

20.06.2022 / Co

СЕКРЕТ УСПЕХА ПРОИЗВОДСТВА ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ

Что важнее: культура
или правильный setup?

НАСТОЯЩИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ

росбанк 30 лет

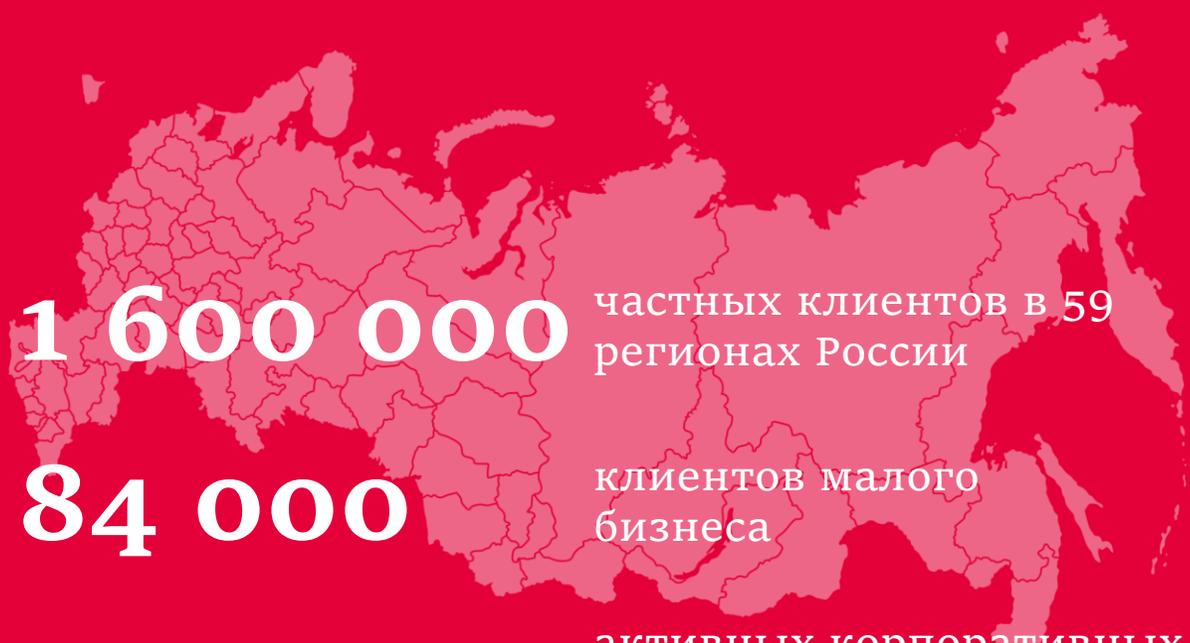


Кирилл Покладов

ИТ-директор корпоративного блока, Росбанк

- Более 15 лет работаю в ИТ, богатый опыт на различных позициях- от рядового инженера до топ-позиций
- С 2019 года ИТ-директор блока корпоративно-инвестиционный бизнес в Росбанке, в который помимо классического корпоративного банкинга и инвестиционной деятельности входят направления Депозитария, Лизинга и Факторинга
- До Росбанка управлял производством платформы для юридических лиц Сбербанк Бизнес Онлайн, а до этого работал на позиции заместителя начальника Управления банковских технологий в одном из ТОП-30 банков
- Член ИТ Комитета Московской Биржи в 2020-2021 годах
- Спикер на крупных ИТ конференциях с 2020 года

РОСБАНК



1 600 000 частных клиентов в 59 регионах России

84 000 клиентов малого бизнеса

13 000 активных корпоративных клиентов

Forbes

Росбанк на протяжении последних 5 лет стабильно входит в высшую группу надежности кредитных организаций по версии журнала Forbes

Системно значимый банк

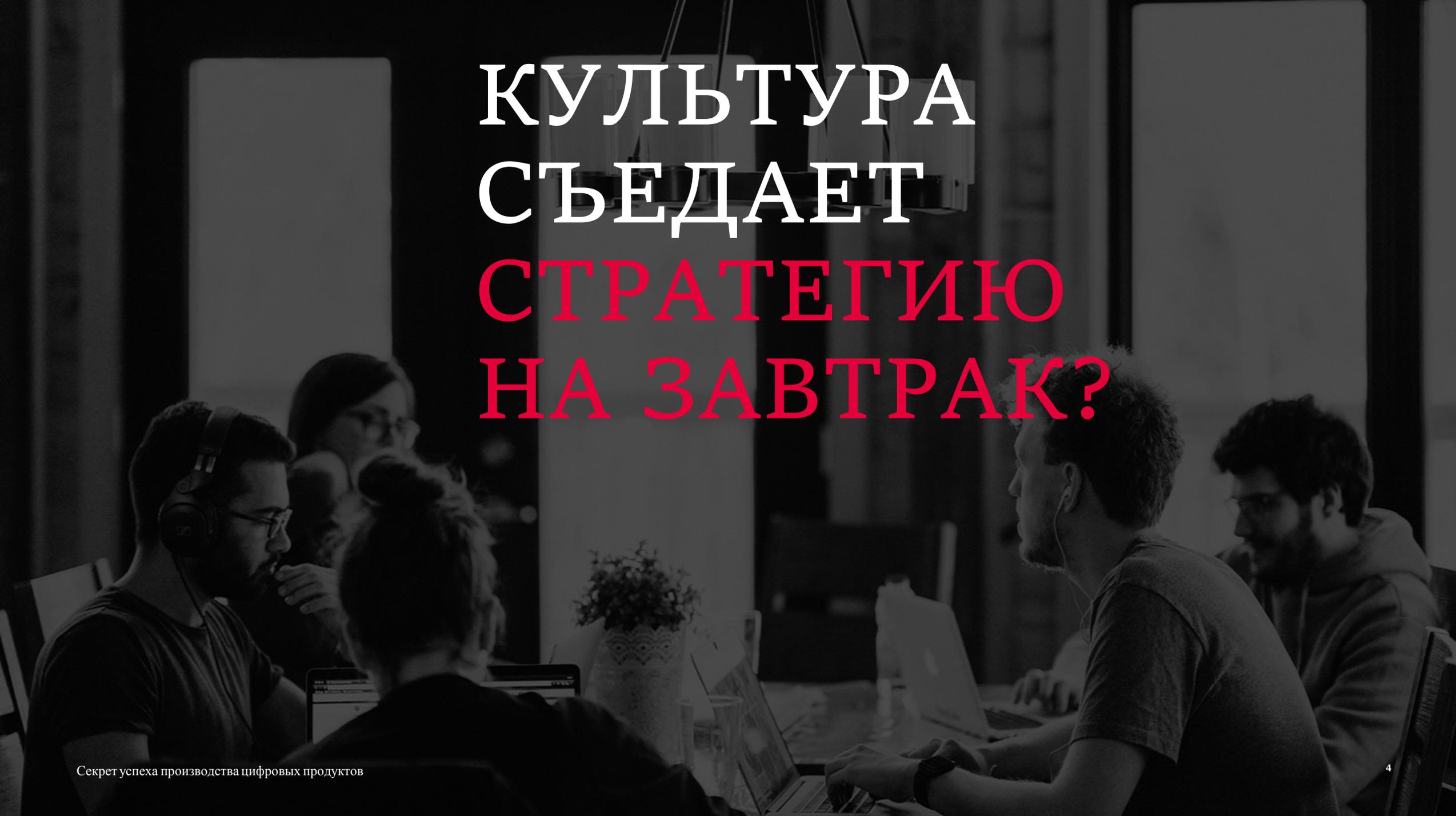
Росбанк входит в число 13 системно значимых кредитных организаций по данным ЦБ РФ

Наивысшие кредитные рейтинги

АКРА, AAA (RU), «Эксперт РА», ruAAA

Лучший банк России в сфере КСО

- «Самая экологически открытая компания» по итогам акции «Зеленый и здоровый офис – 2021»
- Победитель премии «Чистый воздух» за совместный с Русклиматфондом проект - «Леса для климата»
- Победитель Cbonds Awards – 2021 за выпуск «зеленых» облигаций Москвы (соорганизатор)
- Офис Росбанка в «Москва-Сити» получил международный экосертификат по системе BREEAM in-use уровня VERY GOOD



КУЛЬТУРА СЪЕДАЕТ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК?

2019. Дано

01 

1 Средний time-to-market: 120+ дней

04 

Иерархичная вертикально интегрированная структура

07 

Не понятно, что и когда будет сделано

02 

2 Инциденты часто

05 

Перекладывание ответственности

08 

Нужно сделать «всё» и «срочно»

03 

ИТ не довольны бизнесом

06 

Бизнес не доволен ИТ

09 

Вопросы решаются только **через эскалацию**

Какими мы хотели стать



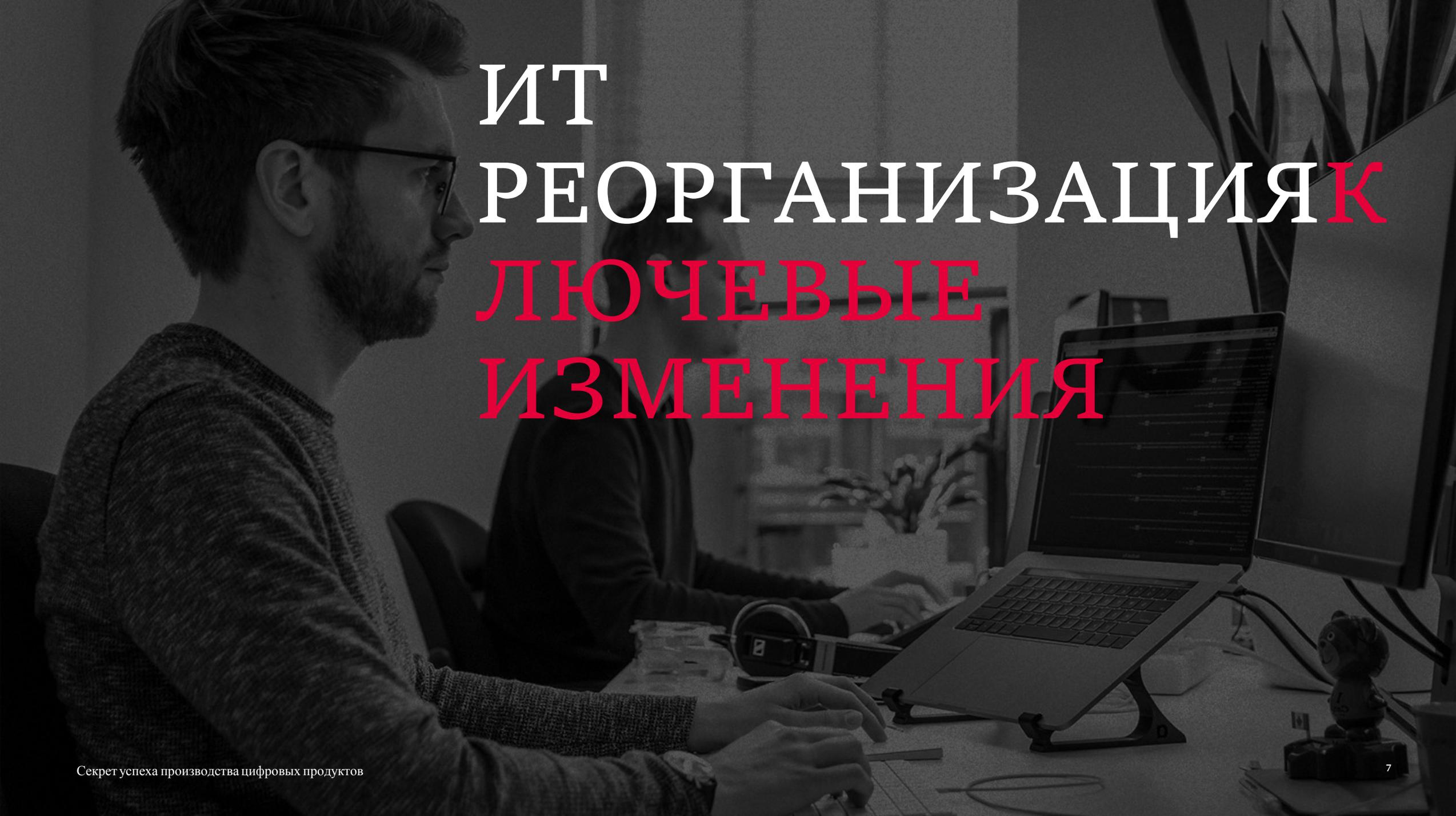
**Клиенто-
центричными**



**Гибкими
и быстрыми**



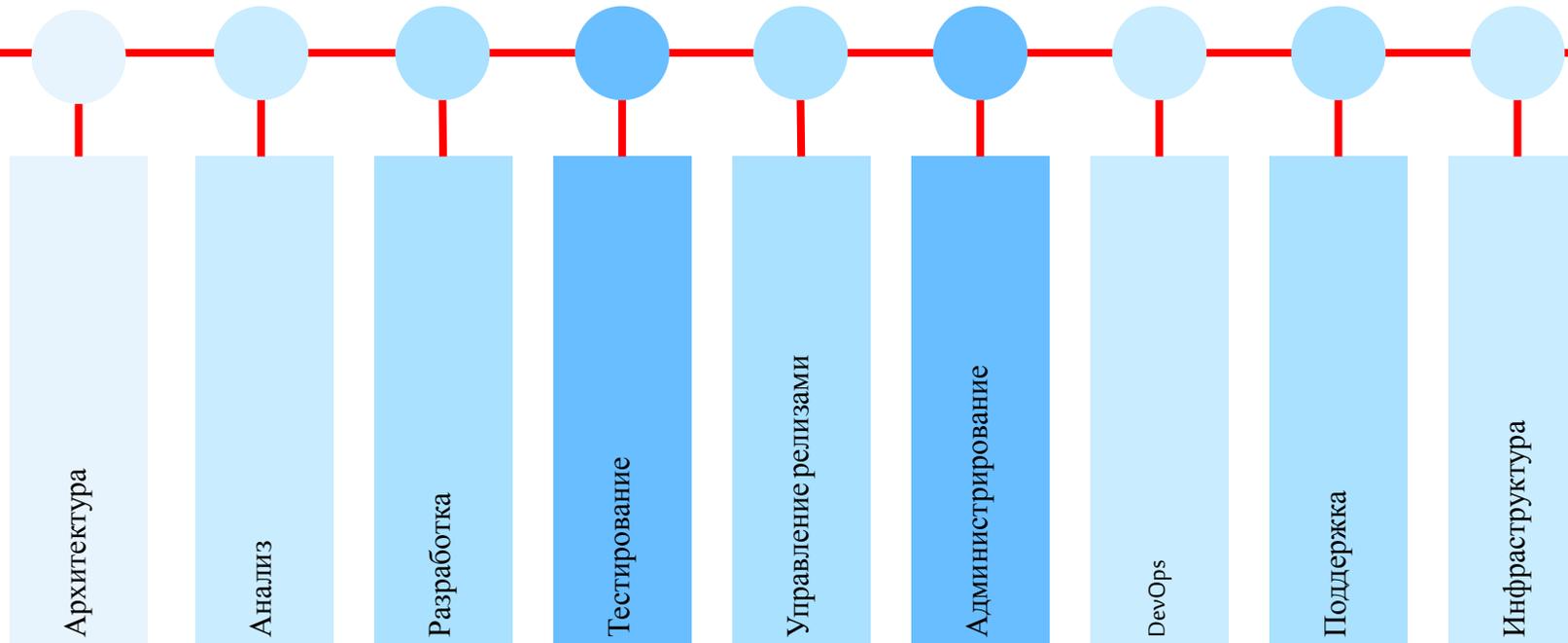
**Понятными
и прозрачными**



ИТ РЕОРГАНИЗАЦИЯ К ЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Старая структура ИТ

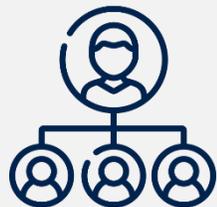
Административные руководители (множество начальников, менеджеров)



Функции аналитики, разработки, тестирования, внедрения и сопровождения распределены по разным **управлениям, отделам и группам** по принадлежности к **функции**

- KPIs не привязаны к ценности для бизнеса
- Каждое подразделение имеет свои цели
- Все очень медленно

КЛЮЧЕВОЕ изменение – от ветвистой структуры к плоской



**Ветвистая структура
вокруг начальников**



**Плоская структура
вокруг продуктов
и платформ**

СТРУКТУРА ИТ СЕЙЧАС

Общая картинка



1

Сформированы **мини ИТ**, которые работают напрямую с соответствующим доменом

2

Внутри есть **все роли**, необходимые для полного цикла производства продуктов домена: **от** аналитики, разработки, тестирования **до** внедрения и сопровождения

3

Все административно находятся в одном месте, объединены **вокруг продуктов и платформ**

4

Нет множества начальников

5

Убрали **«колодцы»**, которые так мешали

СТРУКТУРА ИТ СЕЙЧАС

Как выглядят команды



Внутри каждой IT AREA сосредоточены все dev роли и саппорт



IT AREA создаются вокруг конкретных направлений бизнеса (продуктов и платформ)



Внутри идет нарезка на продуктовые команды

Типовая продуктовая команда:

- Product Owner
- Developers
- Analyst
- QA Engineers

НАДЕЛЯЕМ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Владелец продукта

- Стратегия и цели по продукту
- Управление бэклогом
- Взаимодействие с клиентами
- Ответственность за финансовый результат

в рамках продукта

ИТ-директор домена

- Отвечает за скорость доставки и стабильность всех систем домена
- Советник по технологиям для лидеров бизнес-домена
- Разработка и воплощение ИТ стратегии в жизнь
- Куратор iCat* проектов домена
- Развитие IT AREA лидеров
- Продвижение стандартов и сквозных процессов
- Входит в состав «большого» ИТ

в рамках домена

IT Area Lead

- Техническая архитектура и стратегия
- Организация высокотехнологичного производства
- Отвечает за скорость доставки и стабильность всех систем домена
- Развитие платформенных команд
- Найм и развитие персонала
- Стратегия DevOps
- Применение стандартов и процессов

в рамках IT AREA

ПОЛНОМОЧИЯ ПРИВЛЕКАЮТ СИЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ...

ПОЛНОМОЧИЯ: (Empowered by)

- **Принятие решений по системам в своей области**
в рамках общей архитектуры и процессов
- **Выделенные ресурсы**
Выделенные на область ресурсы – бюджет, люди, сервисы, полномочия

...НО ПРЕДОСТАВЛЯЮТСЯ ВМЕСТЕ С **ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

ПОЛНОМОЧИЯ: (Empowered by)

- **Принятие решений по системам в своей области** в рамках общей архитектуры и процессов
- **Выделенные ресурсы**
Выделенные на область ресурсы – бюджет, люди, сервисы, полномочия

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА (Accountable for)

- **Весь цикл работ**
- **Доставка ценности клиенту**
- **Выполнение общих стандартов и процессов**
- **Координация с партнерами**

Не без ложки дегтя



Высокая автономность команд порождает множество новых инструментов



Эксперты по одному профессиональному направлению меньше обмениваются опытом между собой



Большой фокус на продукте. Теряется ощущение работы в одной большой ИТ-команде

Не без ложки дегтя



Высокая автономность команд порождает множество новых инструментов



Эксперты по одному профессиональному направлению меньше обмениваются опытом между собой



Большой фокус на продукте. Теряется ощущение работы в одной большой ИТ-команде



Создаем профессиональные сообщества (гильдии)



Уделяем большое внимание профессиональному развитию сотрудников



Развиваем коммуникации, измеряем «пульс» нашей команды и отрабатываем его результаты

2023. Итоги

01

Средний time-to-market:
20-30 дней (в 4-6 раз быстрее)

04

Плоская организационная структура

02

Инциденты
сократились в 5-7 раз

05

Бизнес + ИТ = **одно целое**

03

AGILE
команд: 70+

06

Прозрачно, все ведется в JIRA, Confluence, проводятся QBR

И каждый год делаем фокус на **НОВЫХ ВАЖНЫХ ТЕМАХ**



ВСЕ-ТАКИ ЧТО ВАЖНЕЕ: КУЛЬТУРА ИЛИ SETUP?

Между этими словами нельзя ставить значение «или»: важно и то и то в совокупности

Очевидно одно: правильный setup порождает большие изменения в культуре

Как бы ни было странно, но опыт говорит: 80% успеха компании определяется структурой, 20% - людьми

НАСТОЯЩИЕ
ВОЗМОЖНОСТИ

росбанк 30 лет