Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»   
  
Высшая школа бизнеса  
  
  
  
ПРОЕКТНЫЙ СЕМИНАР  
“ Снижение Т2М за счет повышения продуктового-производительного процесса ”   
  
  
по направлению подготовки 38.03.05 “Бизнес-информатика”  
образовательная программа “Бизнес-информатика”  
  
  
  
 Проект выполнили:  
 Амельченко Валерий Владимирович,222  
 Хайруллин Дамир Ильнурович,222  
 Преснухина Полина Александровна,222  
 Шорин Матвей Юрьевич,222  
  
  
  
 Руководитель проектного семинара:  
 Горчаков Ярослав Витальевич

Проектный семинар соответствует / не соответствует требованиям (нужное подчеркнуть)

Москва 2024

**Содержание**

[1. Устав проекта по НИС “Моделирование организации” 3](#_Toc162313477)

[2. Характеристика компании Сбер 6](#_Toc162313478)

[3. КФУ, PEST-АНАЛИЗ, 5 сил Портера, SWOT-AНАЛИЗ 8](#_Toc162313479)

[3.1. КФУ 8](#_Toc162313480)

[3.2. PEST-АНАЛИЗ 9](#_Toc162313481)

[3.3. 5 СИЛ ПОРТЕРА 15](#_Toc162313482)

[3.4. SWOT-АНАЛИЗ 17](#_Toc162313483)

[4. Экспертная оценка бизнес-процессов 19](#_Toc162313484)

[5. Выбор методологии моделирования, организационная структура 22](#_Toc162313485)

[5.1. Выбор методологии моделирования 22](#_Toc162313486)

[6. Процессы верхнего уровня, диаграмма Исикавы 25](#_Toc162313487)

[6.1. Процессы верхнего уровня 25](#_Toc162313488)

[6.2. Диаграмма Исикавы 26](#_Toc162313489)

[7. Описание «Продуктового - производственного процесса» AS IS 26](#_Toc162313490)

[7.1. SIPOC - диаграмма “Продуктовый-производственный процесс” AS IS 27](#_Toc162313491)

[7.2. Матрица RACI “Продуктовый-производственный процесс” AS IS 28](#_Toc162313492)

[7.3. Свойства “Продуктового - производственного процесса” AS IS 29](#_Toc162313493)

[7.4. Анализ “Продуктового - производственного процесса” AS IS 30](#_Toc162313494)

[8. Описание BPMN “Продуктового-производственного процесса” TO BE 31](#_Toc162313495)

[8.1. SIPOC - диаграмма “Продуктовый-производственный процесс” TO BE 31](#_Toc162313496)

[8.2. Матрица RACI “Продуктовый-производственный процесс” TO BE 32](#_Toc162313497)

[9. Стратегическая карта 34](#_Toc162313498)

[10. Детализация целей 34](#_Toc162313499)

[11. Ключевые показатели эффективности процессов 36](#_Toc162313500)

[12. Результаты проекта 36](#_Toc162313501)

# **Устав проекта по НИС “Моделирование организации”**

***Состав команды:***

* Амельченко Валерий Владимирович, ББИ222 - “Бизнес-аналитик”
* Преснухина Полина Александровна, ББИ222 - “Аудитор”
* Хайруллин Дамир Ильнурович, ББИ222 - “Менеджер”
* Шорин Матвей, ББИ222 - “Аудитор”

***Тема проекта:*** “Снижение Т2М за счет повышения продуктового-производительного процесса”

***Цель:*** предоставить актуальный путь оптимизации продуктового-производственного процесса.

***Задачи:*** проанализировать текущее состояние скорости выпуска продуктов, процессы, связанные с ним. Выявить слабые места, найти причины, разработать решение.

***Причины выбора темы:*** Сбер – одна из самых больших компании в России, с недавних пор начавшая развитие в области IT-продуктов, которые подтверждают свое уровень качества тем количеством клиентов, которые ими пользуются. Нашей команде, как клиентам Сбера, стало интересно разобраться во внутренней кухне производства продукции, мы, после первичной консультации с сотрудником убеждены, что улучшение показателя Т2М ощутимо повлияет в будущем на успехи на рынке IT-продуктов.

***Общий план:***

1. Устав проекта. Определение роли каждого участника.

2. Сбор и анализ первичной информации об объекте исследования.

3. Выбор методологии моделирования процессов верхнего уровня. Построение модели оргструктуры.

4. Моделирование детализированных процессов “AS IS”.

5. Моделирование целевых бизнес-процессов “TO BE”.

6. Расчет возможности повышения эффективности процессов, прогнозирование результатов.

7. ССП. Миссия, страткарты, детализация целей. Интеграция КПЭ целей и метрик процессов. Планирование улучшении, особенности проектных работ.

8. Защита финального отчета.

***Инструменты для реализации проекта:***

**Текстовые редакторы:**

· Microsoft Word

· Google Docs (для совместной работы)

**Построение диаграмм, моделей:**

· draw.io

· Sila Union

***Система ведения задач:***

Мы выбрали сервис Yougile в качестве основной платформы для управления задачами в нашей команде, и вот почему:

* Простота использования:
* Yougile предоставляет интуитивно понятный пользовательский интерфейс, что существенно упрощает процессы планирования и управления проектами.
* Эффективная коммуникация:
* Сервис обеспечивает прекрасные возможности для коммуникации. Мы можем добавлять комментарии к каждой задаче, а также использовать чаты для обсуждения вопросов, связанных с конкретными задачами. Это способствует более оперативному обмену идеями и информацией внутри команды.
* Расширенный функционал:
* Yougile предоставляет обширный функционал, что делает работу на доске удобной и эффективной. Мы можем легко назначать дедлайны, указывать исполнителей и создавать подзадачи для более крупных и сложных проектов. Благодаря бесконечному дереву подзадач мы можем эффективно управлять растущими процессами.
* Визуализация и планирование:
* Yougile предоставляет наглядные инструменты для визуализации планов и дедлайнов. Мы можем использовать календарь для ясного отображения временных рамок и создания диаграммы Ганта для более детального планирования и контроля за ходом проекта.

Выбор Yougile в нашей команде обусловлен его удобством, эффективной коммуникацией и обширным функционалом, что в совокупности делает этот инструмент идеальным решением для наших задач в области проектного управления.

**Блок-схема коммуникации:**Изображение выглядит как текст, снимок экрана, визитная карточка, дизайн

Автоматически созданное описание

**Карта коммуникаций (RACI)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Задача** | Хайруллин Дамир | Амельченко Валерий | Шорин Матвей | Преснухина Полина | Сотрудник компании |
| Сбор и анализ первичной информации | IA | R | R | R | C |
| Выбор методологии  моделирования  процессов верхнего уровня | I | IA | R | R | C |
| Моделирование  детализированных  процессов “AS IS” | I | IA | R | R | C |
| Моделирование целевых бизнес-процессов “TO BE” | I | AR | R | R | C |
| Расчет возможности  повышения эффективности процессов,  прогнозирование  результатов | IA | IR | R | R | C |
| ССП. Миссия, страткарты,  детализация целей.  Интеграция КПЭ целей и  метрик процессов. | IA | R | R | R | C |
| Защита финального отчета. | R | R | R | R | - |

Изображение выглядит как снимок экрана, текст, программное обеспечение, Мультимедийное программное обеспечение

Автоматически созданное описание

***Карта коммуникации:***

* Интервью с сотрудником компании
* Информация с официального сайта Сбера
* Статьи сотрудников

# **Характеристика компании Сбер**

***СберБанк*** – российский финансовый конгломерат, крупнейший банк в России, Центральной и Восточной Европе, один из ведущих международных финансовых институтов. В отчете за 2023 год у компании 108.2 млн активных частных клиентов, 3.1 млн корпоративных клиентов, и рекордные 1.5 трлн рублей чистой прибыли.

Сбер имеет 29 дочерних компании, например – «СберЗдоровье», «Сбермегамаркет», «СберЛогистика», «Kandinsky» и другие.

**Тип организации –** публичное акционерное общество

**Год основания (в текущем виде) –** 1991 год

**Доля рынка** - лидерство в банковской сфере, значительная доля интернет-торговли - 15%

**Количество персонала –** 210 тыс.

**Отрасли деятельности –** розничное банковское обслуживание, корпоративное банковское обслуживание, инвестиционные услуги, страхование, технологии и инновации и др.

**Ценности:** *«Наши ценности – основа отношении к жизни и работе, внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде»*

1. Клиент-ориентированность: Сбер стремится к обеспечению высокого уровня удовлетворенности клиентов в предоставлении своих услуг. Компания повышает технологичность в своих продуктах для улучшения клиентского опыта.

2. Развитие: компания активно создает новые продукты и сервисы, модернизирует имеющиеся. Кроме того, на регулярной основе проводит на свой счёт дообучение и повышение квалификации сотрудников.

3. Совершенство: Сбербанк в каждый отдел интегрирует команду аналитиков для улучшения процессов и методов работы, такой подход обеспечивает постоянный тонус и оптимальность их работы.

4. Команда: компания ориентирована на создание корпоративной культуры, при подборе сотрудников оцениваются не только компетенции человека, но и его личные качества, таким образом в каждой команде оказывают единомышленники, что повышает результативность.

**Миссия:** *«Мы даём людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»*

**Продукты Сбера:**

1. Банкинг для частных и корпоративных клиентов.

2. «Сбермаркет» - онлайн-сервис доставки продуктов и товаров с полок магазинов.

3. «Сбермегамаркет» - маркетплейс, на котором партнеры размещают товары самых разных категории.

4. «СберЗдоровье» - цифровой медицинский сервис

5. «СберЛогистика» - комплекс логистических услуг: курьерская доставка, грузоперевозки, фулфилмент.

6. «СберИнвест» - инвестиционный продукт для физических лиц

7. и другие.

# **КФУ, PEST-АНАЛИЗ, 5 сил Портера, SWOT-AНАЛИЗ**

## **КФУ**

**Наш выбор пал на ПАО “Сбербанк России” так как:**Наша команда провела сравнительный анализ трех крупных российских компаний - Сбер, Тинькофф и Яндекс. Каждая из них находится в топе IT-сектора, имеет ряд продуктов и сервисов. Наше внимание было сфокусировано именно на разносторонности представляемой продукции и использовании технологий.  
  
**Критерии оценивания:**

1. Величина и доступность экосистемы

После тщательного сопоставления данных компаний стало ясно, что Яндекс выделяется своей разветвленной экосистемой, включающей в себя обширный спектр цифровых и физических продуктов. В то время как Тинькофф представляет собой компанию поменьше, чья экосистема не столь масштабна, ограничиваясь всего четырьмя продуктами. Экосистема Сбера, хотя и не столь широка как у Яндекса, предлагает множество продуктов, аналогичных тем, что есть у Яндекса, отличаясь при этом более доступными условиями.

2. Технологичность и инновационность  
  
Три рассматриваемые компании демонстрируют выдающиеся технологические компетенции, применяя на практике передовые фреймворки и собирая команды из высококвалифицированных профессионалов. Особое внимание привлекает Сбер, который заявил о себе внедрением новаторской разработки в сфере искусственного интеллекта - Gigachat. Этот проект, разработанный прежде всего для упрощения и оптимизации рабочих процессов сотрудников. Последние новости намекают на то, что в будущем можно ожидать от Сбера еще больше подобных технологических прорывов. В сравнении, Яндекс и Тинькофф акцентируют внимание на разработке и внедрении технологий в конкретных нишах — интернет-сервисы и финансовые услуги соответственно.  
  
3. Устойчивость компании в современном мире  
  
Можно с полной уверенностью утверждать, что Сбер выделяется как самая крупная из анализируемых компаний, обладая значительной финансовой поддержкой благодаря обширной клиентской базе. Кроме того, стоит отметить, что компания тесно связана с государством, что также влияет на ее статус и возможности. Скорректированная чистая прибыль Яндекса по итогам 3 квартала 2023 года снизилась на 33% по сравнению с аналогичным кварталом прошлого года и составила 3,4 млрд рублей (при рентабельности капитала [11,5%](https://smart-lab.ru/q/YNDX/GAAP/roe/)). Тем временем Сбер сделал рекордную чистую прибыль в 1493 млрд. руб. (при рентабельности капитала [24,7%](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/2023)). А Тинькофф в 3 квартале 2023 года получил 23,6 млрд рублей чистой прибыли (при рентабельности капитала [37,8%](https://www.tinkoff.ru/about/financial-news/22112023-tcs-group-holding-plc-reports-ifrs-results-for-3q-and-nine-months-of-2023/)).

4. Социальная ответственность   
  
Сбер, Яндекс и Тинькофф активно участвуют в социальной ответственности, вкладываясь в образование, инновации и благотворительность.

Сбер выделяется своими масштабными инициативами, направленными на поддержку образования, здравоохранения, культуры и искусства. Компания инвестирует в развитие цифровой грамотности, поддерживает инновационные технологические проекты и оказывает помощь малоимущим. Сбер также активно включен в процессы улучшения общественной инфраструктуры и занимается благотворительностью, подчеркивая свою роль в социальном развитии и поддержке сообщества.  
  
  
Шкала оценивания:

+++ фактор присутствует в высокой степени   
++ фактор присутствует в средней степени   
+ фактор присутствует в низкой степени  
- фактор отсутствует или не развит

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сбер | Яндекс | Тинькофф |
| КФУ-1 | +++ | +++ | + |
| КФУ-2 | ++ | ++ | ++ |
| КФУ-3 | +++ | ++ | ++ |
| КФУ-4 | +++ | +++ | +++ |

## **PEST-АНАЛИЗ**

PEST

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Время | Тип | Динамика | Значимость | Влияние на компанию |
| 1)Политические | | | | | |
| Санкции вследствие начала СВО  ([Forbes](https://www.forbes.ru/finansy/457177-cto-znacat-sankcii-ssa-protiv-sbera-vtb-i-drugih-bankov-dla-ih-biznesa-i-klientov), 2022) | Н/Б | - | = | Критическая | Приостановка выпуска карт с платежными системами Visa и Mastercard. Внесение Сбера в блокирующий список и CAPTA. Ограничение доступа Сбербанка к операциям в долларах. Риск усиления международного давления и ограничения доступа к зарубежным рынкам и технологиям. |
| Повышение ключевой ставки ЦБ  ([Центральный банк РФ](https://cbr.ru/press/keypr/), 2023) | Н/Б | - | > | Важная | Увеличение стоимости заемных средств, что может привести к снижению инвестиционной активности и замедлению экономического роста. |
| Корректировка параметров льготных ипотечных программ.  ([Минфин](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=38797-pravitelstvo_skorrektirovalo_parametry_lgotnykh_ipotechnykh_programm), 2023) | Н/Б | - | = | Важная | Снижение темпов роста ипотечного портфеля и снижение доходности банков. |
| Ограничения по потребкредитованию ([ЦБ РФ](https://cbr.ru/press/pr/?file=638290989476912274FINSTAB.htm), 2023) | Б | + | = | Важная | Снижение темпов роста кредитования, а также уменьшение рисков роста показателя просроченной задолженности у банков. |
| 2)Экономические | | | | | |
| Рост инфляции ([РБК](https://www.rbc.ru/economics/12/01/2024/65a11bf79a794761d5dd8d9a), 2024) | Н/Б | - | > | Существенная | Снижение покупательской способности населения, увеличение стоимости ресурсов, необходимых для производства, и потенциальное уменьшение спроса на продукцию компании. |
| Нестабильный курс валют | Н/Б | - | = | Существенная | Волатильность доходов и затрат в иностранной валюте, сложности с бюджетированием и финансовым планированием. |
| Снижение степени глобализации и открытости экономики | Н/Б | - | > | Важная | Ограничение доступа к зарубежным рынкам, рост тарифов и нестабильность внешнеэкономических связей, это приводит к необходимости переориентации на внутренний рынок и поиску альтернативных поставщиков. |
| 3) Социокультурные | | | | | |
| Повышение уровня цифровой грамотности и осторожности при работе с банками у населения | Н/Б | + | > | Существенная | Снижение числа случаев мошенничества и финансовых преступлений благодаря повышенной осведомленности клиентов. Также способствует более эффективному использованию цифровых продуктов и услуг, увеличивая удовлетворенность клиентов и оптимизируя операционные расходы банка. |
| Повышение требований пользователей | Н | - | = | Не важные | Необходимость разработки комплексных и интегрированных решений (SuperApp), предоставляющих широкий спектр услуг и удобный пользовательский интерфейс.(Например Экосистема Сбера) |
| Увеличение спроса на услугу рассрочки | Н/Б | + | > | Важные | Возможность развития и продвижения собственных программ рассрочки как инструмента привлечения и удержания клиентов, адаптации условий рассрочки под нужды различных сегментов клиентов. |
| 4)Технологические | | | | | |
| Блокировка SWIFT переводов  ([РБК](https://www.rbc.ru/finances/20/03/2023/6418600b9a7947113cc36119), 2023) | Н/Б | - | = | Критическая | Разработка и внедрение альтернативных систем международных платежей, поиск партнерств с зарубежными банками в странах присутствия. |
| Удаление приложений из AppStore Google play ([РБК](https://www.rbc.ru/finances/13/04/2022/6256754c9a794714ad602317), 2022) | Н | - | < | Важные | Разработка альтернативных путей доставки и обновления приложений, усиление работы с web-версиями сервисов, оптимизация для мобильных браузеров. |
| Повышение уровня инноваций и технологического развития банковской отрасли. | Н/Б | + | > | Очень важные | Инвестиции в R&D, внедрение искусственного интеллекта, сотрудничество с технологическими стартапами, участие в технологических консорциумах для обмена опытом и ресурсами, быстрая интеграция инноваций в продукты и услуги компании. |

Политические факторы :

* Санкции существенно снижают доступность международных рынков для "Сбер", ограничивая его возможности в привлечении иностранного капитала и ведении международных операций. Также, произошло ужесточение условий работы с иностранными партнерами, например прекращение выпуска карт с платежными системами Visa и Mastercard, что влечет за собой уменьшение объема международных операций и увеличению издержек.
* Повышение ставки может привести к удорожание заемных средств может снизить спрос на кредиты и уменьшить маржу, однако способствует увеличению спроса на депозитные продукты и может стимулировать приток капитала.
* Изменение условий льготного ипотечного кредитования может привести к снижению темпов роста ипотечного портфеля и доходы, влияя на объем выдачи ипотечных кредитов.
* Введение ограничений может снизить спрос на потребительские кредиты, что негативно скажется на доходности данного сегмента. Однако это также может способствовать снижению риска просрочек и невозврата кредитов.

Экономические:

* Увеличение инфляции может уменьшить реальную стоимость сбережений и доходов клиентов, что потенциально понизит покупательскую способность, спрос на банковские продукты и услуги и увеличит стоимость ресурсов необходимых для производства.
* Волатильность курса валют может увеличить риски валютных операций, требуя от "Сбербанка" больших затрат на хеджирование и управление валютными рисками, волатильность доходов и затрат в иностранной валюте и затруднению финансового планирования.
* Снижение степени глобализации и открытости экономики может снизить возможности банка для международного капиталовложения и привлечения иностранного капитала. Ограничение доступа к зарубежным рынкам, рост тарифов и нестабильность внешнеэкономических связей, это приводит к необходимости переориентации на внутренний рынок и поиску альтернативных поставщиков.

Социокультурные:

* Повышенная осведомленность клиентов, снижает количество финансовых мошенничеств, тем самым сокращает расходы на борьбу с ними и повышает удовлетворенность клиентов.
* Для удовлетворения возрастающих требований клиентов "Сбер" сталкивается с необходимостью разработки комплексных и интегрированных решений, типа SuperApp. Это повышает удобство и лояльность клиентов. Примером такого подхода является развитие "Экосистемы Сбера"
* Возможность использования растущего спроса на услуги рассрочки для привлечения и удержания клиентов, развивая и продвигая собственные программы рассрочки. Также это улучшит клиентские отношения и поможет "Сбер" дифференцироваться на рынке, предлагая уникальное сочетание услуг и улучшая клиентский опыт.

Технологические

* Ограничение доступа к международной системе платежей серьезно затрудняет международные банковские операции, повышая издержки и снижая операционную эффективность.
* Удаление приложений снизит доступность мобильных банковских услуг для части клиентов, что потребует от "Сбер" инвестиций в разработку альтернативных платформ и каналов обслуживания клиентов.
* Необходимость постоянного технологического обновления и инноваций для удержания лидирующих позиций на рынке. Это может включать в себя внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, машинное обучение и т.п

## **5 СИЛ ПОРТЕРА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Оценка степени влияния | Описание характера влияния |
| Внутриотраслевая конкуренция | 4/6 | Много крупных игроков([Тинькофф](https://www.tinkoff.ru/),[Альфа-Банк](https://alfabank.ru/), [Райффайзен](https://www.raiffeisen.ru/))  У подавляющего большинства также есть физ. офисы, также некоторые обладают альтернативными платежными системами(UnionPay)  [Рост отрасли отрицательный](https://www.rbc.ru/finances/29/03/2023/64245b959a7947f6ffb84004) |
| Рыночная власть поставщиков | 6/6 | Платежная система “Мир” единственная на данный момент, работающая на картах Сбербанка ([Forbes, 2022](https://www.forbes.ru/finansy/458195-visa-i-mastercard-priostanovili-rabotu-v-rossii-cto-eto-znacit)) |
| Рыночная власть покупателей | 4/6 | Компания работает на [B2B и B2C](https://plusworld.ru/daily/platezhnyj-biznes/sberbank-zapustil-servis-priema-b2c-i-b2b-onlajn-platezhej-dlya-predprinimatelej/#:~:text=1056-,%D0%A1%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%B8%D1%81%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20B2C%20%D0%B8%20B2B%20%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD%2D%)  Покупатели не могут диктовать свои условия(власть клиента минимальна)  Имеет значительную клиентскую базу(как крупные так и мелкие клиенты)  Легко получить аналогичную услугу в другом месте  Минимальные затраты на переключение(перенос денежных средств)  Производство пластиковых карт и чипов Экосистема Сбера не является уникальной (Например конкурент СберМегаМаркета - Озон/Яндекс Маркет,Wildberries) |
| Угроза появления субститутов | 2/6 | Сложно найти заменителей банковских услуг  Подобных [Экосистем](https://www.sberbank.com/ru/ecs) на рынке почти нет, но есть отдельные сервисы способные заменить сервисы Сбера  Субститут способен только частично заменить ряд услуг  Субститут обладает рядом преимуществ и недостатков |
| Угроза появления новых игроков | 2/6 | Банковская отрасль - это сильно регулируемая отрасль, и новые игроки должны соответствовать определенным правилам и нормам, прежде чем они смогут начать работу.  Требует больших инвестиций. Новые игроки должны иметь достаточный капитал, чтобы начать работу.  Существующие игроки на рынке имеют устоявшиеся бренды и давно зарекомендовали себя на рынке.  Создание похожей Экосистемы требует большое количество ресурсов  (Конкурентов мало:[Яндекс](https://www.forbes.ru/tekhnologii/483281-razdevalka-ekosistemy-cto-proishodilo-s-andeksom-v-2022-godu))  Но у отдельных продуктов Сбера есть много конкурентов на рынке (Например, конкурент СберЛогистики - СДЭК) |

Изображение выглядит как искусство, линия, дизайн

Автоматически созданное описание

## **SWOT-АНАЛИЗ**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| 1. Финансовая мощь 2. Разнообразные товары и услуги 3. Инновационность | 1. Анализ проблем клиентов занимает много времени.  2. Скорость реакции на рынок  3. Масштаб компании |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| 1. Сотрудничество с новыми компаниями, стартапами  2. Модернизация экосистемы  3. Развитие искусственного интеллекта | 1. Введение новых санкций против российских банков 2. Кибератаки 3. Уменьшение числа квалифицированных сотрудников ввиду мобилизации |

Сильные стороны:

1. Финансовая мощь: за 2023 год у Сбербанка рекордная чистая прибыль (1493 млрд руб.) при рентабельности капитала - 24,7%. Значительные финансовые ресурсы и стабильность позволяют банку свободно предоставлять все свои услуги, а также инвестировать в различные проекты, хоть и по большей части на территории РФ ([Сбербанк](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/2023), 2023)
2. Разнообразные товары и услуги: Сбербанк предоставляет различные банковские услуги, например кредитование, предоставление ипотечных займов, открытие вкладов, страхование, электронные платежи, брокерские услуги и др. ([TiBOSS](https://tiboss.ru/), 2024). Также Сбербанк предоставляет сервисы для доставки продуктов (СберМаркет); для покупки, продажи и аренды авто (СберАвто) и аренды авто для каршеринга (YouDrive); для аренды, покупки и продажи недвижимости (ДомКлик); для прослушивания музыки (СберЗвук); у него есть сервис интернет-аптека (Сбер ЕАптека), маркетплейс (СберМегаМаркет), онлайн-кинотеатр (Окко), карта городов России (2ГИС) и др. ([CPA Критик](https://cpa-critic.com/), 2023)
3. Инновационность: собственная платформа для взаимодействия стартапов, корпораций и инвесторов SberUnity, акселераторы для школьников и студентов, а также платформа цифровых активов и работа по организации хакатонов обеспечила Сберу первое место в в рейтинге инновационности банков по итогам первого полугодия 2023 года, составленным Skolkovo Fintech Hub. ([Сбер Бизнес](https://sberbusiness.live/news/sber-priznan-samym-innovatsionnym-bankom-rossii), 2023)

Слабые стороны:

1. Сотрудникам нужно относительно много времени, чтобы провести анализ проблем клиентов и, соответственно, узнать, как решить их, из-за чего следует медленная реакция на потребительские проблемы, что в итоге приводит к недовольству этих клиентов.
2. Много выпущенных продуктов являются аналогами чьих-то других продуктов, при том представленных спустя долгое время, из-за чего Сбер в большинстве случаев оказывается в позициях “ведомого”, так, например, СберМегаМаркет появился в 2021 году, тогда как на рынке уже существовали такие гиганты, как Wildberries и Ozon на рынке давно, Сбер мало где является трендмейкером.

3. Проблема больших компании заключается в масштабах их внутренней структуры, получается огромная сеть подразделении и блоков. Это порождает проблемы согласования решении на разных уровнях. Нужна постоянная оптимизация и динамичное изменение правил взаимодействия между отделами.

Возможности:

1. Новые партнёрские отношения позволят разрабатывать и предлагать или новые услуги, или услуги на более высоком уровне.
2. Усовершенствование согласно тенденциям современного рынка, приведёт к повышению конкурентоспособности, повышению удовлетворенности клиентов.
3. В настоящее время люди всё больше пользуются онлайн-сервисами, поэтому внедрение ИИ, который поможет потребителям пользоваться различными услугами без специальных знаний, даст возможность всем получить практически любую интересующую услугу. ([РБК](https://www.rbc.ru/finances/06/12/2023/656f1cfc9a79474abd886bfb), 2023)

Угрозы:

1. Из-за СВО санкции против России продолжают вводиться, поэтому остаётся риск того, что российские банки (в т.ч. Сбербанк, как один из крупнейших) могут ещё больше ограничить.   
   «В случае нового существенного ухудшения, например из-за усиления санкционного давления на Россию или дальнейшей эскалации геополитической напряженности, банк может столкнуться с ухудшением качества кредитного портфеля и снижением основных финансовых показателей», — полагает эксперт Игорь Додонов из “Финама”. ([РБК](https://quote.rbc.ru/news/article/657bd9ff9a7947359e5c7579), 2023)
2. Угрозы кибератак и нарушения данных могут повредить репутации компании и нанести ущерб её деятельности.

# **Экспертная оценка бизнес-процессов**

**Экспертная оценка бизнес-процессов. Выбор приоритетных процессов для дальнейшего анализа.**Бизнес-процессы Сбера, которые мы взяли для анализа:

1. Продуктовый процесс
2. Производственный процесс
3. Процесс обеспечения кибербезопасности
4. Процесс финансового обеспечения

Про каждый процесс мы подробно узнали от сотрудника компании в ходе интервью. Ниже представлено описание каждого процесса, его сущность и цели.

***Производственный процесс*** делится на 2 этапа: discovery, и следующий за ним delivery. На первом этапе происходит ряд исследовании, анализов, он нужен для того, чтобы понять к чему надо идти, а что уже будет неактуально, создается бюрократическая обвязка. Разрабатываются гипотезы. Следующий за ним процесс (delivery) – отвечает за создание тех сущностей и решении, которые закроют те потребности, которые мы получили из discovery. Главная задача – ускорение выпуска продуктов, но тут создается некоторый диссонанс, например блоку финансов надо выполнить проверку и выдать свои требования, блоку кибербезопасности проверить герметичность программной составляющей и выдать свои требования, и так с каждым подразделением обеспечения.

***Продуктовый процесс*** – это бизнес составляющая, его цель получить максимально возможный конечный эффект от произведенного продукта, или модернизации имеющегося. Процесс включает в себя маркетинг, постоянный анализ состояния рынка, диагностика потребностей клиента. Рассматриваемый процесс идёт в купе с производственным, они имеют взаимосвязь. Их глобальная цель одна и та же – ускорить выпуск ЦЕННОГО продукта.

***Процесс обеспечения кибербезопасности*** - нацелен на защиту персональных данных клиентов и сотрудников, информационных систем компании. Последние несколько лет демонстрирует тотальную устойчивость к кибератакам, по словам эксперта уровень защиты покрывает 99.997% возможных внешних угроз, показатель один из самых высоких на рынке. Данный показатель достигается тщательной регламентированной проверкой, каждая система, продукт, потенциально имеющая уязвимость проходит процедуру проверки на герметичность. Процесс глубокий и занимает много времени, если применять его на новом продукте, ждущий свой релиз, падает скорость, из этого вытекает гипотеза, что применять всю процедуру стоит только после пилотных запусков.

***Процесс финансового обеспечения –*** главная задача сделать так, чтобы cost-value (количество потраченных ресурсов) был меньше, чем profit-value, он не обязательно измеряется в деньгах, а скорее в полученной пользе (известность, всеобщее признание, привлечение партнеров) от затрат. На данный момент модель считается консервативной, не допускается финансирование с большим риском, каждый случай подробно анализируется, ведется диалог с подразделением – заказчиком.

***Полученные выводы из предварительной оценки бизнес-процессов:*** каждый процесс устроен безусловно правильно, в них нет больших проблем. По словам нашего эксперта компания на такой стадии развития, когда отдельные блоки работают как часы, но из-за того, что компания огромных масштабов, проявляются погрешности, который требуют долгой диагностики.

***Критерии отбора бизнес-процессов для дальнейшего анализа:***

1. Новизна процесса

2. Стратегическая значимость

3. Инновационный потенциал

4. Влияние на клиентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процесс | Баллы, набранные критериями |  |  |  | Индекс важности критерия (1–5) |
|  | Критерий 1 | Критерий 2 | Критерий 3 | Критерий 4 |  |
| БП 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 17 |
| БП 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| БП 3 | 2 | 4 | 2 | 5 | 13 |
| БП 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 9 |

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, число

Автоматически созданное описание

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процесс | КФУ | | | | | Сумма встречаемости КФУ "внутри" процесса | | |
| КФУ 1 | КФУ 2 | КФУ 3 | КФУ 4 | |
| Вес 0,35 | Вес 0,35 | Вес 0,15 | Вес 0,15 | |
| БП 1 | 1(0,4) | 1(0,4) | 0(0) | 1(0,2) | | 3 | | |
| БП 2 | 1(0,4) | 1(0,4) | 0(0) | 1(0,2) | | 3 | | |
| БП 3 | 0(0) | 0(0) | 1(0,4) | 1(0,4) | | 2 | | |
| БП 4 | 0(0) | 0(0) | 0(0) | 1(0,3) | | 1 | | |
|  |  |  |  |  | |  | | |
| БП 1 | 0,35\*0,4 + 0,35\*0,4 + 0,15\*0 + 0,15\* 0,2 | | | | 0,31 | |  |  |
| БП 2 | 0,35\*0,4 + 0,35\*0,4 + 0,15\*0 + 0,15\*0,2 | | | | 0,31 | |  |  |
| БП 3 | 0,35\*0 + 0,35\*0 + 0,15\*0,4 + 0,15\*0,4 | | | | 0,12 | |  |  |
| БП 4 | 0,35\*0 + 0,35\*0 + 0,3\*0 + 0,15\*0,3 | | | | 0,05 | |  |  |
|  |  | | | |  | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

БП1 и БП2 имеет везде одинаковые коэффициенты, поэтому нами было принято решение, рассмотреть тандем этих процессов – **продуктовый- производственный процесс** в компании Сбер.

# **Выбор методологии моделирования, организационная структура**

## **Выбор методологии моделирования**

Нашей командой была выбрана референтная модель моделирования для снижения времени вывода продукта на рынок (T2M) и повышения продуктивности процессов в банке "Сбер" как оптимальная, поскольку:

1) Ускорение принятия решений:

Наличие четко определенной референтной модели позволяет сократить время, необходимое на принятие решений, поскольку многие процессы и стандарты уже предопределены и не требуют дополнительного обсуждения.

1) Гибкость и масштабируемость:

Референтные модели достаточно гибки, чтобы адаптироваться к специфическим требованиям и условиям банка "Сбер". Они также масштабируемы, что позволяет их применять в различных отделах и подразделениях банка.

2) Стандартизация процессов:

Референтные модели предоставляют стандартизированный набор лучших практик и процедур, что помогает унифицировать различные процессы внутри организации. Это обеспечивает согласованность и повышает эффективность операций.

3)Улучшение взаимодействия между подразделениями:

Референтная модель способствует более эффективному взаимодействию между различными подразделениями банка, поскольку все работают в соответствии с общими стандартами и процессами.

4) Сокращение ошибок и улучшение качества:

Применение проверенных методологий и процессов позволяет минимизировать ошибки на ранних этапах разработки продукта, что повышает его качество и уменьшает необходимость доработок в будущем.

5) Лучшее понимание и прогнозирование процессов:

Референтная модель предоставляет инструменты для анализа и прогнозирования процессов, что позволяет банку "Сбер" лучше планировать ресурсы и временные рамки для разработки и внедрения новых продуктов.

6) Обучение и развитие персонала:

Стандартизированные процессы и методологии облегчают обучение и повышение квалификации сотрудников, поскольку они получают доступ к лучшим практикам и четко определенным процедурам.

* 1. **Организационная структура и ее анализ**

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, Шрифт, диаграмма

Автоматически созданное описание

***Анализ организационной структуры:***

Первый уровень:

* Председатель правления — это ключевая руководящая роль, отвечающая за стратегическое руководство всей организацией и ее долгосрочное развитие.

Второй уровень:

Блок финансов

* Отвечает за управление финансовыми ресурсами компании, включая инвестиции, планирование и отчетность.

Блок безопасности

* Занимается защитой компании от внешних и внутренних угроз, обеспечивая физическую и информационную безопасность.

Блок производства

* Отвечает за разработку и внедрение производственных процессов, методологий и стандартов.

Блок продуктов

* Сосредоточен на разработке и стандартизации продуктов, которые предлагает компания, а также на их внедрении в рынок.

Третий уровень:

Блок финансов:

* Отдел инвестиционного анализа: исследует инвестиционные возможности и оценивает риски для принятия финансовых решений.
* Финансовое управление: управляет финансами компании, включая бюджетирование и финансовое планирование.
* Отдел бизнес-планирования и бюджетирования: разрабатывает долгосрочные и краткосрочные бизнес-планы, устанавливает бюджеты и контролирует их исполнение.
* Отдел финансово-экономической отчетности: подготавливает финансовую отчетность, включая баланс, отчет о прибылях и убытках.
* Казначейство: управляет денежными средствами и ликвидностью компании.
* Налоговый отдел: отвечает за налоговое планирование и оптимизацию, а также за соблюдение налогового законодательства.

Блок безопасности:

* Департамент кибербезопасности: защищает информационные системы от кибератак и управляет рисками, связанными с информационной безопасностью.
* Отдел физической безопасности: обеспечивает защиту физических активов компании, включая сотрудников и офисы.

Блок производства:

* Отдел автоматизации: отвечает за интеграцию и оптимизацию производственных процессов с помощью современных технологий автоматизации.
* Отдел методологии и стандартизации: разработкой полного описания производственных процессов и продуктов, определяя этапы их создания, контроль качества и соответствие стандартам.
* Отдел внедрения: специализируется на поддержке и консультациях команд, работающих с новыми производственными процессами.

Блок продуктов:

* Отдел автоматизации: фокусируется на разработке инструментов, которые ускоряют выход продукта на рынок (time to market)
* Внедрение - Работает над оптимизацией системы, устранением узких мест и повышением общей эффективности процессов. Отдел также проводит консультации для продуктовых команд,

Отдел методологии и стандартизации: - ответственен за разработку и документирование продуктовых процессов, а также за непрерывное совершенствование продуктов.

# **Процессы верхнего уровня, диаграмма Исикавы**

## **Процессы верхнего уровня**

Изображение выглядит как текст, визитная карточка, снимок экрана, дизайн

Автоматически созданное описание

Когда решают выпустить новый продукт, то после его разработки следуют основные процессы в деятельности продуктово-производительного офиса: во-первых, описание видения продукта и обсуждение с блоком финансов (инвестиционной экспертизой), нужен ли сейчас этот новый продукт рынку, после этого уже обсуждают бизнес-модели с департаментом налогов, далее с казначейством определяется сумма, по которой будет предоставляться продукт. После всего продукт проверяется на безопасность.

Для обеспечения работы основных процессов в компании выделены следующие вспомогательные процессы: Инвестиционная экспертиза, Финансовое обеспечение, Обеспечение безопасности и IT-обеспечение; процессы управления: Управление финансами, Стратегическое управление, Контроллинг и Бюджетирование; процессы развития: Разработка стратегии, Разработка нового продукта, Маркетинг и Масштабирование.

Для дальнейшего детального исследования нами был выбран процесс “**Разработка и модернизация нового продукта”.**

## **Диаграмма Исикавы**

**Диаграмма Исикавы “Рыбий скелет”**Изображение выглядит как Графика, черный, дизайн

Автоматически созданное описание

Способ получения эмпирических данных:

1. Интервью с сотрудником продуктового офиса
2. Статья сотрудника - <https://vc.ru/hr/211022-produktovyy-ofis-sbera-mesto-gde-prodakty-rastyat-produkty-i-prokachivayutsya-sami>

# **Описание «Продуктового - производственного процесса» AS IS**

***Участники процесса:*** Производственный отдел (другими словами, исполнитель, в краткой форме будем использовать аббревиатуру ПРО), правовой департамент (ПД), департамент финансов (ДФ), продуктовый отдел (ПО), департамент корпоративной архитектуры (ДКА), отдел развития экосистемы (ОР).

***Цель процесса:*** разработка идеи для нового/имеющегося продукта, его реализация/модернизация и дальнейший вывод на рынок.

***Этапы процесса:***

1. Исследование проблематики идеи (ПРО)

2. Предоставление исследовании о проблематике идеи (ПРО, ДФ)

3. Генерация решения и дальнейшее его исследование (ПРО)

4. Техническая и законодательная оценка (ПРО, ПД, ДКА)

5. Создание и дальнейшее обсуждение бизнес-модели продукта (ПРО, ПО, ДФ)

6. Определение рыночной стоимости продукта (ДФ)

7. Разработка решения (ПРО)

8. Выделение ресурсов (ОФ)

9. Создание продукта (ПРО)

10. Пилотный запуск (ПРО)

11. Масштабирование (ПРО)

**BPMN – диаграмма “Продуктовый-производственный процесс” AS IS**

Прикреплена отдельным файлом с названием “BPMN AS IS” в формате html. Можно открыть на сайте [draw.io](https://app.diagrams.net/)

## **SIPOC - диаграмма “Продуктовый-производственный процесс” AS IS**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Supplier (Поставщик) | Input (Входы) | Process (Процесс) | Output (Выходы) | Customer (Заказчик, Клиент) |
| Продуктовый отдел (ПО) | Идея нового/модернизации существующего продукта | Исследование проблематики идеи | Решение о дальнейшем развитии идеи/продукта (утверждено или отклонено)по итогу исследования проблематики. | Отдел развития экосистемы (ОР) |
| Владелец продукта (ВП) | CJM (customer journey map), провалидированная модель | Оценка возможности реализации идеи или модернизации | Отклонение или одобрение продукта, а также описание оптимальных инструментов для разработки | Департамент корпоративной архитектуры  (ДКА) |
| Владелец продукта (ВП) | Драфт бизнес-модели | Оценка, проведение инвестиционной экспертизы, составление модели | Готовая провалидированная модель, концептуальная архитектура | Департамент финансов (ДФ) |
| Владелец продукта (ВП) | Концептуальная архитектура, документация | Проверка на соответствие законодательству | Юридически одобренная документация | Правовой и юридический департаменты  (ПД) (ЮД) |
| Производственный отдел (ПРО) | Готовая провалидированная модель, концептуальная архитектура | Разработка продукта и пилотный запуск | Готовый продукт | Владелец продукта (ВП) |
| Владелец продукта (ВП) | Результаты пилотного запуска, первичная версия продукта. | Масштабирование продукта | Проработанный до конца продукт, адаптированный к увеличенной нагрузке, его распространение на рынке | Владелец продукта (ВП) |

## **Матрица RACI “Продуктовый-производственный процесс” AS IS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Производственный отдел | Правовой департамент | Департамент финансов | Продуктовый отдел | Департамент корпоративной архитектуры |
| Исследовать проблему идеи | - | - | - | A/R | - |
| Предоставить исследования о проблеме идеи | - | - | R | A/R | - |
| Сгенерировать решение | - | - | - | A/R | - |
| Провести решенческое исследование | С | C | C | R | - |
| Провести техническую оценку | I | - | - | A/I | R |
| Провести законодательную оценку | I | R | - | A/I | - |
| Создать бизнес-модель | C | - | I | R | C |
| Обсудить бизнес-модель | C | - | R | R | C |
| Определить рыночную стоимость продукта | A/C | R | - | I | - |
| Разработать решение | R | - | I | C/I | C |
| Выделить ресурсы | A | - | R | I | - |
| Создать продукт | R | C | C | C/I | C |
| Запустить пилотную версию продукта | A/R | I | I | C/I | C |
| Масштабировать продукт | C | C | C | R | C |

## **Свойства “Продуктового - производственного процесса” AS IS**

***Регламентированность***. Каждый шаг воплощения идеи строго регламентирован внутри компании, есть обязательные этапы, связанные с отчетами и консультациями с отделами обеспечения. Кроме того, важно уточнить, что работа над продуктом — это воркфлоу, на каждом этапе владельцу продукта и его команде может потребоваться помощь от тех же отделов обеспечения.

***Управляемость***. Владелец процесса не на каждом шаге несет полную ответственность, на этапах обращения к разным департаментам за оценкой и утверждением, ответственность перекладывается на них и далее владелец продукта обязан выполнить перечень выдвинутых условии и снова отчитаться.

***Гибкость.*** Несмотря на строгую регламентацию, процесс предполагает возможность корректировки на всех этапах, однако обязательным условием является согласование изменений с отделом в сфере которого произошли изменения. Это позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям и улучшать продукт в процессе его разработки.

***Технологичность.*** Компания Сбер имеет множество собственных технологии, которые служат в роли инструментов для создания или модернизации продукта. За эту часть несет ответственность департамент корпоративной архитектуры, он проводит анализ, рассчитает реалистичность воплощения предложенного продукта и на выходе дает перечень инструментов, необходимых для этого. Далее оказывает поддержку.

## **Анализ “Продуктового - производственного процесса” AS IS**

В ходе анализа моделей и интервью с сотрудником компании мы выявили ключевые проблемы, влияющие на Т2М. ***Основные проблемы создаются во время взаимодействия с отделами обеспечения***, после каждого обращения ими выдвигаются требования, которые часто противоречат друг другу. И владелец продукта попадает в тупик, когда ему надо самостоятельно прийти к удовлетворительному для всех решению. Происходит это из-за несогласованности отделов между собой.

Кроме того, мы обратили внимание на то, что некоторые ***процессы можно выполнять параллельно***, это значительно улучшит скорость.

И последнее что выявили - ***ограничения зоны ответственности у ВП***, на тех же этапах взаимодействия с отделами обеспечения, ответственность перед компанией перекладывается на них, из-за этого они редко идут на компромиссы.

Для данного процесса мы выделили следующие критерии оптимизации:  
  
 1. Часть процессов, которые идут последовательно, могут быть реализованы в режиме параллельного выполнения.  
  
 2. При создании некоторых продуктов надо дать возможность владельцу продукта брать полную ответственность, тогда подразделения сопровождения превращается в support, владелец принимает риски и совершает “прыжки веры”, что позволяет продукту быстрее запуститься.  
  
 3. Каждое подразделение - огромная структура внутри компании, которая занимается множеством задач. Наше решение - создание внутриофисных подразделении сопровождения, которые будут работать исключительно с продуктовым и производственным офисами. Такой ход восстановит согласованность, сэкономит время на разных этапах и тем самым повысит показатель T2M.  
  
 Таким образом, наша команда предлагает следующую оптимизацию:

1. Перераспределение ответственности и управление рисками. Предложить новую модель распределения ответственности между подразделениями, где ключевым элементом является предоставление владельцу полной свободы в принятии решений.
2. Для улучшения координации работы между различными подразделениями и повышения эффективности процессов разработки и сопровождения продуктов, предлагается создание специализированных внутриофисных подразделений сопровождения. Эти подразделения будут работать непосредственно с продуктовыми и производственными офисами, обеспечивая тесное взаимодействие и оперативное решение возникающих задач.

# **Описание BPMN “Продуктового-производственного процесса” TO BE**

В диаграмму BPMN TO BE процесса с учетом предложенной оптимизации мы, во-первых, добавили объединенные финансовый и правовой департаменты при продуктовом офисе. Они будут ориентированы исключительно под работу владельцев продуктов и самостоятельно отчитываться перед головными департаментами. Кроме того, регламентированные этапы отчетов перед департаментами теперь происходят параллельно и согласованно. Очень важно еще раз отметить, что на всем пути владелец процесса может обратиться к отделам обеспечения, например в ситуации, когда команда пришла к решению о изменениях на этапе разработки. Поэтому «карманные» отделения значительно упростят такого рода взаимодействия.

## **SIPOC - диаграмма “Продуктовый-производственный процесс” TO BE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Supplier (Поставщик) | Input (Входы) | Process (Процесс) | Output (Выходы) | Customer (Заказчик, Клиент) |
| Продуктовый отдел (ПО) | Идея нового/модернизации существующего продукта | Исследование проблематики идеи | Решение о дальнейшем развитии идеи/продукта (утверждено или отклонено) по итогу исследования проблематики. | Отдел развития экосистемы (ОР) |
| Владелец продукта (ВП) | CJM (customer journey map), провалидированная модель | Оценка возможности реализации идеи или модернизации | Отклонение или одобрение продукта, а также описание оптимальных инструментов для разработки | Департамент корпоративной архитектуры (ДКА) |
| Владелец продукта (ВП) | Драфт бизнес-модели. Концептуальная архитектура, документация. | Оценка, проведение инвестиционной экспертизы, составление модели. Проверка на соответствие законодательств | Готовая провалидированная модель, концептуальная архитектура.  Юридически одобренная | Внутриофисные финансовые и правовое подразделения  (ВФП)(ВПП) |
| Производственный отдел (ПРО) | Готовая провалидированная модель, юридически и финансово одобренный продукт | Разработка продукта и пилотный запуск | Первичная версия продукта | Владелец продукта (ВП) |
| Владелец продукта (ВП) | Результаты пилотного запуска, первичная версия продукта. | Масштабирование продукта | Проработанный до конца продукт, адаптированный к увеличенной нагрузке, его распространение на рынке | Владелец продукта (ВП) |

## **Матрица RACI “Продуктовый-производственный процесс” TO BE**

В процессе оптимизации "Продуктового-производственного процесса", как уже отмечалось, было принято решение о слиянии финансового и правового департаментов, с последующим изменением их функциональных обязанностей. Этап "Обсуждение бизнес-модели" полностью перешел в их зону ответственности. Параллельно, производственный отдел трансформировал свою роль в сторону усиления консультативных функций, обеспечивая тем самым более глубокую экспертизу в проектах. Важно подчеркнуть, что теперь владелец процесса имеет возможность самостоятельно управлять всеми аспектами производства.

Распределение обязанностей между участниками процесса представлена в таблице - Матрица RACI “Продуктовый-производственный процесс” TO BE.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Производственный отдел | Внутриофисные финансовые и правовое подразделения | Продуктовый отдел | Департамент корпоративной архитектуры |
| Исследовать проблему идеи | - | - | A/R | - |
| Предоставить исследования о проблеме идеи | - | R | A/R | - |
| Сгенерировать решение | - | - | A/R | - |
| Провести решенческое исследование | C | C | R | - |
| Провести техническую оценку | I | - | A/I | R |
| Провести законодательную оценку | I | R | A/I | - |
| Создать бизнес-модель | C | I | R | C |
| Обсудить бизнес-модель | C | R | A/R | C |
| Определить рыночную стоимость продукта | A/C | R | I | - |
| Разработать решение | R | - | C | C |
| Выделить ресурсы | A | R | I | - |
| Создать продукт | A/R | C | C/I | C |
| Запустить пилотную версию продукта | A/R | I | C/I | I |
| Масштабировать продукт | C | C | R | C |

# **Стратегическая карта**

# 

# 

**Изображение выглядит как текст, снимок экрана, визитная карточка, дизайн

Автоматически созданное описание**

# **Детализация целей**

1. **Цель**: модернизировать организационный капитал.  
**Условия достижения цели**: Тесный контакт между отделами сопровождения, установление согласованности в решениях.  
**Меры**: Объединение финансового и юр. отдела в один офис при производственном отделе.  
**КПЭ:** Коэффициент обращения владельца продукта к отделам по одному и тому же вопросу для установления согласованности.   
**Ответственные за цель**: Продуктовый отдел, производственный отдел.

2. **Цель**: Повысить квалификацию сотрудников и создать компетенцию сотрудников и создать компетенции  
**Условия достижения цели**: Наращивание стабильного сотрудничества с университетами.  
**Меры**: Развитие общих проектов (повышение квалификации сотрудников, участие в ярмарках компании университета).  
**КПЭ**: Коэффициент вовлеченности выпускников университетов-партнеров, коэффициент успешного подтверждения компетенции после повышения квалификации.  
**Ответственные за цель**: Отдел маркетинга, отдел HR.

3. **Цель**: Наделить владельца продукта полной ответственностью на этапе разработки  
**Условие достижения цели**: Успешная практика в особых случаях делать хот-проекты без несения больших потерь ресурсов компании.  
**Меры**: Сохранение и найм сотрудников с большим опытом создания проектов, особенно реализованных в критической условиях.  
**КПЭ**: Коэффициент успешно запущенных хот-проектов.  
**Ответственные за цель**: Продуктовый отдел, HR отдел.

4. **Цель:** сделать обязательные процессы согласования параллельными.

**Условие достижения цели**: Обязательные процессы утверждения деталей проекта происходят параллельно

**Меры**: Внесение изменении в текущий регламент согласования продукта  
**КПЭ**: Коэффициент затраченного времени на обязательные этапы согласования с отделами сопровождения.  
**Ответственные за цель**: Внутриофисные отделы сопровождения.

5. **Цель:** создать внутриофисный отделы сопровождения.

**Условие достижения цели**: Появление внутриофисного отдела сопровождения.

**Меры**: из существующих финансового и юридического отделов перевод сотрудников, для работы исключительно под реализацию и сопровождение продуктового-производственного процесса.

**КПЭ**: Доля затраченного времени на обработку обращении владельцев продуктов.  
**Ответственные за цель**: Продуктовый отдел, производственный отдел, финансовый департамент, юридический департамент.

6. **Цель**: предоставить возможность владельцу продукта внести быстрые

правки, нуждающиеся в согласовании, на любом этапе разработки.  
 **Условие достижения цели**: Оперативная работа внутриофисных

отделов

сопровождения.  
 **Меры**: Адаптация сотрудников внутриофисных отделов сопровождения к

быстрой реакции на обращении владельцев продуктов   
 **КПЭ**: Коэффициент затраченного времени на согласование и

регламентацию

предложенных владельцем продукта изменении.  
 **Ответственные за цель**: Внутриофисные отделы сопровождения.

7. **Цель:** Понизить Т2М.

**Условие достижения цели**: сокращение общего затраченного времени на создание и выпуск продукта.

**Меры**: Все предыдущие цели.

**КПЭ**: Доля затраченного времени от создания идеи до запуска продукта

**Ответственные за цель**: Продуктовый отдел, производственный отдел, внутриофисные отделы сопровождения.

# **Ключевые показатели эффективности процессов**

# 

Мы определили 4 КПЭ оптимизированных процессов и определили систему

расчета КПЭ по завершении работы:

1. Коэффициент в срок выполненных проектов (количество в срок выполненных проектов / общее количество выполненных проектов).

2. Коэффициент реализации предложений (количество реализованных предложений / общее количество принятых предложений)

3. Время вывода нового продукта на рынок (Вывод нового продукта на рынок = Время от момента создания концепции продукта до момента его доступности для клиентов)

4. Отклонение от графика проекта (SV - Schedule Variance) - показывает опережение или отставание от графика проекта

# **Результаты проекта**

По итогам проделанной работы команда выполнила основную цель проекта - предоставить актуальный путь оптимизации продуктового-производственного процесса.Мы проанализировали текущее состояние скорости выпуска продуктов, процессы, связанные с ним. Выявили слабые места, нашли причины, разработали решение. В результате нескольких интервью с сотрудником Сбера из продуктового отдела и проведенных анализов был разработан ряд идей оптимизации рассматриваемого процесса. Кроме того, был предложен путь внедрения установленных оптимизации. Улучшение показателя Т2М – очень важная задача каждой компании-гиганта, как Сбер, чем лучше этот показатель, тем быстрее происходит реакция на рынок, и в перспективе компания занимает более выгодную позицию на конкурентном рынке, тем самым обеспечивает себя большей выручкой и приобретением большего числа клиентов.

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ   
равноценности вклада в проект**

Мы, Амельченко Валерий Владимирович, ББИ222,  
Преснухина Полина Александровна, ББИ222,  
Хайруллин Дамир Ильнурович, ББИ222,  
Шорин Матвей, ББИ222,  
студенты 2 курса образовательной программы бакалавриата «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноценный вклад в курсовой проект на тему: «Снижение T2M в продуктово-производственном отделе Сбера».

Амельченко Валерий Владимирович/ Изображение выглядит как черный, темнота, черно-белый, монохромный

Автоматически созданное описание

Преснухина Полина Александровна / Изображение выглядит как Шрифт, типография, каллиграфия, дизайн

Автоматически созданное описание

Хайруллин Дамир Ильнурович / Изображение выглядит как зарисовка, рисунок, штриховой рисунок

Автоматически созданное описание

Шорин Матвей / Изображение выглядит как черный, темнота

Автоматически созданное описание

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ   
оригинальности текста курсового проекта**

Мы, Амельченко Валерий Владимирович, ББИ222,  
Преснухина Полина Александровна, ББИ222,  
Хайруллин Дамир Ильнурович, ББИ222,  
Шорин Матвей, ББИ222,

студенты 2 курса образовательной программы бакалавриата «Бизнес-информатика» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: «Снижение T2M в продуктово-производственном отделе Сбера».

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Амельченко Валерий Владимирович/ Изображение выглядит как черный, темнота, черно-белый, монохромный

Автоматически созданное описание

Преснухина Полина Александровна / Изображение выглядит как Шрифт, типография, каллиграфия, дизайн

Автоматически созданное описание

Хайруллин Дамир Ильнурович / Изображение выглядит как зарисовка, рисунок, штриховой рисунок

Автоматически созданное описание

Шорин Матвей / Изображение выглядит как черный, темнота

Автоматически созданное описание