

**Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации**

Ордена Трудового Красного Знамени федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**Московский технический университет связи и информатики**

**Эссе**

**«Трансформация розничного взыскания: от революции к эволюции»**

**По дисциплине**

**Управление Исследованиями, Разработками и Инновациями**

**Подготовил:**

Студент группы МБД2431

Кузьмин В. А.

Розничное взыскание — это сектор банковского бизнеса, который чаще всего ассоциируется с негативным клиентским опытом. Для улучшения продуктов в данной области может применятся множество различных методологий. Спикер доклада "Трансформация розничного взыскания: от революции к эволюции" Денис Кузнецов на Sbergile Talks рассказывает, как внедрялись методологии Agile в Сбере и к каким результатам это привело.

Свой доклад Денис начал с описания текущего состояния процесса. Обозначил он его с точки зрения клиента как негативный с психологической точки зрения и долгий, сравнивая его с кредитом, который можно получить за минуту со своего телефона. Исходя из этого была принято решение по изменению процессов, чтобы клиенту стало проще при необходимости воспользоваться услугами банка для решения проблем с задолженностью и сделать клиентский путь психологически нейтральным. Таким образом родилась цель по сохранению сервисной модели взаимодействия банка с клиентом, когда последний находится в затруднительном финансовом положении и не может выполнять обязательства по кредиту.

Прежде чем перейти к описанию решения Денис описал имевшиеся проблемы с точки зрения процесса на 2016 год. Среди них он выделял:

- Проблему с наличием небольших отличий в стандартах работы с проблемными клиентами территориальных банков от общих нормативных документов.

- Отсутствие сквозных метрик, которые могли бы дать возможность объективно оценивать весь процесс.

- Связанность в центральном аппарате технических и бизнес-команд только формальными процедурами. Что приводило к задержкам в коммуникации потребностей и увеличению срока поставок доработок.

- Борьба за ресурсы и очередь разработки.

- Долгое составление бизнес-требований, и невозможность внесения изменений после их постановки, что в купе с долгим сроком разработки и согласования приводило к выпуску морально устаревшего продукта.

- Так же в этот период произошли важные изменения во внешних факторах, а именно выход федерального закона 230-ФЗ.

Из всех вышеописанных условий возникала необходимость в полной трансформации процесса. Таким образом было принято решение о внедрении Sbergile. Но, как отмечает докладчик, радикальные изменения процесса — это тяжелый путь. И первым шагом стало изменение команд.

Началось все с формирования продуктовых команд. В результате долгих обсуждений о том, как их формировать было принято решение о отсутствии приоритизации процессов, несмотря на большое количество отраслей с неравными объемами бизнеса. Что позволит развивать все процессы параллельно и равномерно. Следовательно, требуется формирование сбалансированных продуктовых команд. А для централизации программного инструментария было принято решение о формировании core-команды, нацеленной на поддержание производственного процесса, а также run-команды, которая будет управлять процессами взыскания.

Важной agile церемонией стало ежеквартальное планирование, где команды могли свободно обсуждать необходимые изменения и открыто оценивать соседние команды.

Но во время первого формирования команд возник ряд проблем, связанных с переходом на новый процесс. Первой проблемой было то, что несмотря на возможность команд самим выбирать область, с которой они будут работать, остро встала проблема с нехваткой квалифицированного персонала для занятия роли владельца продукта, так как сотрудникам не хватало экспертизы в управлении командой или предметной области. И логичным решением было бы в этом случае нанять новых специалистов на эту должность, однако Agile позволил сделать упор на развитии компетенций имеющихся кадров. Это позволило сократить кадровые расходы и поддержать целостность команд.

Стоит при этом отметить, что не все члены команд были готовы к столь радикальным изменениям в устоявшемся процессе. Из-за этого 15% сотрудников IT и RUN направлений решили покинуть команды.

После формирования команд возникли проблемы с функциональной притиркой, так как в вновь сформированных командах отсутствовала синхронизация. Было неизвестно какая команда занимается какой функционал выполняет. И это выливалось в конкуренцию, когда две команды могли разработать одинаковый функционал. А также нарушению в работе функционала соседей из-за отсутствия стремления к коллаборации.

Другой важной проблемой в командах стало неправильное расставление приоритетов из-за отсутствия сформированного видения продукта у команд, реализующего его. При этом из-за параллельного внедрения процесса в территориальных банках постоянно возникали запросы на доработки к предметным областям от run-команды. И в попытке угнаться за поступающими запросами на разработку функционала накапливалось большое количество технического долга, на решение которого команды не выделяли достаточно времени. А когда речь заходила о разработке разделяемого функционала продуктовые команды отказывались выделять ресурсы, аргументируя это тем, что это задача core-команды.

Впрочем, несмотря на все проблемы переходного периода, определенных результатов уже удалось добиться, таких как: параллельное развитие всех направлений, сокращение срока производственного цикла в 8 раз и появление единого клиентского пути. Но при этом получила развитие и еще одна проблема. А именно вопрос о задании вектора развития продукта между командами run или change. И именно он привела к внутреннему запросу команд к изменениям. Так были сформированы команды union, которые состояли из run и change команд. Таким образом оба вида команд в равной степени отвечали за определение направления развития продукта на которым работали.

Еще одним важным аспектом для предметной области являлась методология. Связанно это с большим количеством бизнес-процессов через который может проходить клиент. Поэтому была сформирована отдельная команда методологии, которая отвечала за общее построение всех процессов и выполняла платформенные функции. Таким образом эта команда фактически определяла общий вектор развития направления розничного взыскания.

И последним важным элементом второй волны развития стало определение важности клиентского опыта в процессе. Были внедрены клиентские метрики и индекс CSI. Для реализации планов предоставлению услуг взыскания как сервиса для клиентов.

В результате второй волны agile-трансформации были достигнуты несколько важных целей. Была достигнута скоординированность команд. Процесс ежеквартального планирования стал прозрачным и понятным. Процессы стали обсуждаться через призму бизнеса. Введены процессы приоритизации задач и наполнения беклогов команд. А также территориальные банки стали важной частью в формировании процесса и задач как внутренние клиенты.

Таким образом Agile позволил реализовать работу с долгами как полноценный сервис, позволяющий клиенту воспользоваться широким спектром услуг по решению своих проблем с долговыми обязательствами. А банку он позволил отслеживать клиентские метрики и быстро адаптироваться, реагируя на изменяющиеся условия рынка. В следствии чего он продолжает оставаться технологическим лидером в сфере взысканий.

Подведем итоги. Sbergile позволил уменьшить TTM метрику в сфере взыскания в сбере за счет следующих факторов:

- Централизацию планов развития направления как бизнеса и получение обратной связи командами за счет введения церемонии ежеквартального планирования.

- Формирование полнофункциональных продуктовых команд, обладающих широким спектром компетенций и способных к самостоятельному определению вектора развития продукта.

- Снижение времени формирования требований и возможность внесения изменений в них после первоначальной постановки задачи.

- Внедрение возможности оперативно реагировать на изменение рынка за счет короткого цикла разработки функционала.

- Более плотной работы с внутренними заказчиками для приоритизации важных изменений.