Transform[ ]mind

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СОВРЕМЕННОГО БАНКА

ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ РОСБАНКА

Денис Сотин

Росбанк, Член Правления – Директор по ИТ

THE FUTURE IS YOU

SOCIETE GENERALE

ПОЧЕМУ МЕНЯТЬСЯ

В современно мире становится очевидным что организация потеряет конкурентоспособность в случае, если не станет значительно более цифровизиованной

Исходя из этой перспективы мы должны признать постоянно возрастающую роль нашего клиента в части определения нашего стратегического фокуса

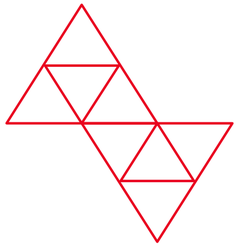
Это значит, что мы должны стать клиентоцентричной организацией чтобы удовлетворять потребности клиента, а не просто продавать продукты

SOCIETE GENERALE

ЧТО МЕНЯТЬ

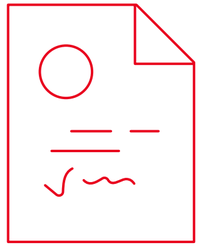
Чтобы стать клиенто-центричной организацией, новая операционная модель должна быть внедрена в банке

Новая операционная модель предполагает внедрение иного подхода создания ценностей для клиента, поддерживаемого по следующим основным блокам:



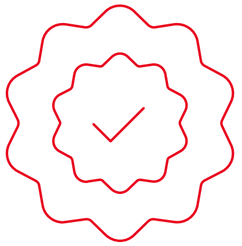
Продукты

Создание и запуск новых продуктов базируется на раннем отклике клиента => быстрая реакция и модификация



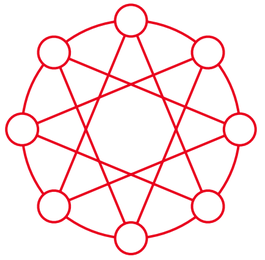
Операционные возможности

Значительные изменения в модели управления банком, модели создания новых сервисов, поддерживающих процессов – бюджетирование, HR, контрактование и т.д.



Каналы

Трансформация каналов для соответствия поведению клиента и его предпочтениям



Данные

Использование данных и технологий для расширения и улучшения текущего предложения продуктов и сервисов

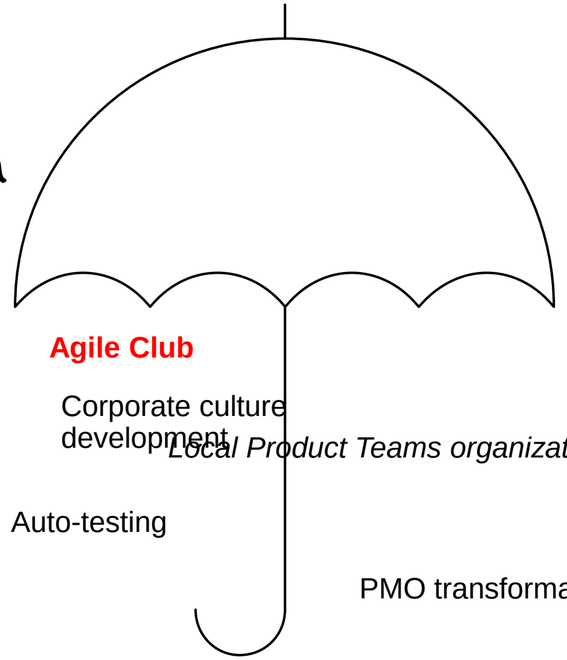
SOCIETE GENERALE

СИНХРОНИЗАЦИЯ _ КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ

К концу 2018 года Росбанк стартовал внедрение большого количества инициатив, которые способствуют созданию новой операционной модели

Многие из этих активностей имеют
зависимости и влияют друг на друга

Для достижения необходимого уровня синхронизации и достижения эффекта синергии, мы решили объединить их под Зонтиком единой программы



Agile Club

Corporate culture development

Local Product Teams organization

Auto-testing

PMO transformation

New CR Management approach and Quarterly planning

Lean Management and End-to-End processes optimization

CI/CD practices and infrastructure implementation

EA Office transformation

Skills management and Capacity management in IT

Internal Agile training

Functional Groups IT/OPER

Explicit EVP and targeted Employer sub-brand (for IT, Digital)

Shared Teams' KPIs

New Strategic Business Partner in Retail

SOCIETE GENERALE

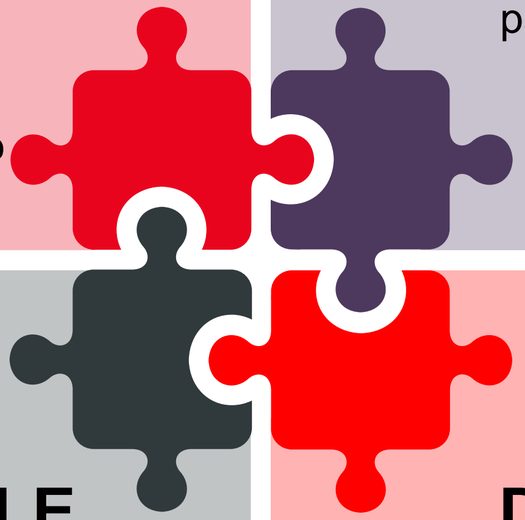
ОСНОВНЫЕ БЛОКИ ПРОГРАММЫ

Работаем по-новому

Изменение различных процессов – от процесса стратегического планирования бюджетирования до процессов найма и контрактования

Платформы

Набор систем, используемых совместно различными командами для разработки



AGILE@SCALE

Создание различных команд, отвечающих за создание новых продуктов и сервисов

Digital EVP

Digital employee value proposition – позиционирование брэнда как привлекательного для новых digital профилей

SOCIETE GENERALE

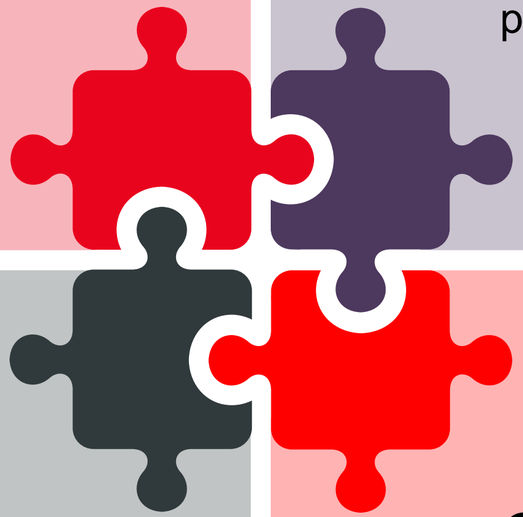
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Продукты

Укрупненное Ценностное предложение для внешних клиентов с прозрачным и полностью выделяемым P&L, предполагающее интенсивную ИТ разработку

Платформы

Набор систем, используемых совместно различными командами для разработки



Каналы

Бизнес-сервис, предоставляющий особый путь взаимодействия с клиентом (КЦ, офис, мобильное приложение, веб-сайт и т.д.)

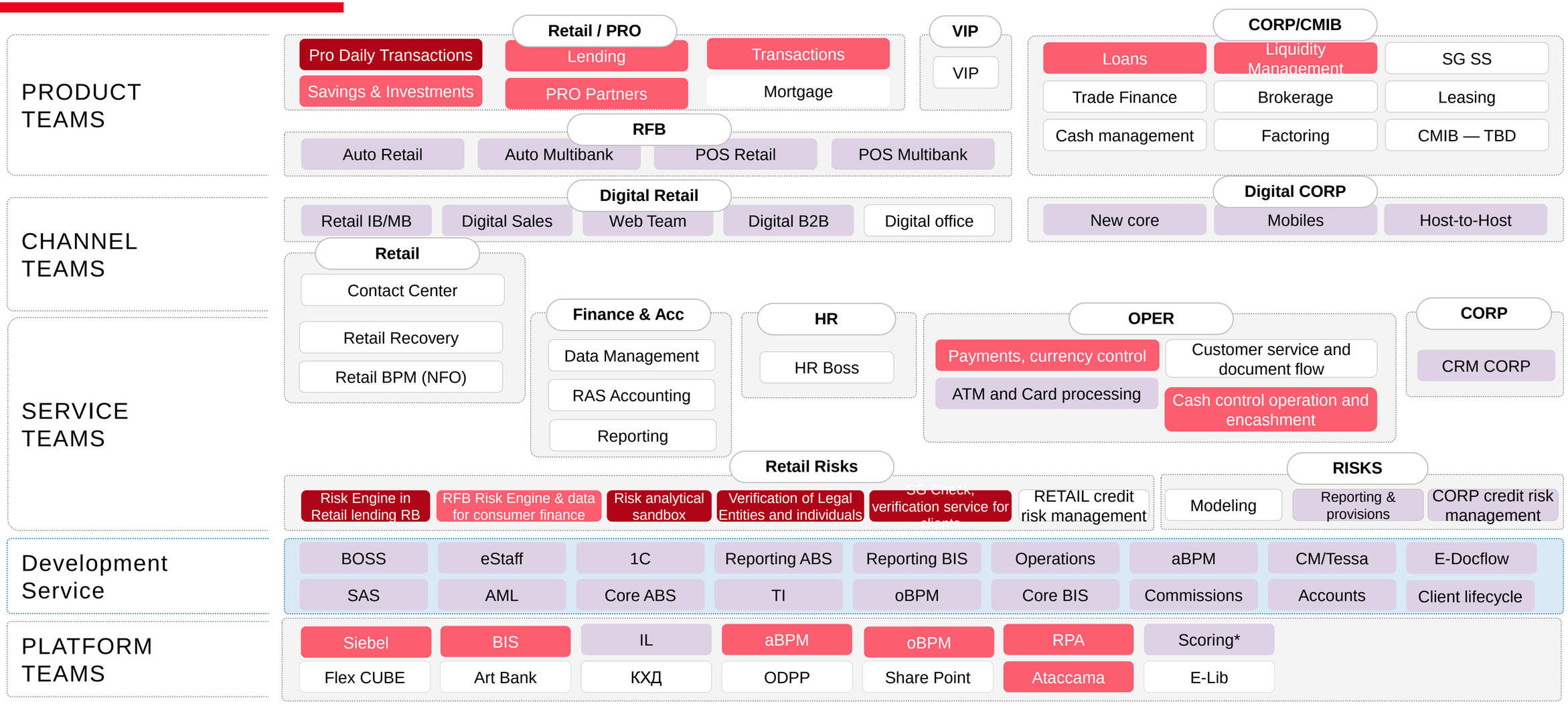
Сервис

Набор связанных сервисов предоставляемых продуктовым командам

РОСБАНК

SOCIETE GENERALE GROUP

HOLISTIC VIEW



Legend

Agile team — already started. Assessment done

Team — not started, preparing for Kick-off

Team — already started, not assessed. Preapproval required

Team — to be validated

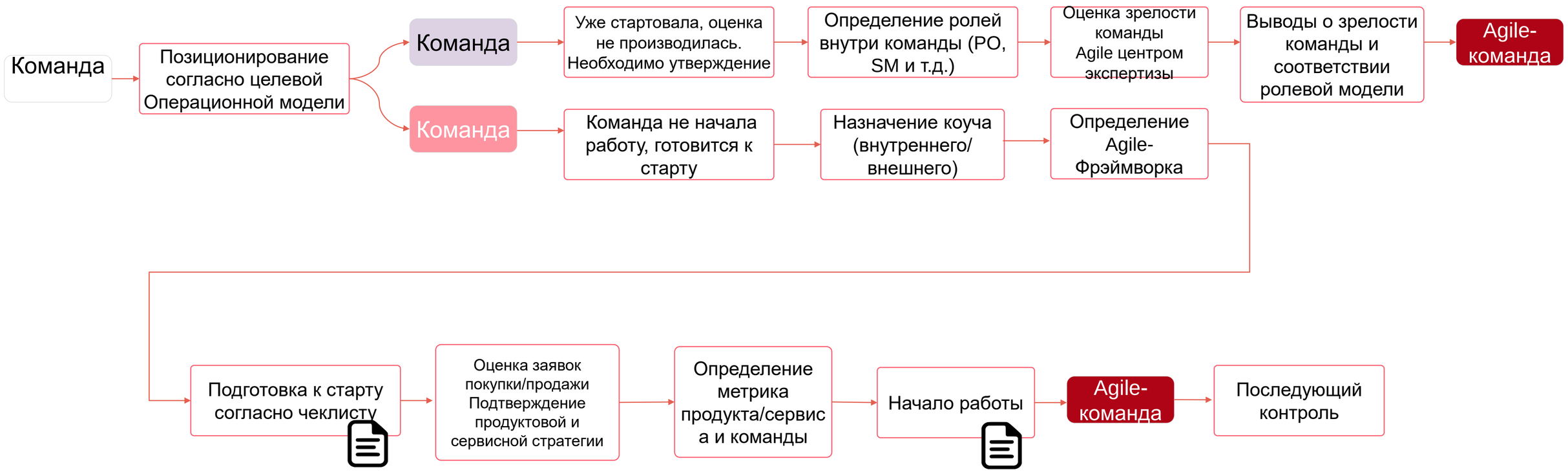
Specialized development service

* Scoring — RFB platform

РОСБАНК

SOCIETE GENERALE GROUP

ПОДХОД К СОЗДАНИЮ AGILE КОМАНД



Обозначения

- Agile-команда — уже начали работать. Оценка проведена
- Команда —не начали работу, подготовка к старту
- Команда — уже начали работать, не проведена оценка. Требуется предварительное одобрение
- Команда — требуется утверждение

*QBR — Ежеквартальный обзор бизнеса

РОСБАНК
SOCIETE GENERALE GROUP

СОЗДАНИЕ ПРОДУКТОВОЙ/СЕРВИСНОЙ КОМАНДЫ (CHECKLIST)

Ключевые участники: Офис Трансформации, коуч по Agile, куратор MB/MB-1,PO/SO, команда, представитель Финансовой дирекции, представитель от подразделений HR, представитель от Фабрики программного обеспечения, EAO, Стратегический бизнес-партнер по домену

ПРОДУКТЫ / УСЛУГИ

- Определена стратегия и дорожная карта по продуктам и услугам
- Определена метрика продуктов и услуг
- Определен P&L Продукта/сервиса
- Определены PO/SO
- Бэклог продукта/сервиса (ожидания, приоритеты)

ПРОЦЕССЫ

- Проведен аудит процессов
- Проанализированы «горячие зоны» (heatmap) / процент покрытия продуктового бэклога

TEAM

КОМАНДА

- SM назначен и оценен
- Команда сформирована хотя бы на 80% (представлепн план найма в команду)
- Открыто финансирование команды
- Определены КПЭ команды
- Назначен внешний/внутренний коуч
- Проведены тренинги для команд
- Проведен тренинг по важным навыкам
- Совместное расположение команды
- Заключены SLA с внешними подрядчиками

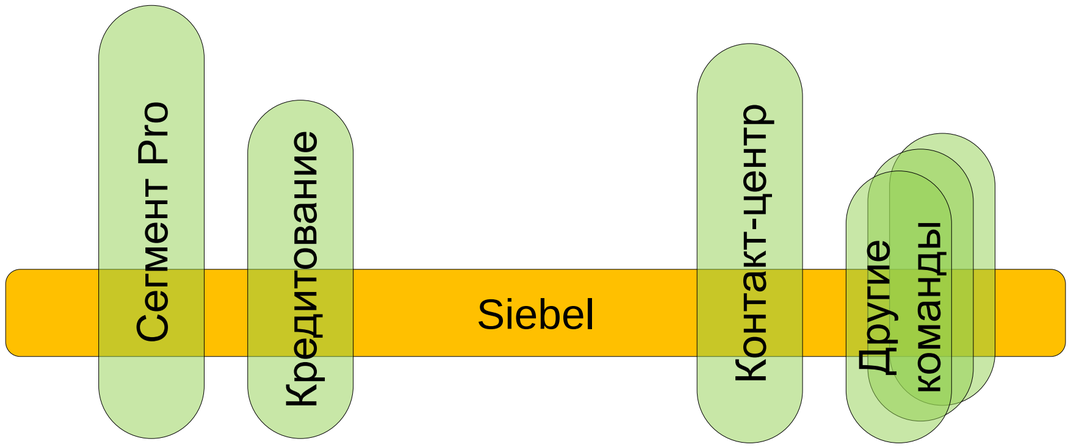
ТЕХНИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

- Обеспечена отдельная IT инфраструктура со всеми необходимыми доступами
- Определена продуктовая архитектура для бизнеса и IT
- Независимый релизный цикл
- Внедрены необходимые инженерные стандарты и практики

ОСНОВЫ ПЛАТФОРМЫ

ПЛАТФОРМА:
набор систем, которые используются в **различных** цифровых продуктах и услугах для **разработки**

Пример: платформаSiebel



Обозначения

Продукты/услуги | Платформа

МИССИЯ платформы:
дать Agile-командам возможность развивать новые продукты **независимо** и **бесперебойно,** в то же время усиливая **надежность** платформы, технологическое **превосходство** и **эффективность**

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ

- Владелец платформы(PLO)
- Архитектор платформы (PA)
- Менеджер выпуска (RM)
- Менеджер приложений (MA)
- Тест-менеджер (TM)

РОСБАНК
SOCIETE GENERALE GROUP

ЦЕЛИ ПЛАТФОРМЫ

НЕЗАВИСИМОЕ И БЕСПЕРЕБОЙНОЕ РАЗВИТИЕ

- Обеспечивать независимости в разработке решений продуктовыми и сервисными командами
- Ускорить переход платформы на целевую архитектуру
- Разрабатывать многоразовые инструменты для быстрой и бесперебойной разработки (общие шаблоны, модули, библиотеки)
- Развивать платформенно-ориентированную экспертизу
- Развивать параметризацию платформы
- Управлять производственным (релизным) циклом платформы

НАДЕЖНОСТЬ

- Обеспечивать доступность и надежность сред для платформы (вкл. продуктивную и непродуктивную)
- Обеспечить масштабирование и деятельность платформы
- Разрабатывать инструменты мониторинга для платформы
- Осуществлять техническую поддержку сервисов платформы
- Обеспечивать информационную безопасность платформы

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

- Разрабатывать общие технологические сервисы
- Заниматься разработкой решений по CI/CD, а также других инструментов автоматизации
- Заниматься разработкой API для платформы
- Управления стандартами и принципами развития платформы
- Следить за актуальностью технологических компонентов и инструментов в платформе
- Давать оценку скиллов для разработчиков платформы (включая поставщиков)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

- Обеспечивать эффективность ресурсов и затрат платформы
- Обеспечивать прозрачность процессов платформы
- Обеспечивать прозрачность деятельности платформы

ОДНОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ: ТРИ МОДЕЛИ

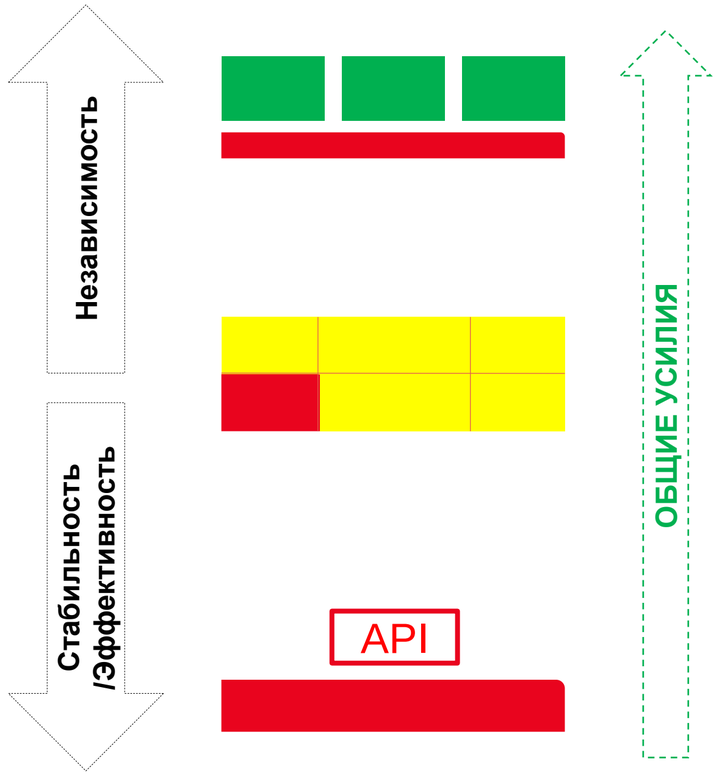
Мы пользуемся тремя моделями одновременного развития в платформах

1. Независимые компоненты
   - Каждый компонент разрабатывается своей командой по продуктам/процессам
   - Остальные команды не вносят изменения в этот компонент

2. Внутренний Open Source
   - Несколько команд разрабатывают продукт одновременно
   - Одна из команд – владелец компонента, которая проводит проверку кода после всех изменений, внедренных другими командами

3. Платформенная API
   - Компонент разрабатывается только командой этой платформы
   - Команда платформы дает API всем остальным командам

Мы можем использовать различные модели для разных компонентов в рамках одной платформы



РОСБАНК
SOCIETE GENERALE GROUP

ДЕЙСТВУЮЩИЕ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПЛАТФОРМЫ

ДЕЙСТВУЮЩИЕ

СЛОЙ ИНТЕГРАЦИИ (**IL**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (**oBPM**)

РОЗНИЧНЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ (**SIEBEL**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ СПРАВОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ(**ATAC CAMA**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ (**aBPM**)

CORE ПЛАТФОРМА (**BIS**)

ПЛАТФОРМА BIG DATA (**ODPP**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ (**SHAREPOINT**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОБОТИЗАЦИИ(**UI PATH**)

Потенциальные платформы

РОЗНИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ (**ARTBANK**)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОЗНИЧНОГО ИБ/МБ (**DBO RETAIL**)

КОРПОРАТИВНОЕ ХРАНИЛИЩЕ ДАННЫХ

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОДУКТЫ (**FLEXCUBE**?)

ПЛАТФОРМА ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ИБ/МБ (**DBO CORP**)

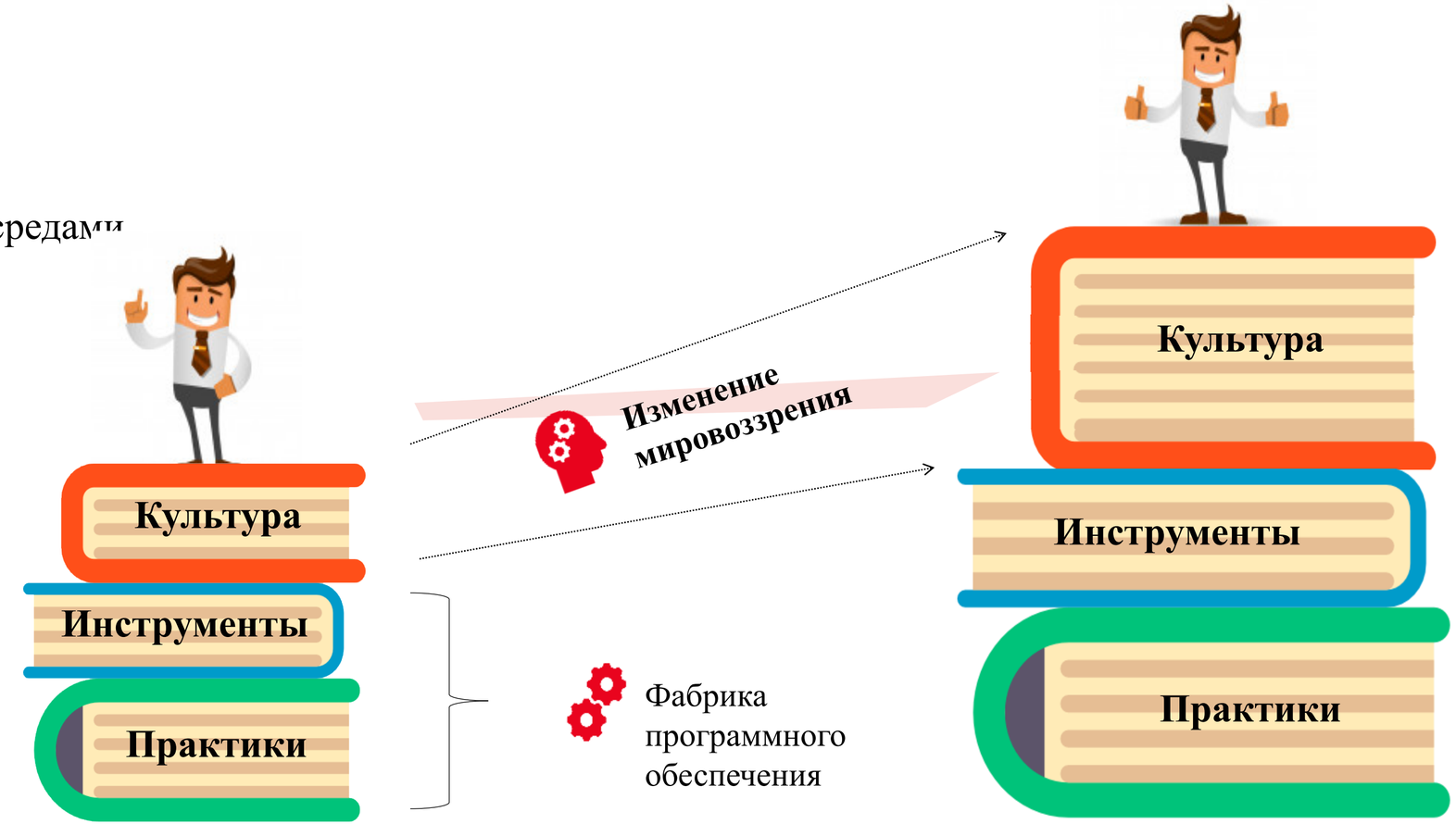
ВКЛАД ФАБРИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ (SOFTWARE FACTORY)

Software factory фокусируется на технических средствах, позволяющих обеспечить быстрое внедрения решений, при обеспечивая высокое качество благодаря внедрению следующих техник проектирования:

- Практики и инсртументы DevOps
- Автоматизированное тестирование
- Нагрузочные испытания
- Автоматизация управления тестовыми средами

DevOps-это больше культура, нежели набор инструментов и процессов

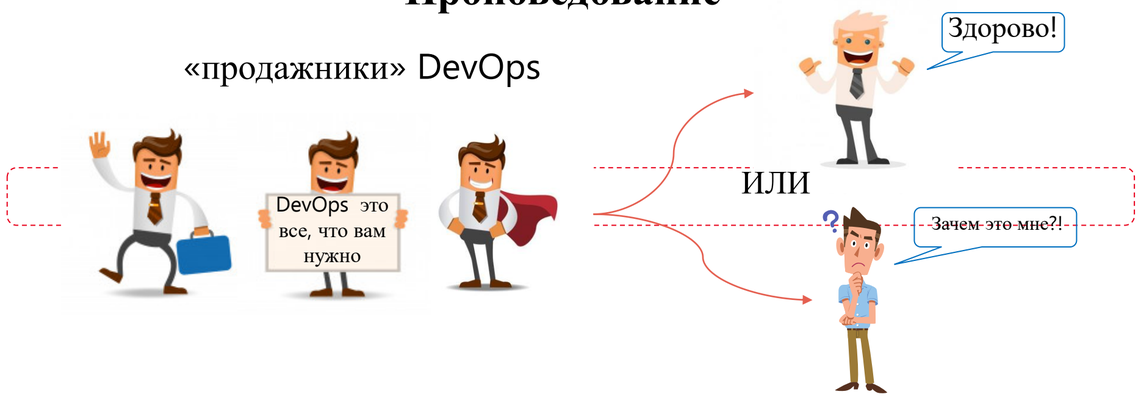
Другие направления программы Трансформации помогают нам изменить мировоззрение и улучшить корпоративную культуру



РОСБАНК
SOCIETE GENERALE GROUP

ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ ФАБРИКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

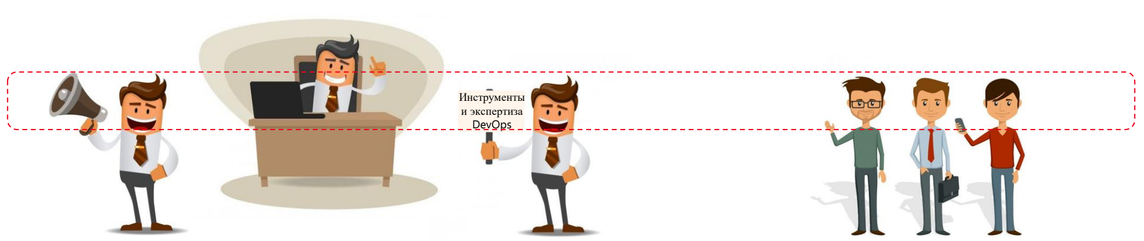
СЕЙЧАС – Навязывание/ Проповедование



- Инструменты и процессы – вначале, затем - изменение мировоззрения
- Командам остается либо принять, либо отказаться
- В некоторых случаях уровень зрелости команды не позволяет полностью использовать инструменты и процессы DevOps

Подход с навязыванием/проповедованием требуется для последующих культурных изменений

БУДЕТ – Добровольно / На энтузиазме



- Команды энтузиастов знают о своих запросах и обращаются к инструментам и экспертизе для последующего использования
- Команда Фабрики программного обеспечения занимается дальнейшей эволюцией DevOps (вкл. стандарты, процессы, инструменты, тренинги, наставничество и т.д.)
- Добровольческий подход дает лучшие результаты
- Добровольческий подход должен продвигаться на всех уровнях

Наша цель – это добровольческий подход

СОЗДАЕМ ЯРКОЕ БУДУЩЕЕ,
ОПИРАЯСЬ НА СИЛЬНОЕ НАСТОЯЩЕЕ

THE FUTURE IS YOU

SOCIETE GENERALE