

## Описание проекта «Интерактивный помощник продуктовой команды»

ПАО «МТС»

### Анотация

Наверное, каждый из нас когда-нибудь пользовался продуктами МТС: управлял услугами мобильной связи и интернета в Мой МТС, смотрел фильмы и сериалы в КИОН, ездил «с ветерком» на электросамокатах и велосипедах Юрент, покупал билеты на мероприятия в МТС Live и т.п. Но не каждый задумывался о том, какой сложный путь проходит продуктовая команда. Какой огромный объем шагов она проходит от момента возникновения идеи до выпуска готового продукта. С какими сложностями сталкивается, балансируя на стыке продуктового, проектного и процессного управления.

Проект, который мы представляем на конкурс, состоит из двух связанных между собой этапов:

Первый – это этап процессной трансформации, где в ходе проведенных >300 сессий по выявлению, моделированию и реинжинирингу бизнес-процессов были проявлены процессы (>70) и их подпроцессы (>170). Сформировано >200 моделей в нотации BPMN. Предложено и реализовано более 20 инициатив по трансформации.

Второй – этап автоматизации, по результатам которого создан Product Guide – Интерактивный помощник продуктовых команд (>500 команд и >5000 пользователей) который проводит продуктовую команду по всему E2E процессу от идеи до запуска продукта, его развитию и выводу из эксплуатации. Отражает текущее состояние\статус продукта и дальнейшие шаги\действия.

Реализовав проект, мы повысили скорость запуска продуктов, снизили трудозатраты на процесс, создали удобный инструмент для взаимодействия бизнеса и ИТ, повысили прозрачность и управляемость процессов жизненного цикла продукта в компании.

### Введение

ПАО «МТС» - ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, передачи данных и доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, провайдер цифровых сервисов, включая финтех и медиа в рамках экосистем и мобильных приложений, поставщик ИТ-решений в области коммуникационных платформ, интернета вещей, автоматизации, мониторинга, обработки данных, облачных вычислений и информационной безопасности. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

В России и Беларуси услугами мобильной связи Группы МТС пользуются более 87 миллионов абонентов.

Обладая сильной экспертизой в ИТ, МТС расширяет цифровую экосистему: сегодня около 25 миллионов пользователей пользуются мобильными брендированными приложениями МТС (продуктами). В рамках развития экосистемы кроме телекоммуникационных услуг МТС осваивает три ключевых направления: финтех, медиа и развлечения, а также облачные и цифровые решения для бизнеса.

Учитывая масштабы деятельности Группы МТС количество бизнес-процессов исчисляется тысячами. Уровень зрелости бизнес процессов разный и есть потенциал для его повышения.

## Бизнес-контекст

На текущий момент в ПАО МТС существует более 500 внешних и внутренних продуктов на разных стадиях жизненного цикла.

В условиях конкурентной среды важным вызовом становится обеспечение высокого Time-to-market, то есть высокая скорость реализации ценной идеи в MVP продукта и запуске продукта на рынок

Немаловажным фактором является охват, то есть расширение воронки инновационных идей и воплощение их в продуктах.

Вопрос прозрачности взаимоотношений бизнеса и ИТ стал ключевым триггером для старта данного проекта.

Основные вызовы, с которыми столкнулась команда реинжиниринга

1. Масштабные, сложные кросс-функциональные сквозные процессы создания, запуска, развития и вывода из эксплуатации цифровых продуктов МТС
  - >70 процессов и >170 подпроцессов
  - > 500 продуктовых команд и > 5000 участников
2. Различия в трактовке продуктовых терминов, в т.ч базовых (проект, продукт, сервис и др)
3. Отсутствие четкой типизации продуктов
4. Процесс не был проявлен и описан. Отсутствие чёткой, понятной инструкции для продуктовой команды.
5. Отсутствие единого трека управления продуктом
6. Управление элементами продукта осуществлялось в большом количестве внутренних систем компании без прозрачного клиентского пути
7. Часто изменяющиеся процессы, регламентация и оцифровка процесса запаздывают

8. Продуктовая команда узнавала о необходимых шагах либо от коллег, которые проходили данный процесс, либо от владельцев процессов («сарафанное радио»)
9. Большое количество несвязанных между собой многостраничных описаний регламентов, на изучение которых нужно время и помощь коллег из профильных подразделений.

## Располагаемые ресурсы

Команда реинжиниринга и разработки Продуктового гайда

### Группа процессного реинжиниринга

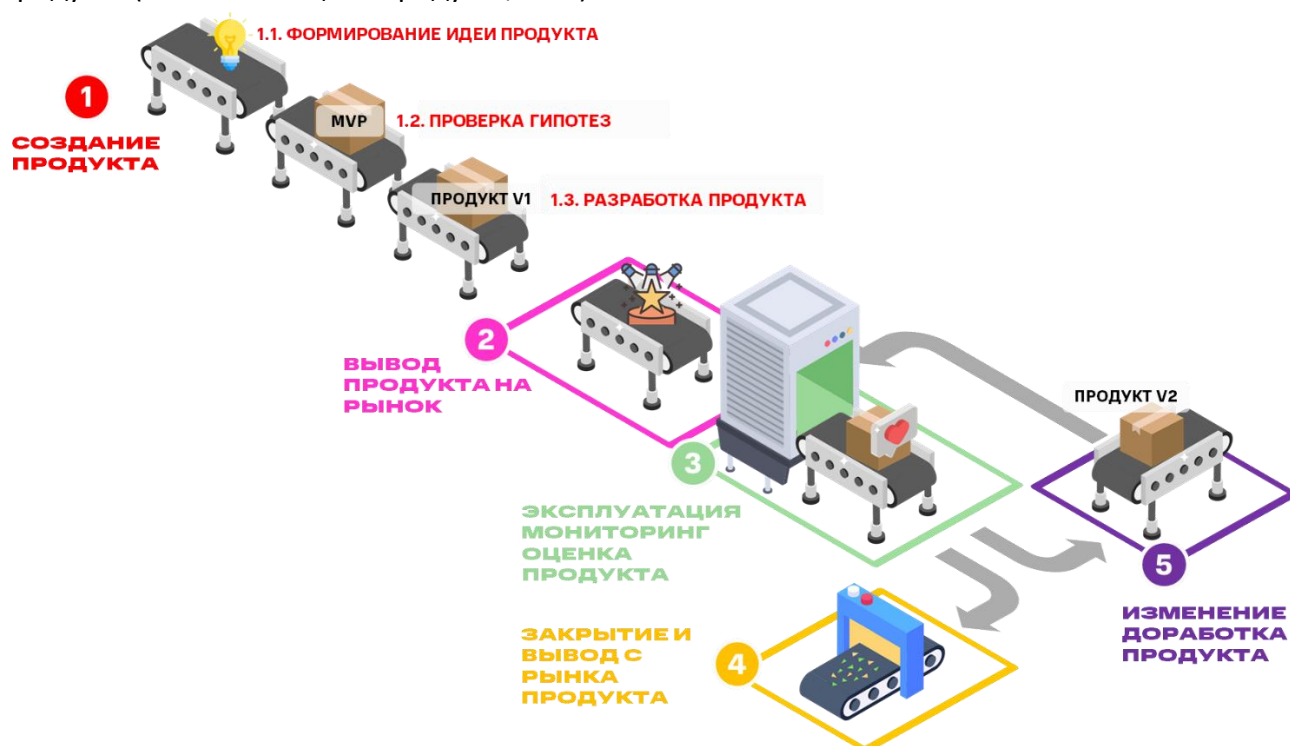
2 процессных аналитика, включая руководителя проекта со стороны процессного реинжиниринга

### Группа разработки Продуктового гайда

10 чел, включая РО, СТО, команду аналитики, разработки и QA

## Бизнес-процесс

Группа бизнес процессов «Защита, разработка, запуск, эксплуатация, закрытие продукта (жизненный цикл продукта, PLM)»



Объем проекта охватывает весь жизненный цикл продукта, состоящий из этапов:

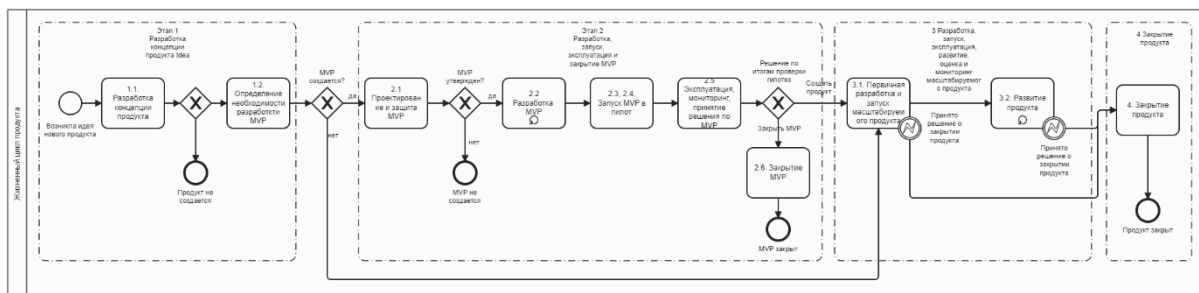
- Разработка концепции продукта
- Разработка и запуск MVP

- Развитие продукта (доработка, эксплуатация, мониторинг, оценка продукта)
- Закрытие продукта.

Каждый из этапов жизненного цикла продукта представляет собой кросс-функциональный (e2e) процесс, отражающий взаимосвязи со смежными процессами Компании. Количество смежных процессов – более 70.

Для процесса были определены состав шагов процесса, логика, обязательность шагов, взаимосвязь с внешними процессами.

### Основные процессы жизненного цикла (ЖЦ) продукта



Более детальные модели процессов не могут быть предоставлены, т.к. являются коммерческой тайной.

### Основные роли

1. Продуктовая команда
2. Владельцы смежных обеспечивающих процессов, в том числе: закупки, маркетинг, финансовый контроллинг, HR, СБ, юридическое сопровождение и др

Проект затронул практически все подразделения компании. Помимо этого, проект стал триггером для проведения масштабных изменений и пересмотра процессов в смежных подразделениях компании.

### Цели, поставленные перед командой реинжиниринга

На первом этапе – сформировать прозрачную схему взаимоотношений бизнеса и ИТ

Далее, в ходе проекта, цель трансформировалась в необходимость создания интерактивного инструмента – помощника продуктовой команды, которой проведет команду по всем стадиям ЖЦ продукта от идеи до реализации и обеспечит быстрый запуск продукта с требуемым уровнем качества.

Основными спонсорами проекта выступали вице-президент по трансформации, а также директор департамента продуктивно-сервисной трансформации.

### Инновационность

Выстроен «конвейер» выпуска цифровых продуктов компании, который увязывает практически все подразделения в едином процессе. Позволяет проследить весь E2E

процесс от его старта до выхода на конечного потребителя, охватывающий более 70 смежных процессов компании.

Абсолютно новый инструмент управления продуктом. Визуальный интерактивный вид движения продукта по его стадиям. Интеграция со смежными ИС компании для старта обеспечивающих процессов.

Наличие данного инструмента - показатель зрелости компании в части управления продуктом и его жизненным циклом. Очень немногие участники рынка находятся на данном уровне зрелости и имеют подобные инструменты.

Инструмент обеспечения поддержки всего процесса в актуальном состоянии.

Оцифровка E2E процесса в Product Guide не только облегчила взаимодействие продуктовой команды и смежных подразделений, но и сделала процесс более прозрачными для всех участников.

Продукт основан на анализе собственных процессов МТС, а не на шаблонной канве процессов PLM.

В рамках проведения сессий по выявлению и моделированию процессов использовались инновационные подходы, включая Event process storming

## Трудности

1. Поиск владельцев процесса
2. Лишние трудозатраты на актуализацию процесса AS IS (в ЛНА устаревшие версии не соответствующие действительности)
3. Наличие «серых зон» в процессе, то есть отсутствие понимания части логики процесса
4. Различия в толковании терминов
5. Пересечение зон ответственности

## Что можем посоветовать

1. Добиться наличия формализованного «карт-бланш» или «погон», то есть официально зафиксированного решения или поручения от высшего руководства
2. Сразу детерминировать тезаурус ☺ то есть договариваться о терминах и их определениях

## Результаты

### В части процессного реинжиниринга

1. По результатам проведенных >300 сессий по выявлению и моделированию бизнес-процессов были проявлены все процессы (>70) и их подпроцессы (>170),

касающиеся запуска продукта в компании от момента концепции до закрытия продукта. Проявлены границы процессов, их владельцы, информационные системы, автоматизирующие шаги\этапы процессов, определены входы\выходы, проявлена взаимосвязь процессов.

2. Сформировано >200 связанных цифровых моделей процессов в нотации BPMN
3. Сформировано и реализовано более 20 инициатив по оптимизации бизнес-процессов формата Quick win включая
  - a. Ранняя проработка CJM
  - b. Установить SLA на согласование
  - c. Сделать обязательным шагом проработку верхнеуровневой архитектуры на этапе проработки концепции продукта MVP
  - d. Сделать обязательными шаги по оценке продукта, в т.ч. MVP, на соответствие требованиям ИБ
  - e. Обязательная регистрация продукта на стадии формирования идеи
  - f. Сделать предварительный расчет ФОТ команды обязательным шагом на этапе подготовки проекта MVP
  - g. Формирование Lean canvas формирования инициативы (идеи) на этапе до принятия решения о способе подтверждения гипотезы (MVP или PoC)
  - h. Добавить проверку идеи на уникальность в начале разработкой концепции продукта
  - i. Сделать обязательными шаги по определению и применению практик надежности, отдельно для MVP и масштабируемого продукта
  - j. Добавить обязательность расчета ФОТ команды поддержки
  - k. Добавить шаг по формированию SLA сервисов
  - l. Перенести шаг по разработке правовых документов на этап подготовки к разработке
  - m. Перенести значительную часть действий по запуску продукта на этап до запуска (ОИС, экосистемные контроли, оценка класса критичности, разработка процедур работы с обращениями и т.д.)
  - n. Сделать обязательным на этапе закрытия продукта оффбординг ключевых практик по надежности
  - o. Определить порядок действий при изменении наименования продукта
4. Выпущен обновленный нормативный документ - регламент процесса

### В части автоматизации

Создан Product Guide – Интерактивный навигатор по шагам жизненного цикла продукта и их последовательности содержащий более 170 шагов.

Основные пользователи – продуктовые команды (>5000 чел), менеджмент, сервисные функции.

Основная задача – провести продуктовую команду по всему E2E процессу от идеи до запуска продукта, его развитию и выводу из эксплуатации. Отобразить текущее состояние\статус продукта и дальнейшие шаги\действия. Предоставить описание каждого шага, обязательность, сроки на выполнение, контакты консультантов, а также обеспечить автоматический или ручной запуск необходимых связанных процессов.

### Основные достижения

- Снижение T2M по запуску продукта
- Снижение трудозатрат на выполнение процесса
- Создание удобного инструмента для взаимодействия бизнеса и IT
- Повышение прозрачности и управляемости процессов жизненного цикла продукта в компании

### Информационные технологии

Product Guide является полностью собственной разработкой компании без использования вендорских решений.

Product Guide является частью Системы учета и хранения информации о продуктах компании (Каталог продуктов), которая также является собственной разработкой компании.

UX/UI Product Guide разработан на уникальной дизайн-системе компании - MTS Granat 2.0.

Product Guide полностью интегрирован в облачную ИТ-инфраструктуру компании, в частности интегрирован со следующими системами компании:

- Системой идентификации и аутентификации пользователей
- ERP-системой, обеспечивающей управление и запрос технических ресурсов
- Единым порталом внутренних сервисов (Service Desk)
- Платформой управления инвестициями в проекты и продукты
- Единой шиной для получения кадровых данных
- Единым пространством для планирования, управления и контроля стоимости развития и поддержки цифровых продуктов
- Инвентаризационной системой сбора данных по информационным системам
- Единой автоматизированной системой управления программными активами и учета программного обеспечения
- Цифровым сервисом для обеспечения контроля процесса запуска продуктов

- Системой оценки зрелости продуктов
- Системой учета и хранения данных о сервисах и capabilities
- Системой учета и хранения моделей бизнес-процессов компании

Кроме того, многие продукты и системы компании внедрили бесшовный переход к Product Guide.

Product Guide имеет микро-сервисную архитектуру, размещён в корпоративном облаке и реализован с использованием следующего технологического стека и сервисов:

- Язык разработки:
  - backend – Golang
  - frontend – Vue.JS 3.0 + Type Script
- Kubernetes
- DBaaS – PostgreSQL
- KafkaaS
- S3
- Redis

Product Guide подключен к корпоративным системам управления качеством и надёжности продукта: сбора и анализа логов, мониторинга состояния продукта и инфраструктуры, дашбордам здоровья, ITSM, контроля информационной безопасности.

## Партнер

### STORMBPMN

<https://stormbpmn.com/>

Партнером был предоставлен набор пробных лицензий на программное обеспечение (ПО) для моделирования бизнес-процессов. ПО было развернуто в корпоративном контуре.

В рамках периода апробации производилось формирование моделей процессов управления жизненным циклом продукта.

По результатам апробации программное обеспечение STORMBPMN показало соответствие большинству требований, выставляемых ПАО «МТС» к репозиторию бизнес-процессов. Компанией МТС сформированы и переданы Партнеру требования к доработкам системы STORMBPMN в части возможностей ведения реестра бизнес-процессов и связей с моделями бизнес-процессов.

После реализации партнером требований ПАО МТС был закуплен пакет лицензий для проведения опытной эксплуатации обновленной версии STORMBPMN.

## Приложения

Скриншоты Product guide – интерактивного помощника продуктовой команды



## МТС Музыка

Код Oracle MUZ | ID PPIInfo BL\_1

МТС C Внешний

🔍 ФИЛЬТРЫ

📄 СКАЧАТЬ EXCEL

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ 12

РАЗРАБОТКА И ЗАПУСК MVP 28

РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА 41

ЗАКРЫТИЕ ПРОДУКТА 22

Выполнено шагов этапа

99%

1 шаг **Обязательный** Для РО ✔ Выполнен

1 день

### Проверка дублирования продукта

Перед тем как начать создавать новый продукт, следует ознакомиться с существующими платформами и продуктами в компании. Возможно, в экосистеме уже есть:

1) сервисы, которые реализуют схожий функционал.

[Подробнее](#)

Иванов Иван Иванович

[Каталог продуктов](#)

СХЕМА ШАГА

2 шаг **Обязательный** Для РО ✔ Выполнен

10 дней

### Проведение маркетинговых и UX исследований

Результатом поведенных исследований является отчет, который, в зависимости от цели исследования может содержать следующую информацию:

1) сервисы, которые реализуют схожий функционал.

[Подробнее](#)

Федоров Иван Иванович

[Портал об исследованиях](#)

ЗАПОЛНИТЬ ЗАЯВКУ

СХЕМА ШАГА

3 шаг **Обязательный** Для РО **Повторяемый** ✔ Выполнен

15 дней

### Определение партнерства (внутреннее/внешнее)

1) Для определения наличия признаков внешнего партнерства за консультацией можно обратиться в Центр поддержки партнерских программ.

[Подробнее](#)

Белов Петр Петрович

Солнцев Иван Иванович

ЗАПОЛНИТЬ ЗАЯВКУ

СХЕМА ШАГА

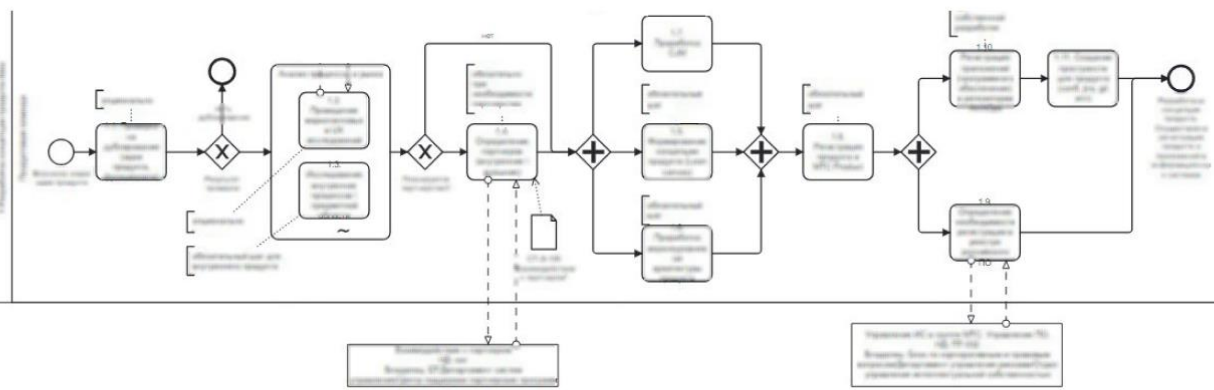


### МТС Музыка

Код Oracle MUZ | ID PPIInfo BL\_1

МТС C Внешний

#### Схема шага



3 шаг **Обязательный** Для РО Повторяемый  Выполнен

15 дней

#### Определение партнерства (внутреннее/внешнее)

1) Для определения наличия признаков внешнего партнерства за консультацией можно обратиться в Центр поддержки партнерских программ.

[Подробнее](#)

Белов Петр Петрович

Солнцев Иван Иванович

[ЗАПОЛНИТЬ ЗАЯВКУ](#)

[СХЕМА ШАГА](#)

# Примеры моделей бизнес-процессов

