



CNews Цифровизация финансового сектора – 2025

Цифровые продукты, управление рисками и командами

Time/Team – digital product management (TT-DPM)



Ноябрь 2025

Чекмарев Анатолий Владимирович к.т.н., CIO/CSO AAA Управление Капиталом

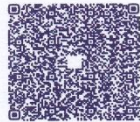
действительный член МОО Академии проблем качества имени В.В.Бойцова



**Чекмарев
Анатолий Владимирович**

Заместитель
генерального директора
к.т.н.

+7 985 411 49 71 anatoliy.chekmarev@aaacapital.ru
+7 495 980 40 58 доб.55-405 https://aaacapital.ru



ГАЗПРОМБАНК

ГПБ (ОАО)

Департамент администрирования операций Казначейства

Россия, 117420, Москва,
ул. Намёткина, д. 16, корп. 1
офис: ул. Новочеремушкинская, 63
Тел.: (495) 983-17-23
Факс: (495) 718-61-97
E-mail: Anatoly.Chekmarev@gazprombank.ru

**ЧЕКМАРЁВ
Анатолий
Владимирович**

Вице-Президент
начальник Департамента



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДЕПОЗИТАРНЫЙ ЦЕНТР
The National Depository Center

**ЧЕКМАРЕВ
Анатолий Владимирович**
Директор по технологиям

ул. Машкова, д. 13, стр. 1
Москва, Россия, 105062
www.ndc.ru

Тел.: +7 (495) 232-5255
Моб.: +7 (985) 411-4971
Факс: +7 (495) 956-0938
e-mail: chekmarev@ndc.ru

IT Directorate

**CHEKMAREV
Anatoly, PhD (Engineering)**
Head of Directorate, CIO



2a, Ostrovskogo Sqr., Litera A
Saint Petersburg, 191023, Russia
Phone: +7 (812) 646-17-71
Mob.: +7 (985) 411-49-71
e-mail: a.chekmarev@gazpromexport.gazprom.ru
www.gazpromexport.ru

Внешторгбанк

**Чекмарев
Анатолий Владимирович**

Советник Управления
информационных систем

Электронная почта: chekmar@vtb.ru
Сайт: www.vtb.ru

ул. Плющиха, д.37,
Москва, ГСП-2, 119992
Тел.: (+7 095) 258-45-31
Т. моб.: (8 903) 129-31-65
Визиты: Москва, ул. Лесная, д. 6



**Центральный банк
Российской Федерации**
Департамент Информатизации



**ЧЕКМАРЕВ
Анатолий Владимирович**
Заместитель Начальника Управления
системно-технического обеспечения

Тел.: (095) 237-65-55
Факс: (095) 237-65-55
e-mail: chekmar@USTO.DI.cbr.ru
chekmar@micex.com

Anatoli V. TCHEKMAREV

Chief Engineer
Information Technology Group
Currency Market Division

Moscow Interbank Currency Exchange



Sadovaia-Spasskaia 21, Moscow, 107217, Russia
Telephone: (07 095) 705-9635
Fax: (07 095) 971-5517
Telex: 411103 RIA
E-mail: Chekmar@micextd.msk.ru

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО



**Чекмарев
Анатолий Владимирович**

Советник заместителя
генерального директора

АЭРОФЛОТ
Российские Международные Авиалинии

125167, Москва,
Ленинградский пр-т, 37,
корп. 12
Тел.: (095) 938-6289
Факс: (095) 938-6171
E-mail: chekmar@micex.com

СКРИН
www.skrin.ru

СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОГО РАСКРЫТИЯ
ИНФОРМАЦИИ И НОВОСТЕЙ

**Чекмарев
Анатолий Владимирович**

Технический директор

Россия, 111524, Москва,
ул. Перовская, д.1
Тел.: (095) 411-49-71
Факс: (095) 787-17-66
E-mail: chekmarev@skrin.ru
Internet: www.skrin.ru

Изменение объекта управления качеством

Цифровой продукт

Устаревает, опережая производство

Гибкость и адаптация

Мгновенная транспортировка

Оперативная интеграция

Накопление ценности при эксплуатации

Неотчуждаем от производителя

Быстрая сетевая масштабируемость

Элемент системы оперативного управления

Материальный продукт

Изнашивается и разлагается

Стандартизация и ограниченная настройка

Затратная, длительная транспортировка

Ограниченная интеграция

Износ и снижение ценности

Отчуждаемый от производителя

Затратная масштабируемость

Не поддается оперативному управлению

Цифровой продукт/услуги/традиционный продукт



Характеристика	Традиционн ый продукт	Традиционны е услуги	Цифровой продукт
Ресурсоемкость копирования	3	2	1
Время копирования	3	2	1
Защита от копирования	1	1	3
Идентификация клиента	1	2	3
Ресурсоемкость транспортировки	3	2	1
Время транспортировки	3	3	1
Географические ограничения доставки	2	2	1
Ресурсоемкость хранения	3	2	1
Затратность масштабируемости	3	3	1
Время масштабируемости	3	3	1
Срок хранения	1	2	3
Срок износа	3	2	1
Срок устаревания	1	2	1
Сложность и наукоемкость	2	2	3
Обработка информации	1	1	3
Самообучение и накопление ценности	1	1	3
Элемент системы управления	1	1	3
Защита от изменения	1	1	3
Контроль производителем в эксп.	1	2	3
Отчуждаемость от производителя	3	2	1
Интеллектуальные сети	1	1	3
Адаптация и гибкость	1	2	3
Эффективные рынки	1	1	3
Зависимость от посредников	3	3	1

Временной фактор и Agile - рост сложности продукта vs рост скорости изменений среды



Г. Громов «Очерки информационных технологий»

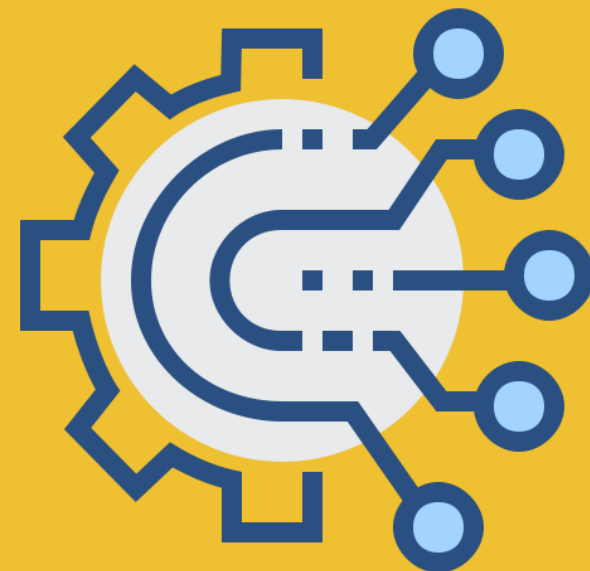
VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible

Качество проекта - срок

Predictive



Адаптация



Plan

Act

1

Check

Do

Plan

Act

2

Check

Do

Plan

3

Check

Do

Цифровой продукт - определение

Услуга, оказываемая исключительно посредством электронных устройств, не имеющая физического воплощения, для которой компания определяет характеристики (свойства), цену и целевую аудиторию.

Система, с высокой исследовательской составляющей, создающая ценность для:

- участников производства,
- участников потребления,
- окружающей среды,

которая состоит из:

- команд людей,
- бизнес-процессов,
- проектов развития,
- инструментов для их исполнения, основанных на цифровых технологиях,

способная :

- самообучаться и адаптироваться,
- образовывать сетевые интеллектуальные надсистемы,

производимая с участием потребителя,

контролируемая производителем в ходе всего жизненного цикла, включая этапы:

- производства,
- потребления.

Минцифры

Новое определение



Качество цифрового продукта

Качество цифрового продукта – способность к **Взаимной** **опережающей адаптации** системы цифрового продукта и предприятия с внешней средой



Цифровой продукт – Состояние vs Скорость развития (в VUCA&BANY - мире)

Time-bound digital product quality management

- Скорость адаптации;
- Скорость цикла улучшения;
- Скорость выпуска (Time-to market) и срок проекта;

Скорость
развития

- Быстродействие;
- Время загрузки;
- Время недоступности;
- Время реакции на инциденты;
- Время исправления ошибок ...

Текущее
состояние



Основные цифровые риски

«Черный ящик» искусственного интеллекта

Боевая дезинформация

Устойчивость в эпоху гиперсвязности и риски третьей стороны

Комплаенс (соответствие нормативным документам)

Цифровая этика и культура

Кадровый дефицит

Deloitte
UpGuard

Зрелость системы управления рисками и цифровой безопасности

C2M2, RM3, Cutover

От реактивности к проактивности и устойчивому развитию

Расширение горизонта прогнозирования и планирования, включая аварийное планирование

Расширение масштаба взаимодействия – от компании к отрасли и миру

Комплаенс – от отстающего соответствия к участию в развитии нормативной базы

От формальных требований к количественному анализу рисков и приоритезации контрмер

От стаффинга к управлению командами - от унификации к персональным характеристикам

Культура сотрудничества и снижение уровня конфликтов - разрешение в стиле взаимного выигрыша и компромисса

Процессы и Тейлоризм
PMI PMBOK6, ITIL 3.0



люди и команды
PMI PMBOK7, ITIL 4.0

Основа компании больше не организация, а команды.
A. Kleiner

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
Манифест Agile

Команда – это святое!

Наращивание штата без учета сплочивания – падение эффективности на $\frac{3}{4}$.

С правильными людьми работают любые процессы, а с неправильными – никакие.

W. Larson (CIO Uber)

Команды 6-8 человек.
M. Belbin

Качество КОМАНД

Team-bound digital product
quality management



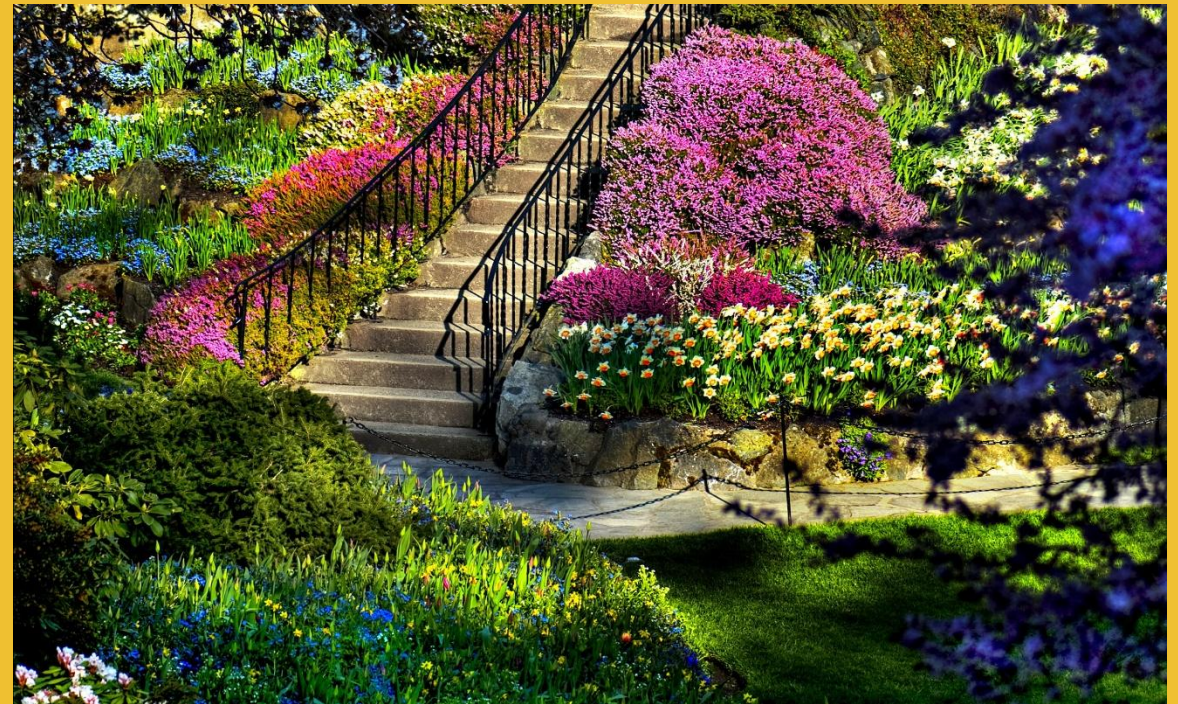
Тейлоризм и массовое производство

- ITIL 3.0
- PMI PMBOK 6
- Регламенты
- Стандартизация
- Специализация
- Стаффинг



Люди и команды

- ITIL 4.0
- PMI PMBOK 7
- Адаптация к реальным условиям
- Командообразование
- Индивидуальные способности (Белбин)
- ESG (Environmental, Social, Governance)



Модель М. Белбина

Основные тезисы

Люди - разные. Это не компенсируется обучением. Команды персонально зависимы.

Недостатки по отдельным характеристикам компенсируются достоинствами по другим.

Рабочие функции и командная роль, определенные без учета персональных характеристик, приводят к снижению эффективности команд, стрессу и выгоранию.

Наличие нескольких сильных характеристик дает возможность адаптироваться к команде.

Эффективные команды не складываются самостоятельно.

Нарушение допустимых комбинаций подчиненности и взаимодействия приводит к снижению эффективности и конфликтам.

Способности руководителя проекта и модель Белбина

PMI PMBOK 6

- Техническое руководство проектом.
- Лидерство.
- Стратегическое управление.

PMI PMBOK 7

- ☐ Быть исполнительным, уважительным и заботливым управляющим.
- ☐ Создавать среду, способствующую сотрудничеству между членами команды проекта.
- ☐ Результативно вовлекать заинтересованные стороны.
- ☐ Фокусироваться на ценности.
- ☐ Распознавать, оценивать взаимодействия в системе и реагировать на них.
- ☐ Демонстрировать лидерские модели поведения.
- ☐ Адаптировать с учетом контекста.
- ☐ Обеспечивать качество в процессах и поставляемых результатах.
- ☐ Уметь работать в сложных условиях.
- ☐ Оптимизировать реакции на риски.
- ☐ Принимать концепции адаптируемости и устойчивости.
- ☐ Способствовать изменениям для достижения предполагаемого будущего состояния.

Модель Белбина (9 ролей)

Shaper (мотиватор)

всегда нацелен на достижение цели, удерживает видение проекта в целом, постоянно стимулирует команду, иногда становится агрессивен, не умеет проигрывать.

Coordinator (руководитель)

естественный руководитель команды, грамотно распределяет задачи, принимает решения, часто злоупотребляет делегированием.

Resource Investigator (снабженец)

обеспечивает привязку проекта к внешнему миру, ищет внешнюю помощь и возможности, плохо отслеживает внутренний ход проекта.

Implementer (рабочая пчелка)

дисциплинированно реализует принятые решения, может быть чрезмерно ограниченным и консервативным.

Completer-Finisher (контролер)

обеспечивает качество результата, внимателен к деталям, иногда, чрезмерно.

Team-worker (вдохновитель)

внутренний дипломат команды, снижающий уровень противоречий, часто незаметен до момента отсутствия.

Plant (генератор идей)

генератор идей, обеспечивает создание инновационного результата, игнорирует детали.

Monitor – Evaluator (аналитик)

объективный наблюдатель и контролер, точно оценивает текущее состояние, принимает аналитические решения, иногда становится чрезмерно критичен.

Specialist (специалист)

эксперт в предметной области, иногда чрезмерно специализирован и узконаправлен.

Комбинации подчиненности Белбина

	SH(мт)	IM(рп)	CF(кн)	CO(рк)	TW(вд)	RI(сн)	PL(ги)	ME(ан)	SP(сп)
Shaper (SH)	Нет	Нет	Нет	Риск	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Implementer (IM)	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Риск	Да
Completer-finisher (CF)	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Coordinator (CO)	Да	Да	Да	Да	Риск	Да	Да	Нет	Риск
Team-worker (TM)	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Resource-investigator (RI)	Да	Нет	Нет	Да	Да	Риск	Нет	Да	Нет
Plant (PL)	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет
Monitor-evaluator (ME)	Риск	Риск	Нет	Да	Да	Да	Риск	Нет	Нет
Specialist (SP)	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Риск	Риск

Ключевые роли ИТ по модели Белбина (возможность совмещения?)

	SH(мт)	IM(рп)	CF(кн)	CO(рк)	TW(вд)	RI(сн)	PL(ги)	ME(ан)	SP(сп)
Руководитель продукта	Да								
Владелец продукта				Да		Да			
Руководитель планирования			Да						
Руководитель проекта	Да			Да					
Прикладной администратор		Да							Да
Тестировщик			Да						
Руководитель цифровой трансформации	Да					Да			
Специалист UX/UI			Да			Да			
Разработчик ПО		Да							Да

Отметка «Да» соответствует наиболее полезным персональным характеристикам

Спасибо!

Чекмарев Анатолий Владимирович

+7 9854114971

Anatolii_Chekmar@mail.ru

