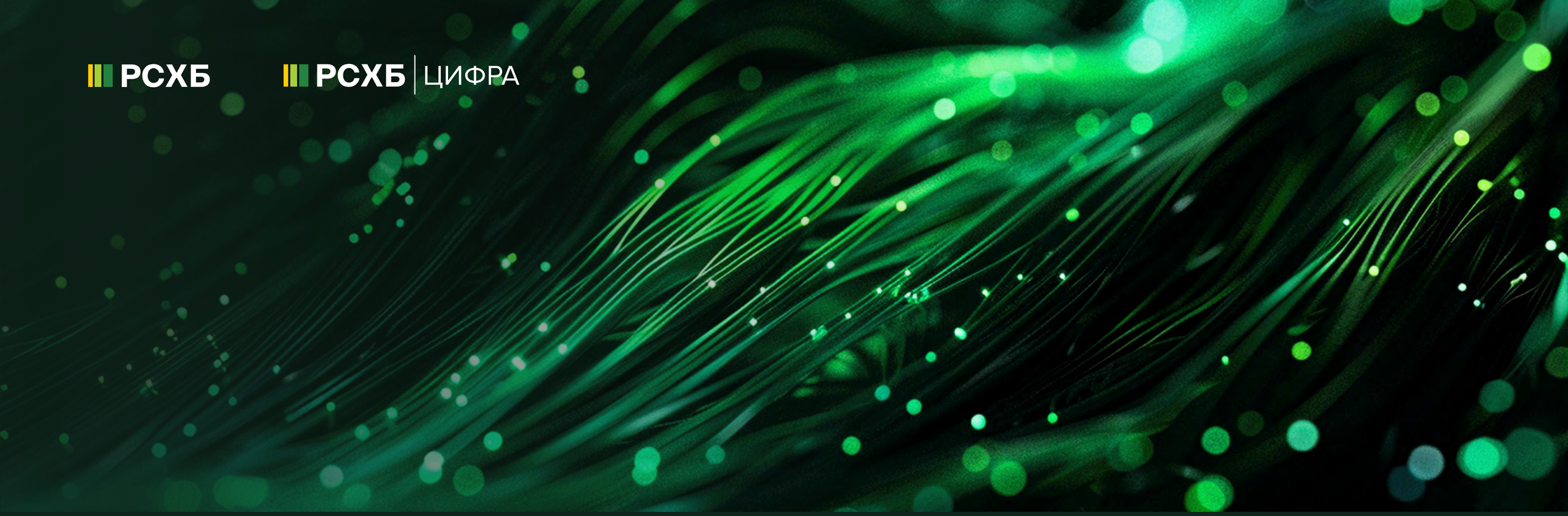
РСХБ РСХБ | ЦИФРА



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНДАХ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

СПИКЕРЫ

РСХБ

Максим
Соловьев

Руководитель
Эджайл-офиса
Департамента
корпоративного развития
АО «Россельхозбанк»

Александр
Вицен

Управляющий директор
Эджайл-офиса
Департамента
корпоративного развития
АО «Россельхозбанк»

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE

РСХБ

01 Предпосылки цифровой трансформации в Банке

02 Value Stream как основа трансформации

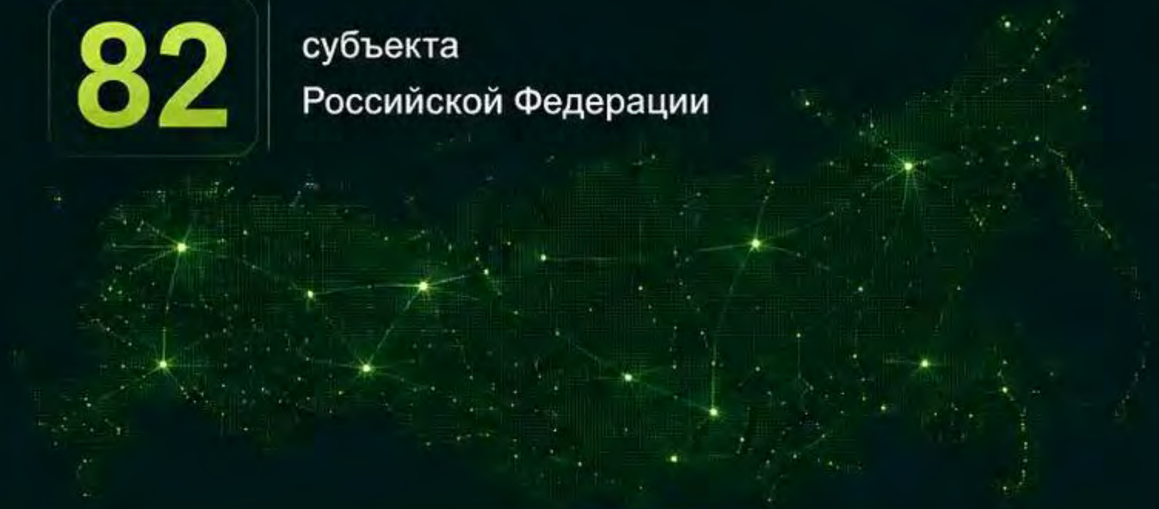
03 Имплементация инструментов SAFe: адаптация под специфику Банка

04 Метрики эффективности и контроль прогресса

05 Практика и инструменты внедрения

РСХБ

82 субъекта Российской Федерации



1,3 тыс. офисов по всей стране

30 тыс. сотрудников

300 тыс. корпоративных клиентов

10 000 тыс. розничных клиентов

№1 на рынке финансирования АПК

№1 на рынке финансирования сезонных работ

№5 по размеру активов

№5 среди инновационных банков страны

01 ПРЕДПОСЫЛКИ ТРАНСФОРМАЦИИ

РСХБ

Вызовы рынка

Рост конкуренции со стороны финтех-необанков и необходимость ускорения Time-to-Market.

Проблема «колодцев»

Высокая степень фрагментации функций и разобщенность департаментов.

Человеческий фактор

Узкая продуктовая экспертиза и ограниченное взаимодействие с клиентом.

Цель

Переход от проектного управления к продуктовому подходу для создания бесшовного клиентского опыта.

01 ЗОНЫ РОСТА И РАЗВИТИЯ

РСХБ

Создание устойчивого набора гибких практик, способных адаптироваться к изменениям рынка и регуляторных требований при сохранении высоких стандартов надежности банковских сервисов

ПРОДУКТОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ /1

Управление бизнес-эффектом с целью обеспечения максимального вклада реализуемых задач в достижение стратегических целей банка

РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ОТВЕТСТВЕННОСТИ /2

Формирование и работа с воронкой привлечения, организация продаж в каналах, развитие компетенций, создание культуры непрерывных улучшений

УГЛУБЛЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ /3

Совершенствование инструментов и практик управления продуктами, архитектурой и качеством для повышения эффективности

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE

РСХБ

01 Предпосылки цифровой трансформации в Банке

02 Value Stream как основа трансформации

03 Имплементация инструментов SAFe: адаптация под специфику Банка

04 Метрики эффективности и контроль прогресса

05 Практика и инструменты внедрения

02 ПЕРЕХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПОДХОДОВ ПО ЦИФРОВИЗАЦИИ. КАК БЫЛО

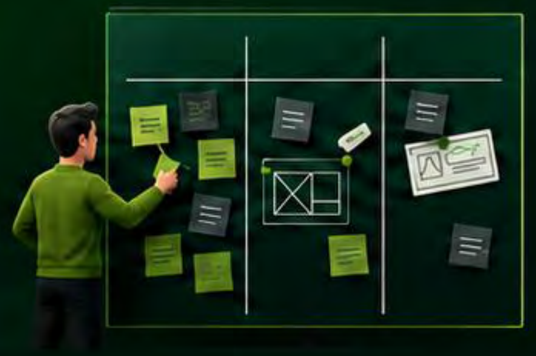
РСХБ

ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ

Реализация значимых изменений

Внедрены и используются единые прозрачные правила работы в проектной деятельности:

- Целеполагание, мониторинг реализации и достижения результата
- Приоритизация
- Управление ресурсами
- Единая мотивация на результаты проекта



ТЕКУЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Прочие изменения

Не структурированы правила работы:

- Нет прозрачной системы установки и контроля целей и задач на команды и сотрудников
- Нет прозрачной аллокации ресурсов на задачи текущей деятельности
- Отсутствует единая мотивация за достижение результата по внедряемым изменениям

02 VALUE STREAM КАК ОСНОВА ТРАНСФОРМАЦИИ

РСХБ

ЧТО ТАКОЕ VALUE STREAM?

Value Stream (VS) — это поток создания ценности, включающий в себя последовательность действий от понимания потребности клиентом (внешним или внутренним) до доставки ему готового результата с соответствующей ролевой моделью управления выделенными ресурсами.

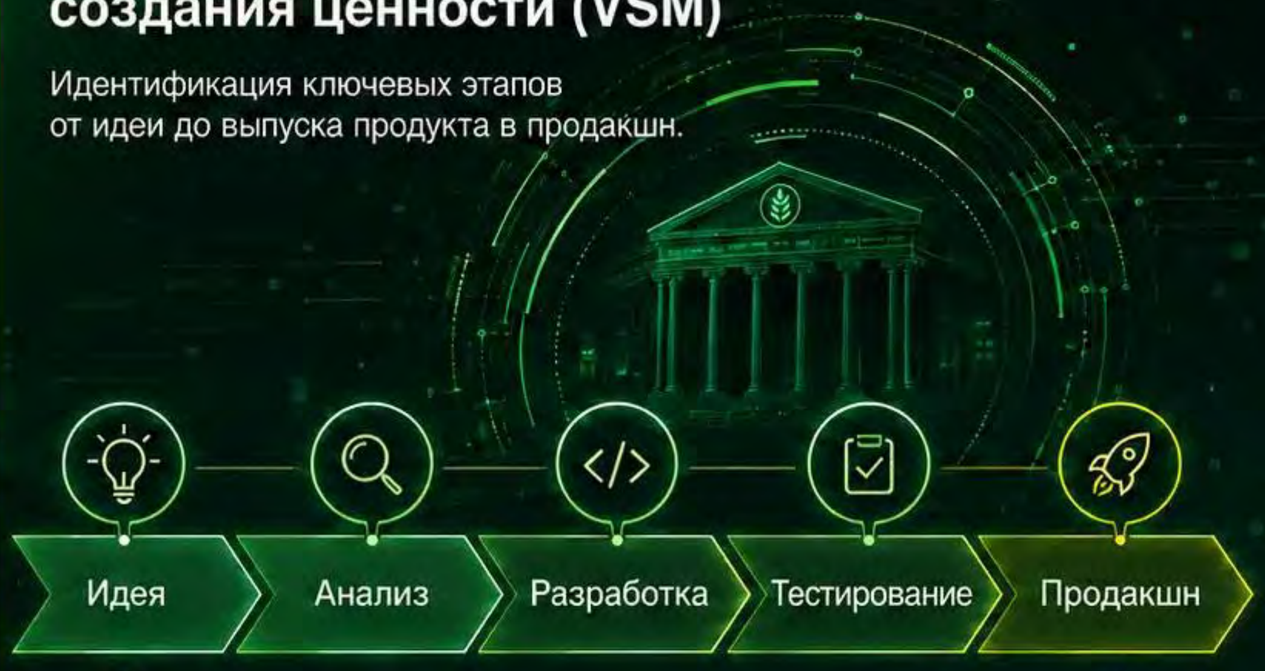
- Переход от разрозненных задач к созданию целостной картины по направлению
- Единое управление воронкой продаж и прибылью продукта
- Гибкость при необходимости внести изменение в продукт по требованиям клиентов: ресурсы выделены, процесс поставки налажен
- Прямая связь между стратегическими целями и конкретными инициативами в стриме

02 VALUE STREAM MAPPING КАК ИНСТРУМЕНТ

РСХБ

Картирование потока создания ценности (VSM)

Идентификация ключевых этапов
от идеи до выпуска продукта в продакшн.



ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕРЬ

Поиск узких мест (bottlenecks) и непроизводительных циклов в процессах.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

Формирование Value Streams (VS) вокруг потоков ценности, а не функциональных подразделений.

СИНХРОНИЗАЦИЯ

Выравнивание целей различных команд в рамках единого вектора развития банка.

02 VALUE STREAM В БАНКЕ

РСХБ

НАПРАВЛЕНИЯ

- РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС
- КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС
- ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС
- БОЛЬШЕ, ЧЕМ БАНК
- ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ (ВНУТРЕННИЕ) ПРОЦЕССЫ

НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

2023	2024	2025
1 пилотный стрим	11 стримов	24 стрима
13 команд	37 команд	76 команд
250 человек	500 человек	1000+ человек

МАСШТАБ рост охвата и зрелости

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ускорение поставки ценности

УСТОЙЧИВОСТЬ надежные процессы — устойчивый рост

Признание отрасли — подтверждение нашего пути к гибкому и клиентоцентричному банку будущего

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE

РСХБ

01 Предпосылки цифровой трансформации в Банке

02 Value Stream как основа трансформации

03 Имплементация инструментов SAFe: адаптация под специфику Банка

04 Метрики эффективности и контроль прогресса

05 Практика и инструменты внедрения

04 АДАПТАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ SAFE

РСХБ

АДАПТАЦИЯ ПОД СПЕЦИФИКУ БАНКА

Гибкая настройка методологии, процессов и инструментов с учётом регуляторных требований, внутренних стандартов и бизнес-контекста банка.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАВИСИМОСТЯМИ

Использование механизмов Program Increment (PI) Planning для синхронизации кросс-функциональных команд.

ИНТЕГРАЦИЯ С ТРАДИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Объединение Agile-подходов с существующей системой контроля и управления рисками банка.

РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

Формирование новых ролей в рамках существующей иерархии:
Бизнес-лидер, IT-лидер, Архитектор.

04 СИСТЕМА БЭКЛОГОВ В VALUE STREAM

РСХБ

Владелец Бэклога	Когда и как создается	Допустимые изменения
Бизнес спонсор	Долгосрочная стратегия на 3-5 лет	Ежегодная актуализация
Лидер VS	При запуске VS, постоянно изменяется	Изменение состава и приоритета
Лидер VS	При планировании очередного квартала, из бэклога VS	После проведения квартального планирования изменить можно по согласованию с лидером VS
Владелец продукта	При запуске VS или команды, зависит от бэклога квартала	Изменение состава и приоритета
Команда продукта	При планировании очередного спринта команды, из бэклога команды	Изменения возможны только без негативного влияния на цели

03 СИСТЕМА ГОДОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

РСХБ

СВЯЗКА СО СТРАТЕГИЕЙ БАНКА

Планирование увязано с приоритетами развития бизнеса и долгосрочной стратегией АО «Россельхозбанк»

КАЛЕНДАРЬ И МЕРОПРИЯТИЯ

План формируется на год вперёд и уточняется поквартально через мероприятия стрима (PI Planning, Inspect & Adapt)

УЧАСТИЕ КЛЮЧЕВЫХ РОЛЕЙ

В процессе вовлечены бизнес-спонсоры, лидеры стримов, владельцы продукта, архитекторы и представители ИТ-подразделений

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БАНКА

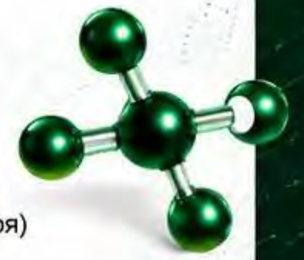
Единый план ИТ-задач на год: прозрачный для Правления, служит базой для контроля выполнения Целей и Задач/КПЭ и управления эффектом

ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

проводится как в форматах гибкого подхода, так и в каскадной модели управления и охватывает

65 ССП БАНКА

4 ИТ-КОМПАНИИ (>5000 работникоя)



ПРИОРИТИЗАЦИЯ ЗАДАЧ

в АО «Россельхозбанк» осуществляется совместно бизнесом и ИТ, с учётом вклада задач в достижение стратегических целей, ресурсной загрузки, влияния на клиентский опыт, а также результатов сортировки по методикам WSJF (Weighted Shortest Job First) и Value/Cost

ОСОБЕННОСТИ ГОДОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РСХБ

03 БИЗНЕС-РИТМ РАБОТЫ VALUE STREAM

РСХБ

ЕДИНЫЙ БИЗНЕС-РИТМ ДЛЯ ВСЕХ СТРИМОВ

Один ритм. Все стримы. Общий результат.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE

РСХБ

01 Предпосылки цифровой трансформации в Банке

02 Value Stream как основа трансформации

03 Имплементация инструментов SAFe: адаптация под специфику Банка

04 Метрики эффективности и контроль прогресса

05 Практика и инструменты внедрения

04 МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНТРОЛЬ ПРОГРЕССА

РСХБ

Velocity & Predictability

Оценка предсказуемости выполнения планов в рамках PI.

Cycle Time & Lead Time

Сокращение времени прохождения идеи через все этапы разработки.

Business Value Delivered

Оценка реализации бизнес-ценности по итогам каждого инкремента.

Качество продукта

Оценка стабильности работы систем и надежности поставляемых изменений.

Прозрачность

Использование Dashboards для real-time мониторинга здоровья потоков ценности.

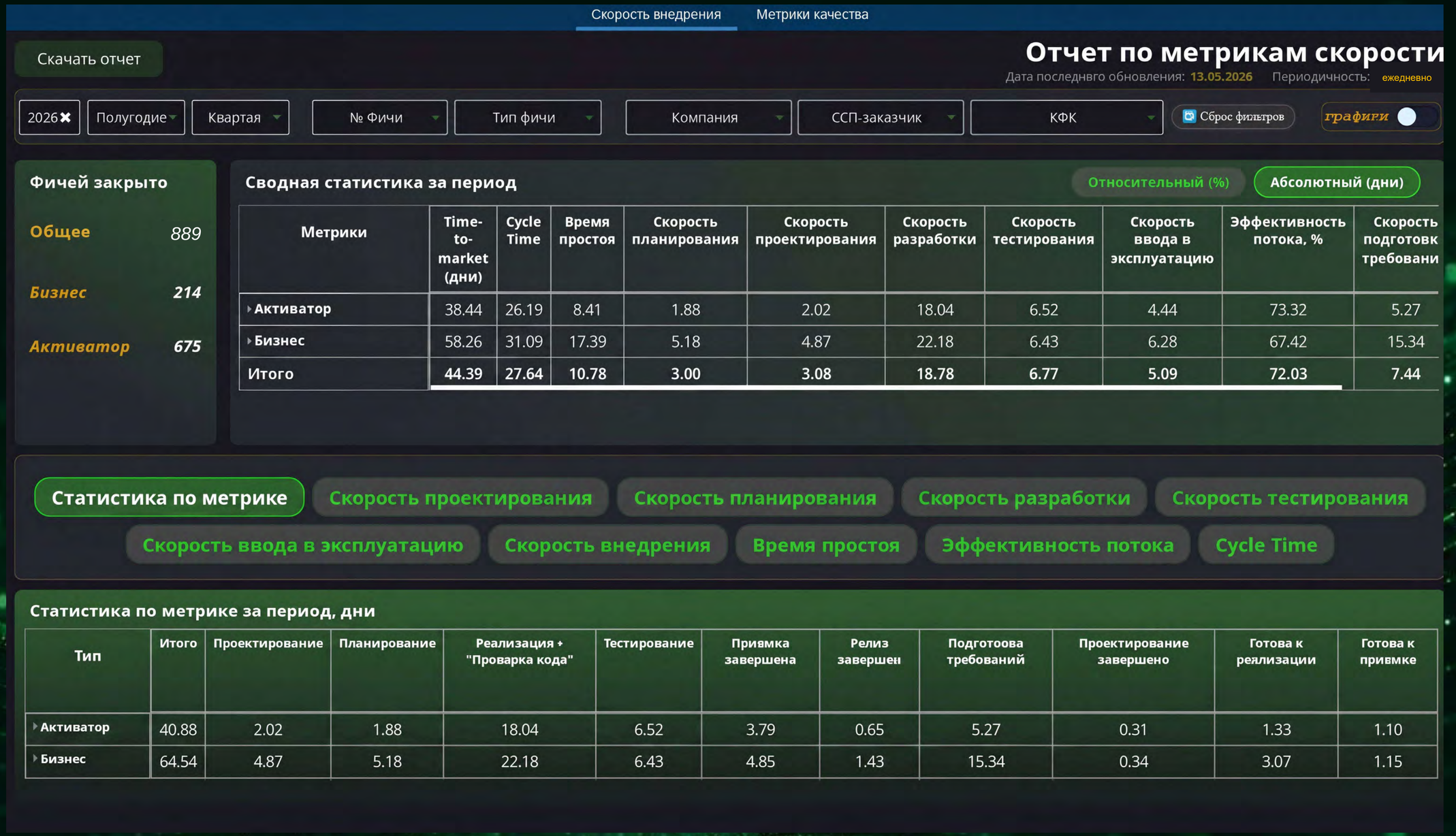
04 МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНД

РСХБ

- Метрики скорости
- Метрики качества
- Метрики удовлетворённости
- Метрики результативности

04 СБОР МЕТРИК СКОРОСТИ (на примере отдельно взятой команды)

РСХБ



Метрики	Time-to-market (дни)	Cycle Time	Время простоя	Скорость планирования	Скорость проектирования	Скорость разработки	Скорость тестирования	Скорость ввода в эксплуатацию	Эффективность потока, %	Скорость подготовк требовани
Активатор	38.44	26.19	8.41	1.88	2.02	18.04	6.52	4.44	73.32	5.27
Бизнес	58.26	31.09	17.39	5.18	4.87	22.18	6.43	6.28	67.42	15.34
Итого	**44.39**	**27.64**	**10.78**	**3.00**	**3.08**	**18.78**	**6.77**	**5.09**	**72.03**	**7.44**

Тип	Итого	Проектирование	Планирование	Реализация + "Проверка кода"	Тестирование	Приемка завершена	Релиз завершен	Подготоова требований	Проектирование завершено	Готова к реализации	Готова к приемке
Активатор	40.88	2.02	1.88	18.04	6.52	3.79	0.65	5.27	0.31	1.33	1.10
Бизнес	64.54	4.87	5.18	22.18	6.43	4.85	1.43	15.34	0.34	3.07	1.15

04 АНАЛИЗ И ВЫЯВЛЕНИЕ ЗОН УЛУЧШЕНИЯ МЕТРИК

РСХБ

ПРИНЦИП

АНАЛИЗИРУЕМ — ТОЛЬКО СЕБЯ ВЧЕРА И СЕБЯ СЕГОДНЯ

Производственные метрики анализируются в динамике одного стрима, а не между ними:

- Каждый поток ценности работает в своей бизнес-линии, с разными продуктами, архитектурой, скоростью поставки и регуляторными ограничениями
- Уровень внедрения agile-практик, автоматизации и командной синхронизации может сильно различаться
- Один стрим может обслуживать десятки систем, другой — один продукт с высокой критичностью; это напрямую влияет на показатели;
- Главная задача метрик — показать динамику и зоны роста внутри стрима, а не оценить его «эффективность» относительно других.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКА С ПОМОЩЬЮ SAFE

РСХБ

01 Предпосылки цифровой трансформации в Банке

02 Value Stream как основа трансформации

03 Имплементация инструментов SAFe: адаптация под специфику Банка

04 Метрики эффективности и контроль прогресса

05 Практика и инструменты внедрения

05 ПРАКТИКА И ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ

РСХБ

Инструменты внедрения

Масштабирование команд

Переход к кросс-функциональным командам, обладающим полной автономностью в рамках стрима.

DevOps и Continuous Delivery Pipeline

Внедрение автоматизации тестирования и развертывания как фундамента SAFe.

Инструментарий управления

Использование единого цифрового пространства (ИС СКАП) для прозрачности бэклога на всех уровнях.

Обучение и Change Management

Программы обучения для лидеров и формирование Agile-культуры на всех уровнях организации.

05

ПРАКТИКИ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Личное общение, совместная работа и вовлекающие активности — основа нашей культуры

- Ежеквартальные очные встречи с сотрудинками
- Очная работа со стримами на постоянной основе
- Деловые игры и вовлекающие активности
- Обмен опытом и лучшие практики
- Совместная проработка инициатив и обратной связи
- Награждение по итогам года

Встречаемся лично каждый квартал

Обмен опытом и лучшие практики

Деловые игры и вовлекающие активности

Создаем культуру участия, открытого диалога и совместного роста

НАГРАЖДЕНИЕ ПО ИТОГАМ ГОДА

05 УРОВНИ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

РСХБ

Уровни сопротивления изменениям «яркие характеристики»	Практики снижения сопротивления изменениям
Уровень Middle-менеджмента / Начальники отделов: «Синдром выжатого лимона»	Матрица компетенций и новый трек: • владелец продукта; • agile coach («терапевт системы»); • скрам-мастер.
Уровень Team Lead / Tech Lead: «Инженерный саботаж»	• Разговор на языке цифр (разговор о багах через метрики качества, частые коммиты и т.д.); • Обучение через вызов («гуру» и «учитель»); • Техника соавторства процесса, а не пассивного участника.
Уровень Developers/ Линейные исполнители: «Непринятие всего нового»	• Перевод на язык Waterfall, понятный командам; • Эволюция, а не революция.

КОНТАКТЫ

РСХБ

РСХБ | ЦИФРА

РСХБ
ЦИФРОВАЯ ВОЛНА