

УДК 65.012

DOI 10.26118/2782-4586.2025.54.33.047

Папуша Дмитрий Александрович  
Dubai Silicon Oasis

### Методика адаптации организационного управления Agile-подразделений в рамках цифровой трансформации

**Аннотация.** В статье представлена авторская методика адаптации организационного управления при запуске Agile-подразделений в рамках цифровой трансформации. Методика направлена на устранение ключевых ограничений, связанных с традиционным бюджетированием, работой функций поддержки, контрактами с подрядчиками и мониторингом эффективности. На основе анализа практического опыта трансформаций в банковском секторе СНГ обоснована необходимость адаптации управленческих механизмов для обеспечения скорости, гибкости и устойчивости Agile-подразделений. Описаны основные элементы методики, включая адаптация иерархического бюджетирования, интеграцию функций поддержки, гибкие модели взаимодействия с подрядчиками и систему сквозных метрик. Представлены данные, подтверждающие эффективность методики на практике, а также предложены направления для дальнейших исследований в области масштабирования Agile-подходов в традиционных организациях.

**Ключевые слова:** Agile, цифровая трансформация, организационное управление, бюджетирование, функции поддержки, подрядчики, метрики эффективности, банкинг, трибы, гибридная модель.

Papusha Dmitry Alexandrovich  
Dubai Silicon Oasis

### Methodology for adapting organizational management of Agile units during digital transformation

**Abstract.** The article presents an original methodology for adapting organizational management mechanisms during the launch of Agile units as part of digital transformation. The methodology addresses key limitations of traditional management, including rigid budgeting, non-adaptive support functions, long-term contractor agreements, and insufficient performance monitoring. Based on real-world cases from digital transformations in the banking sector of the CIS region, the paper justifies the need to adjust governance practices to support the speed, flexibility, and scalability of Agile teams. Core components of the methodology are described, including hierarchical budgeting, integrated support functions, flexible contractor collaboration models, and a comprehensive performance measurement system. The effectiveness of the methodology is supported by empirical data and stakeholder feedback. Potential directions for further research in scaling Agile within traditional large organizations are also outlined.

**Keywords:** Agile, digital transformation, organizational management, budgeting, support functions, contractors, performance metrics, banking sector, tribes, hybrid model.

**Введение.** Цифровая трансформация выступает ключевым фактором повышения конкурентоспособности банковского сектора, особенно в странах СНГ, где усиливается давление со стороны цифровых гигантов и финтех-стартапов [1]. Для успешного продвижения на рынке организациям недостаточно лишь инвестировать в новые технологии: требуется системный подход, включающий изменение корпоративной культуры, оптимизацию процессов принятия решений и перестройку взаимодействия

подразделений [2]. В этой связи внедрение гибких методологий (Scrum, SAFe, Kanban) становится критически важным для адаптации банковских процессов к быстро меняющимся условиям, обеспечивая гибкость, прозрачность и ускоренную доставку ценности клиентам и стейкхолдерам [3]. В подавляющем большинстве случаев стартовая фаза трансформации охватывает лишь пилотные подразделения или отдельные бизнес-юниты: например, сначала внедряют Agile-команды в блоке электронных платежей, а затем расширяют опыт на департаменты розничного и корпоративного бизнеса.

При этом создается системный конфликт: высокая скорость принятия решений в растущем Agile периметре сталкивается с инерционностью административных процедур, что приводит к снижению гибкости, затягиванию сроков реализации инициатив и росту внутренних издержек [4]. В результате, при запуске цифровых инициатив банки сталкиваются с рядом взаимосвязанных проблем, требующих целенаправленных решений:

1. **Фиксированное годовое бюджетирование.** Традиционные годовые бюджеты не позволяют оперативно перераспределять ресурсы между подразделениями и продуктовыми идеями, требующими реализации для достижения бизнес-целей [5].
2. **Отделенность функций поддержки.** HR, юридические службы, риск-менеджмент и IT-безопасность работают по классическим регламентам, со своими собственными целями и операционным ритмом, что создаёт «узкие места» при согласовании изменений в продуктах и услугах.
3. **Жёсткие долгосрочные контракты с подрядчиками.** Долгие тендерные процедуры и контрактование по модели T&M ограничивают возможность быстрого наращивания экспертизы для интеграции новых цифровых решений.
4. **Ограниченный мониторинг эффективности.** Отсутствие сквозных метрик по DevOps, производительности команд и клиентскому опыту приводит к низкой прозрачности прогресса и затрудняет масштабирование успешных практик.

Преодоление этого конфликта требует не только запуска Agile-практик в производственной части организации, но и адаптации ключевых элементов организационного управления. В настоящей статье предложена методика, которая нацелена на устранение указанных проблем путём адаптации: иерархического бюджетирования, работы функций поддержки, моделей взаимодействия с подрядчиками и системы комплексного мониторинга. Такая комплексная настройка позволяет обеспечить эффективную интеграцию Agile-подразделений в традиционную управленческую экосистему банка и обеспечить баланс между автономией Agile-команд и требованиями корпоративного контроля, способствуя устойчивому и масштабируемому развитию цифровой трансформации.

### **Материалы и методы исследования**

Настоящее исследование основано на авторской методике адаптации ключевых механизмов организационного управления – включая бюджетирование, работу функций поддержки, взаимодействие с подрядчиками и системы мониторинга – к условиям гибкой модели работы Agile-подразделений. Методика разработана на основе обобщения практического опыта цифровой трансформации в крупных организациях с традиционной управленческой структурой и направлена на устранение конфликтов между скоростью Agile-команд и ограничениями устоявшихся бюрократических процессов. Применение предложенного подхода позволяет грамотно включить гибких подразделений в единую систему корпоративного управления без утраты контроля, прозрачности и стратегической управляемости.

### **Бюджетирование в Agile**

Традиционные подходы к бюджетированию часто являются чрезмерно жёсткими и негибкими в условиях динамично меняющегося рынка: они затрудняют оперативное

перераспределение ресурсов и снижают адаптивность организации. Длительные циклы согласования и опора на статичные таблицы усиливают нагрузку на финансовые службы и отвлекают управленцев от стратегических задач [6], что нередко приводит к срыву сроков цифровых проектов и превращает бюджет в «узкое место» трансформации. Бюджетирование в Agile основано на подходе, в котором каждому бизнес-подразделению (трайбу) ежегодно выделяется стабильный объём ёмкости в виде капитальных и операционных средств. Это позволяет трайбам самостоятельно приоритизировать задачи, гибко перераспределять нагрузку и минимизировать бюрократические задержки, сохраняя при этом чёткую привязку к бизнес-целям. Такой подход минимизирует бюрократию при принятии решений и ускоряет реакцию на изменения внешней среды. Контроль расходования средств осуществляется посредством квартального мониторинга с возможностью реагирования на значимые отклонения.

Описанная методология бюджетирования в Agile базируется на четырёх основных процессах:

- **Иерархическое распределение годовых бюджетов трайбов** в рамках общего финансового лимита организации, что обеспечивает предсказуемость и прозрачность начального этапа.
- **Уточнение бюджетов каждого трайба** на основе проработанного бэклога задач и оценки ключевых кросс-трайбовых и внутренних трайбовых бизнес-инициатив.
- **Квартальный мониторинг исполнения** бюджетов с обязательной отчётностью по фактическим и прогнозным показателям, позволяющий своевременно выявлять отклонения.
- **Процесс обработки исключений**, включающий подготовку упрощённого бизнес-кейса для внеплановых потребностей и его согласование на уровне руководящего комитета.

В совокупности описанные механизмы обеспечивают объединение гибких и традиционных структур организации, сохраняя требуемый уровень контроля и прозрачности, при этом позволяя бизнес-подразделениям точнее распоряжаться ресурсами для достижения стратегических целей.

### **Иерархическое распределение годовых бюджетов трайбов**

Процесс формирования годовых бюджетов трайбов начинается с деления общего организационного бюджета между традиционной деятельностью и направлением цифровой трансформации.

В Agile-организации сохраняются как сегментная структура (розничный бизнес, корпоративный бизнес, казначейство, прочие направления), так и функциональная (юридическая служба, риск-менеджмент, IT, финансы, HR и др.). При этом вводится дополнительный уровень – трайбы, которые рассматриваются как самостоятельные единицы с собственными подразделениями (IT, маркетинг, продажи и т. д.). Все штатные единицы полностью закрепляются за трайбом и не распределяются частично между традиционной деятельностью и Agile-инициативами или между разными трайбами. Организационная ответственность сохраняется на сегментном, функциональном и трайб-уровне, причём трайб становится наименьшей единицей для целей Agile-отчётности, несмотря на ограничение, накладываемое единым ERP-решением.

При этом отсутствует отдельный бухгалтерский баланс и отчёт о движении денежных средств на уровне трайба, а также EBITDA-отчётность.

Бюджетирование трайбов в системе SAP осуществляется через коды профит- и кост-центров, что обеспечивает прозрачный учёт и отчётность всех расходов по трайбам.

Служба контроллинга совместно с руководящим комитетом определяет объём капитальных и операционных затрат, выделяемых на трайбы, исходя из числа штатных

единиц (FTE), стратегических целей компании, прогнозных показателей и дополнительных драйверов (например, рыночных условий и особенностей направлений). После этого для каждого трайба устанавливаются ориентировочные годовые лимиты, обеспечивающие предсказуемость планирования и стабильность ресурсов на протяжении всего периода. Данный подход сочетает принципы «эволюционного» (rolling-wave) планирования, основная идея которого заключается в том, чтобы сочетать планирование на предстоящий год с финансовой перспективой, а затем в течение года уточнять и дополнять картину с помощью регулярных пересмотров в формате прогнозов [7], и сохраняет интеграцию с традиционными финансовыми процессами. В результате формируется прозрачная иерархия бюджетных обязательств, где трайбы получают чётко зафиксированные рамки для дальнейшего уточнения и оперативного перераспределения средств.

### **Уточнение бюджетов на основании приоритетов и оценки инициатив**

После определения ориентировочных лимитов капитальных и операционных затрат проводится детальное распределение ресурсов трайба между операционной деятельностью и ключевыми проектами. На этом этапе руководители подразделений (лидеры трайбов) совместно со службой контроллинга выделяют бюджеты на 5-10 кросс-трайбовых и внутренних инициатив, сформированных на основе актуального бэклога задач и оценочных бизнес-кейсов. Инициативы бизнес-изменений требуют составления упрощённого обоснования, включающего: описание выгод и рисков, количественную оценку результата в денежном выражении и доле от общего бюджета, детализацию дополнительных потребностей и потенциальный возврат инвестиций. При недостаточном качестве обоснования бизнес-кейс дорабатывается без изъятия средств, при этом суммарный объём финансирования не превышает первоначального бюджета трайба. По результатам оценки ключевых инициатив выполняется маржинальная корректировка статей затрат – изменение численности персонала, привлечённых подрядчиков или объёма лицензий – с обязательным сохранением стабильных базовых параметров (FTE и доступность подрядчиков). Такое итеративное уточнение, аналогичное подходам «эволюционного планирования» и «финансирования по бэклогу» (backlog-driven funding), позволяет уменьшить затраты на детальное обоснование потребностей трайба и последующий контроль, наделяя лидеров трайбов автономией в рамках заданных ограничений.

### **Квартальный контроль исполнения бюджетов**

Ежеквартальный мониторинг исполнения бюджетов (QBR) трайбов представляет собой ключевой механизм поддержания баланса между гибкостью Agile-практик и надёжностью финансового управления в традиционной структуре организации. В его рамках для каждого трайба производится сбор фактических данных по капитальным (CAPEX) и операционным (OPEX) расходам, которые затем анализируются в сравнении с плановыми показателями.

Анализ включает четыре этапа:

1. **Сбор данных о фактических затратах**, получаемых из ERP-системы и подсистем учёта труда (FTE), что обеспечивает оперативность и точность информации.
2. **Сравнение фактических и прогнозных показателей** для выявления трендов перерасхода или недорасхода, что позволяет оперативно корректировать прогнозы.
3. **Идентификация отклонений и их причин**, включая анализ влияния изменений бизнес-тенденций и внешних факторов на использование ресурсов.
4. **Корректировка распределения ресурсов внутри трайбов**, которая выполняется на основе пересмотра приоритетов бэклога и новых оценок бизнес-инициатив; при этом сохраняются стабильные базовые параметры.

Регулярный квартальный отчёт формируется службами контроллинга, объединяется с итогами работы трайба (QBR memo) и представляется на обзор руководящему комитету, где принимаются решения о перераспределении средств между трайбами, а также

корректируются методики планирования следующих периодов. Таким образом обеспечивается непрерывная интеграция Agile-команд в общие финансовые процессы организации, что способствует прогнозируемости результатов без утраты гибкости бюджетирования.

### **Процесс обработки исключений**

Внеплановые потребности в дополнительном финансировании требуют использования формализованного процесса исключений, который объединяет принципы ускоренного согласования и экспертной оценки инициатив. Принципы корректировки включают:

- **Ограниченность изменений:** корректировки затрагивают только инициативно-ориентированные статьи затрат (консалтинг, лицензии, временные ресурсы), без существенного изменения первоначального бюджета трайба.
- **Привязка к бизнес-кейсу:** каждая внеплановая потребность должна быть обоснована упрощённым бизнес-кейсом с оценкой выгоды и риска.
- **Одобрение руководящего комитета:** все изменения проходят финальное согласование на уровне высшего руководства, что обеспечивает баланс между автономией трайбов и корпоративной дисциплиной.

Процесс обработки исключений состоит из следующих шагов:

1. **Идентификация потребности:** описываются триггер (событие или риск), предлагаемая инициатива, последствия без вмешательства и вовлечённые трайбы или традиционные (non-agile) подразделения.
2. **Подготовка упрощённого бизнес-кейса:** в документе излагаются 3-5 ключевых эффектов инициативы, её обоснование, количественная оценка выгоды и рисков, а также требуемые ресурсы (FTE, подрядчики, лицензии) с анализом соотношения «выгода – риск» к затратам.
3. **Согласование корректировок:** финальное решение принимается руководящим комитетом на основании представленного бизнес-кейса, после чего обновлённые бюджеты трайбов считаются окончательно утверждёнными.

Благодаря описанному процессу лидеры трайбов получают возможность оперативно реагировать на значимые изменения рыночных условий без необходимости заранее закладывать избыточные резервы в годовой бюджет, при этом механизм дополнительного финансирования остаётся предсказуемым и управляемым с точки зрения корпоративного контроля, что существенно снижает риск неконтролируемых расходов.

### **Функции поддержки и контроля при трансформации**

Поддерживающие и контролирующие функции (HR, юридическая служба, информационная безопасность, маркетинг, финансы, закупки, управление поставщиками и др.) при традиционном формате работы обрабатывают запросы сквозь многоступенчатый бюрократический процесс, что замедляет принятие решений трайбами и снижает скорость поставки бизнес ценности. Для устранения этих задержек необходимо адаптировать работу функций поддержки так, чтобы продуктовые команды имели более оперативный и автономный доступ к необходимой экспертизе и знаниям, одновременно сохраняя накопление опыта и контроль качества внутри функций.

Взаимодействие команд с центрами экспертизы и производственными функциями строится по двум основным моделям:

- **Fly-in-специалисты.** Экспертные ресурсы (юристы, архитекторы, Agile-коучи, контроллинг, специалисты по безопасности и др.) закрепляются за трайбом на значимый период для решения прикладных задач и обеспечения согласованности с корпоративными стандартами. Уровень автономии «fly-in» экспертов определяется регламентами функции: например, «fly-in» юрист вправе согласовать только стандартные

типовые договора, тогда как нестандартные контракты передаются в централизованную экспертную группу.

- **Ad-hoc запросы.** Временное привлечение специалистов по запросу лидера трийба или владельца продукта для решения единичных задач без долгих согласований, что сокращает время ожидания поддержки при низкой нагрузке.

Ключевые подразделения и их роли, требующие выстроенных отношений с продуктовыми трийбами и agile подразделениями:

- **Финансы и контроллинг.** Обеспечение Agile-планирования CAPEX/OPEX, оперативное проведение квартальных проверок исполнения бюджетов и поддержка эволюционного планирования при прогнозировании. Обычно «fly-in» контролер курирует 2-3 трийба.

- **Центр архитектуры.** Разработка и поддержание архитектурных стандартов, «вето» на критические технологические решения, «fly-in» архитекторы для команд, разрабатывающие ключевые интеграционные точки.

- **HR-функция.** Формирование кадровой стратегии трийба, подбор и адаптация специалистов, организация программ кросс-обучения и внутренних ротаций, закрепление HR-партнёра за каждым трийбом.

- **Юридическая служба.** Быстрая экспертиза договоров и сопровождение вопросов комплаенс, «fly-in» юристы для команд, разрабатывающие ключевые продукты и сервисы, для остальных возможна работа в режиме ad hoc.

- **Информационная безопасность.** Оценка рисков и аудит безопасности решений, внедрение DevSecOps-практик, «fly-in» специалисты для проведения моделирования угроз и ревью кода по запросу трийба.

- **Маркетинг и PR.** Стратегия продвижения, создание контента и аналитика рынка, «fly-in» маркетологи для формирования MVP-стратегий, ad hoc-менеджеры для кросс-трийбовых кампаний.

- **Закупки и vendor management.** Быстрое проведение тендеров, контроль контрактов и SLA, «ad hoc» менеджеры для форсирования закупочных процедур и управления рисками поставщиков.

- **Agile-коучинг.** Обучение, менторинг и развитие фреймворка, стандарт – один «fly-in» коуч на 3–5 команд с последующим обменом лучших практик через кросс-функциональные воркшопы [8].

- **Специальные проекты и инновации.** Межфункциональные инициативы (интеграция AI, автоматизация процессов, DevOps-трансформация), требующие постоянного взаимодействия с R&D и digital-лабораториями.

Такой гибридный формат взаимодействия предоставляет трийбам оперативный доступ к экспертам, позволяя своевременно получать необходимый объем специализированной поддержки и снижать избыточное дублирование персонала. При этом функции поддержки сохраняют свои централизационные механизмы контроля и накопления знаний, что позволяет гибко изменять степень вовлечения экспертов в зависимости от загрузки и критичности задач. Создаётся основа для эффективного обмена опытом и кросс-обучения, что в совокупности повышает скорость принятия решений и способствует более качественному и устойчивому достижению бизнес-целей.

### **Модели взаимодействия с внешними подрядчиками в Agile-организации**

Запуск Agile-модели в организации, имеющей значимый объем поддержки со стороны подрядчиков, требует пересмотра традиционных контрактных подходов и выстраивания гибких схем интеграции внешних экспертов в работу трийбов, сохраняя при этом надёжность управления затратами и качеством исполнения. Ниже представлены четыре основных модели сотрудничества, ранжированные по степени предпочтительности в контексте Agile-трансформации.

#### **1. Полноправное включение в состав команды**

Подрядчики становятся полноценными членами триббов на долговременной основе, работая на 100% загрузке и принимая участие во всех agile церемониях, включая планирование работы и анализ эффективности команды через ретроспективы. При этом роли внешних специалистов определяются наравне с внутренними, что создаёт единый коллектив и способствует формированию доверия и общей ответственности за результат.

## **2. Резерв ресурсов трибба**

Подрядчики входят в общий резерв ресурсов трибба и динамически распределяются между производственными командами в зависимости от приоритетов и потребностей проектов. Это позволяет оптимизировать загрузку экспертов: когда в одной команде нет достаточного объёма задач, специалист может быть переведён в другой, при этом управление задачами остаётся за лидером трибба и владельцем продукта. Такой подход способствует более эффективному использованию лицензионных и кадровых ресурсов.

## **3. Единственный контакт (SPOC)**

В трибб назначается один представитель-подрядчик (SPOC), который принимает задачи от владельцев продукта и распределяет их внутри подрядной организации. Модель уменьшает коммуникацию и снижает количество точек взаимодействия, что ускоряет согласование требований и контроль качества исполнения. При этом увеличивается риск потери качества исполнения и обмена знаниями, что важно для долгосрочного построения эффективной среды создания продуктов.

## **4. Традиционное проектное контрактование (Time & Materials)**

Контракты T&M заключаются по жёстко определённым спецификациям и согласованию объёма работ, без интеграции в ежедневные процессы триббов. Такая модель сохраняет прозрачность расчёта затрат и строгие SLA, но не обеспечивает достаточной гибкости для быстрого реагирования на изменение приоритетов и условий спринта.

На основе опыта проведенных трансформаций, также были выработаны дополнительные рекомендации по взаимодействию с подрядными организациями, включающие:

- **Чёткое определение ролей и обязанностей.** Все участники, включая внешних подрядчиков, должны иметь одинаковые описания ролей и доступа к артефактам спринта и производственным средам организации, что предотвращает разделение «внутренних» и «внешних» команд.
- **Использование единой коммуникационной платформы.** Применение корпоративных инструментов (Jira, Confluence, Slack) с едиными правами доступа обеспечивает оперативный обмен информацией и минимизирует «виртуальное расстояние» между участниками.
- **Определение ключевых метрик и SLA.** Установка чётких критериев оценки производительности подрядчиков (скорость выполнения задач, качество кода, время реакции) позволяет оперативно корректировать сотрудничество и принимать решения о продлении или перераспределении ресурсов [9].
- **Интеграция в процессы DevOps.** Подрядчики должны включаться в автоматизированные пайплайны сборки, тестирования и деплоя, что ускоряет доставку изменений и повышает надёжность релизов.

В совокупности описанные модели и рекомендации создают основу для эффективного и предсказуемого взаимодействия с внешними подрядчиками в Agile-организации, позволяя сохранять гибкость распределения ресурсов и контроль над исполнением контрактов без потери качества и скорости доставки ценности.

## **Измерение и мониторинг эффективности Agile подразделений**

Измерение и мониторинг выступают фундаментальными элементами интеграции Agile подразделений в традиционные бизнес-процессы. Комплексная система метрик обеспечивает прозрачность процессов и объективную оценку прогресса [10]. Путём регулярного сбора и анализа данных о работе триббов руководство получает возможность мониторить динамику исполнения инициатив, выявлять проблемные зоны и

распространять лучшие практики по всей организации [11]. Одновременно метрики стимулируют самооценку команд и способствуют более обоснованному принятию решений на разных уровнях управления.

Введение систем мониторинга преследует следующие ключевые цели:

1. **Прозрачность.** Открытость метрик способствует доверию между Agile- и традиционными подразделениями, а также стимулирует команды к самостоятельному улучшению процессов.
2. **Объективность.** Использование количественных показателей минимизирует субъективизм при оценке результатов и позволяет сравнивать эффективность трайба в различные периоды.
3. **Адаптивность.** Регулярный сбор данных и их оперативный анализ обеспечивают гибкость – метрики пересматриваются вместе с изменением приоритетов и условий рынка.
4. **Системность.** Включение показателей из разных областей (практики, технологии, люди, финансы, клиентский опыт) гарантирует всесторонний взгляд на состояние трансформации.

В зависимости от периметра трансформации и сложности изменений, измерение эффективности может покрывать различные направления и области. Наиболее значимыми направлениями для измерения являются следующие:

- **Зрелость Agile-практик.** Периодические опросы и аудиты определяют степень внедрения Scrum, Kanban, ITSM и связанных процессов по заранее разработанным шкалам цифровой зрелости.
- **Продуктивность команд.** Метрики скорости (velocity), качества и объёма выполненных задач интегрируются для оценки работы команд и функциональных групп в единой системе учёта. В условиях нарастающей конкуренции с цифровыми лидерами особую значимость приобретают метрики, отражающие эффективности командной работы [12].
- **IT & DevOps.** Показатели частоты развертываний, времени восстановления после сбоя (MTTR) и уровня автоматизации CI/CD демонстрируют техническую эффективность и устойчивость платформ. Успешная цифровая трансформация невозможна без развитых IT и DevOps-процессов, так как именно они обеспечивают необходимую стабильность, скорость и адаптивность внедрения и сопровождения цифровых решений [13].
- **HR показатели.** Оценка нагрузки на персонал, текучести кадров и индекса удовлетворённости сотрудников (eNPS) позволяет отслеживать влияние трансформации на людей в трайбах и линейных подразделениях.
- **Финансовые результаты.** Анализ влияния Agile-инициатив на выручку, себестоимость, маржинальность и ROI подкрепляет аргументы в пользу гибкого распределения бюджетов.
- **Клиентский опыт.** Метрики лояльности (NPS), использования цифровых сервисов и скорости обратной связи отражают качество взаимодействия конечных пользователей с продуктами организации. Непрерывное улучшение клиентских продуктов помогает банкам лучше отражать ожидания и запросы своей аудитории [14].

Важно убедиться, что инструменты сбора данных и процессы их обработки интегрированы в единую аналитическую экосистему: все ключевые метрики собираются и хранятся в централизованной BI-платформе, которая напрямую связана с Jira, GitLab, HR- и ERP-системами, обеспечивая сквозную отчётность и полноту данных. На основе этих источников формируются автоматизированные дашборды, предоставляющие лидерам трайба и менеджменту визуализации в реальном времени и позволяющие оперативно реагировать на любые отклонения от плановых показателей. Регулярные ревью-сессии способствуют обмену лучшими практиками и согласованию действий между Agile- и традиционными командами.

Комплексный трекинг формирует основу для сбалансированного управления, сочетая автономию Agile-команд с требованиями корпоративного контроля. На практике это означает возможность оперативно корректировать бюджеты и приоритеты без утраты прозрачности расходования ресурсов, а также выявлять «узкие места» в процессах и тиражировать успешные практики по всей организации. Регулярная отчётность на основе объективных метрик укрепляет вовлечённость сотрудников и повышает доверие со стороны клиентов, поскольку способствует открытому диалогу о ходе трансформации и её результатах. Таким образом, систематическое измерение и мониторинг обеспечивают устойчивое развитие эффективности Agile подразделений в единой управленческой экосистеме.

### **Результаты и их обсуждение**

Предложенная методика продемонстрировала значимую практическую эффективность в рамках проводимых цифровых трансформаций, особенно в банковском секторе стран СНГ. Её применимость и ценность подтверждаются устойчивым спросом: в 75% организаций, внедривших методику в рамках пилотных Agile-инициатив, она была закреплена как стандарт для всех новых Agile подразделений. Положительные отзывы получены как от руководителей производственных трайбов, так и от функциональных лидеров, включая представителей финансовых, юридических и HR-блоков.

По результатам регулярных опросов в организациях, прошедших трансформацию в период 2020-2024 гг., более 60% лидеров трайбов отметили улучшение процессов бюджетирования и ускорение реакции на внеплановые запросы. Рост удовлетворённости составил в среднем 20% и был достигнут благодаря систематизации взаимодействия с функцией контроллинга и внедрению квартального мониторинга исполнения бюджета. Это позволило командам быстрее реагировать на рыночные изменения без потери прозрачности и контроля.

Не менее важным результатом стало повышение эффективности работы с подрядчиками. Более 75% владельцев продуктов выделили адаптацию контрактных моделей и внедрение гибких схем распределения ресурсов как критически важный фактор ускорения запуска новых решений. Гибкость взаимодействия с внешними экспертами снизила зависимость от длительных тендеров и повысила скорость поставки ценности клиентам.

Исследования показывают, что различие интерпретаций и непонимание изменений правил работы и интерфейсов взаимодействия осложняет взаимодействие между подразделениями, усиливает фрустрацию, сдерживает поиск эффективных рабочих решений и, в итоге, подрывает успешность трансформационных инициатив [15].

Поэтому особенно важно, что свыше половины ключевых участников проектов пилотирования гибких методологий подтвердили, что раннее ознакомление с методикой и её последовательная реализация значительно снизили уровень неопределённости в организационно-управленческих вопросах. Это позволило быстрее сконцентрироваться на работе с бизнес-целями, а не на преодолении внутренних ограничений.

Таким образом, методика предлагает структурированный, но при этом адаптивный подход к трансформации организационного управления: она задаёт чёткие ориентиры по бюджетированию, функциям поддержки и работе с подрядчиками, одновременно предоставляя менеджменту свободу выбора глубины и последовательности внедрения изменений. Один из банков Грузии, завершив пилотную фазу в 2021г., принял методику за основу для масштабного пересмотра процессов работы с подрядчиками и бюджетирования, включая те подразделения, которые пока не перешли на Agile-подход. Это свидетельствует о гибкости и универсальности предложенного подхода в условиях гибридных трансформационных моделей.

### **Заключение**

Цифровая трансформация в крупных организациях требует не только внедрения Agile-подходов в производственные команды, но и адаптации ключевых механизмов

управления. Без пересмотра процессов бюджетирования, поддержки, контрактования и мониторинга гибкие подразделения сталкиваются с ограничениями традиционной системы, что снижает эффективность трансформации.

Цифровая трансформация может реализовываться как через единовременный переход на гибкие подходы, так и постепенно – начиная с пилотных изменений, которые по мере успеха распространяются на всю организацию [16]. Предложенная методика позволяет устранить этот разрыв и выстроить структурированный, но гибкий подход к интеграции Agile-подразделений в управленческую систему. Она доказала свою применимость как в масштабных трансформациях, так и при запуске пилотных Agile-проектов в традиционных банках и других организациях СНГ.

Методика обеспечивает баланс между автономией команд и требованиями корпоративного контроля, снижает бюрократическую нагрузку и позволяет фокусироваться на бизнес-результатах. Она может служить практическим ориентиром для организаций, стремящихся адаптироваться к динамике цифровой экономики.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка механизмов интеграции гибких команд с линейными подразделениями в условиях быстрого масштабирования и оптимизация методики под ситуации значимой нехватки емкости функциональных подразделений и вендоров.

#### Список источников

1. Савчина О.В., Медина Г. В. Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях. // Вестник Московского городского педагогического университета. - Серия: Экономика. - 2023. - №2 (36). - С. 55-67.

2. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation // Journal of Strategy and Management. - 2020. - V. 13 (1). - P. 160–180.

3. Schuh G., Anderl R., Dumitrescu R., Krüger A. Acatech Study Industrie 4.0 Maturity Index. - Berlin: National Academy of Science and Engineering, 2020. - 55 p.

4. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., Hoppel M. T., Wahlster W. Acatech Study Industrie 4.0 Maturity Index: Managing the Digital Transformation of Companies. - Berlin: National Academy of Science and Engineering, 2018. - 60 p.

5. Vierlboeck M., Gövert K., Trauer J., Lindemann U. Budgeting for Agile Product Development. // Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design. - 2019. - V1(1). - P. 2169-2178.

6. Sirkiä, R., Laanti M. Adaptive finance and control: Combining lean, agile, and beyond budgeting for financial and organizational flexibility. // Conference: HICSS '15 Proceedings of the 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences. URL: [https://www.researchgate.net/publication/283258046\\_Adaptive\\_Finance\\_Control\\_Combining\\_Lean\\_Agile\\_and\\_Beyond\\_Budgeting\\_for\\_Financial\\_and\\_Organizational\\_Flexibility#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/283258046_Adaptive_Finance_Control_Combining_Lean_Agile_and_Beyond_Budgeting_for_Financial_and_Organizational_Flexibility#fullTextFileContent) (accessed at: 20 July 2025).

7. Ploder, Ch., Dilger, T., Bernsteiner, R. A Framework to Combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. // Conference: SE2020 — AESP20: Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Projects. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339310900\\_A\\_Framework\\_to\\_combine\\_Corporate\\_Budgeting\\_with\\_Agile\\_Project\\_Management\\_1\\_st\\_Christian\\_Ploder](https://www.researchgate.net/publication/339310900_A_Framework_to_combine_Corporate_Budgeting_with_Agile_Project_Management_1_st_Christian_Ploder) (accessed at: 21 July 2025).

8. Папуша Д. А. Стратегия формирования внутреннего центра экспертизы Agile для поддержки цифровой трансформации. // Вестник Астраханского Государственного Технического Университета. Серия: Экономика. - 2025. - №2. - С. 130-140.

9. Kamal, T., Zhang Qinghua, Akbar, M.A. Toward successful agile requirements change management process in global software development: a client–vendor analysis. // IET Software. - June 2020. - P. 265-274.

10. Папуша Д. А. Методы оценки цифровой зрелости банков в условиях Digital-трансформации // Журнал региональной и международной конкурентноспособности. - 2024. - Т. 5. - №.4. - С. 15-24.
11. Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., Subriadi, A. P. The Extended Digital Maturity Model // Big Data and Cognitive Computing. URL: <https://www.mdpi.com/2504-2289/7/1/17> (accessed on 20 June 2025).
12. Yadav, G. N. S., Seranmadevi, R. The digital transformation: Crafting customer engagement strategies for success. // Digital technologies, ethics, and decentralization in the digital era. URL: [https://www.researchgate.net/publication/378824056\\_The\\_Digital\\_Transformation\\_Crafting\\_Customer\\_Engagement\\_Strategies\\_for\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/378824056_The_Digital_Transformation_Crafting_Customer_Engagement_Strategies_for_Success) (accessed on 20 June 2025).
13. Al-Zahrani, S., Fakieh B. How DevOps Practices Support Digital Transformation. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering. - 2020. - V.9(3). - P. 2780-2788.
14. Keita, B. Why Agile Is Extremely Essential for Banking | Invensis Learning // Invensis Learning Blog. Available at: <https://www.invensislearning.com/blog/agile-is-essential-for-banking/> (accessed on 20 June 2025).
15. Beretta, M., Smith, P. Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control. // California Management Review. - 2023. - V. 65(4). - P. 93-115.
16. Pawlak, R. Implementation aspects of agile methods in large organizations // E-mentor. - 2021. - V. 90(3). - P. 64-72.

#### **Сведения об авторе**

**Папуша Дмитрий Александрович**, административный инспектор; STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP.

#### **Information about the author**

**Papusha Dmitry Alexandrovich**, Administrative Inspector; STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP.