

Научная статья / Research Article

УДК 336.71

DOI: 10.36718/2500-1825-2025-1-17-26

Ольга Вячеславна Зинина¹, Юлия Анатольевна Оленцова²

¹Российский технологический университет, Москва, Россия

²Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия

¹zinina.olya@bk.ru

²tutor.eng@yandex.ru

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ В КОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ: AGILE-ТЕХНОЛОГИЯ

Цель исследования – анализ эффективности agile-методов управления на примере компании «Сбер» и выработка рекомендаций для их улучшения. Задачи: изучить теоретические основы управления в банковской сфере и инновационных подходов к управлению; рассмотреть agile-подход как инновационный способ функционирования банка; изучить применение и внедрение agile-подходов в сфере банковского дела; проанализировать случаи использования agile-методов в корпоративной практике и культуре ПАО «Сбер»; оценить результаты применения инновационных подходов в деятельности ПАО «Сбер»; сделать выводы об эффективности использования инноваций в управлении ПАО «Сбер». Объект исследования – публичное акционерное общество «Сбер». В 2020 г. «Сбер» подытожил результаты пятилетней работы. В эффективности данной работы значительную роль играет примерно 100 профессиональных коучей, составляющих наиболее крупное и опытное сообщество Agile-коучей на территории Российской Федерации, и которые осуществляют разработку, оптимизацию и техническую поддержку свыше 600 различных продуктов и сервисов. ПАО «Сбер» в настоящее время акцентирует свои усилия на улучшении практик продуктового управления и повышении квалификации продуктовых менеджеров. Был создан специализированный инструмент для исследовательской деятельности – Discovery Space, который предназначен для поддержки Agile-команд в процессе формулирования гипотез и выбора соответствующих исследований. Основной приоритет банка – непрерывное совершенствование эффективности всех продуктов и процессов. В процессе многолетней Agile-трансформации ПАО «Сбер» сформировал значительную экспертизу в данной области. Образовательный центр банка предлагает широкий спектр программ и курсов для обучения и получения сертификации в области Agile, включая эксклюзивные курсы от ведущих специалистов, а также программы по наиболее востребованным методологиям Scrum и Kanban. ПАО «Сбер» является одной из трех организаций в России, аккредитованных Kanban University – единственным в мире университетом, специализирующимся на обучении методологии Kanban. Опыт ПАО «Сбер» в области Agile-трансформации привлекает интерес широкого круга российских предприятий от базового обучения до комплексной трансформации бизнеса.

Ключевые слова: инновационный подход, гибкие методологии, гибкое управление, agile, экосистема, agile-подход, эффективность, результативность.

Для цитирования Зинина О.В., Оленцова Ю.А. Внедрение инновационных подходов к управлению в коммерческой сфере: Agile-технология // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2025. № 1. С. 17–26. DOI: 10.36718/2500-1825-2025-1-17-26.

Olga Vyacheslavna Zinina¹, Yulia Anatolyevna Olentsova²

¹ Russian Technological University, Moscow, Russia

² Krasnoyarsk State Agrarian University, Krasnoyarsk, Russia

¹zinina.olya@bk.ru

²tutor.eng@yandex.ru

THE INTRODUCTION OF INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGEMENT IN THE COMMERCIAL SPHERE: AGILE TECHNOLOGY

The objective of the study is to analyze the effectiveness of Agile management methods using Sber as an example and to develop recommendations for their improvement. Objectives: to study the theoretical foundations of management in the banking sector and innovative approaches to management; to consider the agile approach as an innovative way of bank functioning; to study the application and implementation of Agile approaches in banking; to analyze cases of using agile methods in the corporate practice and culture of Sber PJSC; to evaluate the results of applying innovative approaches in the activities of Sber PJSC; to draw conclusions about the effectiveness of using innovations in the management of Sber PJSC. The object of the study is Sber Public Joint-Stock Company. In 2020, Sber summed up the results of five years of work. A significant role in the effectiveness of this work is played by about 100 professional coaches, who make up the largest and most experienced community of Agile coaches in the Russian Federation, and who develop, optimize and provide technical support for over 600 different products and services. Sber PJSC is currently focusing its efforts on improving product management practices and improving the qualifications of product managers. A specialized tool for research activities was created – Discovery Space, which is designed to support Agile teams in the process of formulating hypotheses and selecting relevant studies. The bank's main priority is the continuous improvement of the efficiency of all products and processes. In the process of long-term Agile transformation, Sber PJSC has formed significant expertise in this area. The bank's educational center offers a wide range of programs and courses for training and certification in the field of Agile, including exclusive courses from leading experts, as well as programs on the most popular methodologies Scrum and Kanban. Sber PJSC is one of three organizations in Russia accredited by Kanban University, the only university in the world specializing in teaching the Kanban methodology. Sber PJSC's experience in the field of Agile transformation attracts the interest of a wide range of Russian enterprises from basic training to comprehensive business transformation.

Keywords: innovative approach, flexible methodologies, flexible management, agile, ecosystem, agile approach, efficiency, effectiveness.

For citation: Zinina O.V., Olentsova Y.A. The introduction of innovative approaches to management in the commercial sphere: agile technology // Socio-economic and humanitarian journal. 2024. № 1. S. 17–26. DOI: 10.36718/2500-1825-2024-1-17-26.



Введение. Выбор метода управления – это одна из ключевых составляющих успеха проекта наряду с правильно подобранной командой и опытом её участников. Сегодня существует множество

ство эффективных и широко применяемых методов управления проектами.

Методологии управления проектами в сфере ИТ можно в глобальном

смысле разделить на два основных подхода: классический и итеративный.

Схему рабочего процесса классического проектного управления можно увидеть на рисунке 1.



Рис. 1. Схема классического проектного подхода

Гибкие методологии, в отличие от традиционных, не так сильно зависят от первоначального планирования и предлагают совершенно другой жизненный цикл – итерации. Популярная сегодня методология управления проектами –

Agile. Это гибкий подход, который подразумевает деление одного большого проекта на несколько мини-проектов [1, 2].

Схема работы в данном подходе приведена на рисунке 2.



Рис. 2. Схема работы по Agile

Итак, проведенный анализ показывает, что одно из ключевых преимуществ классического подхода – это избавление от стихийности [3, 4]. Что касается гибких методологий, их основными плюсами являются быстрая разработка новых

продуктов и более точное соответствие требованиям клиентов.

Цель исследования – анализ эффективности agile-методов управления на примере компании «Сбер» и выработка рекомендаций для их улучшения. Объектом исследования данной работы

является Публичное акционерное общество «Сбер».

Задачи: изучить теоретические основы управления в банковской сфере и инновационных подходов к управлению [5]; рассмотреть agile-подход как инновационный способ функционирования банка; изучить применение и внедрение agile-подходов в сфере банковского дела; проанализировать случаи использования agile-методов в корпоративной практике и культуре ПАО «Сбер»; оценить результаты применения инновационных подходов в деятельности ПАО «Сбер»; сделать выводы об эффективности использования инноваций в управлении ПАО «Сбер».

Практическая значимость данной работы заключается в анализе эффективного внедрения agile-методологий в другие организации, основываясь на опыте лидера рынка. Это будет особенно актуально в постоянно меняющейся бизнес-среде, где применение гибких и инновационных методик управления является ключевым фактором успешного развития [6].

Объекты и методы. В рамках проводимого исследования были использованы следующие методы:

– анализ успешных российских и международных практик внедрения agile-технологий;

– информационные и статистические методы.

Информационная основа. В исследовании информационную базу составили нормативные акты «Сбера», данные из материалов СМИ, результаты научных исследований в области менеджмента, управления персоналом сотрудников, а также информация из надежных интернет-ресурсов.

Результаты и их обсуждение. Agile, как концепция, возникла из идеи «бережливого производства», применяемой в автомобильной индустрии [7]. Изначально гибкие методы были разработаны для информационных технологий, где нередки случаи, когда проекты, стоимость которых исчисляется миллионами, в результате не приносят ожидаемой прибыли (рис. 3).

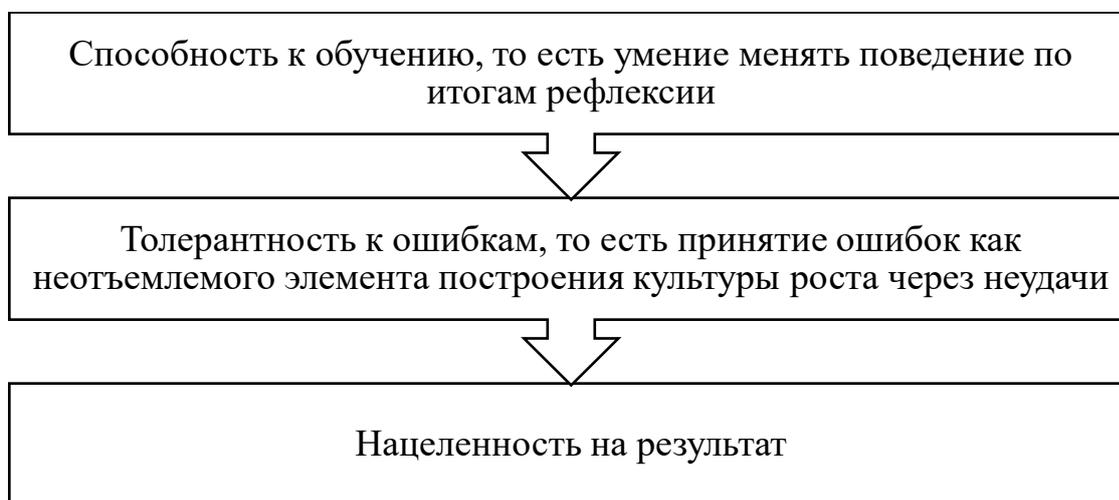


Рис. 3. Факторы успешности применения гибких подходов

Рассмотрим основные особенности метода быстрого цикла. Agile-организации фокусируются на скоростных итерациях и экспериментах. Команды быстро достигают ключевого результата, устраивают регулярные, чаще всего ежедневные совещания для обмена информацией о про-

грессе, решения проблем и обеспечения согласованности [8, 9].

Среди ведущих участников банковского сектора стоит выделить такие крупные финансовые учреждения, как ПАО «Сбер», ПАО ВТБ и АО «Альфа-Банк».

Чтобы оценить, насколько эффективно они конкурируют на рынке, были использованы инструменты маркетингового и социологического исследования, в частности опросы [10]. Исходными данными для анализа послужили результаты опросов, полученные из общедоступных источников. Ниже представлены подробные выводы, сделанные на основе данных анкетирования.

В исследовании участвовали 284 клиента 3 банков: ПАО «Сбер», ПАО «ВТБ» или АО «Альфа-Банк». Было зафиксировано почти равное распределение по полу: 50,7 % составили мужчины и 49,3 % – женщины.

Согласно представленным данным, доминирующая часть опрошенных лиц (33,10 %) отметила уровень дохода, колеблющийся в пределах от 30 до 50 тыс. руб. Следующую категорию составляют респонденты с доходом между 20 тыс. и 30 тыс. руб. (27,11 %), за ними располагаются участники с доходом ниже 20 тыс. руб. (30,99 %). Меньшая часть опрошенных (8,45 %) сообщила о доходе в диапазоне от 50 до 150 тыс. руб., в то время как единственный респондент (0,35 %) указал на доход, превышающий 150 тыс. руб.

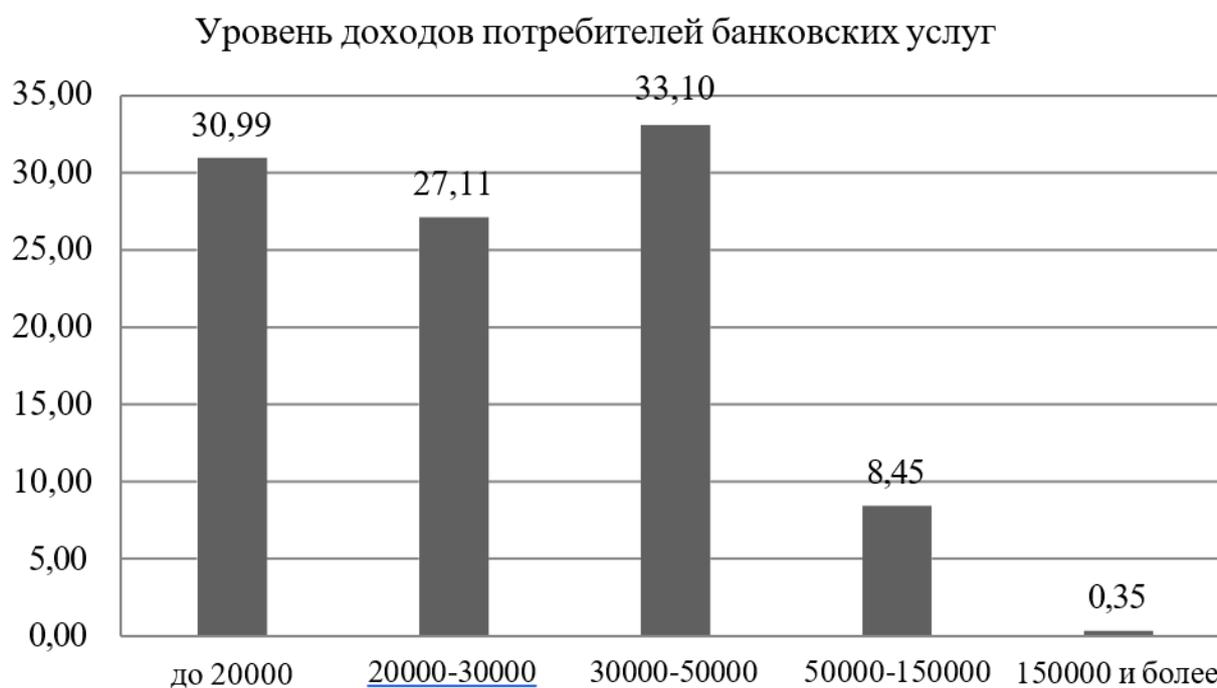


Рис. 4. Распределение респондентов по уровню ежемесячного дохода, %

На рисунке 4 продемонстрированы результаты опроса, направленного на выявление предпочтений клиентов в выборе банковских услуг. Важно, что в опросе участвовали исключительно те лица, которые являются или когда-либо были клиентами одного из трех банков, подвергшихся исследованию.

Из представленной диаграммы следует, что большая часть респондентов, а именно 55,99 %, отдают предпочтение услугам ПАО «Сбер». Это указывает на значительное доверие к данному банку со стороны клиентов.

Оценка конкурентоспособности стоимости банковских услуг представлена в таблице.

Оценка конкурентоспособности стоимости банковских услуг

Показатель	Весовой коэффициент, %	Балльная оценка по методике Спициной, балл			Уровень качества услуг, балл		
		ПАО «Сбер»	ПАО «ВТБ»	«Альфа-Банк»	ПАО «Сбер»	ПАО «ВТБ»	«Альфа-банк»
Кредитование	0,21	30	40	40	6,39	8,52	8,52
Рко	0,19	20	20	30	3,86	3,86	5,79
Депозиты	0,14	20	30	30	2,8	4,2	4,2
Операции с ценными бумагами	0,13	40	30	30	5,12	3,84	3,84
Инкассация	0,05	50	30	30	2,3	1,38	1,38
Хранение ценностей	0,00	10	10	30	0,04	0,04	0,12
Валютные операции	0,16	40	20	30	6,28	3,14	4,71
Обслуживание пластиковых карт	0,11	30	40	20	3,42	4,56	2,28
Прочие услуги	0,01	50	40	40	0,3	0,24	0,24
Итого	1,00	290,00	260,00	280,00	30,51	29,78	31,08
Средний уровень качества услуг, балл	30,45667						
Относительный уровень качества банковских услуг, %	–	0,33	0,33	0,34			
Ранг	–	2	2	1			

По уровню стоимости банки примерно равноценны – в ПАО «Сбер» и ПАО «ВТБ» большее количество предлагаемых услуг и соответственно иная формация ранжирования процентных ставок и условий – кредитования, депозитов, обслуживания банковских карт. Как видно из таблицы, по уровню кредитования лидируют ПАО «ВТБ» и «Альфа-

Банк», по уровню расчетно-кассового обслуживания – «Альфа-Банк».

Рассмотрим ключевых игроков на рынке, которые одними из первых встали на путь трансформации в сторону гибкого управления.

В рамках анализа ключевых участников банковского рынка было выявлено, что «Альфа-Банк» выбрал стратегию, отличную от подхода «Сбера». В процес-

се инициирования Agile-трансформации была организована группа высшего управленческого состава на добровольных началах, которая взяла на себя ответственность за реализацию данного процесса. Были проведены соответствующие обучающие мероприятия и подготовительные работы.

Далее для начала трансформации были выбраны два пилотных направления: предоставление услуг среднему и малому бизнесу, а также VIP-обслуживание физических лиц. В этих сегментах стартовало формирование интегрированных команд специалистов из бизнес-подразделений и IT-отделов, которые приступили к работе в соответствии с доступными ресурсами для обучения и поддержки со стороны коучей по Agile-методологии.

Изначально новая методология была апробирована на пилотных подразделениях банка. После успешного завершения пилотного проекта принципы и подходы были распространены на все структурные единицы. В результате банк осуществил трансформацию своей деятельности, перейдя на новую модель работы. Тем не менее, несмотря на успешное внедрение изменений, ожидаемый существенный рост показателей не был достигнут. Предполагалось, что благодаря трансформации банк сможет ускорить свое развитие и обойти конкурента – «Тинькофф Банк», однако эти ожидания не оправдались.

Сравнительный анализ трансформационных процессов в «Альфа-Банке» и «Сбере» позволяет отметить, что «Альфа-Банк» изначально ориентировался на инкрементальную реализацию результатов, в отличие от более медленного и масштабного подхода, принятого «Сбером». Запуск каждой Agile-команды в «Альфа-Банке» рассматривался как отдельный этап инкрементальной доставки, при этом бизнес-метрики деятельно-

сти команд служили индикаторами успешности каждого такого этапа и позволяли вносить коррективы в процесс.

Благодаря этому подходу трансформация в «Альфа-Банке» была осуществлена с большей скоростью и, предположительно, с более высокой эффективностью, хотя данное предположение основывается на субъективных ощущениях и впечатлениях, а не на количественном анализе. В целом применение Agile-методологии для управления проектом трансформации оценивается как более предпочтительное по сравнению с классическими методами управления проектами [11, 12].

«Райффайзенбанк» активно внедряет agile-трансформацию, экспериментируя с инновационными подходами. В 2020 г был запущен проект «Future of Work», направленный на создание и тестирование новых моделей рабочего процесса.

Данные модели предполагают совмещение преимуществ как удаленного, так и офисного формата работы для обеспечения оптимальной гибкости команд и повышения уровня комфорта сотрудников. Проект охватывает более 5,5 тысяч сотрудников из общего числа почти 9 тысяч, занятых в десяти офисах банка, расположенных в Москве, Омске, Ярославле и Коломне.

Публичное акционерное общество «Сбер» стало пионером в области масштабной Agile-трансформации. До этого «Сбер» активно развивался в сфере классического управления проектами и достиг в этом направлении существенных высот [13].

В рамках управленческой структуры ПАО «Сбер» стратегические цели декомпозируются командами на управляемые сегменты для интеграции в бэклоги продуктов. Структура бэклога представлена на рисунке 5.



Рис. 5. Структура бэклога

Команды в свою очередь разрабатывают перечень задач для каждого спринта – временно ограниченной итерации, в ходе которой осуществляется работа над созданием инкремента продукта. Данное разделение на команды коррелирует с одним из ключевых принципов Agile-манифеста, акцентирующего важность непрерывного коллаборативного взаимодействия представителей бизнеса в рамках команды [14].

Трансформация привела к модернизации банка, интеграции современных технологий и инноваций в бизнес. Пример таких компаний, как «Сбер», показывает, что у гибких методологий есть перспективы применения в финансовых институтах.

Кроме того, элементы фреймворка Sbergile представляют собой потенциал для переосмысления и интеграции в систему управленческих практик другими организациями.

Заключение. В 2020 г. «Сбер» подытожил результаты пятилетней работы.

В эффективности данной работы значительную роль играют примерно 100 профессиональных коучей, составляющих наиболее крупное и опытное сообщество Agile-коучей на территории Российской Федерации, и которые осуществляют разработку, оптимизацию и техническую поддержку свыше 600 различных продуктов и сервисов.

«Сбер» в настоящее время акцентирует свои усилия на улучшении практик продуктового управления и повышении квалификации продуктовых менеджеров. Был создан специализированный инструмент для исследовательской деятельности – Discovery Space, который предназначен для поддержки Agile-команд в процессе формулирования гипотез и выбора соответствующих исследований. Основным приоритетом банка – непрерывное совершенствование эффективности всех продуктов и процессов.

В процессе многолетней Agile-трансформации Сбер сформировал значительную экспертизу в данной области. Образовательный центр банка предлагает широкий спектр программ и курсов для обучения и получения сертификации в области Agile, включая эксклюзивные курсы от ведущих специалистов «Сбера», а также программы по наиболее востребованным методологиям Scrum и Kanban.

«Сбер» является одной из трех организаций в России, аккредитованных Kanban University – единственным в мире университетом, специализирующимся на обучении методологии Kanban.

Опыт ПАО «Сбер» в области Agile-трансформации привлекает интерес широкого круга российских предприятий – от базового обучения до комплексной трансформации бизнеса.

Список источников

1. Прохоренко А.С. Проблемы внедрения и использования гибкой методологии Agile в организациях // Внутреннее предпринимательство: университет и бизнес: сб. мат-лов междунар. науч.-практ. конф., Калининград, 27–28 октября 2017 г. Калининград: Балтийский федер. ун-т им. И. Канта, 2017. С. 34–42.
2. Незамова О.А. Цифровые технологии как способ расширения маркетинговых возможностей в бизнесе // Развитие научного наследия великого ученого на современном этапе: сб. междунар. науч.-практ. Конф., посвящ. 95-летию чл.-корр. РАСХН, Заслуженного деятеля науки РСФСР и РД, проф. М.М. Джамбулатова, Махачкала, 17 марта 2021 г. Т. 3. Махачкала: Дагестанский гос. аграр. ун-т им. М.М. Джамбулатова, 2021. С. 425–430.
3. Основопологающие принципы Agile-манифеста. URL: <https://Agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html> (дата обращения: 01.05.2024).
4. Антамошкина О.И., Зинина О.В., Печеная И.А. Модель инновационной инфраструктуры агропромышленного комплекса региона // Вестник КрасГАУ. 2011. № 3 (54). С. 27–32.
5. Пиружева А.И., Подойницын Д.О. Agile-подходы в банковской сфере // Наука. Технологии. Инновации: сб. науч. тр. XVI Всерос. науч. конф. молодых ученых: в 11 ч., Новосибирск, 5–8 декабря 2022 г. / под ред. А.С. Казьминой. Ч. 7. Новосибирск: Новосиб. гос. техн. ун-т, 2022. С. 121–124.
6. Незамова О.А. Основные направления развития АПК Красноярского края // Ресурсосберегающие технологии в агропромышленном комплексе России: мат-лы Междунар. науч. конф., Красноярск, 19 ноября 2020 г. Красноярск: Краснояр. гос. аграр. ун-т, 2020. С. 125–130.
7. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Качество трудовой жизни: сущность и факторы развития // Журнал прикладных исследований. 2021. № 5-2. С. 119–124.
8. Зинина О.В., Ткачук Н.С. Бизнес-планирование в АПК: специфика, методики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10, № 1 (34). С. 345–349. DOI: 10.26140/anie-2021-1001-0085.
9. Селищев А.А., Гулый И.М. Agile и традиционный подход в управлении проектами: стратегии, проблемы и причины внедрения Agile // Развитие экономической науке на транспорте: новые веторы в постпандемийный период: сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 25 декабря 2020 г. Т. 1. СПб.: Ин-т независимых соц.-экон. исследований –оценка, 2020. С. 225–234.
10. Незамова О.А. Цифровой маркетинг в управлении маркетинговыми каналами // Социально-экономические системы в условиях глобальных трансформаций: проблемы и перспективы развития: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф., Нальчик, 27–28 мая 2021 г. Нальчик: Кабардино-Балкарский ГАУ, 2021. С. 185–189.
11. Сагитова А.Е. Теоретические аспекты качества банковских услуг // Будущее науки-2019: сб. науч. ст. 7-й Междунар. молодежной науч. конф., Курск, 25–26 апреля 2019 г. Курск: Юго-Западный гос. ун-т, 2019. С. 337–341.
12. Булгаков Ю.В., Зинина О.В., Шапорова З.Е. Компьютерная диагностика инновационного риска // Вестник КрасГАУ. 2012. № 8 (71). С. 22–28.
13. Nezamova O.A., Olentsova J.A. The main trends of digitalization in agriculture // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2022. Vol. 981, No. 3. P. 032018. DOI: 10.1088/1755-1315/981/3/032018.
14. Rozhkova A. Bank's personnel as a tool for improving its competitiveness // Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Innovations in Digital