
Agile в Сбербанке: наш опыт, уроки и вызовы

Владимир Стасевич

Руководитель продуктов нового поколения Сбербанк Онлайн
Банк XXI, Сбербанк

Банк XXI, Сбербанк

≈ 100

Количество
проектов в
работе
одновременно

33,9 млн


Активные
пользователи
интернет-
банка

17 млн

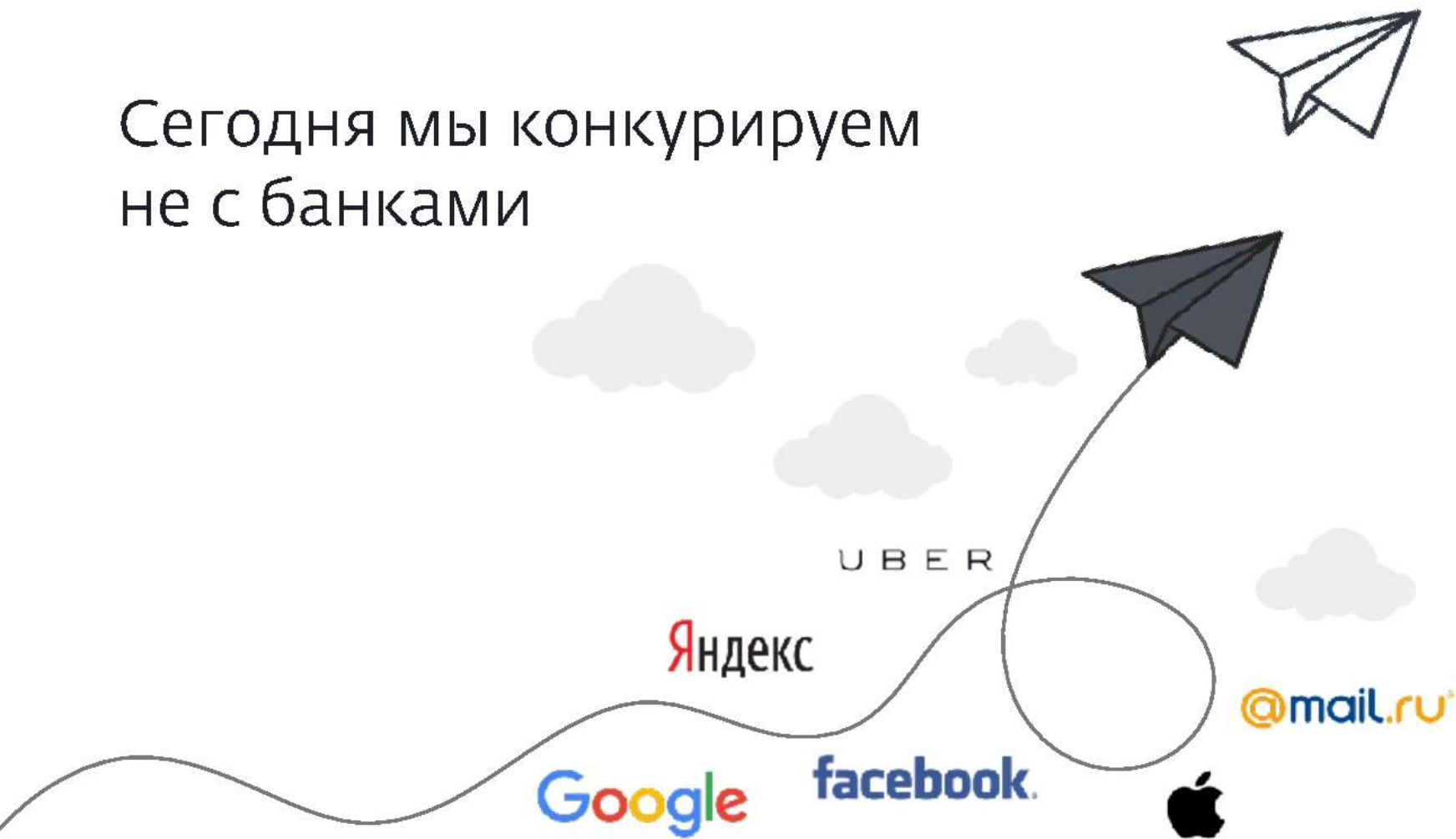
Активные
пользователи
мобильного
банка

75 млн

Количество P2P-
переводов в
месяц (WEB,
Mobile, SMS)



Сегодня мы конкурируем
не с банками



Что мешает делать быстрый
time2market?

Есть идеи?

В организациях живут
барьеры и сомнения

В 2013 в Сбербанке agile не было.

Выкручивались как могли

Как о нас сначала думали?

Не доверяли



Через тернии к Agile



◀ 2013

начали внедрять гибкие
практики в разработке
мобильных приложений
Сбербанк Онлайн



Как мы преодолевали
препятствия




Что помогло нашей команде:

Договорились о том, что больше нет ИТ или бизнеса — есть одна продуктовая команда. Команда добивается результата и ошибается вся и вместе.


Так мы создали доверие.

Так мы создали горизонтальную команду равных партнеров.


Культура как один из инструментов



Взаимопомощь — команда идет вперед вместе. Вместе ошибается и достигает успеха.



Ответственность — каждый член команды отвечает перед командой за свой участок.




Доверие — никакого принуждения, силовых решений и никакой военщины.

Вендор: наш опыт

У вендора свои цели.

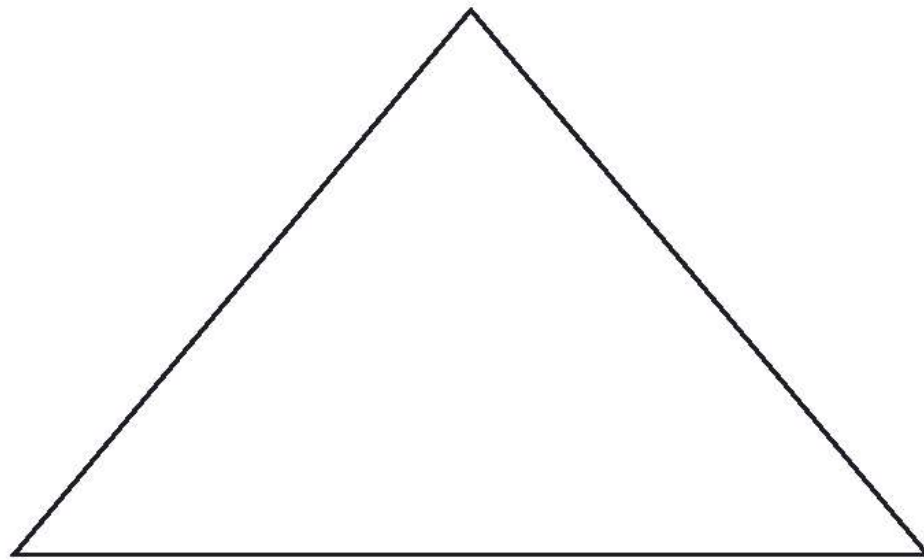
Как эффективно построить работу с ним?

Пока это открытый вопрос.



Мы решили не рисковать,
перешли на инсорс, и это позволило
развиваться.

Дизайн



Разработка

Продукт

Взаимное доверие дизайнеров и разработчиков



Совместная разработка гайдов

	Default	Inverse	Accent	Primary
Headline 2	Regular 32pt #000 90%	Regular 32pt #FFF	Regular 32pt #FF8503	Regular 32pt #43A335
Headline	Regular 24pt #000 90%	Regular 24pt #FFF	Regular 24pt #FF8503	Regular 24pt #43A335
Input2	Regular 20pt #000 50%	Medium 20pt #FFF	Regular 20pt #FF8503	Regular 20pt #43A335
Input	Regular 20pt #000 90%	Medium 20pt #FFF	Regular 20pt #FF8503	Regular 20pt #43A335
Title	Medium 20pt #000 90%	Medium 20pt #FFF	-	-
Body 3	Medium 16pt #000 80%	Medium 16pt #FFF	-	-
Body 2	Regular 16pt #000 90%	Regular 16pt #FFF	Regular 16pt #FF8503	Regular 16pt #43A335
Body 1	Regular 14pt #000 90%	Regular 14pt #FFF	Regular 14pt #FF8503	Regular 14pt #43A335
Body 0	Regular 14pt #000 50%	Regular 14pt #FFF 50%	-	-
Subheader	Medium 14pt #000 50%	Medium 14pt #FFF	Medium 14pt #FF8503	Medium 14pt #43A335
Caption	Regular 12pt #000 50%	Regular 12pt #FFF 50%	Regular 12pt #000 50%	Regular 12pt #000 50%
Hint	-	-	-	-
BUTTON	MEDIUM 14PT #000	MEDIUM 14PT #FFF	MEDIUM 14PT #FF8503	MEDIUM 14PT #43A335
BUTTON UNFOCUSED	-	-	-	MEDIUM 14PT #43A335 70%

Дизайн

Приятный
в использовании

Удобный

Полезный

Эмоциональный



Функциональный

Креатив работает на доверии

- 💡 Автономия и свобода выбора решений
- 💡 Креативные дизайн-сессии
- 💡 Поддержка и помощь
- 💡 Создание среды
- 💡 Критикуя — предлагай
- 💡 Стимулирование и направление «креативной энергии»
- 💡 Нельзя приказывать креативить

A USER INTERFACE IS LIKE A JOKE.
IF YOU HAVE TO EXPLAIN IT, IT'S NOT SO GOOD.



12:30



Доброе утро,
Михаил



12:40



Добрый день,
Михаил



12:30



Добрый вечер,
Михаил

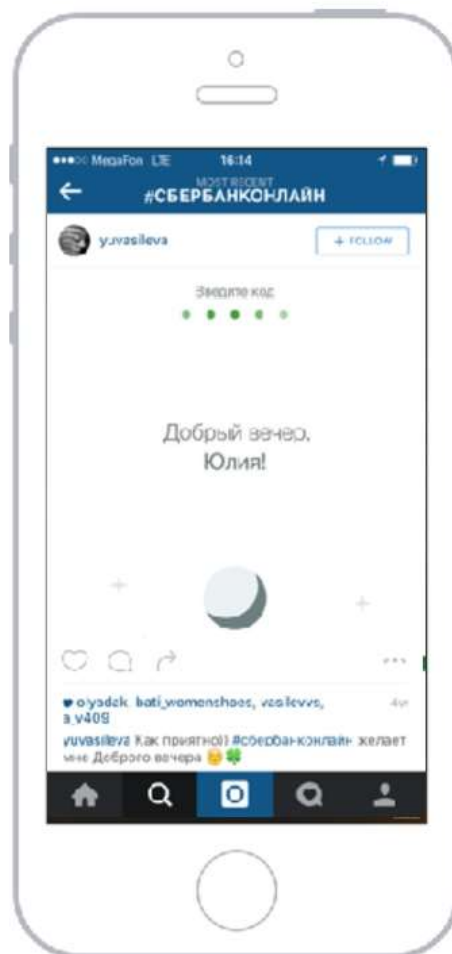
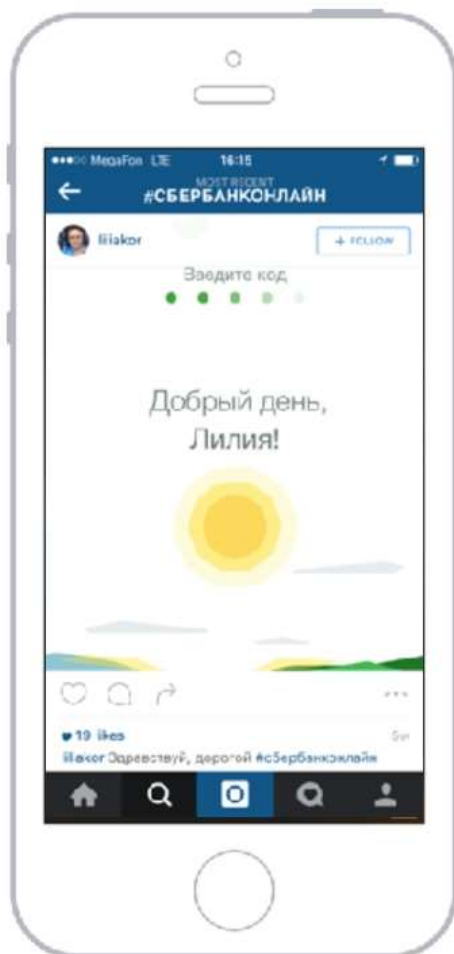


12:30



Доброй ночи,
Михаил





Shishan ★★★★★
by Akihito-95 – 14 Oct, 2015

Мне нравится 👍👍👍👍👍

Сб онлайн ★★★★★
by Artemoid – 16 Oct, 2015

👍👍👍

Приложение ★★★★★
by Ponchik001 – 15 Oct, 2015

Все супер 👍👍👍👍👍

👍👍👍 ★★★★★
by Олег-нт – 16 Oct, 2015

👍👍👍

👍 ★★★★★
by Akhtyamova – 15 Oct, 2015

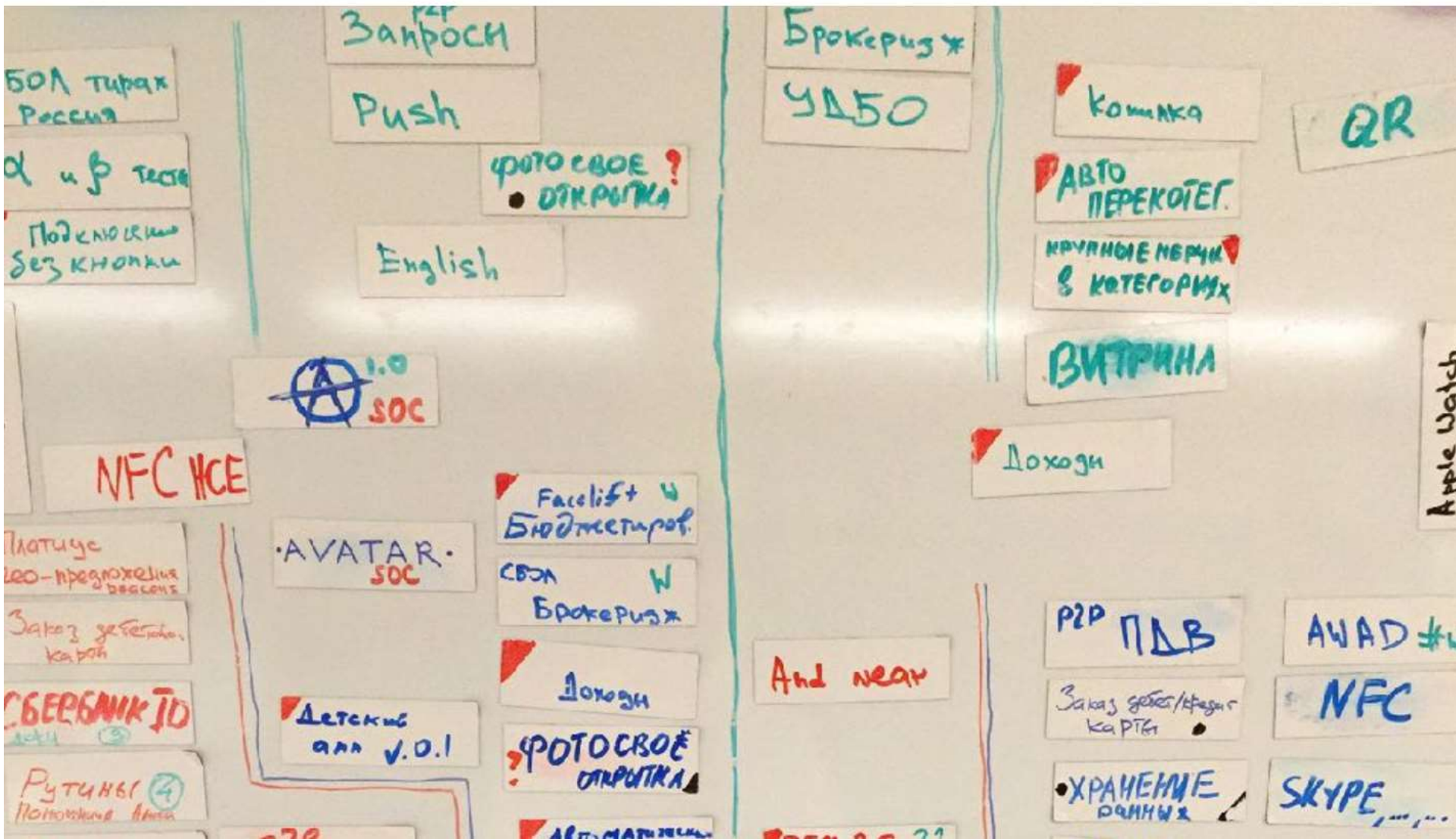
Удобная программка 😊

Инструменты

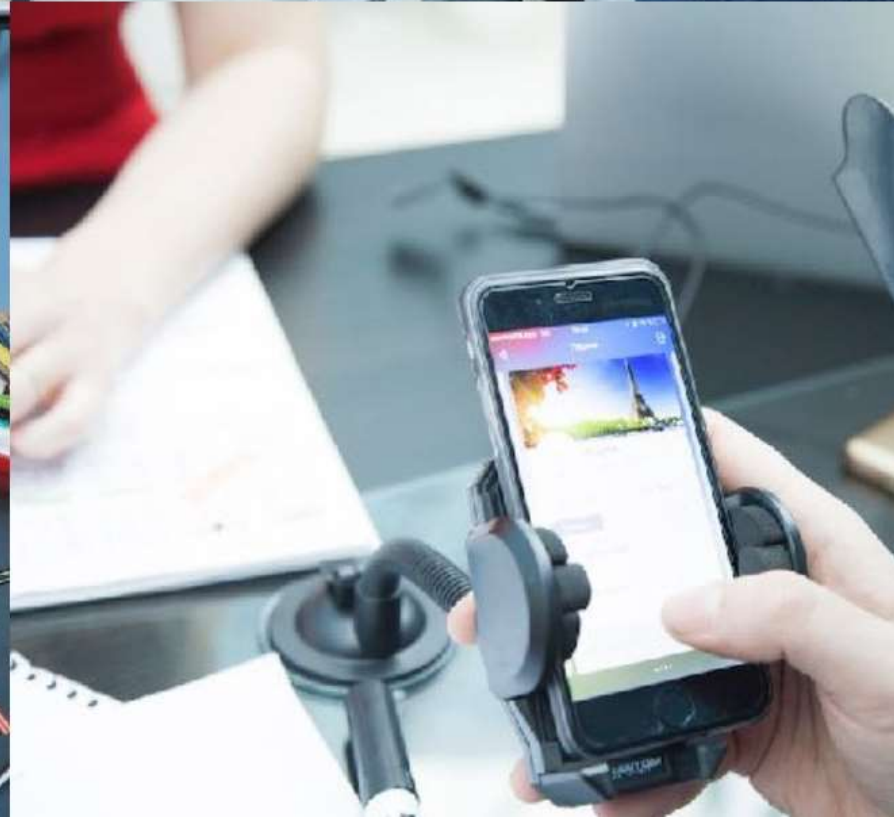
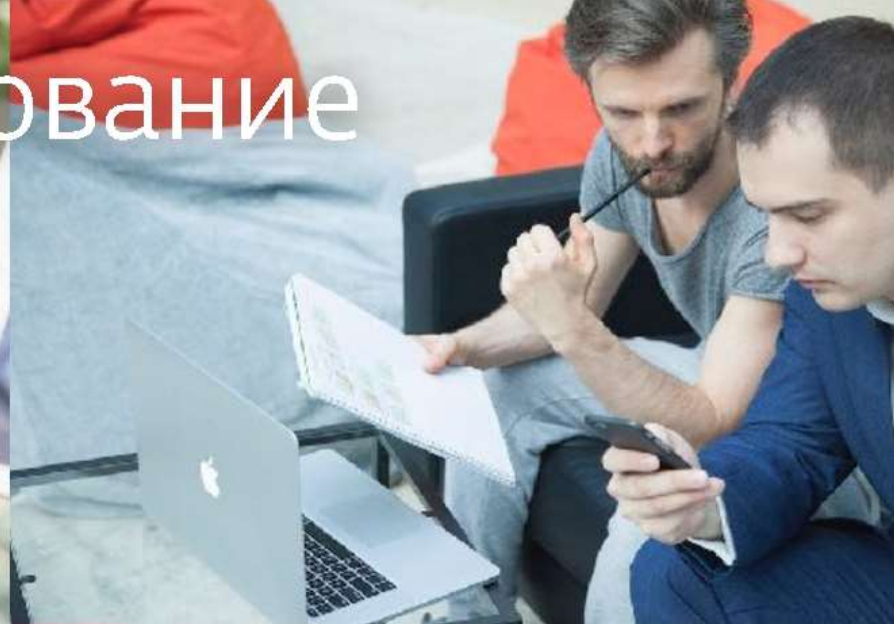
Backlog — Asana

The screenshot displays the Asana web application interface. At the top, the browser address bar shows 'app.asana.com'. The main header includes navigation tabs for 'MY TASKS', 'MY INBOX', and a search bar. Below the header, the project name 'Backlog - Apps' is visible, along with view options: 'List', 'Conversations', 'Calendar', 'Progress', and 'Files'. The left sidebar contains a navigation menu with items like 'My Dashboard', 'critical', 'other', 'top', 'Backlog - Apps', 'Backlog - СБОЛ', 'iOS 6.0 Q3'15 - Платежа по...', 'My Tasks in МП и СБОЛ', 'Tasks and conversations cont...', 'All Items', 'Deleted Items', 'Show links', 'Team Conversations', 'Team Calendar', 'PROJECTS', 'Backlog - Apps', 'Backlog - СБОЛ', 'Backlog - PPM', 'Backlog - Кошелек в соц.сети', 'Backlog - Telegram bot', and 'More Projects...'. The main content area shows a list of tasks under the heading 'Прототипы и product design:'. The tasks include: 'Прототип Сбербанк. Переводы', 'Прототип - Чет как способ сделать удобный пошаговый платежный сценарий', 'Андроид - Дк, Google - настроить операции СБОЛ в этот интерфейс', and 'Apple Watch - Спасаются деньги с чужого счета в мою копилку зато что я что то хорошее сделал - получаю, под...'. Below this, a section titled '1 очередь emotional Task #1:' contains tasks such as 'Возможность изменить имя и приветствия на главной странице "добрый день, XYZ"', 'Хранение данных в приложении СБОЛ - паспорт, банковские карточки, кредитные карты, дру...', 'Показать, сколько баллов ты отстроил по карте Подари Жизнь в фонд подарил жизнь', 'делать тематические бейджи, скены, дудлы на новый год и другие основные праздники', 'Добавить свое фото на старте приложения - открытка', 'геймификация - следующая версия', 'Геймификация - Расшарить бейджи во вконтакте и одноклассниках', 'Геймификация Показывать в регистрации сколько времени и шагов + прогресс будет необходимо. Это увеличива...', 'Doodles', 'Drop and Stop - меняем разделы местами на главной странице', 'делать как facebook, linkedin, slack, bandsintown - показывать макет страницы до загрузки', and 'Рассказать в социальных сетях о продуктах, получить за это бонусы (например, пониженную ставку кредита)'. Each task has a status indicator (e.g., 'iOS 7 Jan', 'iOS 7.10', 'WP 7.10') and a 'Like' button.

Продуктовый родмэп



Тестирование



Доверие большой организации к agile-команде

Что стало явным:

Работать с «водопадом» в других подразделениях можно

Важность культуры и доверия - принципиальна

Есть ряд сложных проблем масштабирования, которые мы сейчас учимся решать



Внутрибанковские сессии об Agile

Что мы имеем сейчас

Было



2,27 %

1,3 mln



4

out of 10

Количество релизов

Проникновение

Активные пользователи

Рейтинг аппстор

Удовлетворенность
команды

Стало



13,67 %

10,5 mln



9

out of 10

Было

Сборка раз в 9 месяцев

Долго писали документы
и обменивались
комментариями

Объект управления —
Word-файлы

Пользовательские
интерфейсы создавались на
основе текстового брифа, в
самом конце
сразу в высоком качестве

Стало

Сборка раз в день

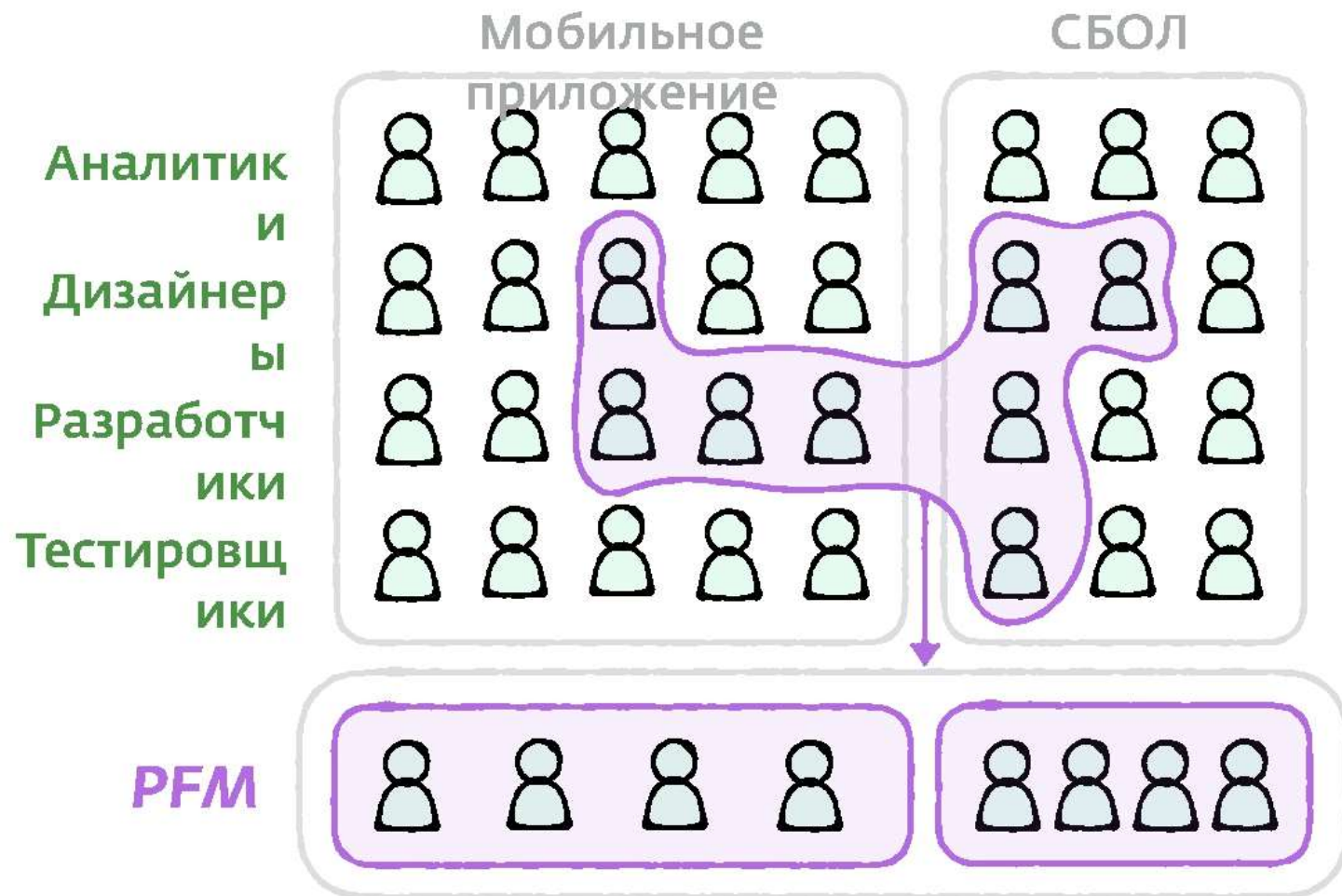
Запущенные команды
работающие в Scrum

Единая рабочая среда —
Jira

Внедрили прототипирование
в низком разрешении
(inVision, Pop)

С ростом доверия растет масштаб

Увеличивается команда, изменяется структура



Первые уроки масштабирования

Чем больше команд, тем сильнее заметно их различие.

Одни из них более зрелые, другие — менее.

*****	2 команды
***	1 команда
**	7 команд
*	3 команды

Решение:

Нужно построить самообучение
команд

Но это только первый шаг