

CNEWS FORUM 2023: Опыт ИТ-лидеров

20 июня 2023

Направления повышения эффективности разработки и сокращения time2market в рамках цифровизации «Ренессанс Банка»

Денис Сотин,
Член Правления, Старший Вице-президент по ИТ и цифровой трансформации бизнеса



Профиль компании. Ключевые факты



Основанный в 2003 году Ренессанс банк входит в ТОП-50 крупнейших российских банков и работает с 15 миллионами клиентов в России

Банк является одним из лидеров рынка потребительского кредитования в России



Сеть Ренессанс банка насчитывает 61 отделение и более 200 000 точек продаж



География деятельности Ренессанс банка охватывает 53 региона России



Ренессанс Банк



Количество партнеров* – более 17 500

Один из основных приоритетов ИТ – повышение эффективности



- Оптимизация ИТ-архитектуры (скорость и стабильность)
- Повышение эффективности разработки за счет оптимизации и автоматизации (дешевле и быстрее)

Оптимизация ИТ-архитектуры

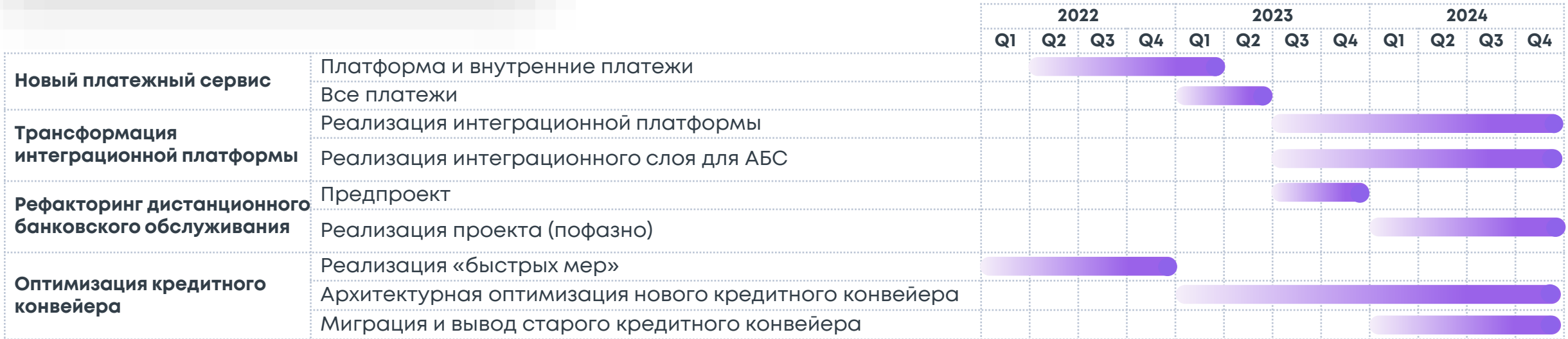


Ключевые артефакты

Обновленный платежный сервис	середина 2023
Переработанный интеграционный слой	конец 2024
Модернизированная платформа ДБО	конец 2024
Оптимизированный кредитный конвейер, перевод всех продуктов на НКК	2025

Тезисы

- Некоторые элементы нашей технологической архитектуры перестали отвечать современным требованиям. Мы выделили четыре элемента нашей ИТ-архитектуры, обновление которых будет приоритетным до конца 2024 года:
 - Переработка платежного сервиса
 - Трансформация интеграционной платформы
 - Рефакторинг ДБО
 - Оптимизация кредитного конвейера
- Они позволят устранить эффект «узких горлышек» и создадут возможности для дальнейшего развития



Программа повышения эффективности разработки



Ключевые артефакты

Внедренная методология	Реализовано в 2022
Система отчетности	Реализовано в 2022
Запуск процесса повышения эффективности в командах ИТ развития	Реализовано в 2022 году
Реализация ключевых мероприятий по повышению эффективности	2023 год

Тезисы

Программа повышения эффективности ИТ-развития ставит своей целью повышение уровня эффективности не менее чем на 35% относительно начала 2022 года.

Программа состоит из следующих мероприятий:

1. Внедрение методологии оценки эффективности
2. Внедрение отчетности по замерам эффективности
3. Запуск процесса непрерывного повышения эффективности в командах ИТ развития
4. Реализация ключевых мероприятий по повышению эффективности 2023 года



Повышение эффективности разработки. Итоги 2022



1

Эффективность команд развития ИТ
улучшилась на 17%

2

На 30% сократился бэклог задач
технического долга ИТ

3

В 1.5 раза сократился объем дефектов
разработки

4

Создана процессная и технологическая база
для реализации:

- дальнейшего повышения эффективности команд развития
- независимого развития продуктовых команд банка
- ключевых проектов в рамках LOKR ИТ 2023 года

Методика Fast Function Points

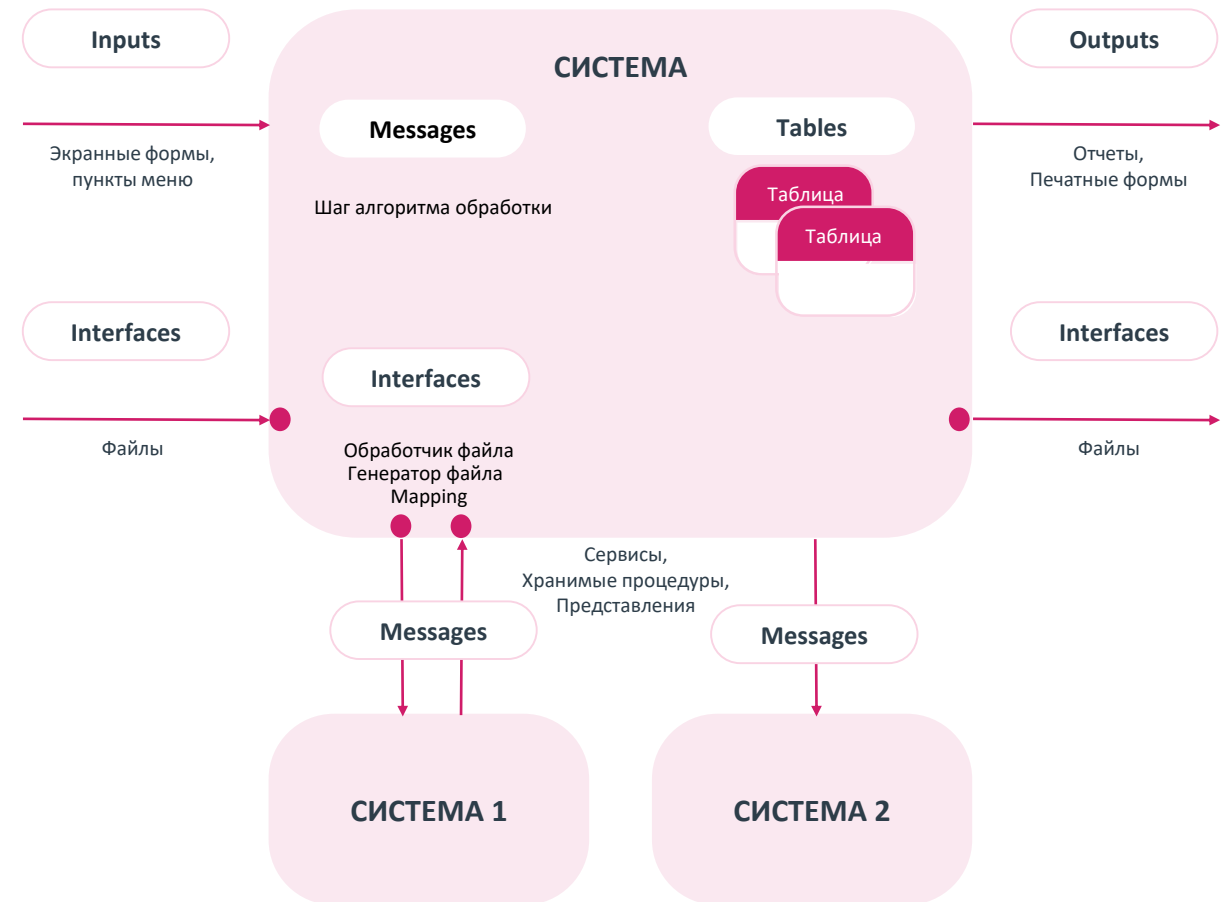


Что решили:

1. Введены единые правила декомпозиции задач для всех команд производства
2. Изменения измеряются в универсальных единицах
3. Решен вопрос оценки вклада квалификации и эффективности команды в трудоемкость задачи

Описание метода:

1. Определяются границы системы
2. Задача декомпозируется на Функциональные компоненты (подзадачи) одно из пяти определенных типов
3. Каждая подзадача оценивается в абсолютных часах, в операционной работе используется эта оценка
4. При сборе статистики, происходит расчет количества функциональных точек по каждой задаче/системе/направлению/релизу



Методика применяется со 107 релиза,
старт применения — 15.04.2022

Метрика эффективности

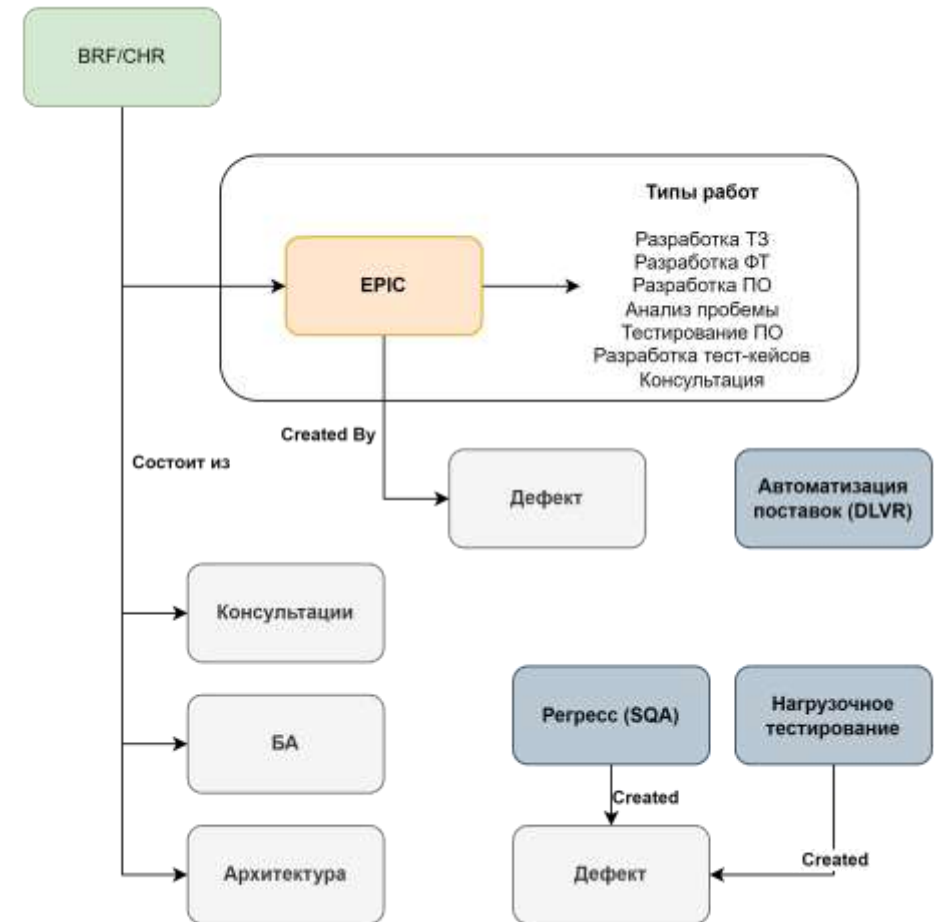


Эффективность в разрезе функциональных точек — ключевая метрика, позволяющая

- единообразно измерять объем изменений для разных задач, систем, языков и технологий разработки
- получить понятную меру объема изменений
- сделать процесс декомпозиции и оценки трудоемкости более формальным и всеобщим, а результат более точным и понятным
- получить возможность сравнения эффективности работы ИТ банка с отраслью
- отразить реальный полезный объем изменений, который реализует ИТ

Когда говорят об оценках ИТ на реализацию задачи часто упускают оценки того, что реализация это не только затраты на БА, архитектуру, СА, разработку и тестирование, но и те сопутствующие расходы, которые несут команды в процессе.

Все эти расходы суммарно - стоимость реализации задачи, и она отражается в ключевой метрике



Внедрение метрик и рейтингов эффективности команд



Проблема

Метрика эффективности в функциональных точках не стимулирует команды к увеличению объема задач, которые они могут реализовать

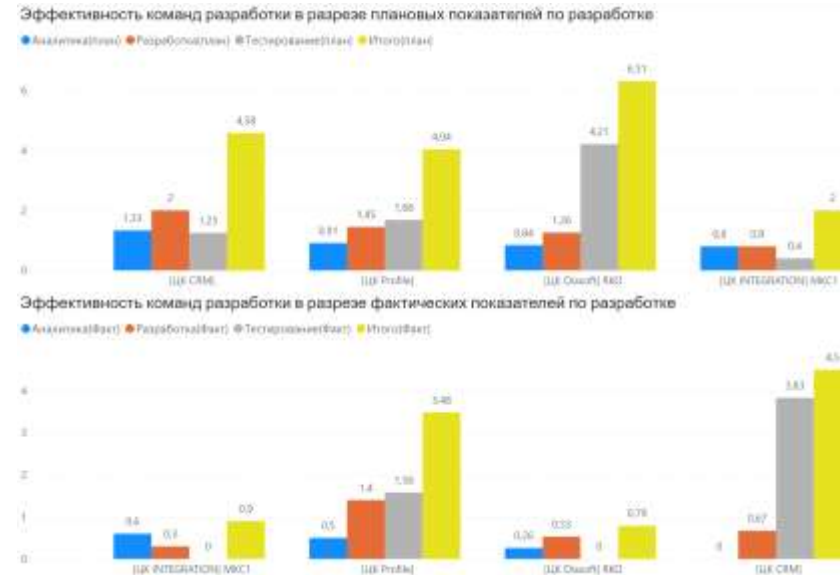
$$\frac{\text{Sum (трудозатраты)}}{\text{Sum (ФТ)}} \sim \frac{\text{Sum (трудозатраты) * N}}{\text{Sum (ФТ) * N}}$$

Почему?

- Отсутствует оценка вклада каждого отдельного сотрудника в результат
- Нет метрик, учитывающих объем результата
- Общий KPI ИТ размывает личную ответственность

Вводим кумулятивный рейтинг команд по показателям

- Эффективность аналитики и разработки на ФТ
- Эффективность Плановых и фактических показателей по Аналитике, Разработке, Тестированию (Факт / План)
- Количество дефектов на ФТ
- Количество инцидентов на ФТ
- Объем выведенного функционала факт/план ФТ
- Среднее время на решение дефекта
- Средние трудозатраты на решение дефекта
- SLA по дефектам
- Среднее капасити на одного члена команды
- Количество ФТ на численность команды
- Объем непроизводительных затрат



Что позволит:

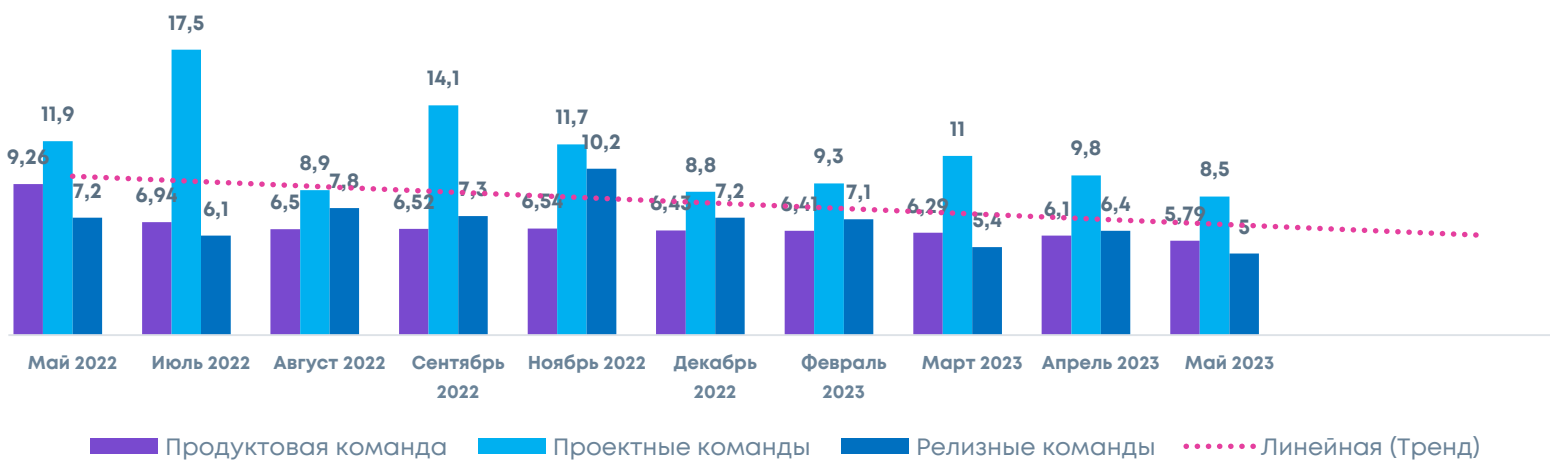
- Создать соревновательную атмосферу и геймификацию процесса
- Определить точки роста команд
- Получить объективные показатели, учитывающие не только общую эффективность, но и производительность команды
- Увеличить объем реализованных задач



Эффективность команд развития (динамика)



Стоимость по ФТ



Выводы по релизным командам:

Общие показатели эффективности на конец мая 2023 года улучшились в среднем на ~25-30%

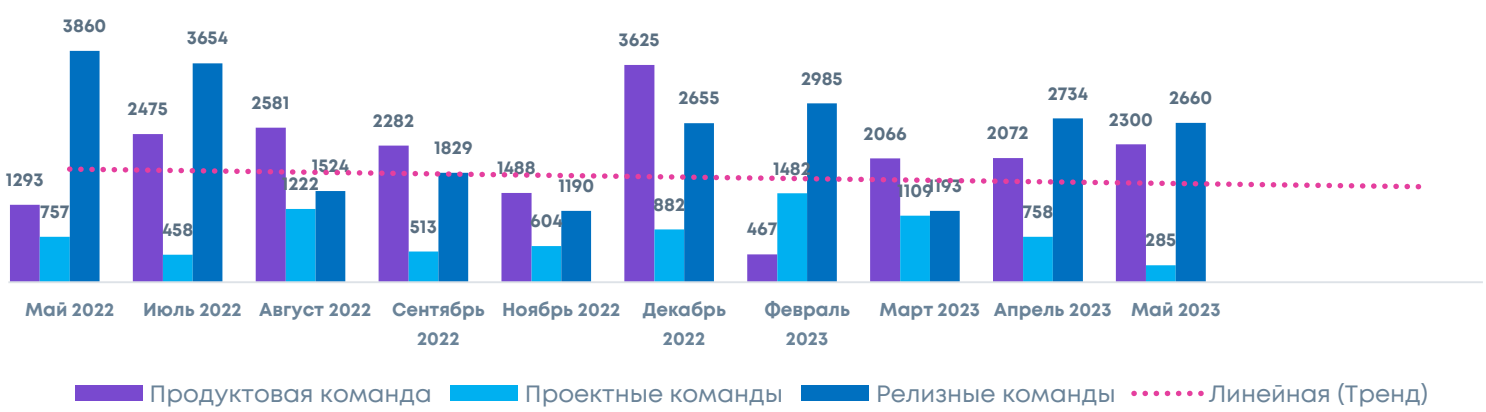
Целевой результат эффективности в целом по релизным командам ЦК **достигнут**

Ключевая точка роста — **проектные команды** (цель — 7.8 ч/фт)

Ключевые причины улучшений:

- создание команд производства и их специализация, ретроспектива деятельности команды
- внедрение непрерывного цикла изменений
- внедрение единой ответственности в части технологической реализации задачи
- внедрение инструментов планирования и декомпозиции
- управление качеством (SLA на дефекты, контроль закрытия тех.долга)

Объем релиза



Выводы по продуктовым командам:

- Команды показывают хорошую динамику по снижению стоимости функциональной точки
- Среднее значение стоимости функциональной точки снизилось на 38%
- Снижение объема релиза в феврале связано с уменьшением 114 релиза и переносу основной части задач в 115-ый (март 2023)

Сравнение эффективности продуктовых команд



Стрим CARDS



Стрим DBO



Стрим GP



Стрим BROK



Выводы:

- Команды CARDS и BROK в конце мая достигли цели II квартала по стоимости ФТ (4,34 против 5,20 и 6,65 против 7,35 соответственно)
- Команда GP показывает позитивную динамику во II квартале
- Команда DBO показывает стагнацию за последние 2 месяца, необходимые улучшения будут в июне

Внедрение цикла PCDA



Непрерывный цикл улучшения

PDCA (Plan-Do-Check-Act):

- По итогам каждого цикла реализации команды производства проводят мероприятия по рефлексии (ретро, upstream control, PIR)
- Для самоконтроля используем метрики эффективности команд
- По итогам формируется список поручений для всех представителей команд
- Поручения исполняются в рамках собственного цикла команд и контролируются на ретро департаментов (ретро ЦК, ретро проектов, ретро продуктовых команд)
- По итогам выполнения мероприятий:
 1. меняем подходы к реализации следующего цикла
 2. формируем задачи для технологического улучшения ИТ-систем



Спасибо за внимание

Денис Сотин

Член Правления, Старший вице-президент по информационным технологиям и цифровой трансформации бизнеса «Ренессанс Банка»