

Бекаревич Василий Дмитриевич
Московская международная академия

Инструменты и методики оценки эффективности ИТ-команд в банковском секторе: стратегические подходы к оптимизации управления

Аннотация. Статья посвящена инструментам и методикам оценки эффективности ИТ-команд в банковском секторе, с акцентом на стратегические подходы к оптимизации управления в условиях цифровой трансформации. В условиях трансформации российского ИТ-рынка, вызванной ограничениями на зарубежные материалы и особенностями отечественной экономики, автор анализирует роль ИТ-команд в обеспечении операционной стабильности, инноваций и соблюдения регуляторных требований. Основное внимание уделяется ключевым показателям эффективности (KPI), таким как время простоя систем, скорость развертывания, уровень соответствия нормам безопасности, качество кода, стоимость операций и удовлетворенность пользователей, с примерами их расчета и связи с бизнес-целями банков (например, соблюдением стандартов ЦБ РФ и ускорением инноваций). В статье рассматриваются инструменты оценки: Agile-методологии (Scrum, Kanban), OKR и Balanced Scorecard, их эффективность в цифровой трансформации, преимущества, ограничения и примеры внедрения в российских банках (Сбербанк, Тинькофф, ВТБ, Альфа-Банк). Статья сравнивает количественные (метрики скорости команды) и качественные (опросы, ретроспективы) методы, подчёркивая необходимость гибридного подхода для всесторонней оценки эффективности ИТ-команд в банковском секторе. Особый фокус автор делает на вкладе ИТ-команд в конкурентоспособность банка, включая аспекты кибербезопасности (MTTR, пентесты) и комплаенс (соответствие регуляциям), с метриками и рекомендациями по интеграции с бизнес-стратегией. В качестве стратегических подходов к оптимизации управления рекомендуется комбинация инструментов (Agile + OKR для динамики, BSC для комплексности) с учётом локальных систем мер.

Ключевые слова: банковский сектор, кибербезопасность, цифровая трансформация, количественные методы оценки, конкурентоспособность банка.

Bekarevich Vasily Dmitrievich
Moscow International Academy

Tools and methodologies for assessing the performance of IT teams in the banking sector: strategic approaches to optimizing management

Annotation. This article explores tools and methodologies for assessing the effectiveness of IT teams in the banking sector, with a focus on strategic approaches to optimizing management in the context of digital transformation. Given the transformation of the Russian IT market, driven by restrictions on imported materials and the unique characteristics of the domestic economy, the author analyzes the role of IT teams in ensuring operational stability, innovation, and regulatory compliance. Key performance indicators (KPIs) such as system downtime, deployment speed, security compliance, code quality, transaction costs, and user satisfaction are emphasized, along with examples of their calculation and their connection to banks' business goals (e.g., compliance with Central Bank of the Russian Federation standards and innovation acceleration). The article discusses assessment tools such as Agile methodologies (Scrum, Kanban), OKR, and Balanced Scorecard, their effectiveness in digital transformation, their advantages, limitations, and implementation examples at Russian banks (Sberbank, Tinkoff, VTB, and Alfa-Bank). The article

compares quantitative (team velocity metrics) and qualitative (surveys, retrospectives) methods, emphasizing the need for a hybrid approach for a comprehensive assessment of IT team effectiveness in the banking sector. The author places particular emphasis on the IT teams' contribution to a bank's competitiveness, including cybersecurity aspects (MTTR, pentests) and compliance (regulatory compliance), with metrics and recommendations for integration with business strategy. As a strategic approach to management optimization, a combination of tools (Agile + OKR for dynamics, BSC for complexity) is recommended, taking into account local metrics.

Keywords: banking sector, cybersecurity, digital transformation, quantitative assessment methods, bank competitiveness.

В последние годы российский рынок информационных технологий подвергся существенным трансформациям: ограничения на получение зарубежных аналитических материалов стали нормой, а прежние отчеты часто игнорировали особенности отечественной экономики.

Рассмотрим основные регуляторы работы банковской сферы в Российской Федерации. Основной закон, регулирующий работу банков, включая требования к ИТ-инфраструктуре – Федеральный закон от 02.12.1990 года № 395-1 [1].

Федеральный закон № 149-ФЗ от 27.07.2006 года устанавливает основы для ИТ-систем, включая безопасность и защиту информации [2].

Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.2006 года регулирует обработку персональных данных в банках (шифрование, доступы). ИТ-команды оценивают эффективность по метрикам качества кода и комплаенс [3].

Платежные системы в банках регулируются положениями Федерального закона № 103-ФЗ от 03.06.2009 года, ИТ-команды используют его для оценки скорости развертывания и качества кода в платежных приложениях [4].

Федеральный закон № 115-ФЗ от 07.08.2001 года является ключевым нормативным актом в России, направленным на предотвращение легализации преступных доходов и финансирования терроризма [5].

Для обеспечения финансовой стабильности, кибербезопасности и соответствия разрабатываются и используются положения и стандарты Банка России (ЦБ РФ), которые регулируют деятельность банков, включая ИТ-системы:

1. Инструкция Банка России от 26.05.2025 N 220-И – регулирует пруденциальные нормы, включая ИТ-риски, находится в прямой связи с оценкой эффективности, так как штрафы за несоответствие влияют на КПИ стоимости [6];

2. ГОСТ Р 57580.1-2017 – стандарт для оценки ИТ-эффективности в банках, включая методики аудита и метрики [7];

3. Стандарты Банка России по информационной безопасности устанавливают обязательные требования к ИТ-системам банков (аудиты, пентесты).

ИТ-команды, работающие в сфере банковских операций, обязаны строго соблюдать вышеперечисленные нормы законодательства с целью обеспечения финансовой стабильности, защиты клиентов и минимизации рисков. Соблюдение законодательства напрямую влияет на КПИ, интегрируя ИТ-процессы с бизнес-целями и рисками. В банковском секторе ИТ-команды играют критическую роль в поддержке операционной стабильности, инноваций и соблюдения регуляторных требований. Ключевые показатели эффективности (КПИ), такие как время простоя систем, скорость развертывания, уровень соответствия нормам безопасности, качество кода, стоимость операций и удовлетворенность пользователей, с примерами их расчета и связи с бизнес-целями банков помогают оценивать их вклад в оценку эффективности ИТ-команд в банковском секторе, фокусируясь на качестве и соответствии бизнес-целям. На рис. 1 приведён топ-5 категорий найма в банковской сфере:

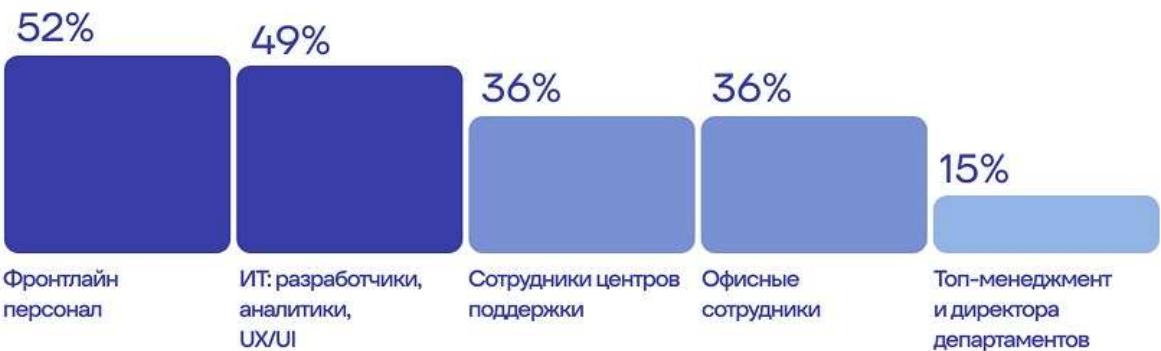


Рисунок 1. Топ-5 категорий найма в банковской сфере [8].

Рассмотрим основные ключевые показатели эффективности (КПИ) и их характеристики (рис. 2):

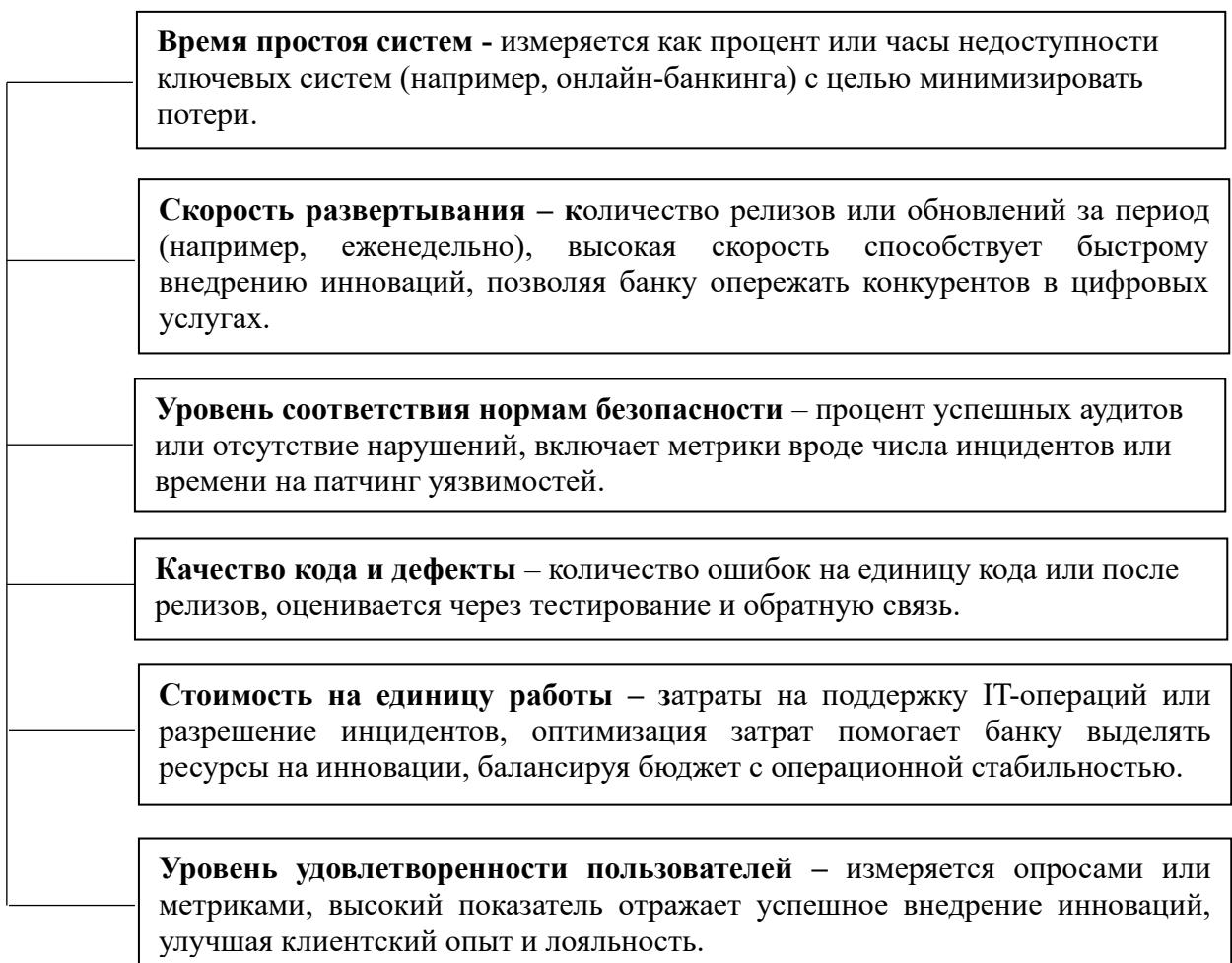


Рисунок 2 – Ключевые показатели эффективности (КПИ) ИТ-команд в банковском секторе [9].

В условиях цифровой трансформации банков (внедрение AI, облачных технологий, мобильного банкинга) оценка производительности ИТ-команд требует гибких, ориентированных на результаты инструментов, которые помогают измерять не только техническую эффективность, но и вклад в бизнес-цели: скорость инноваций, снижение рисков и соответствие регуляциям (например, требованиям ЦБ РФ по кибербезопасности)

[10]. Рассмотрим наиболее эффективные инструменты, выбор которых зависит от размера команды, культуры банка и этапа трансформации; часто их комбинируют для комплексного подхода:

1. Agile-методологии (Scrum, Kanban) – фокусируются на итеративной разработке с короткими спринтами (2-4 недели), ежедневными стендапами и ретроспективами. Метрики: velocity (скорость выполнения задач), burndown charts (прогресс по спринтам), cycle time (время от задачи до завершения). С точки зрения эффективности в цифровой трансформации идеально подходят для банков с быстрыми изменениями (например, интеграция API для fintech-партнерств), позволяют адаптироваться к рыночным сдвигам, снижая время на выпуск обновлений на 30-50%. В IT-командах agile-методологии оценивают командную коллаборацию и качество кода, коррелируя с KPI. Среди преимуществ отметим: гибкость, фокус на ценности для бизнеса; низкие риски провалов проектов. В то же время, существуют ограничения: использование agile-методологии требует культурных изменений; не всегда подходит для строгих регуляторных задач.

2. OKR (Objectives and Key Results) – фреймворк от Google: Objectives (качественные цели, например, «ускорить мобильный банкинг») + Key Results (измеримые результаты, например, «сократить время транзакций на 20%»). Этот инструмент позволяет давать оценку ежеквартально по шкале 0-1. Эффективность в цифровой трансформации: связывает IT-цели с бизнес-стратегией, мотивируя команды на инновации; в банках помогает измерять вклад в рост (например OKR по AI для персонализации услуг), с фокусом на quantifiable outcomes. Преимущества: простота, прозрачность; стимулирует амбициозные цели без микроменеджмента, однако может игнорировать операционные риски, если не дополнить KPI.

3. Balanced Scorecard (BSC) – стратегическая модель с четырьмя перспективами: финансовая (ROI от IT-проектов), клиентская (удовлетворенность), процессы (эффективность разработки), обучение (развитие навыков). Метрики: сбалансированный набор KPI, визуализируемый в дашбордах. Обеспечивает holistic view, интегрируя IT с общими целями банка (безопасность, инновации). В трансформации помогает отслеживать, как IT снижает риски (например, compliance rate) и ускоряет рост (например, time-to-market). Отметим основные достоинства: комплексность; подходит для крупных банков с многоуровневым управлением. Среди недостатков: сложность внедрения; может быть бюрократичным для agile-команд.

В оценке эффективности IT-команд, особенно в контексте цифровой трансформации банков, используются два основных подхода:

- количественные методы – основанные на числовых данных, таких как метрики производительности;
- качественные методы – основанные на субъективных оценках (опросы или интервью).

Количественные методы измеряют с позиции «что» и «сколько», качественные методы фокусируются на ответах на вопросы «почему» и «как» (например, опросы удовлетворенности персонала для выявления морали команды). Оба подхода часто дополняют друг друга для всесторонней оценки, поскольку эффективность IT включает технические, человеческие и бизнес-факторы. В табл. 1 представлены преимущества и ограничения каждого метода:

Таблица 1 - Преимущества и недостатки количественного и качественного подходов оценки эффективности ИТ-команд в условиях цифровой трансформации банков

Подход	Количественные методы (например, velocity в Scrum, KPI вроде deployment frequency или MTTR)	Качественные методы (например, опросы удовлетворенности персонала, интервью или ретроспективы)
Преимущества	<p>Объективность и измеримость: данные легко собирать, анализировать и сравнивать, снижая субъективизм и позволяя автоматизировать отслеживание;</p> <p>Связь с результатами: метрики напрямую измеряют вклад в цифровую трансформацию, помогая оценивать эффективность в регуляторных рамках;</p> <p>Масштабируемость и прозрачность: подходят для больших команд; данные можно визуализировать в дашбордах для отчетности руководству</p>	<p>Глубина понимания: раскрывают субъективные аспекты (мотивацию, культуру и барьеры), особенно полезно в человеческом факторе ИТ – ключевом для цифровой трансформации;</p> <p>Адаптивность: позволяют гибко реагировать на изменения; например, ретроспективы в Agile помогают корректировать стратегии на основе фидбэка, снижая риски провалов проектов;</p> <p>Вовлеченность и мотивация: улучшают моральный дух, когда команда чувствует, что её голос услышан, повышается производительность</p>
Ограничения	<p>Игнорирование контекста: метрики не учитывают «почему», может маскировать выгорание команды или низкое качество кода, приводя к долгосрочным рискам (технический долг, уязвимости);</p> <p>Манипуляция данными: команды могут «геймифицировать» метрики (разбивать задачи на мелкие для искусственного роста velocity), исказяя картину;</p> <p>Ограниченная глубина: не отражают мягкие факторы (инновационность или командную динамику), критично в творческих аспектах цифровой трансформации</p>	<p>Субъективность и предвзятость: данные зависят от интерпретации (например, опросы могут быть искажены социальным давлением или выбором респондентов), затрудняется объективное сравнение;</p> <p>Сложность анализа: требует качественной обработки (кодирование ответов, тематический анализ), ресурсоемко и менее автоматизируемо, чем количественные метрики;</p> <p>Ограниченная масштабируемость: не подходит для больших команд или частой оценки; опросы могут быть утомительными и приводить к низкой response rate</p>

Оценка вклада ИТ-команд в конкурентоспособность банка включает анализ их роли в цифровой трансформации, инновациях, эффективности операций и снижении рисков. ИТ-команды напрямую влияют на способность банка привлекать клиентов, снижать затраты и адаптироваться к изменениям рынка (например, через финтех-инновации или персонализированные услуги). Ключевые аспекты – это общие бизнес-метрики, кибербезопасность (защита от киберугроз) и compliance (соответствие регуляторным требованиям, таким как стандарты ЦБ РФ). Оценка должна учитывать количественные (KPI, метрики) и качественные (опросы, аудиты) методы, связывая их с бизнес-целями:

1. Общие метрики конкурентоспособности и вклада ИТ. ИТ-команды способствуют конкурентоспособности через ускорение инноваций, улучшение клиентского опыта и оптимизацию затрат. Метрики оценки:

- время выхода на рынок (Time-to-Market): измеряет, насколько быстро ИТ разрабатывает новые продукты (например, мобильные приложения или AI-решения), короткое время повышает конкурентное преимущество;

- коэффициент цифровой трансформации: процент доходов от цифровых каналов (онлайн-банкинг, финтех-сервисы). ИТ-вклад: снижение downtime и повышение uptime систем;

- ROI от ИТ-инвестиций: возврат на инвестиции в ИТ (например, через снижение операционных затрат благодаря автоматизации);

Методы оценки: количественные – KPI: deployment frequency (частота развертываний); качественные: опросы клиентов о satisfaction с ИТ-сервисами.

2. Аспект кибербезопасности: ИТ-команды обеспечивают защиту от киберугроз, предотвращая потери (финансовые, репутационные), критично для доверия клиентов и регуляторов. Вклад оценивается по способности минимизировать инциденты и реагировать на них. Метрики:

- среднее время реагирования на инциденты (MTTR);
- частота успешных атак (индикатор компрометации);
- уровень покрытия угроз (например, процент систем с MFA или AI-мониторингом).

Методы оценки: количественные: dashboards с данными из SIEM-систем; качественные: пентесты и аудиты уязвимостей.

3. Аспект compliance – ИТ-команды поддерживают соответствие регуляциям (например, 152-ФЗ о персональных данных, требования ЦБ РФ по информационной безопасности), снижая штрафы и риски, вклад заключается в автоматизации аудитов и отчетности. Метрики:

- уровень соответствия нормам (compliance rate);
- стоимость нарушений (fines avoided);
- время на аudit.

Методы оценки: количественные: автоматизированные отчеты по KPI; качественные: внутренние аудиты и gap-анализы.

В качестве стратегических подходов к оптимизации управления в банковской сфере рекомендуется гибридный подход с комбинацией количественных метрик (для объективности) с качественными (для понимания причин). Необходимо использовать Balanced Scorecard для интеграции ИТ-KPI с бизнес-целями (финансовыми, клиентскими, внутренними процессами, обучением). В качестве инструментов: Jira/Confluence для Agile-трекинга, Power BI для dashboards, Qualtrics для опросов. Для compliance – GRC-платформы вроде RSA Archer.

Список источников

1. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 31.07.2025) «О банках и банковской деятельности» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.11.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

2. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О персональных данных». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

4. Федеральный закон от 03.06.2009 N 103-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляющей платежными

агентами». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_88274/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

5. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

6. Инструкция Банка России от 26.05.2025 N 220-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности собственных средств (капитала) банков с универсальной лицензией и об осуществлении Банком России надзора за их соблюдением» (вместе с «Определением уровня риска по синдицированным ссудам, применяемое в рамках методики определения нормативов достаточности собственных средств (капитала) банка», «Фондовыми индексами акций, применяемые в рамках методики определения нормативов достаточности собственных средств (капитала) банка»). (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2025 N 82895). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510143/. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

7. ГОСТ Р 57580.1-2017 "Безопасность финансовых (банковских) операций. Защита информации финансовых организаций. Основные положения". URL: <https://base.garant.ru/72031046/>. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

8. Результаты юбилейного десятого Ривелти. Исследования 2025. <https://abazhur.rivelty.ru/Rivelty-PSB-survey/>. (дата обращения: 30.11.2025 г.).

9. Кожевников Е.А. Устройство KPI в банковской сфере: современные методы исследований // Форум молодых ученых, 2022. – №1 (65).

10. Ananchenkova P.I., Tonkonog V.V. Theoretical and methodological aspects of human capital research. Labour and Social Relations Journal. 2023. T. 34. № 1. С. 116-123.

Сведения об авторе

Бекаревич Василий Дмитриевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Bekarevich Vasily Dmitrievich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia