

**Опыт заказной
разработки ПО
в разных форматах
на примере реальных проектов**

Борис Шелекасов

Директор департамента информационных технологий ВТБ Лизинг

ПОРТРЕТ ВТБ ЛИЗИНГ



ТОП-3

лизинговых
компаний России

953 млрд ₽

совокупный объем
лизингового портфеля

21 год

работы на рынке

92 000

довольных клиентов

63 офиса

по всей России

4000

партнеров и поставщиков

1 место

в сегменте «ж/д техники»*

1 место

в сегменте «водного
транспорта»*

*По данным рэнкинга «Эксперт РА» за 2023 год
**По данным рейтингового агентства «Эксперт»



Investment Leaders Award 2023
«Новая цифровая идея года»



Диплом в номинации
«Клиентоориентированность и
качество услуг на рынке лизинга»

Высокий уровень финансовой
надежности ruAA*

КАК ЭТО БЫЛО И СЕЙЧАС БЫВАЕТ: ПРОЕКТЫ

01 Разрабатываем

Функциональные Требования (ФТ)

02 Согласовываем

со всеми заинтересованными подразделениями

03 Утверждаем

score, бюджет, календарный план реализации

04 Проводим конкурс

на выбор подрядчика в формате:
фиксированный score – фиксированная стоимость

05 В процессе реализации

понимаем, что многое поменялось: окружающая архитектура, рынок,
требования регулятора, понимание пользователей своих потребностей

06 Ведём претензионную работу

с подрядчиком, учитываем взаимные
требования, принимаем частичные результаты

07 Думаем, что делать дальше



08 Дорабатываем

частичный результат «своими силами»
с привлечением внешних ресурсов

Крутой водопад

- Долгий старт
- Риски ошибиться с требованиями
- Сложность реакции на изменения среды

КАК ЭТО БЫЛО

ДОРАБОТКИ

Бизнес линия 1	Заявки на разработку >
Бизнес линия 2	Заявки на разработку >
Финансовый департамент	Заявки на разработку >
Департамент Рисков	Заявки на разработку >
Бэкофис	Заявки на разработку >
Другие подразделения	Заявки на разработку >

Результат

Общая система приоритизации
Очередь на реализацию

Воронка приоритизации

- > Сложность единой приоритизации от разных заказчиков
- > Непрозрачность использования ресурсов
- > Коллизии за ценный ресурс
- > Труднопредсказуемые сроки
- > Сложность реакции на приоритеты
- > Отношения: Заказчик – Исполнитель
- > Низкая вовлечённость ключевых пользователей

КАК ЭТО СЕЙЧАС

ПРОЕКТЫ-ПРОДУКТЫ

01 Фиксируем не score, а цели

02 Начать быстро (MVP)

03 Запуститься в прод
и посмотреть, что получилось

04 Уточнить потребность

05 Бэклог и команда

06 Частые инкременты

Тише едешь, дальше будешь

- › Гибридная модель: проект и продукт
- › Снижение рисков
- › Вовлечение ключевых пользователей
- › Партнёрские отношения с заказчиком

НО:

- › Не все проекты так можно делать
регуляторные, некоторые инфраструктурные
- › Сроки и бюджет никто не отменял

КАК ЭТО СЕЙЧАС

ДОРАБОТКИ

Бизнес линия 1

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команда
Бизнес линии 1

Бизнес линия 2

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команда
Бизнес линии 2

Фин. департамент

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команда
Фин. департамента

Департамент Рисков

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команда
Департамента Рисков

Бэкофис

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команда
Бэкофиса

Другие подразделения

Заявки на разработку ›
‹ Результат

Команды
Других подразделений

Прозрачные ручьи

- › Каждый владелец решает, что делать, а что отложить
- › Понятно, что делают люди
- › Меньше коллизий за ресурс
- › Сроки понятны и предсказуемы
- › Изменения – не катастрофа
- › Отношения партнёрские, командные
- › Полная вовлечённость ключевых пользователей

НО:

- › Не везде есть продукт, используем сервис, квази-продукт
- › Уровень доверия нарабатывается постепенно
- › Метрики, метрики
- › Не под все направления можно создать команду
- › Ряд задач требуют межкомандной координации

САМИМ РАЗРАБАТЫВАТЬ ИЛИ ЗАКАЗЫВАТЬ?

% FTE IN-HOUSE IT DEVELOPMENT

Факторы, влияющие на долю внутренней разработки:

 **Стимулируют**
увеличение % FTE in-house

Работа «по Agile»

(гибкие подходы), внутренняя команда более мотивирована и вовлечена, разделяет ценности и культуру компании

Новизна технологического решения

и его влияние на конкурентные преимущества

Чувствительность информации, алгоритмов,

know-how, сохранение эксклюзивности за Компанией

 **Сдерживают**
увеличение % FTE in-house

(Не)готовность Компании

набирать, мотивировать, обучать внутреннюю команду

(Не)достаточная скорость рекрутинга

Большое количество закупленных

коробочных решений в стеке технологий Компании

Наличие на рынке готовых решений

или компаний с релевантным опытом

Сдерживание АУР (ОРЕХ)

Applications FTEs: Insourced vs. Contractor

Источник: Gartner (2020)



Метрика % FTE in-house малоинформативна, каждая организация решает для себя исходя из конкретной ситуации, технологического стека и др. факторов. Нет общеприменимой «best practice»



**Благодарим
за внимание!**

