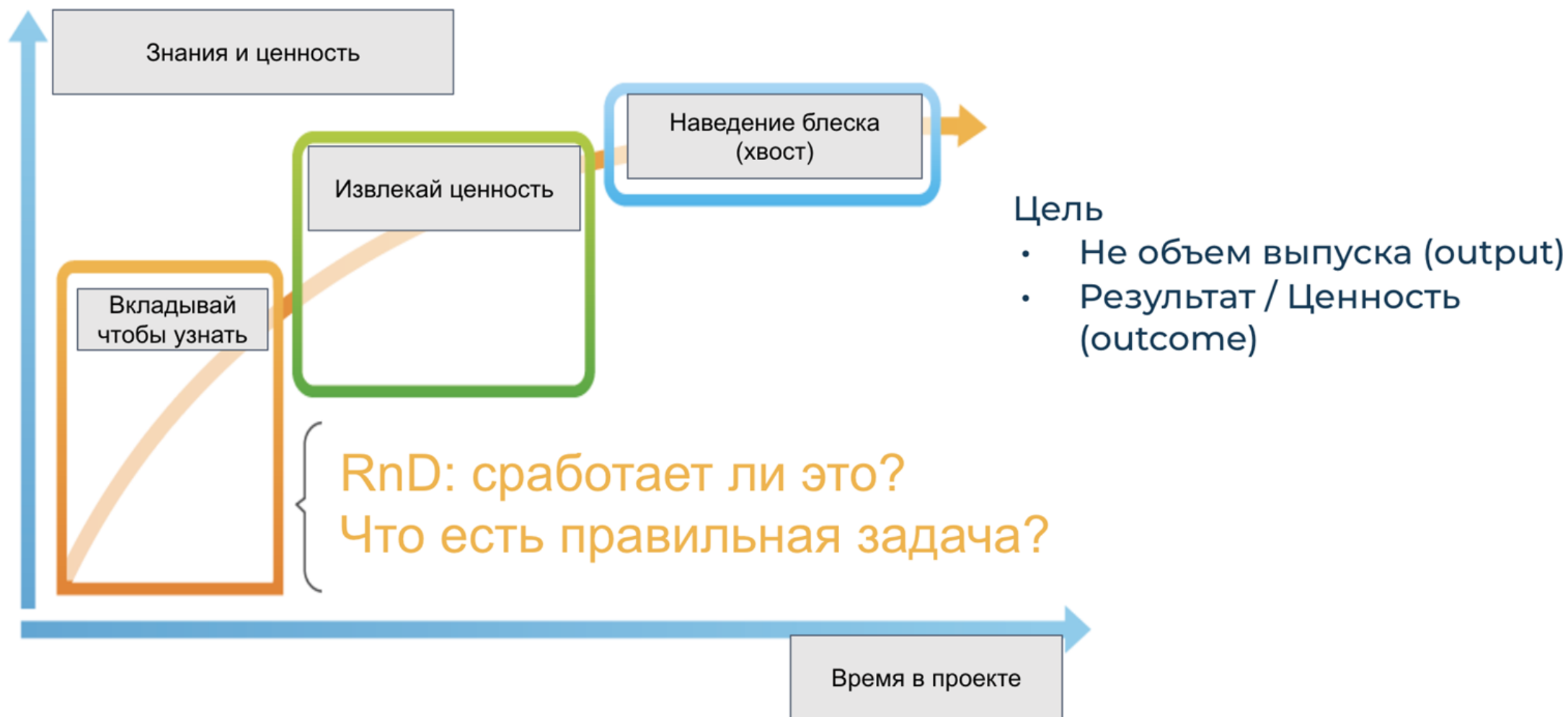
## ПРОСТАЯ УПОРЯДОЧЕННАЯ

ОСОЗНАЙ – КАТЕГОРИЗИРУЙ – РЕАГИРУЙ

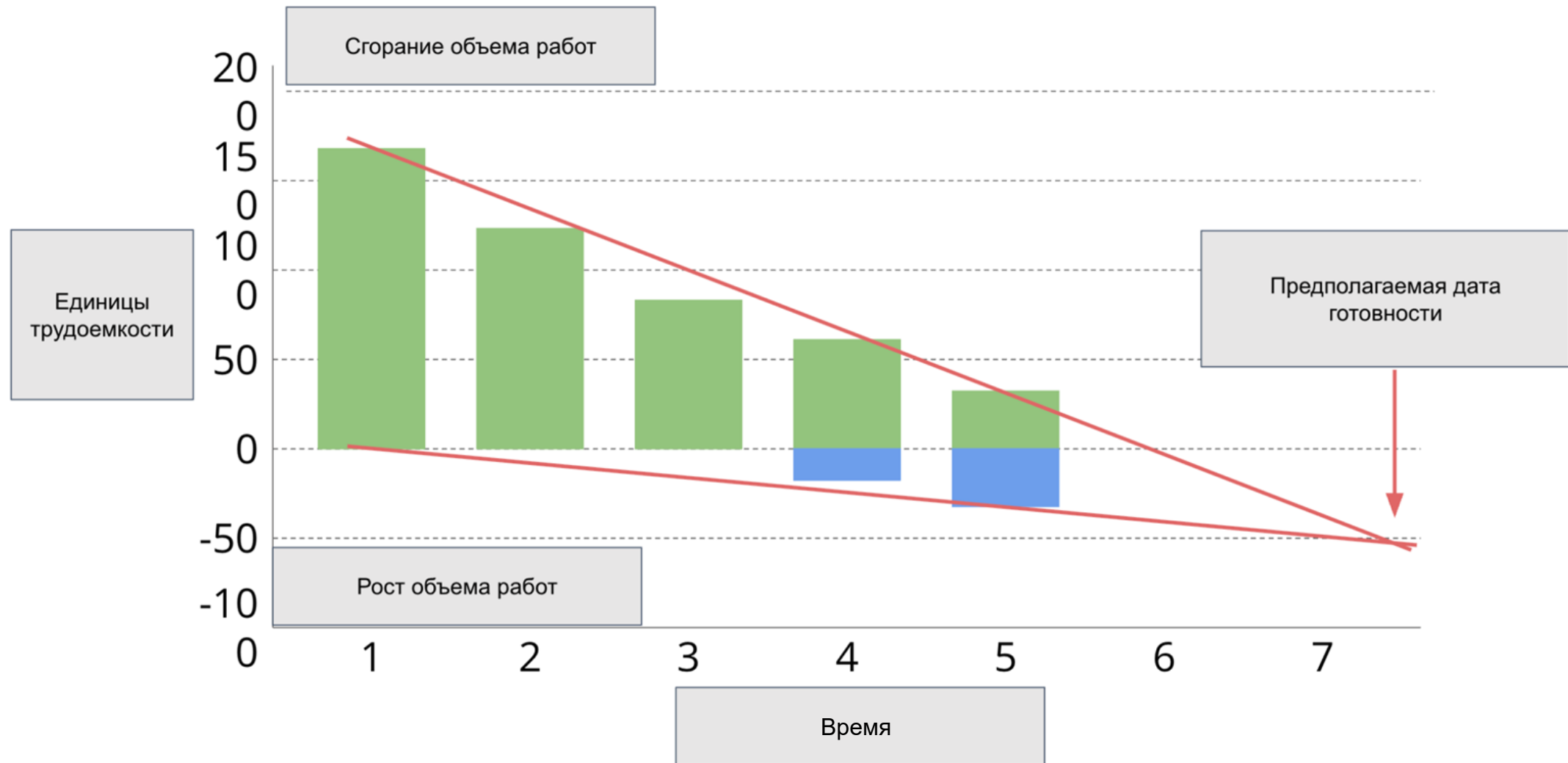
>ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

# Где живет ВАШ RnD?

# Риск — ценность — хвост



# Главный вопрос №1: Когда будет готово?





**Главный вопрос №2:  
Чего делать НЕ нужно?**

**Как планировать в условиях  
неопределенности?**





### **План = гипотеза**

Закладывайте пересмотры по вехам проекта.



### **Итерации вместо линейного плана**

Быстрая проверка гипотез (MVP, прототипы).



### **Сценарное планирование**

Готовьте альтернативы для ключевых рисков.



### **Гибрид Waterfall + Agile**

Жесткая рамка + гибкая реализация.



### **Вовлечение кросс-функциональных команд**

Грамотное ресурсное управление.



# Для чего нужна ИСУП?

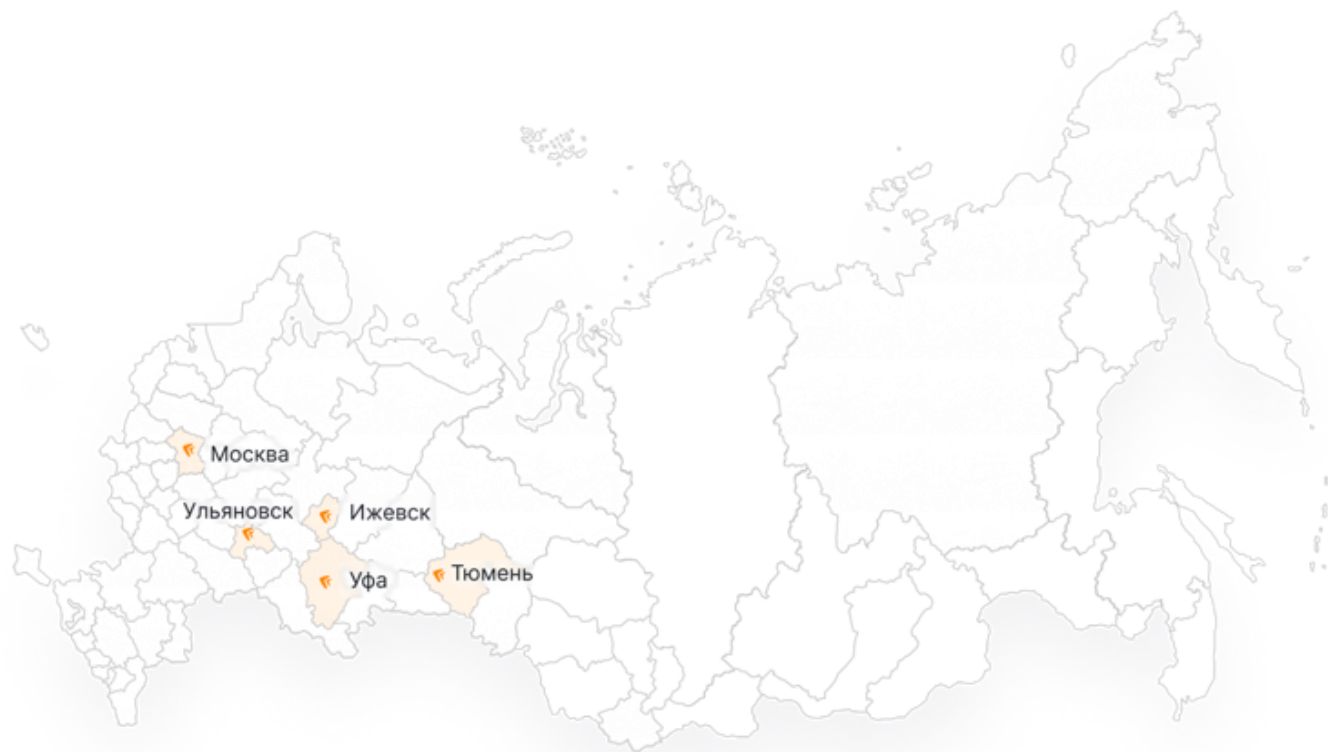
- ✓ Прозрачность и работа в едином информационном поле
- ✓ Управление ресурсами и сроками
- ✓ Финансовый контроль на всех этапах
- ✓ Хранение и структурирование проектной документации
- ✓ Координация сложных и итеративных процессов
- ✓ Управление инициативами и отбор проектных идей
- ✓ Интеграция с другими системами и корпоративной инфраструктурой



*ОПРОС ДЛЯ НАШИХ ЗРИТЕЛЕЙ*

# Какие инструменты используете для RnD-проектов?

# Directum сегодня



**35+ лет**

опыта внедрений

**800+**

сотрудников

**3000+**

клиентов

**100+**

партнеров



**Directum RX**

Цифровая платформа  
для управления компанией



**HR Pro**

Система для управления кадровыми процессами  
и документами



**Projects**

Система для комплексного управления  
проектами и командами



**Portal**

Корпоративный портал  
для повышения вовлеченности персонала



**ESM**

Система для управления корпоративными сервисами



**Targets**

Система для управления стратегией  
компании

# Кейс ОАО «Белгорхимпром»



**«Белгорхимпром»** — современный экспертный центр Беларуси по вопросам добычи и переработки калийных руд и другого минерального сырья, генеральный проектировщик ведущих предприятий горной и химической промышленности.

### **Отправная точка и потребности**

«Белгорхимпром» в основном занимается проектной и научной деятельностью: перед компанией стояла важная задача по цифровизации проектного офиса.

Чтобы решить этот вопрос, предприятие выбрало продукт Directum Projects. ИСУП расширила функциональность системы Directum RX, которую использовали в качестве основной СЭД.



# Реестр проектов и программ

Directum RX

Создать

Искать документы, задания, прочее

Расширенный поиск

Доступ

ИД: 18

38 из 41

Научные проекты

Свойства

Структура

Контрольные точки

Участники

Папки

Финансы

Уведомления

История изменений

История

Палка портфеля

Создать

Закрыть портфель

Риски

Отчеты

Отправка

Дата последней актуализации: 13.07.2025 0:00:09.

Научные проекты

Руководитель: Болдырев Сергей Николаевич

План: 67 339,20 ч.

Факт: 12 973,00 ч.

Приоритет: —

Инициация

30.2024 от 21.02.2024

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

21.02.2024

31.03.2025

План: 2 200,00 ч.

Факт: 525,12 ч.

113.2024 от 05.06.2024

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

01.05.2024

30.11.2025

План: 7 048,00 ч.

Факт: 1 083,33 ч.

144.2024 от 26.07.2024

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

01.07.2024

27.11.2025

План: 5 829,60 ч.

Факт: 1 462,80 ч.

77.2023 от 29.05.2023

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

01.06.2023

30.06.2025

План: 5 628,00 ч.

Факт: 1 489,17 ч.

185.2024 от 15.11.2024

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

15.11.2024

31.07.2025

План: 5 640,00 ч.

Факт: 2 394,87 ч.

158.2023 от 25.09.2023

Руководитель: Ерохин Кирилл Андреевич

01.09.2023

03.05.2024

План: 11 844,00 ч.

Факт: 166,33 ч.

251.2022 от 15.12.2022

Руководитель: Клезович Анна Сергеевна

15.12.2022

31.01.2025

План: 537,60 ч.

Факт: 0,00 ч.

Реестр портфелей и программ

Записей: 349

Открыть

Отчеты

Отправка

Создать копию

Имя

Руководитель

Дата начала (план)

4-2025/С Калийпроект

Пожиган Евдокия Михайловна

17.02.2025

45.2025 физ. лицо Ахтямова

Болдырев Сергей Николаевич

27.02.2025

47.2024 от 12.03.2024

Клезович Анна Сергеевна

01.02.2024

48.2025 корреляция

Болдырев Сергей Николаевич

03.03.2025

48.2025 плотность

Ерохин Кирилл Андреевич

01.03.2025

4РУ ОАО «Беларуськалий». Реконструкция насосной станции 2-го подъема участка ТВСиК ТЭС

Копа Виктория Дмитриевна

13.03.2025

4РУ ОАО «Беларуськалий». Реконструкция складов концентрата №1-6 и отделения погрузки СОФ. Вторая очередь

Копа Виктория Дмитриевна

13.03.2025

4РУ ОАО «Беларуськалий». Реконструкция складов концентрата №1-6 и отделения погрузки СОФ. Третья очередь

Копа Виктория Дмитриевна

03.02.2020

4РУ. Замена поверхностных конденсаторов поз. А511-519 в отделении ВКУ СОФ 4РУ». Минская область, Любанский район, промплощадка 4РУ

Копа Виктория Дмитриевна

13.03.2025

# Цель: определить перспективы дальнейшего складирования галитовых отходов на поверхности пласт-плиты

## Что планируется сделать

- исследовать структуру и механические свойства пласт-плиты и ее основания;
- проанализировать деформации, выпоры, осадки и возможные оползни;
- изучить влияние текущих методов складирования на устойчивость плиты;
- сделать прогноз на период до 2030 года: что будет происходить с телом отвала при сохранении или изменении режимов намыва;
- разработать рекомендации по оптимизации складирования отходов.

**Ожидаемый результат:** безопасное хранение отходов обогащения калийной руды способом гидронамыва.



# Проект в Directum Projects

План проекта "37.2025 пласт-плита"

1: Первоначальная версия

Сохранить | Запустить | Сравнение версий

| ИСР | Название                                     | Начало     | Окончание  | Длительность | % | Статус   | Предшест | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----|----------------------------------------------|------------|------------|--------------|---|----------|----------|------|------|------|------|------|
|     | План проекта "37.2025 пласт-плита"           | 01.02.2025 | 31.01.2027 | 515          | 0 | В работе |          |      |      |      |      |      |
| 1   | этап 1 Выполнить геофизические исследова...  | 01.05.2025 | 30.11.2026 | 409          | 0 | В работе |          |      |      |      |      |      |
| 1.1 | этап 1.1 Провести полевые геофизические ...  | 01.05.2025 | 31.10.2025 | 129          | 0 | В работе |          |      |      |      |      |      |
| 1.2 | этап 1.2 Провести полевые геофизические ...  | 01.05.2026 | 31.10.2026 | 131          | 0 | Не начат |          |      |      |      |      |      |
| 1.3 | этап 1.3 Провести полевые геофизические ...  | 01.05.2026 | 30.11.2026 | 152          | 0 | Не начат |          |      |      |      |      |      |
| 2   | этап 2 Провести исследования, выполнить а... | 01.02.2025 | 31.01.2027 | 515          | 0 | В работе |          |      |      |      |      |      |
| 2.1 | этап 2.1 Провести исследования процессов ... | 01.02.2025 | 31.01.2026 | 255          | 0 | В работе |          |      |      |      |      |      |
| 2.2 | этап 2.2 Провести исследования процессов ... | 01.02.2026 | 31.01.2027 | 260          | 0 | Не начат |          |      |      |      |      |      |
| 3   | Новый этап работ                             | 01.02.2025 |            |              |   |          |          |      |      |      |      |      |

этап 1.1 Провести полевые геофизические исследования за период с 2024 по 2025 год

ОПИСАНИЕ

Провести полевые геофизические исследования на ограждающих дамбах Д-1 и Д-2, выполнить обработку и обобщение материалов полевых геофизических исследований с целью оценки динамики расслоения пород, слагающих тело ограждающих дамб Д-1 и Д-2 за период с 2024 по 2025 год

ПЛАН. ТРУДОЕМКОСТЬ: 1 360

ФАКТ. ТРУДОЕМКОСТЬ: 9,5

СТАТУС: 0% В работе

КОММЕНТАРИИ

СРОК: 01.05.2025 – 31.10.2025

ОТВЕТСТВЕННЫЙ: Ефимов Александр Михайлович

ПРИОРИТЕТНОСТЬ

ВЛОЖЕНИЯ

директора по научной работе  
ОАО «Белгорхимпром»  
С.Н. Б  
«\_\_» \_\_\_\_ 2025 г.

Календарный план  
на выполнение работ по договору № 37.2025 от «\_\_» февраля 2025 г.  
на тему «Провести исследования, выполнить анализ текущего геомеханического состояния пласт-плиты на участке складирования газовых отходов на поверхности пласт-плиты на территории

| № этапа | Наименование этапа работ                                                                                                                                                | Сроки выполнения |           | Стоимость этапа с НДС, руб. | Отчетность по ре |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|-----------------------------|------------------|
|         |                                                                                                                                                                         | начало           | окончание |                             |                  |
| 1       | Выполнить геофизические исследования для изучения строения пород, слагающих тело пласт-плиты, и ограждающих дамб Д-1 и Д-2 на участке солевотвала ЗРУ в 2025-2026 годах | 05.2025          | 11.2026   |                             |                  |

# Сбор факта

|                                   | 2025       |        |         |        |           |        |        |        |         |        |         |        |           |        |
|-----------------------------------|------------|--------|---------|--------|-----------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|
|                                   | 02-Февраль |        | 03-Март |        | 04-Апрель |        | 05-Май |        | 06-Июнь |        | 07-Июль |        | 08-Август |        |
|                                   | План       | Факт   | План    | Факт   | План      | Факт   | План   | Факт   | План    | Факт   | План    | Факт   | План      | Факт   |
| 37.2025 пласт-плита               | 322,51     | 338,64 | 66,25   | 338,64 | 43,00     | 533,36 | 1,00   | 560,03 | 25,50   | 586,70 | 560,03  | 586,70 | 586,70    | 586,70 |
| Лаборатория исследований пр...    | 167,53     | 175,91 | 66,25   | 175,91 | 37,50     | 167,53 | 1,00   | 175,91 | 21,00   | 184,28 | 175,91  | 184,28 | 184,28    | 184,28 |
| Нет данных                        | 167,53     | 175,91 |         | 175,91 |           | 167,53 |        | 175,91 |         | 184,28 | 175,91  | 184,28 | 184,28    | 184,28 |
| Документирование                  |            |        |         | 4,50   |           |        |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Исследование, анализ              |            |        |         | 27,75  |           | 18,50  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Планирование и мониторинг         |            |        |         | 3,50   |           |        |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Подготовка статей, презентаций... |            |        |         | 4,00   |           | 6,00   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Полевые работы                    |            |        |         | 25,50  |           | 12,00  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Ремонт и обслуживание аппара...   |            |        |         | 1,00   |           | 1,00   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Научно-исследовательский гео...   | 88,47      | 92,89  |         | 92,89  | 1,50      | 88,47  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Нет данных                        | 88,47      | 92,89  |         | 92,89  |           | 88,47  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Исследование, анализ              |            |        |         |        |           | 1,00   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Планирование и мониторинг         |            |        |         |        |           |        |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Хозяйственные работы              |            |        |         |        |           | 0,50   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Научно-исследовательский гор...   |            |        |         |        |           | 4,00   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Документирование                  |            |        |         |        |           | 4,00   |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Научно-исследовательский отд...   |            |        |         |        |           | 210,85 |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Нет данных                        |            |        |         |        |           | 210,85 |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Отдел инженерных обследо...       | 66,51      | 69,84  |         | 69,84  |           | 66,51  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Нет данных                        | 66,51      | 69,84  |         | 69,84  |           | 66,51  |        |        |         |        |         |        |           |        |
| Итого                             | 322,51     | 338,64 | 66,25   | 338,64 | 43,00     | 533,36 | 1,00   |        |         |        |         |        |           |        |

</

# Проектная документация

Directum RX

Искать документы, задания, прочее

Расширенный поиск

37.2025 пласт-плита

Записей: 8

Карточка

План проекта

Отчеты

Отправка

Создать копию

| @ | Имя                                                                                                                                             | Создано          | Изменено         | Автор                    |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------------|
|   | 37.2025 пласт-плита                                                                                                                             |                  | 11.07.2025 08:10 |                          |
|   | Вх. письмо из организации от ОАО "Беларуськалий" №В-01-17-1422 от 11.02.2025 "О проведении НИР"                                                 | 11.02.2025 12:26 | 04.07.2025 04:09 | Савицкая Жанна Федоровна |
|   | Договор №37.2025 от 12.02.2025 с ОАО "Беларуськалий" "Провести исследования, выполнить анализ текущего геомеханического состояния пласт-пли...  | 12.02.2025 16:16 | 28.06.2025 05:38 | Тузкова Ирина Михайловна |
|   | План проекта "37.2025 пласт-плита"                                                                                                              | 13.02.2025 11:48 | 13.07.2025 20:08 | Клезович Анна Сергеевна  |
|   | Приложение прил1 ТЗ дог.37.2025 к договор №37.2025 от 12.02.2025 с ОАО "Беларуськалий" "Провести исследования, выполнить анализ текущего гео... | 12.02.2025 16:17 | 04.07.2025 04:12 | Тузкова Ирина Михайловна |
|   | Приложение Прил2 прот ДЦ дог 37.2025 к договор №37.2025 от 12.02.2025 с ОАО "Беларуськалий" "Провести исследования, выполнить анализ текущ...   | 12.02.2025 16:17 | 04.07.2025 04:12 | Тузкова Ирина Михайловна |
|   | Приложение прил3 Кал. план_37.2025 к договор №37.2025 от 12.02.2025 с ОАО "Беларуськалий" "Провести исследования, выполнить анализ текущего ... | 12.02.2025 16:17 | 04.07.2025 04:12 | Тузкова Ирина Михайловна |
|   | Приложение прил4 Кальк 37.2025 к договор №37.2025 от 12.02.2025 с ОАО "Беларуськалий" "Провести исследования, выполнить анализ текущего гео...  | 12.02.2025 16:17 | 04.07.2025 04:12 | Тузкова Ирина Михайловна |

3.079-2025

Записей: 6

Карточка

Отправка

Создать копию

| @ | Имя                                                                                                                 | Создано          | Изменено         | Автор                    |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------------|
|   | Входящее                                                                                                            | 11.03.2025 09:17 |                  | Копя Виктория Дмитриевна |
|   | Входящее АИС МВ                                                                                                     | 11.03.2025 09:17 |                  | Копя Виктория Дмитриевна |
|   | Заявка                                                                                                              | 11.03.2025 09:17 |                  | Копя Виктория Дмитриевна |
|   | Исходящее                                                                                                           | 11.03.2025 09:17 |                  | Копя Виктория Дмитриевна |
|   | Исходящее АИС МВ                                                                                                    | 11.03.2025 09:17 |                  | Копя Виктория Дмитриевна |
|   | 3.079-2025 Инв. № 419911. Разработать проектно-сметную документацию по объекту: «Техническая модернизация ТП вод... |                  | 11.03.2025 09:17 |                          |

# Эффект от проекта

- ⚡ уменьшение площади сельскохозяйственных земель, используемых для хранения галита;
- ⚡ сокращение затрат;
- ⚡ прогнозируемый и устойчивый процесс складирования отходов;
- ⚡ изучение нового способа хранения каменной соли.



# Демонстрация

# Выводы

## Как Directum помогает управлять RnD

- ✓ Упрощает управление нестабильными проектами
- ✓ Делает процесс максимально прозрачным и предсказуемым — насколько это возможно в условиях неопределенности
- ✓ Обеспечивает четкий финансовый контроль
- ✓ Помогает структурировать инициативы и отбирать действительно перспективные идеи
- ✓ Создает единое пространство для планирования, анализа и операционной деятельности
- ✓ Упрощает согласование проектной документации и обеспечивает ее структурированное хранение



# Telegram-канал Directum Projects

Новости, кейсы, экспертиза, анонс новых фич



@DIRECTUM\_PROJECTS

# Спасибо!

Ваши вопросы

