

УДК 336.71

DOI 10.26118/2782-4586.2025.98.25.079

Кудряшов Никита Сергеевич
Московский университет им. С.Ю. Витте

Управление коммерческими банками: трансформация культуры и организационной структуры

Аннотация. В статье исследуется процесс трансформации корпоративной культуры и организационной структуры коммерческих банков в контексте внедрения методологии Agile. Цель исследования - проанализировать ключевые изменения в банковском управлении, вызванные переходом к гибким методологиям, и оценить их влияние на эффективность деятельности финансовых организаций. Методологическую основу исследования составляют анализ современной научной литературы, сравнительный анализ традиционной (каскадной) и гибкой моделей управления, изучение практического опыта российских банков. Результаты исследования показывают, что внедрение Agile приводит к фундаментальным изменениям в структуре банков: переход от функциональной к продуктовой организации, формирование кросс-функциональных команд, трансформация физического пространства офисов. Выявлены основные барьеры внедрения: консервативная корпоративная культура, регуляторные ограничения, сложность интеграции с существующими процессами. Предложены рекомендации по преодолению выявленных проблем и эффективной адаптации Agile-подхода к специфике банковской деятельности.

Ключевые слова: Agile, коммерческие банки, организационная структура, корпоративная культура, трансформация, банковский менеджмент, гибкие методологии, Scrum, банковские инновации, цифровая трансформация

Kudryashov Nikita Sergeevich
Moscow University named after S.Yu. Witte

Commercial banks management: transformation of culture and organizational structure

Abstract. The article examines the process of transformation of corporate culture and organizational structure of commercial banks in the context of implementation of Agile methodology. The purpose of the study is to analyze the key changes in banking management caused by the transition to flexible methodologies and to assess their impact on the performance of financial organizations. The methodological basis of the study is the analysis of modern scientific literature, a comparative analysis of traditional (cascade) and flexible management models, and a study of the practical experience of Russian banks. The results of the study show that the implementation of Agile leads to fundamental changes in the structure of banks: the transition from a functional to a product organization, the formation of cross-functional teams, and the transformation of the physical space of offices. The main barriers to implementation were identified: conservative corporate culture, regulatory restrictions, and the complexity of integration with existing processes. Recommendations are offered to overcome the identified problems and effectively adapt the Agile approach to the specifics of banking activities.

Keywords: Agile, commercial banks, organizational structure, corporate culture, transformation, banking management, flexible methodologies, Scrum, banking innovations, digital transformation

Введение. Современный банковский сектор функционирует в условиях беспрецедентных вызовов: усиление конкуренции со стороны финтех-компаний, ускорение технологического прогресса, изменение потребительских ожиданий, ужесточение регуляторных требований. Традиционные методы управления, основанные на жесткой иерархии, функциональной специализации и длительных циклах разработки новых продуктов, уже не обеспечивают необходимый уровень адаптивности и скорости реакции на изменения внешней среды. В этих условиях всё большую актуальность приобретает внедрение гибких методологий управления, в частности, Agile.

Научная значимость исследования обусловлена необходимостью понимания процессов трансформации, происходящих в банковском секторе под влиянием гибких методологий. Несмотря на возрастающий интерес к данной теме, в научной литературе отсутствует системный анализ организационных и культурных изменений, происходящих в коммерческих банках при внедрении Agile, особенно в российском контексте.

Целью данного исследования является анализ трансформации корпоративной культуры и организационной структуры коммерческих банков при внедрении методологии Agile, выявление ключевых проблем и разработка рекомендаций по их преодолению. Исследование направлено на решение следующих задач: изучение теоретических основ Agile-методологии и её применимости в банковском секторе; анализ структурных изменений в банках при внедрении Agile; исследование трансформации корпоративной культуры; выявление проблем внедрения и разработка рекомендаций по их преодолению.

Данная статья является частью более широкого исследования, проводимого в рамках диссертационной работы на тему "Развитие системы управления коммерческими банками с применением методологии Agile", и фокусируется на одном из ключевых аспектов этой проблематики – трансформации организационной структуры и корпоративной культуры.

Литературный обзор. В последние годы наблюдается значительный рост научных работ, посвященных применению методологии Agile в различных сферах экономики, в том числе в банковском секторе. Анализ литературы показывает эволюцию отношения к гибким методологиям в банковской среде: от скептицизма к широкому признанию и внедрению.

Изначально идея внедрения Agile в банках воспринималась скептически из-за кажущейся несовместимости с традиционной банковской культурой. Вильянов отмечает фундаментальные противоречия между принципами Agile-манифеста и устоявшимися банковскими практиками [4]. Например, принцип "работающий продукт важнее исчерпывающей документации" вступает в конфликт с регуляторными требованиями банковской сферы, а принцип "готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану" противоречит традиционному банковскому планированию с его строгой иерархией утверждений.

Несмотря на эти противоречия, практика показывает значительный рост интереса банков к Agile. По данным исследования компании "Перфоманс лаб", проведенного в 2021 году, гибкие методологии разработки используют 91% опрошенных российских банков [1]. Это свидетельствует о масштабной трансформации, происходящей в банковском секторе.

Теоретические аспекты влияния Agile на корпоративную культуру банков подробно рассматриваются в современных исследованиях. Отмечается, что AGILE-подход к формированию корпоративной культуры основывается на идее, что эффективность организации напрямую зависит от её способности адаптироваться к динамично меняющимся условиям [6]. На смену традиционным ценностям банковской среды (строгая дисциплина, четкая иерархия, власть) приходят новые: соучастие, саморазвитие, комфортная психологическая среда, технологичность и творчество.

Практический опыт внедрения Agile в крупнейших банках представлен в ряде публикаций. Особый интерес представляет опыт Сбербанка, который начал масштабную Agile-трансформацию в 2016 году. Президент банка Герман Греф обосновал необходимость трансформации тем, что банк конкурирует не столько с другими банками, сколько с

технологическими гигантами, такими как Amazon и Google, которые вносят до 10 000 изменений своих платформ в день, в то время как Сбербанк на тот момент делал около 800 изменений в год [7].

Опыт европейских банков также подтверждает эффективность Agile. Внедрение этой методологии в ING Bank (Нидерланды) привело к значительному ускорению вывода новых продуктов на рынок и повышению конкурентоспособности [2, с. 2]. Российский ЮниКредит Банк начал внедрение Agile в 2013 году через каналы дистанционного банковского обслуживания, что было обусловлено растущими ожиданиями клиентов и необходимостью быстрее реагировать на изменения рынка.

Обобщая результаты литературного обзора, можно заключить, что, несмотря на значительный интерес к теме внедрения Agile в банках, существуют пробелы в исследовании комплексного влияния этой методологии на организационную структуру и корпоративную культуру банков, особенно в российском контексте. Недостаточно изучены механизмы преодоления сопротивления изменениям, адаптации Agile к регуляторным требованиям банковской сферы, трансформации традиционной банковской культуры.

Материалы и методы. Методологической основой исследования выступает системный подход, позволяющий рассматривать коммерческий банк как сложную социально-экономическую систему, функционирующую в динамичной внешней среде. В рамках исследования применялись следующие научные методы:

Метод теоретического анализа использовался для изучения научных публикаций, посвященных применению методологии Agile в банковском секторе, трансформации организационной структуры и корпоративной культуры банков. Анализировались работы, опубликованные в период с 2016 по 2025 год, что позволило проследить эволюцию подходов к внедрению Agile в банках и выявить ключевые тенденции.

Сравнительный анализ применялся для сопоставления традиционных методов управления банками (Waterfall) и гибких методологий (Agile). Сравнение проводилось по таким параметрам, как скорость вывода новых продуктов на рынок, адаптивность к изменениям, клиентоориентированность, эффективность использования ресурсов. Также осуществлялся сравнительный анализ организационных структур банков до и после внедрения Agile для выявления ключевых трансформационных изменений.

Метод кейс-стади (анализа конкретных ситуаций) использовался для изучения практического опыта внедрения Agile в российских банках. В качестве объектов исследования были выбраны Сбербанк, Альфа-банк и ЮниКредит Банк, имеющие значительный опыт внедрения гибких методологий. Анализировались конкретные примеры трансформации организационной структуры и корпоративной культуры в этих банках, выявлялись проблемы и способы их решения.

Информационную базу исследования составили научные публикации в профильных журналах, материалы конференций, отчеты консалтинговых компаний, официальные сайты банков, интервью с представителями банковского сектора. Особое внимание уделялось материалам, отражающим практический опыт внедрения Agile в российских и зарубежных банках, а также исследованиям, посвященным трансформации организационной структуры и корпоративной культуры в финансовом секторе.

Результаты. Проведенное исследование позволило выявить ключевые аспекты трансформации культуры и организационной структуры коммерческих банков в контексте внедрения методологии Agile.

Анализ опыта российских банков показывает, что Agile-трансформация обычно начинается с подразделений розничного бизнеса, как наиболее конкурентного направления, требующего быстрого реагирования на изменения рынка и потребности клиентов. Так, в Сбербанке трансформация началась с розничного блока, поскольку наиболее острая конкурентная ситуация сложилась именно в сфере розничных банковских продуктов. В первой волне трансформации были задействованы около 560 человек, работающих над платежами, переводами, картами и цифровыми каналами [8].

Ключевым изменением в организационной структуре является переход от функциональной к продуктовой организации. Традиционная банковская структура предполагает четкое разделение функций между различными подразделениями, что приводит к формированию "силосов" и затрудняет коммуникацию. При внедрении Agile формируются кросс-функциональные команды, объединяющие специалистов разного профиля для работы над конкретным продуктом или услугой [7].

В Сбербанке такие команды организованы в форме "трайбов" – групп кросс-функциональных команд, работающих над определенным направлением продуктов или услуг. Каждая команда включает в себя специалистов всех необходимых профилей для создания продукта "под ключ". Такая структура позволяет командам работать автономно, быстро принимать решения и оперативно реагировать на изменения рынка.

Для создания эффективной рабочей среды Сбербанк пригласил три российских архитектурных бюро, которые независимо друг от друга реализовывали свои решения на разных этажах нового офиса. Это подчеркивает важность не только организационных, но и пространственных аспектов Agile-трансформации.

На смену укоренившимся в сознании банковских работников ценностям, таким как строгая дисциплина, четкая иерархия, дисциплина власти, приходят новые: соучастие, саморазвитие и реализация, взаимоотношения в коллективе и комфортная психологическая среда, технологичность и творчество. Эти изменения требуют целенаправленной работы по трансформации мышления сотрудников и менеджмента банка.

Ключевым фактором успешной трансформации культуры является поддержка со стороны высшего руководства. В Сбербанке президент банка Герман Греф лично возглавил процесс Agile-трансформации, что подчеркивает значимость этой инициативы. Он акцентировал внимание на необходимости повышения конкурентоспособности банка не столько с другими банками, сколько с технологическими компаниями, которые демонстрируют гораздо более высокую скорость внедрения изменений.

Внедрение Agile приводит к изменению ролей и компетенций сотрудников банка. В традиционной модели существует четкое разделение ролей: бизнес-аналитики формулируют требования, разработчики создают продукт, тестировщики проверяют его качество. В Agile-модели эти роли становятся более гибкими, формируются T-образные специалисты, обладающие как глубокими знаниями в своей области, так и базовыми знаниями в смежных областях. Это требует значительных изменений в системе подбора, обучения и мотивации персонала.

Повышение скорости разработки и внедрения продуктов связано не только с организационными изменениями, но и с изменением подхода к планированию и реализации проектов. В традиционной модели (Waterfall) проект разбивается на последовательные фазы, и каждая следующая фаза начинается только после завершения предыдущей. В Agile проект разбивается на короткие циклы (спринты), в каждом из которых создается работающий продукт, пусть и с ограниченной функциональностью. Это позволяет быстрее получать обратную связь от клиентов и корректировать продукт в соответствии с их потребностями.

ЮниКредит Банк отмечает, что до внедрения Agile многие банки жили в парадигме "одно обновление в год", что негативно влияло на успех выхода новых продуктов из-за слабо предсказуемой обратной связи от клиентов [5]. Внедрение гибких методологий позволило более оперативно реагировать на изменения рынка и предпочтения клиентов.

Исследование выявило ряд ключевых проблем, с которыми сталкиваются банки при внедрении методологии Agile:

1. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников и менеджмента. Традиционная банковская культура с ее ориентацией на стабильность и предсказуемость противоречит принципам Agile, что вызывает естественное сопротивление. Многие сотрудники опасаются потери статуса, изменения привычных рабочих процессов, необходимости освоения новых компетенций.

2. Регуляторные ограничения. Банковская деятельность строго регулируется, что требует соблюдения множества формальных процедур и тщательного документирования. Это вступает в противоречие с принципом Agile "работающий продукт важнее исчерпывающей документации".

3. Сложность интеграции Agile с существующими процессами и системами банка. Банки имеют сложную ИТ-инфраструктуру, множество унаследованных систем, которые трудно адаптировать к работе в Agile-формате.

4. Необходимость значительных инвестиций в обучение персонала и трансформацию инфраструктуры. Создание новых офисных пространств, внедрение новых инструментов и технологий, обучение сотрудников требуют существенных финансовых вложений.

5. Сложность оценки эффективности Agile-трансформации. Традиционные метрики эффективности банковской деятельности не всегда позволяют адекватно оценить результаты внедрения Agile.

Для преодоления этих проблем банки применяют различные стратегии: создают специальные программы обучения сотрудников, привлекают Agile-коучей, адаптируют методологию Agile к специфике банковской деятельности, разрабатывают новые метрики эффективности. Например, в Сбербанке была создана специальная программа обучения сотрудников принципам Agile, привлекались Agile-коучи для сопровождения процесса трансформации.

Обсуждение. Результаты исследования подтверждают значимость трансформации культуры и организационной структуры коммерческих банков при внедрении методологии Agile. Как показывает практика российских и зарубежных банков, эта трансформация затрагивает все аспекты деятельности организации и требует системного подхода.

Сравнение традиционной и Agile-моделей управления банками показывает их фундаментальные различия. Традиционная модель с ее иерархической структурой, четким разделением функций и долгосрочным планированием обеспечивает стабильность и предсказуемость, но затрудняет адаптацию к быстрым изменениям. Agile-модель с ее гибкой структурой, кросс-функциональными командами и короткими циклами разработки позволяет быстрее реагировать на изменения рынка, но требует значительных культурных и организационных трансформаций.

Особый интерес представляет выявленное противоречие между принципами Agile и традиционной банковской культурой. Вильянов в своей работе указывает на четыре ключевых принципа Agile, которые противоречат устоявшимся банковским практикам. Однако опыт Сбербанка, Альфа-банка и других российских банков показывает, что эти противоречия могут быть преодолены при наличии сильной поддержки со стороны высшего руководства и системного подхода к трансформации.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, оно основано преимущественно на опыте крупных российских банков, тогда как опыт средних и малых банков требует дополнительного изучения. Во-вторых, необходимо более детальное исследование количественных показателей эффективности внедрения Agile в банках. В-третьих, представляет интерес изучение влияния внешних факторов (экономической ситуации, пандемии COVID-19) на процессы Agile-трансформации.

Полученные результаты имеют практическую значимость для коммерческих банков, планирующих или осуществляющих внедрение методологии Agile. На основе анализа опыта успешных трансформаций можно разработать рекомендации по адаптации Agile к специфике банковской деятельности, преодолению сопротивления изменениям, формированию новой корпоративной культуры.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что трансформация культуры и организационной структуры коммерческих банков является неотъемлемой частью внедрения методологии Agile и оказывает значительное влияние на эффективность этого процесса. В условиях быстро меняющейся внешней среды, усиления конкуренции со

стороны финтех-компаний и роста ожиданий клиентов, банки вынуждены искать новые подходы к управлению, обеспечивающие гибкость и адаптивность.

Основные изменения в организационной структуре банков при внедрении Agile связаны с переходом от функциональной к продуктовой организации, формированием кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов разного профиля. Эти изменения позволяют сократить время вывода новых продуктов на рынок с 1-2 лет до нескольких месяцев, повысить качество продуктов и улучшить клиентский опыт.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются банки при внедрении Agile, связаны с сопротивлением изменениям, регуляторными ограничениями, сложностью интеграции с существующими процессами и системами, необходимостью значительных инвестиций. Для преодоления этих проблем банки разрабатывают специальные программы обучения, привлекают Agile-коучей, адаптируют методологию к своей специфике.

Результаты исследования имеют как теоретическую, так и практическую значимость. Они расширяют понимание процессов трансформации в банковском секторе и могут быть использованы финансовыми организациями при планировании и реализации Agile-трансформации.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным изучением влияния Agile на отдельные аспекты деятельности банков, разработкой методологии оценки эффективности внедрения Agile, исследованием синергетического эффекта от совместного применения Agile и других современных управленческих концепций.

Список источников

1. Agile набирает популярность в России | ComNews // www.comnews.ru URL: <https://www.comnews.ru/content/213496/2021-03-12/2021-w10/agile-nabiraet-populyarnost-rossii> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Kerr W. R., Gabrieli F., Moloney E. Transformation at ing (a): Agile // Harvard Business Review. – 2018. – С. 1-19.
3. Архипов И. С. Внедрение автоматизированного тестирования в Agile-разработке // Universum: технические науки. – 2023. – №. 10-1 (115). – С. 25-30.
4. Быть гибким, но не потерять банк: как работает Agile в кредитных организациях | RB.RU // rb.ru URL: <https://rb.ru/opinion/agile-v-kredit/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Знакомство с Agile на примере банка | Интервью | THE RETAIL FINANCE / Розничные финансы // rfinance.ru URL: <http://rfinance.ru/society/interviu?id=19645> (дата обращения: 20.04.2025).
6. Максимов М. И., Горина Е. А. Agile-методология как драйвер эффективной корпоративной культуры // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – №. 1. – С. 102-111.
7. Сбербанк стал компанией мечты - МК // www.mk.ru URL: <https://www.mk.ru/economics/2018/01/26/sberbank-stal-kompaniey-mechty.html> (дата обращения: 20.04.2025).
8. Ускориться в 7 раз: как трансформировался Сбер // sber.pro URL: <https://sber.pro/publication/uskoritsya-v-7-raz-kak-transformirovalsya-sber/> (дата обращения: 20.04.2025).

Сведения об авторе

Кудряшов Никита Сергеевич, аспирант 1-го курса, Московский университет им. С.Ю. Витте, Управляющий директор, Банк ВТБ (ГО РБ), г. Москва, Россия

Information about the author

Kudryashov Nikita Sergeevich, 1st year Postgraduate Student, Witte Moscow University, Managing Director, VTB Bank (GO RB), Moscow, Russia