

Научная статья

УДК 65.012.4

<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140>

EDN PEDRVT

## **Стратегия формирования внутреннего центра экспертизы Agile для поддержки цифровой трансформации**

---

**Дмитрий Александрович Папуша**

*STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP,*

*Дубай, Объединенные Арабские Эмираты, papusha.dmitry@stadik-group.com*

---

**Аннотация.** Рассматривается стратегия проектирования, запуска и масштабирования центра экспертизы (ЦЭ) Agile как ключевого инструмента поддержки цифровой трансформации в банковском секторе стран СНГ. В условиях высокой конкуренции, ограниченной доступности экспертов на рынке и необходимости адаптации к динамичным изменениям бизнес-среды внутренняя экспертиза становится критически важным фактором успешного внедрения Agile-методологий. Проанализированы ключевые этапы жизненного цикла ЦЭ Agile – от обоснования необходимости его создания и определения организационной структуры до построения операционной модели, регламентов работы и механизма интеграции в бизнес-процессы. Подробно рассматриваются зоны ответственности ЦЭ, оптимальный состав и функциональные роли команды, подходы к целеполаганию и методы мониторинга эффективности Agile-трансформации. Особое внимание уделяется операционному ритму подразделения, обеспечивающему синхронизацию его деятельности с корпоративными планами и стратегическими приоритетами бизнеса. Представленная методология базируется на многолетнем практическом опыте реализации цифровых трансформаций в ведущих банках региона, а также на анализе эмпирических данных внедрения гибких управленческих подходов в сложных организационных системах. Дополнительно рассмотрены особенности взаимодействия центра с другими методологическими и функциональными подразделениями. Отмечено важное значение институционализации Agile-компетенций и формализации процессов передачи знаний внутри организации. Анализируются факторы, влияющие на устойчивость трансформационных изменений в долгосрочной перспективе. Отдельный акцент сделан на необходимости адаптации предложенного подхода под специфику корпоративной культуры конкретной организации. Сделаны выводы о том, что внедрение ЦЭ Agile способствует ускоренному масштабированию Agile-практик, снижению организационного сопротивления, улучшению межфункционального взаимодействия и сокращению затрат на внешних консультантов. Практическая значимость предложенной стратегии заключается в ее применимости к другим секторам экономики и потенциале масштабирования на уровне всей организации.

**Ключевые слова:** Agile, Agile-коучинг, Agile-трансформация, банковский сектор, гибкие методологии, дорожная карта трансформации, цифровая трансформация, центр экспертизы Agile, оценка цифровой зрелости, организационные изменения

**Для цитирования:** 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. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140>. EDN PEDRVT.

Original article

## **The strategy of forming an internal Agile expertise center to support digital transformation**

---

**Dmitry A. Papusha**

*STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP,*

*Dubai, United Arab Emirates, papusha.dmitry@stadik-group.com*

---

**Abstract.** The strategy of designing, launching and scaling the Agile Center of Expertise (CE) is considered as a key instrument to support digital transformation in the banking sector of the CIS countries. In conditions of high competition, limited availability of experts in the market, and the need to adapt to dynamic changes in the business environment, internal expertise is becoming a critical factor in the successful implementation of Agile methodologies. The key stages of the Agile life cycle are analyzed – from the justification of the need for its creation and the definition

of an organizational structure to the construction of an operational model, work regulations and a mechanism for integration into business processes. The areas of responsibility of the CE, the optimal composition and functional roles of the team, approaches to goal setting and methods for monitoring the effectiveness of Agile transformation are considered in detail. Special attention is paid to the operational rhythm of the division, ensuring the synchronization of its activities with corporate plans and strategic business priorities. The presented methodology is based on many years of practical experience in implementing digital transformations in the region's leading banks, as well as on the analysis of empirical data on the implementation of flexible management approaches in complex organizational systems. Additionally, the features of the center's interaction with other methodological and functional units are considered. The importance of institutionalization of Agile competencies and formalization of knowledge transfer processes within the organization is noted. The factors influencing the sustainability of transformational changes in the long term are analyzed. A special emphasis is placed on the need to adapt the proposed approach to the specifics of the corporate culture of a particular organization. The conclusions are drawn that the introduction of Agile CE contributes to accelerated scaling of Agile practices, reducing organizational resistance, improving cross-functional interaction and reducing the cost of external consultants. The practical significance of the proposed strategy lies in its applicability to other sectors of the economy and the potential for scaling across the organization.

**Keywords:** Agile, Agile coaching, Agile transformation, banking sector, Agile methodologies, roadmap for transformation, digital transformation, center of excellence for Agile, digital maturity assessment, organizational change

**For citation:** Papusha D. A. The strategy of forming an internal Agile expertise center to support digital transformation. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2025;2:130-140. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140>. EDN PEDRVT.

## Введение

Цифровая трансформация является ключевым фактором повышения конкурентоспособности банковского сектора, особенно в странах СНГ, где усиливается давление со стороны цифровых гигантов и финтех-стартапов. Инвестиции в цифровые технологии позволяют банкам СНГ адаптироваться к современным рыночным условиям и предлагать инновационные решения, что делает цифровую трансформацию неотъемлемой частью их стратегии [1].

Внедрение новых технологий не просто модернизирует отдельные процессы, но и фундаментально перестраивает операционные модели бизнеса. Адаптация цифровой трансформации в мировом масштабе кардинально изменила бизнес-процессы практически во всех отраслях [2]. В процессе своего развития цифровая трансформация несет риски в различных измерениях. Технологический аспект, как отмечено в [3, 4], является начальной стадией цифровой трансформации [5]. Технологии – это лишь часть проблемы цифровой трансформации, которую необходимо решить, чтобы организации оставались конкурентоспособными в цифровом мире [6]. Однако одних лишь технологических изменений недостаточно для достижения устойчивых результатов. Навыки, социальные факторы, культура [7], а также роль государства [8] вносят значительный вклад в успешность цифровой трансформации.

Ключевыми вызовами становятся адаптация бизнес-процессов, изменение корпоративной культуры и внедрение новых методов управления, поэтому критически важно координировать и управлять различными взаимосвязанными аспектами цифровой трансформации [9]. От организаций требуется не только инвестирование в новые технологии, но и применение системного подхода к трансформации корпоративной культуры, структуры при-

ятия решений и взаимодействия подразделений. Внедрение гибких методологий (Agile, SAFe, Kanban) становится критически важным для адаптации банковских процессов к быстро меняющимся условиям рынка, обеспечивая гибкость, прозрачность и ускоренное создание ценности для клиентов и стейкхолдеров. Без системного подхода и эффективного управления изменениями цифровая трансформация может привести к фрагментарным улучшениям, не оказывающим значительного влияния на конкурентоспособность компании. Компании не смогут достичь желаемой гибкости, если будут внедрять только цифровые технологии, не уделяя внимания корпоративной культуре [10, 11]. Управление цифровой трансформацией требует практического обучения, тестирования перед внедрением, широкого обмена знаниями внутри сообщества и ориентации на гибкость как ключевую культурную ценность в действии [12].

Несмотря на признанную значимость гибких подходов, их масштабное внедрение в банках часто сталкивается с системными сложностями. На этапе запуска трансформации организации прибегают к услугам сторонних экспертов, включая ведущие консалтинговые компании (McKinsey & Co, BCG, Accenture, IBM и др.), которые привносят экспертизу и помогают командам осваивать новые методы работы. Этот подход оправдан при отсутствии внутреннего опыта и необходимости оперативного запуска программы изменений. Однако высокая зависимость от внешних консультантов приводит к ряду стратегических ограничений:

1. Финансовые барьеры. Высокая стоимость привлечения консультантов сдерживает масштабирование трансформации и ограничивает число команд, получающих поддержку.

2. Отсутствие накопления внутренних знаний.

Внешние эксперты формируют уникальную экспертизу по управлению изменениями, но этот опыт не остается в организации, что приводит к рискам деградации Agile-процессов после завершения консалтинговых контрактов.

3. Организационное сопротивление. Внедренные консультантами изменения зачастую вызывают большее сопротивление сотрудников, поскольку воспринимаются как внешнее давление, а не эволюция внутренних процессов.

Для повышения эффективности цифровой трансформации и минимизации этих рисков компаниям необходимо создавать внутренние центры экспертизы (ЦЭ) Agile, которые обеспечивают устойчивое развитие гибких практик без зависимости от внешних подрядчиков.

Внедрение ЦЭ позволяет:

- формировать пул внутренних экспертов (Agile-коучи, Scrum-мастера), снижающих потребность в дорогостоящих внешних консультантах;
- развивать Agile-компетенции сотрудников, особенно на ключевых производственных ролях, через системное обучение и ежедневную практику;
- создавать стандартизованные методологии и инструменты, обеспечивающие согласованность процессов трансформации с учетом специфики организации;
- обеспечивать прозрачное управление изменениями, используя регулярный мониторинг и корректировку подходов для снижения организационного сопротивления;
- накапливать институциональные знания о цифровой трансформации, что критически важно для долгосрочного масштабирования Agile-подходов.

Настоящая статья посвящена стратегии создания и внедрения внутреннего ЦЭ Agile в банковском секторе стран СНГ. В работе рассмотрены ключевые этапы проектирования и запуска центра, его операционная модель, структура, зоны ответственности и механизмы интеграции в бизнес-процессы. Основой исследования является многолетний практический опыт управления цифровыми трансформациями в крупных организациях, что позволяет предложить структурированный подход к созданию и развитию ЦЭ Agile в корпоративной среде.

### **Материалы и методы исследования**

Представленная стратегия основана на авторской методике, специально разработанной для крупных организаций, находящихся на этапах активной цифровой трансформации. В основе методики лежат апробированные подходы, успешно реализованные в ряде ведущих банков СНГ за последние пять лет. Практики доказали свою эффективность в условиях ограниченных ресурсов, высокой конкуренции и необходимости внедрения современных управлений методологий.

### **Основные этапы жизненного цикла ЦЭ**

Разработанная стратегия включает четыре последовательных этапа, каждый из которых имеет четкую цель, ключевые шаги и ожидаемые результаты:

#### **1. Этап дизайна:**

– на данном этапе оценивается целесообразность создания ЦЭ Agile как отдельного организационного подразделения;

– определяется зона ответственности ЦЭ, его роль в поддержке трансформационных инициатив, а также место в общей организационной структуре компании;

– разрабатывается система мотивации сотрудников, направленная на привлечение экспертов и обеспечение их долгосрочной вовлеченности в трансформационные проекты.

#### **2. Этап запуска:**

– формулируются требования к ключевым ролям ЦЭ, включая руководителя ЦЭ, Agile-коучей и при необходимости Agile-руководителей проектов;

– проводится подбор первых сотрудников с учетом их квалификации и соответствия задачам центра;

– организуются программы обучения и наставничества для формирования у сотрудников базовых компетенций и навыков в области Agile-подходов.

#### **3. Этап масштабирования:**

– разрабатываются и внедряются процессы найма, онбординга и профессионального развития сотрудников ЦЭ для обеспечения необходимого масштаба и устойчивости команды;

– оптимизируются внутренние регламенты взаимодействия ЦЭ с производственными командами для повышения эффективности трансформационных процессов;

– формализуется база знаний ЦЭ, включающая программы обучения, чек-листы, стандарты и методические материалы, адаптированные к специфике компании. Работа сотрудников должна опираться на знания и доверие. Социальная атмосфера и знание среды формируют условия для открытого обмена знаниями и устранения коммуникационных барьеров [13].

#### **4. Этап рутинизации и поддержки:**

– автоматизируются процессы мониторинга показателей эффективности Agile-трансформации, что упрощает их анализ и интеграцию в управленические процессы компаний;

– зона ответственности ЦЭ постепенно сужается за счет передачи отдельных функций в производственные подразделения, способствуя их самостоятельности и зрелости;

– пересматриваются размеры и структура ЦЭ, чтобы адаптировать его роль к новым задачам, включая возможное объединение с другими методологическими функциями компании.

Длительность каждого этапа определяется масштабом организации, сложностью трансформации

онных процессов и интенсивностью взаимодействия между подразделениями.

Таким образом, ЦЭ Agile создается на начальных стадиях трансформации для ускорения накопления и передачи знаний внутри компании. Пик его активности приходится на этап масштабирования, когда происходит активное внедрение Agile подходов и обучение сотрудников. На этапе рутинизации роль центра смещается в сторону поддержки и совершенствования процессов, что позволяет интегрировать его в долгосрочную стратегию компании и обеспечивать устойчивость трансформационных инициатив.

Рассмотрим *ключевые вопросы*, требующие решения на каждом из этапов.

#### 1. Принятие решения о необходимости создания ЦЭ.

Решение о формировании отдельного ЦЭ Agile должно базироваться на оценке ряда ключевых факторов. Основные из них включают:

- создание собственной методологии: в случае уникальной специфики компании и особенностей взаимодействия между подразделениями возникает необходимость разработки индивидуальных стандартов, процедур и подходов, которые наиболее полно учитывают текущие бизнес-процессы;

- разрешение внутренних конфликтов: наличие значительных конфликтов между департаментами, в первую очередь бизнес и информационные технологии, требует независимого медиатора для управления изменениями и достижения согласованности;

- масштаб трансформации: при наличии большого количества производственных команд, высокой сложности задач и длительности трансформационных программ создание отдельного центра становится оправданным.

В ситуации, когда компания ограничивается внедрением стандартных гибких методологий (например, Kanban, SAFe, Scrum) в нескольких командах одного департамента, создание ЦЭ может быть избыточным. В таких случаях целесообразно ограничиться привлечением небольшого числа Agile-экспертов, интегрированных в команды с фокусом на повышение уровня зрелости и достижение командных целей.

#### 2. Миссия ЦЭ.

Миссия ЦЭ Agile определяет его стратегическое предназначение и отвечает на ключевой вопрос: для чего создается ЦЭ? Она служит долгосрочным ориентиром для подразделения, направляя его развитие и формируя четкое представление о его роли в цифровой трансформации.

Формулировка миссии задает стратегический вектор и определяет зоны ответственности ЦЭ, обеспечивая согласованность действий всех вовлеченных сторон. Особенно важно это для интеграции Agile-подходов в сложных организационных структурах, где необходима тесная синхронизация с клю-

чевыми стейкхолдерами и подразделениями. Поэтому миссия должна быть сформулирована в диалоге с руководством компании и учитывать ее стратегические цели.

Обобщенная миссия ЦЭ Agile – стратегическая поддержка цифровой трансформации компании, что достигается посредством развития и внедрения гибких подходов управления, способствующих ускоренному созданию ценности, повышению гибкости и улучшению взаимодействия между подразделениями.

ЦЭ стремится:

- разрабатывать и поддерживать единые стандарты и инструменты Agile, которые учитывают специфику компании и ее производственных процессов;

- повышать уровень зрелости Agile-практик через обучение, наставничество и обмен опытом между командами;

- выстраивать устойчивую операционную модель, способную адаптироваться к изменяющимся условиям и масштабироваться в соответствии с растущими потребностями бизнеса;

- содействовать созданию культуры непрерывного улучшения, поддерживая сотрудников на пути трансформации и минимизируя организационное сопротивление.

Таким образом, миссия ЦЭ отражает его значение как стратегического элемента цифровой трансформации, обеспечивая компанию устойчивыми инструментами для адаптации и роста. Четкость миссии позволяет на ранних этапах трансформации определить приоритеты, распределить роли и зоны ответственности, а также выстроить продуктивное взаимодействие с другими подразделениями.

#### 3. Зона ответственности ЦЭ.

Зоны ответственности ЦЭ Agile следуют из миссии и определяются масштабом трансформации и стратегическими целями организации. В условиях полномасштабных трансформаций зоны ответственности ЦЭ охватывают шесть ключевых направлений:

- 1) исполнение проектных инициатив трансформации: ЦЭ играет ведущую роль в реализации инициатив, связанных с поддержкой трансформации, включая:

- запуск бизнес-подразделений в новой операционной модели: организация и сопровождение структурных изменений, направленных на внедрение Agile-подходов и улучшение операционной эффективности;

- создание инструментов мониторинга ключевых показателей эффективности трансформации: разработка дашбордов и аналитических систем для отслеживания ключевых показателей эффективности, таких как цифровая и Agile-зрелость, Time-to-Market, и вовлеченность сотрудников. Оценка проводится на уровнях команды, департамента и всей

организации, после чего результаты агрегируются для представления единой картины топ-менеджменту. Полученные данные используются для обновления дорожной карты трансформации [14];

– отбор и подключение внешних подрядчиков с необходимой Agile-экспертизой: управление процессом поиска, оценки и найма сторонних консультантов и экспертов для ускорения трансформации;

2) управление дорожной картой трансформации:

– координация с ключевыми департаментами (Finance, HR, IT): обеспечение согласованности процессов масштабирования трансформации, включая планирование бюджета, приоритизацию найма и ресурсного обеспечения;

– участие в синхронизационных церемониях: обнаружение критических зависимостей и блокирующих проблем, препятствующих достижению целей;

– обеспечение отчетности и прозрачности: разработка и предоставление регулярных отчетов о ходе трансформации руководству компании;

– эскалация критических вопросов: передача сложных или конфликтных ситуаций на рассмотрение трансформационного комитета;

3) создание методологии и масштабирование Agile-подходов:

– координация проектирования структуры команд и подразделений: определение целей, показателей Objectives and Key Results (OKR) и функциональных ролей для производственных подразделений;

– создание методологических материалов: разработка и актуализация инструкций, стандартов и чек-листов, поддерживающих внедрение Agile;

– участие в подборе ключевых сотрудников: оценка и отбор кандидатов на роли владельцев продукта, лидеров подразделений и других ключевых позиций;

4) развитие внутренней экспертизы Agile-коучинга:

– создание присутствия в профессиональном сообществе: участие в конференциях, публикациях и других активностях для укрепления статуса компании как лидера трансформаций;

– подбор Agile-коучей: проведение отбора, онбординга и разработка индивидуальных планов профессионального роста для коучей, включая программы наставничества;

– оценка и повышение компетенций Agile-коучей: регулярное проведение оценки уровня знаний и навыков команды Agile-коучей с последующей организацией целевых тренингов и воркшопов, направленных на развитие экспертизы в специфических областях (например, фасилитация, управление изменениями, лидерство в условиях неопределенности);

5) обучение сотрудников и повышение эффективности команд:

– дизайн и проведение тренингов: организация обучающих программ по Agile-подходам для сотрудников бизнес-подразделений всех уровней;

– оценка цифровой зрелости команд: создание инструментов для анализа зрелости производственных команд и продуктовых ролей, что способствует целенаправленному развитию;

– анализ эффективности процессов: проведение оценки внутрикомандного взаимодействия и выявление возможностей для оптимизации;

6) управление коммуникациями:

– разработка коммуникационной стратегии: формирование плана информирования сотрудников о ходе трансформации, ключевых успехах и изменениях;

– создание инструментов для обмена знаниями: внедрение баз знаний, буклетов и других материалов для распространения лучших практик;

– организация тематических мероприятий: проведение митапов, конференций и семинаров для обмена опытом и укрепления Agile-культуры в компании.

#### 4. Постановка целей и OKR.

Современные Agile-организации активно вовлекают сотрудников в процесс постановки и достижения общих целей на уровне всей компании [15]. Эффективная работа ЦЭ Agile базируется на четко сформулированных целях, которые направляют деятельность подразделения и обеспечивают его вклад в достижение общих стратегических задач компании.

На этапе масштабирования и интенсивного обучения структура, управление и метрики начинают формироваться в единую согласованную систему. В компании создается доступная внутренняя база лучших практик. В период развития и расширения трансформации централизованное накопление и использование сформированных лучших практик становится естественным процессом [16]. Постановка целей подразделения должна соответствовать следующим принципам:

– соответствие бизнес-приоритетам: цели подразделения должны быть синхронизированы с ключевыми приоритетами компании и поддерживать цели трансформации;

– измеримость и ясность: формулировка целей должна позволять их однозначную интерпретацию и объективную оценку выполнения, что упрощает мониторинг и управление;

– регулярный пересмотр: цели пересматриваются на ежегодной, квартальной и ежемесячной основе, чтобы обеспечивать их актуальность и адаптацию к изменениям внутренней и внешней среды.

Центр экспертизы активно участвует в общем для всех подразделений процессе постановки и мониторинга целей, что включает выравнивание приоритетов со смежными подразделениями, обеспечивает согласованность усилий на уровне всей органи-

зации. Выравнивание достигается за счет участия в сессиях годового и квартального планирования, в рамках которых:

- разрабатываются дорожные карты трансформации;
- оценивается их исполнимость и прогнозируемый бизнес-эффект;
- подготавливаются артефакты целеполагания, включая карточки с целями, роадмапы и списки зависимостей, которые заблаговременно распространяются и обсуждаются с ключевыми стейкхолдерами.

Для упрощения взаимодействия и согласованности ЦЭ следует использовать единый с другими подразделениями формат постановки целей (рис. 1).

Один из набирающих популярность способов достижения этой цели – внедрение методологии постановки целей OKR [17], который стал де-факто стандартом в рамках цифровых трансформаций. Формат OKR позволяет лаконично изложить ключевые приоритеты работы, фокусируясь на измеримости и достижимости результатов, обеспечивает:

- краткость и ясность формулировок;
- фокус на измеримых результатах;
- согласованность целей между подразделениями.

Применение OKR в сочетании с регулярными синхронизациями и мониторингом прогресса способствует повышению прозрачности работы ЦЭ и его интеграции в стратегические и операционные процессы компании.

### Цели и ключевые результаты ЦЭ Agile на Q3–Q4 2022

Цели	Ключевые результаты
<b>1 Масштабирование цифровой трансформации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Запустить <b>9 новых команд</b> в рамках <b>3 трайбов</b> к концу Q3 2022</li> <li>1.2 Обеспечить готовность к Agile запуску <b>HR</b> и <b>закупочных функций</b> к концу Q4 2022</li> <li>1.3 Составить список <b>приоритетных направлений/команд, проблемных точек и OKR</b> для следующего этапа развертывания к концу Q3 2022</li> </ul>
<b>2 Развитие экспертизы Agile на уровне всей организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Обучить и интегрировать <b>2 дополнительных Agile-коуча</b> к концу Q4 2022</li> <li>2.2 Обучить и интегрировать <b>9 владельцев продукта</b> к концу Q4 2022</li> <li>2.3 Обучить и включить в работу <b>50 новых участников команд</b> к концу Q3 2022</li> </ul>
<b>3 Создание устойчивой операционной модели на основе ценностей и принципов Agile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Обеспечить достижение 1-го уровня проф. зрелости <b>3 Agile-коучей и 6 владельцев продукта</b> к концу Q3 2022</li> <li>3.2 Обеспечить достижение 1-го уровня зрелости Agile для <b>4 стабильных команд</b> к концу Q4 2022</li> <li>3.3 Провести <b>сессию планирования 4-го квартала</b> с оценкой удовлетворенности ключевых стейкхолдеров <b>7 и более</b></li> </ul>

Рис. 1. Пример результатов процесса постановки квартальных целей ЦЭ Agile в рамках одного из проведенных трансформационных проектов в банке

Fig. 1. An example of quarterly goal-setting outcomes of the Agile CE within one of the transformational projects conducted in a bank

#### 5. Место ЦЭ в организационной структуре.

Позиционирование ЦЭ Agile в организационной структуре компании является ключевым фактором, определяющим его способность эффективно поддерживать цифровую трансформацию. Правильное место ЦЭ в структуре обеспечивает его влияние на стратегические процессы, минимизирует организационные конфликты и позволяет оперативно решать возникающие проблемы. Ошибки в определении подчиненности могут привести к замедлению трансформации из-за отсутствия независимости, бюрократических барьеров или конфликта интересов.

При определении места ЦЭ в структуре компании необходимо учитывать следующие аспекты:

– независимость в принятии решений: это минимизирует влияние заинтересованных сторон, которые могут приоритизировать свои локальные цели в ущерб общим целям трансформации;

– сокращение управлеченческих слоев между ЦЭ и руководством компании: прямое взаимодействие с топ-менеджментом упрощает координацию изменений, ускоряет принятие решений и повышает прозрачность.

Наиболее эффективным решением является подчинение ЦЭ непосредственно CEO или Chief Transformation Officer (CTrO), который является членом правления. Такая подчиненность обеспечивает:

- высокий приоритет трансформационных ини-

циатив;

– упрощение согласования межфункциональных решений;

– максимальную интеграцию целей ЦЭ в стратегическую повестку компании.

Альтернативно в ряде случаев ЦЭ может быть подчинен HR-департаменту или офису стратегии. Это решение допустимо, если трансформация в значительной степени зависит от развития кадровых ресурсов или стратегического планирования. Однако в этом случае необходимо тщательно выстраивать процессы взаимодействия с другими подразделениями, чтобы избежать изоляции ЦЭ.

Нерекомендуемыми вариантами являются включение ЦЭ в структуру ИТ или одного из бизнес-подразделений, таких как розничный бизнес или корпоративное обслуживание, создается риск конфликта интересов. Такие подразделения могут ставить свои локальные цели выше трансформационных инициатив, что ослабляет роль ЦЭ и снижает эффективность его работы.

#### 6. Состав и структура ЦЭ Agile.

Определение состава и структуры ЦЭ Agile на этапе формирования может быть сложным процессом из-за ряда ограничений. Среди них – емкость внешнего рынка талантов, ограничивающая доступность квалифицированных специалистов, и слабая предсказуемость скорости трансформации на первых этапах. Тем не менее текущая стратегия предлагает набор принципов, которые успешно применялись в организациях различных стран и отраслей, обеспечивая управляемость процесса планирования и максимальную эффективность ЦЭ.

При планировании состава ЦЭ рекомендуется придерживаться следующих ключевых принципов:

– опора на миссию и зоны ответственности: численность и структура команды должны быть напрямую связаны с целями ЦЭ и его функциональными задачами в рамках трансформации;

– минимизация иерархических уровней: избегание избыточных слоев управления способствует прямым коммуникациям, быстрому обмену знаниями и эффективному решению возникающих проблем;

– комбинация экспертов разного уровня: джуниор-коучи сосредоточены на рутинных задачах развития команд, тогда как сениор-коучи дополнительно отвечают за совершенствование методологий и наставничество младших специалистов.

Оптимальный состав ЦЭ включает основные роли, а также опциональные позиции, которые могут быть задействованы в периоды интенсивных изменений (рис. 2).

Основные роли, подтвердившие свою необходимость во всех проведенных трансформациях, независимо от размера организации и периметра изменений:

– руководитель ЦЭ (CoE Head) несет ответственность за разработку и реализацию стратегии центра, которая согласуется с общими приоритетами цифровой трансформации компании. Он координирует процесс внедрения и совершенствования методологий, инструментов и процессов Agile, обеспечивая их адаптацию к потребностям организации. Важной частью его работы является управление подбором, адаптацией и развитием сотрудников ЦЭ, включая наставничество и повышение профессионального уровня Agile-коучей, что способствует росту общего уровня экспертизы в команде;

– Agile-коуч (AC) играет ключевую роль в поддержке производственных команд, оказывая им помощь в достижении целей через регулярное наставничество и обучение. Agile-коучи организуют сессии для повышения производительности команд, помогают устранять внутренние проблемы и создают условия для постоянного совершенствования рабочих процессов. Они также несут ответственность за независимую оценку зрелости команд и их эффективности, предоставляя рекомендации для дальнейшего улучшения;

– проектный менеджер Agile (Agile Project Manager) отвечает за координацию работы проектных инициатив, связанных с трансформацией, включая разработку и внедрение новых структур команд. Он занимается планированием и синхронизацией задач между подразделениями, что позволяет минимизировать риски и эффективно управлять зависимостями. Кроме того, проектный менеджер Agile следит за выполнением дорожных карт трансформации, обеспечивая их соответствие стратегическим целям компании.

Кроме основных ролей, следует рассмотреть целесообразность дополнения ЦЭ Agile следующими компетенциями:

– аналитик создает и поддерживает ключевые артефакты Agile-методологии (чек-листы, инструкции, руководства);

– PR-менеджер разрабатывает и реализует коммуникационные планы, включая инициативы по признанию достижений трансформации и обмену знаниями внутри организации.

Для обеспечения эффективности работы коучей рекомендуется использовать следующую норму управляемости:

– начинающие (джуниор) коучи полностью сосредоточены на поддержке 2-3 команд, выполняя рутинные задачи и развивая основные навыки наставничества;

– опытные (сениор) коучи работают с 4-5 командами, сочетая поддержку команд с развитием методологических стандартов и обучением младших специалистов.

Смешанный состав команды Agile-коучей из экспертов разного уровня позволяет:

- делегировать выполнение рутинных задач младшим специалистам, освобождая время сениор-коучей для стратегической работы;
- создавать условия для обмена опытом и развития внутри команды;
- обеспечивать масштабирование Agile-подходов

без потери качества трансформационных процессов.

Применение этих принципов и рекомендаций способствует формированию гибкой, высокоэффективной структуры ЦЭ, способной поддерживать долгосрочную цифровую трансформацию компании.

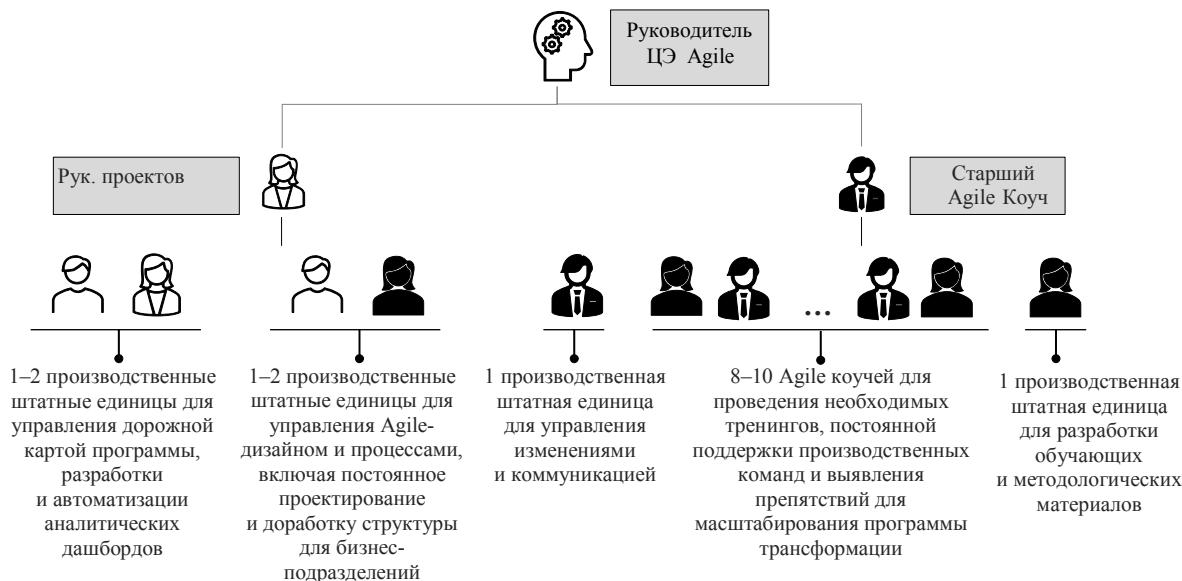


Рис. 2. Пример структуры и размера ЦЭ Agile с разделением функциональной ответственности, принятых в одном из банков

Fig. 2. An example of the structure and size of the Agile CE with functional responsibility distribution implemented in one of the banks.

## 7. Операционный ритм и ключевые церемонии.

На этапе активного запуска и масштабирования трансформации критически важно, чтобы работа ЦЭ Agile была прозрачной, направленной на долгосрочные приоритеты изменений и обеспечивала своевременное реагирование на возникающие сложности. В условиях постоянной адаптации бизнес-процессов необходимо выстроить динамичный операционный ритм, позволяющий одновременно удерживать в фокусе стратегические цели и эффективно приоритизировать текущие задачи.

Опыт многочисленных трансформаций показал, что ЦЭ Agile значительно выигрывает при использовании итерационного подхода к работе, аналогичного тому, что применяется в бизнес-подразделениях. Такой подход включает регулярный пересмотр приоритетов, оптимизацию процессов и устранение блокирующих зависимостей. Оптимальная длительность итераций (спринтов) варьируется от 2 до 4 недель, что позволяет синхронизировать операционный ритм ЦЭ с общекорпоративным процессом квартального планирования и планирования отдельных подразделений.

Для обеспечения стабильной работы и эффективной координации ЦЭ проводит следующие регу-

лярные встречи:

1) еженедельный синхронизационный митинг (30–60 мин): встреча проводится для оперативного обсуждения ключевых задач и проблем внутри центра. В ходе митинга члены команды и руководитель ЦЭ подводят итоги прошедшей недели, обсуждают приоритеты на текущую неделю и выявляют возможные блокеры. Результатом встречи становится обновленный список ключевых задач, стратегия эскалации конфликтов и четкое распределение обязанностей между участниками. Регулярность этой церемонии позволяет обеспечивать оперативность реагирования и поддерживать синхронность действий внутри ЦЭ;

2) ежемесячная сессия обмена знаниями (1–2 ч): важная встреча для членов ЦЭ, направленная на развитие внутренней экспертизы и распространение лучших практик. В рамках сессии участники делятся ключевыми выводами, кейсами и уроками, полученными в ходе работы с командами, обсуждают новые тренды и методики Agile. Мероприятие способствует унификации подходов, улучшению качества коучинга и накоплению коллективных знаний, что в долгосрочной перспективе повышает эффективность работы центра;

3) ежемесячный обзор OKR и ретроспектива (3–5 ч): встреча фокусируется на оценке прогресса ЦЭ в достижении ключевых целей (OKR) и анализе собранных метрик. Команда обсуждает успешность реализованных инициатив, оценивает влияние текущих процессов на стратегические результаты и разрабатывает практические меры по их оптимизации. Дополнительно встреча включает обсуждение возможностей для повышения квалификации сотрудников, корректировку структуры команды и формирование предложений по улучшению операционной модели ЦЭ;

4) ежеквартальное стратегическое совещание и планирование (4–6 ч): ключевая встреча, на которой обсуждаются стратегические приоритеты ЦЭ в контексте трансформации всей организации. В совещании участвуют руководитель ЦЭ и лидеры подразделения с возможностью привлечения Agile-коучей при необходимости. В рамках мероприятия происходит анализ данных о производительности, учет обратной связи от заинтересованных сторон, рассмотрение рыночных трендов и согласование будущих шагов. Итогом встречи становится обновленный стратегический план, цели и дорожная карта ЦЭ, которые синхронизируются с квартальными планами других подразделений;

5) ежегодный Agile Summit (1 день): масштабное событие, направленное на распространение культуры Agile в компании и за ее пределами. Саммит собирает широкий круг участников, включая сотрудников, топ-менеджеров, а в некоторых случаях и внешних экспертов. В рамках мероприятия представляются успешные кейсы трансформации, обсуждаются новые тренды, проводятся панельные дискуссии и мастер-классы. Этот формат позволяет повысить вовлеченность сотрудников, стимулировать обмен опытом и укрепить позиции компании как лидера в области Agile.

Выстроенный операционный ритм позволяет ЦЭ Agile одновременно поддерживать стратегическую устойчивость и гибкость в решении оперативных задач. Регулярные церемонии обеспечивают прозрачность процессов, улучшают координацию внутри команды и способствуют непрерывному совершенствованию работы подразделения.

### **Результаты и их обсуждение**

Практический опыт подтверждает, что внедрение ЦЭ Agile является одним из ключевых инструментов цифровой трансформации, обеспечивающим системное внедрение гибких подходов и снижение организационных рисков. Дополнительно это подтверждается анализом проведения цифровых трансформаций крупнейшими банками России (ПАО «Сбербанк», АО «Альфа-Банк», ПАО «Банк ВТБ» и др.), сконцентрировавшимися на запуске ЦЭ Agile на первых этапах трансформационного пути.

Анализ проведенных трансформационных про-

ектов за 5 лет свидетельствует о том, что более 70 % игроков, включая крупнейшие банки СНГ, такие как Kapital Bank, TBC, AmeriaBank и др., выбирали вариант долгосрочной поддержки изменений через создание внутреннего ЦЭ Agile. Таким образом, модель высоко востребована как среди лидеров рынка, так и среди банков, находящихся на ранних стадиях масштабной трансформации.

Опыт внедрения ЦЭ Agile в крупнейших банках региона определил, что системный подход к формированию центра ЦЭ позволяет:

1. Снижать зависимости от внешних консультантов и оптимизировать затраты. Банки, реализующие модель ЦЭ Agile, сокращали расходы на консалтинговые услуги в среднем на 10–15 % в первый и 15–30 % во второй годы запуска трансформации, направляя высвободившиеся средства на найм и развитие внутренних Agile-экспертов. Такой подход позволил компаниям не только снизить затраты, но и повысить устойчивость трансформации за счет уменьшения влияния внешних факторов.

2. Накапливать внутренний опыт и разрабатывать собственную методологическую базу. Внедрение ЦЭ Agile способствовало формированию корпоративных стандартов и инструкций, более точно отражающих специфику процессов компании. Согласно результатам регулярных опросов топ-менеджмента банков, наличие внутренней экспертизы и институционализированной базы знаний было признано одним из ключевых факторов ускорения внедрения и закрепления изменений в масштабах всей организации.

3. Синхронизировать трансформацию с корпоративными целями и снижать организационное сопротивление. Компании, встроившие ЦЭ Agile в стратегические процессы управления, отмечали рост вовлеченности сотрудников и ускорение кроссфункционального взаимодействия. По данным внутренних исследований, согласованность трансформационных инициатив с целями организации привела к сокращению сопротивления изменениям и повышению прозрачности трансформационных процессов.

Таким образом, внедрение ЦЭ Agile в ведущих банках СНГ доказало свою эффективность в ускорении цифровой трансформации, снижении рисков и создании устойчивой базы для долгосрочного развития гибких методологий. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейшем для разработки детализированных рекомендаций по формированию и масштабированию ЦЭ Agile в корпоративной среде.

### **Заключение**

В работе проведено описание стратегии формирования ЦЭ Agile как инструмента поддержки цифровой трансформации в банковском секторе СНГ. Анализ трансформационных инициатив крупней-

ших банков региона подтвердил, что внедрение ЦЭ Agile способствует снижению зависимости от внешних консультантов, ускоряет закрепление изменений и повышает согласованность трансформационных инициатив с корпоративными целями.

Практический опыт свидетельствует о том, что модель ЦЭ Agile позволяет банкам оптимизировать затраты, формировать устойчивую методологическую базу и улучшать управление изменениями. Разработанная стратегия может применяться для структурированного внедрения Agile, масштабирования гибких подходов и интеграции ЦЭ в бизнес-

процессы.

Представленные результаты могут быть использованы для дальнейшего изучения влияния ЦЭ Agile / Agile CoE на эффективность цифровых трансформаций, методов оценки его результативности и адаптации к различным организационным моделям. Тем не менее дальнейшие исследования должны учитывать возможные ограничения модели, включая адаптацию к изменениям в корпоративной стратегии и влияние на долгосрочную устойчивость гибких практик.

### Список источников

1. Савчина О. В., Медина Г. В. Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях // Вестн. Моск. город. пед. ун-та. Сер.: Экономика. 2023. № 2. С. 55–67.
2. Gökalp E., Martinez V. Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers // Computers in Industry. 2021. V. 132. P. 103522.
3. Massimo R. The Third Digital Divide: A Weberian Approach to Digital Inequalities. Routledge, 2017. URL: <https://www.routledge.com/series/SE0511> (дата обращения: 15.11.2022).
4. Van Deursen A. J., Van Dijk J. A. The first-level digital divide shifts from inequalities in physical access to inequalities in material access // New Media and Society. 2019. V. 21. P. 354–375.
5. Haryanti T., Rakhamwati N. A., Subriadi A. P. The Extended Digital Maturity Model // Big Data and Cognitive Computing. 2023. V. 7. N. 1. Article 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>.
6. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. V. 28. P. 118–144.
7. Karimi J., Walter Z. The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry // Journal of Management Information Systems. 2015. V. 32. P. 39–81.
8. Topornin N., Pyatkina D., Bokov Y. Government regulation of the Internet as instrument of digital protectionism in case of developing countries // Journal of Information Science. 2021. URL: <https://www.openrepository.ru/article?id=698056> (дата обращения: 10.11.2024).
9. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation // Journal of Strategy and Management. 2020. V. 13. P. 160–180.
10. 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.
11. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., Hompel 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.
12. Butt A., Imran F., Helo P., Kantola J. Strategic design of culture for digital transformation // Long Range Planning. 2024. V. 57. N. 2. P. 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.
13. Newman M. Digital Maturity Model (DMM). 2020. URL: <https://tmforum.org> (дата обращения: 15.11.2022).
14. Папуша Д. А. Методы оценки цифровой зрелости банков в условиях digital-трансформации // Журн. регион. и междунар. конкурентоспособности. 2024. Т. 5. № 4. С. 15–24.
15. Trinkenreich B., Santos G., Barcellos M. P., Conte T. Combining GQM+ Strategies and OKR: Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry // Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2019. Lecture Notes in Computer Science. V. 11915. P. 103–111.
16. Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies // SHS Web of Conferences. 2021. V. 116. Article 00066. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600066>.
17. Berntzen M., Hoda R., Moe N. B., Stray V. A Taxonomy of Inter-Team Coordination Mechanisms in Large-Scale Agile // IEEE Transactions on Software Engineering. 2023. V. 49 (2). P. 699–718.

### References

1. Savchina O. V., Medina G. V. Tsifrovaia transformatsiiia bankovskogo sektora v sovremennykh usloviiakh [Digital transformation of the banking sector in modern conditions]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2023, no. 2, pp. 55–67.
2. Gökalp E., Martinez V. Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. *Computers in Industry*, 2021, vol. 132, p. 103522.
3. Massimo R. The Third Digital Divide: A Weberian Approach to Digital Inequalities. Routledge, 2017. Available at: <https://www.routledge.com/series/SE0511> (accessed: 15.11.2022).
4. Van Deursen A. J., Van Dijk J. A. The first-level digital divide shifts from inequalities in physical access to inequalities in material access. *New Media and Society*, 2019, vol. 21, pp. 354–375.
5. Haryanti T., Rakhamwati N. A., Subriadi A. P. The Extended Digital Maturity Model. *Big Data and Cognitive Computing*, 2023, vol. 7, no. 1, article 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>.
6. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019, vol. 28, pp. 118–144.

7. Karimi J., Walter Z. The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 2015, vol. 32, pp. 39-81.
8. Topornin N., Pyatkina D., Bokov Y. Government regulation of the Internet as instrument of digital protectionism in case of developing countries. *Journal of Information Science*, 2021, Available at: <https://www.openrepository.ru/article?id=698056> (accessed: 10.11.2024).
9. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 2020, vol. 13, pp. 160-180.
10. 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.
11. Schuh G., Anderl R., Gausemeier J., Hompel 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.
12. Butt A., Imran F., Helo P., Kantola J. Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 2024, vol. 57, no. 2, p. 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp>.
13. Newman M. *Digital Maturity Model (DMM)*. 2020. Available at: <https://tmforum.org> (accessed: 15.11.2022).
14. Papusha D. A. Metody otsenki tsifrovoy zrelosti bankov v usloviakh digital-transformatsii [Methods for assessing the digital maturity of banks in the context of digital transformation]. *Zhurnal regional'noi i mezhdunarodnoi konkurentospособnosti*, 2024, vol. 5, no. 4, pp. 15-24.
15. Trinkenreich B., Santos G., Barcellos M. P., Conte T. Combining GQM+ Strategies and OKR: Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry. *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2019. Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 11915. Pp. 103-111.
16. Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies. *SHS Web of Conferences*, 2021, vol. 116, article 00066. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600066>.
17. Berntzen M., Hoda R., Moe N. B., Stray V. A Taxonomy of Inter-Team Coordination Mechanisms in Large-Scale Agile. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 2023, vol. 49 (2), pp. 699-718.

Статья поступила в редакцию 17.03.2025; одобрена после рецензирования 03.04.2025; принятa к публикации 16.06.2025  
The article was submitted 17.03.2025; approved after reviewing 03.04.2025; accepted for publication 16.06.2025

### **Информация об авторе / Information about the author**

**Дмитрий Александрович Папуша** – административный инспектор; STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP; papusha.dmitry@stadik-group.com

**Dmitry A. Papusha** – Administrative Inspector; STDK FZCO, Dubai Silicon Oasis, DDP; papusha.dmitry@stadik-group.com

