ВЛАДЕНИЕ ПРОЕКТОМ И РОЛИ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ГРАНИЦЫ И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Дмитрий Семененко

Руководитель направления, владелец продукта
УМ СКУД

СКУД2025 ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИЯ

СБЕР

1 Контекст

2 Эволюция продукта

3 Границы и взаимодействие

4 Практические инструменты

5 Ключевые инсайты

Контекст

Почему важны роли и границы

В крупных организациях успех продукта зависит от четкого понимания зон ответственности и эффективного взаимодействия между всеми участниками процесса.

Экосистема пропускного режима

Комплексная система, объединяющая технологии, процессы управления доступом, интеграции с корпоративными сервисами для обеспечения безопасности.

Цель доклада

Показать практический подход к распределению ответственности, основанный на реальном опыте трансформации продуктовой экосистемы.

СБЕР

Эволюция продукта

1 **Запуск продукта Q2 22**

- Переход от моновендорной к мультивендорной архитектуре
- Создание собственной биометрической платформы “БиоСКУД”
- Оборудование соответствующее требованиям Банка
- Переход к полному циклу собственной разработки и внедрению решений

2 **К 2025 году продукт обеспечил**

- Централизацию сервисов пропускного режима
- Биометрия по 572-ФЗ
- Интеграцию с вендорами оборудования и внутренними системами Банка
- Непрерывность сервисов пропускного режима и процессов Банк (в т.ч. учет рабочего времени, отчетность)
- Унифицированные пользовательские сервисы: мобильный пропуск, биометрия, QR
- Развитие сервисов сопровождения и отчётности

За три года продукт прошел путь от зависимости от внешних поставщиков до создания полноценной собственной экосистемы с современными технологиями и удобными пользовательскими сервисами.

Границы и взаимодействие

Проблема

- В крупной организации границы ролей размыты
- Заказчики ожидают полного контроля от владельца продукта
- Вендор видит владельца продукта как постановщика задач
- ИТ-команда ожидает чёткий и стабильный бэклог
- Стейхолдеры ожидают непрерывной поставки

Waterfall, Agile, Kanban в зависимости от контекста

- Команда перегружена → методологии не работают «как в учебнике»
- Много внешних зависимостей → сроки и ритм постоянно рушатся
- Размытые роли → низкая предсказуемость и повторяемость процессов
- Поддержка + интеграции + разработка → постоянные переключения контекста
- Вендоры и регуляторика → сильно ограничивают гибкие подходы

Вывод

- Границы формируются через цели и ценность, а не через должностные инструкции. Если цель общая — вопрос «кто должен» исчезает

Практические инструменты

Карта зависимости продуктов

В стриме «Пропускной режим» — 5 продуктов. Цели пересекаются, развитие идёт параллельно.

- Используем адаптированную модель между SAFe и LeSS
- Зависимости прозрачны, релизы предсказуемы
- Конфликты приоритетов минимизируются при ограниченных ресурсах

MVP-подход

Небольшие релизы дают быстрый и видимый бизнес-результат, не нарушая движение к крупным целям ППР.

Пример: MVP гостевого прохода по QR-коду на биометрическом терминале — быстрая проверка сценария, обратная связь, без изменения архитектуры биометрии. В перспективе — целевой процесс на терминалах по всей стране.

Прозрачные синки

Короткие еженедельные встречи: 15 минут.

3 вопроса: что планировали? / что сделали? / что блокирует?

- Синки с вендорами, стейкхолдерами, лидерами команд
- Быстрое снятие противоречий → ускорение вывода решения

СБЕР

Карта зависимости продуктов

Стрим «Пропускной режим» включает 5 продуктов, развивающихся параллельно. Их цели пересекаются, и каждое решение может влиять на траекторию остальных. Поэтому мы используем адаптированную модель между SAFe и LeSS, которая обеспечивает общие цели, но позволяет работать в разных зонах ценности и иметь единый механизм синхронизации.

Общие точки интеграции

Идентификация общих модулей и сервисов для бесшовного взаимодействия.

Пересечение целей продуктов

Выравнивание стратегических задач для синергетического развития.

Единый ритм релизов

Гармонизация графиков выпуска для минимизации конфликтов.

Управление зависимостями

Регулярная синхронизация для проактивного устранения рисков.

Прозрачность архитектуры

Повышение ясности в устройстве и взаимодействии систем.

Предсказуемость релизов

Более точное планирование и исполнение сроков.

Минимизация конфликтов

Сокращение споров о приоритетах и ресурсах.

Эффективное использование ресурсов

Оптимизация затрат и распределения команд.

Владение проектом и роли:
определяем границы и зоны ответственности

СБЕР

MVP- подход

Определяем зону ценности

Выявляем потребность бизнеса

Синхронизируем с целями ППР

Проверяем соответствие стратегии

Формируем MVP

Минимальная функциональность

Запускаем → измеряем

Получаем обратную связь

Встраиваем в дорожную карту

Масштабируем успешные решения

Результат: Быстрый бизнес-результат, подтверждение гипотез и снижение рисков при минимальных затратах ресурсов.

СБЕР

Прозрачные синки

Структура и участники

Короткие встречи (15 минут) сфокусированы на трёх ключевых вопросах:

- Что планировали?
- Что сделали?
- Что блокирует?

Встречи объединяют:

- Ключевых вендоров
- Бизнес-стейкхолдеров
- Лидеров команд разработки, внедрения и сопровождения

Как это работает

Синк выявляет противоречия в задачах и ожиданиях, позволяет быстро находить компромиссы и ускоряет принятие решений, снижая неопределённость для всех участников.

Ключевой результат

Меньше задержек, меньше пересогласований, быстрее вывод решений в ПРОМ. Это способствует динамичному развитию продукта и эффективному взаимодействию.

СБЕР

Ключевые инсайты

Владение продуктом — это ответственность за ценность, а не контроль

Владелец продукта фокусируется на создании ценности для пользователей и бизнеса, а не на микроменеджменте команды

Границы ролей динамичны

По мере роста продукта зоны ответственности адаптируются к новым вызовам и возможностям

Итеративность — обязательное условие успеха

Постоянные улучшения малыми шагами эффективнее, чем попытки создать идеальное решение с первого раза

Синхронизация продуктов важнее формальных процессов

Координация между командами и продуктами создаёт больше ценности, чем следование жёстким регламентам

Быстрые MVP ускоряют доверие бизнеса

Демонстрация результатов в короткие сроки укрепляет веру стейкхолдеров в команду и продукт

Спасибо

СКУД2025 ТЕХНОЛОГИИ И КОММУНИКАЦИЯ

СБЕР