



четверть века спустя

В 2001 году группа разработчиков опубликовала Agile-манифест, который определил развитие IT-индустрии на десятилетия вперед. Сегодня, четверть века спустя, самое время оглянуться и посмотреть, как гибкие методологии приживались. Нам, конечно, интересно взглянуть через призму внедрений в российских банках — в среде, казалось бы, максимально далекой от стартап-культуры Кремниевой долины



Текст

АЛЕКСЕЙ ПАВЛЕНКО,
ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ
ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ

Как это начиналось: романтика гаража

Исторически agile родился в среде, где ничто не сковывало полет мысли: программисты в гараже у друга на старом Pentium создавали код новой жизни. Здесь речь идет в первую очередь про Кремниевую долину — и в части географической локализации, и, особенно, в части культурного кода. Никаких жестких бизнес-требований, никакой многоступенчатой валидации — изменения приветствовались даже на предпоследней стадии, а подсмотренная у соседа идея могла стать новой фицей. Это была субкультура полной свободы, где главным критерием успеха становился работающий продукт, а не согласованный документ.

Дальнейший переезд в Россию

В российские банки этот набор идей попал примерно на десять лет позже. В начале 2010-х в Кремниевую долину потянулись первые IT-евангелисты из российского финтех-прогрессивных топ-менеджеры, желавшие перенять передовой опыт. Кто-то ехал осознанно, кто-то старался оставаться в популярном стриме, чтобы просто соответствовать модному тренду. Тогда казалось, что agile-культура вытеснит все традиционное — как в известном советском фильме, где герой обещал, что останется «одно телевидение». Сегодня эти категоричные утверждения вызывают лишь добрую улыбку.

Новая субкультура: не только код

Вместе с методологией в офисы пришли новые правила: джинсы вместо пиджаков, гибкий график работы, кукурузные хлопья в качестве снеков в офисе и даже спальные капсулы. Сбер, «Альфа-Лаборатория», «Тинькофф» стали флагманами этого движения. Все это было единым кодом — образом жизни, который исповедовали молодые команды. И лет пять эта субкультура казалась последователям чем-то вроде «святого Грааля».

Первые признаки отрезвления

Примерно в 2017–2020 годах на рынке начало наступать отрезвление. Выяснилось, что чисто agile-подразделения далеко не так коммерчески эффективны, как казалось на старте. Команды с удовольствием перекрашивали кнопки с красного на синий и обратно каждый спринт, сглаживали уголки CSS-стилей, но эти улучшения не вели к росту бизнес-показателей. Возникало искусство ради искусства, а затраты на поддержание офисной инфраструктуры росли быстрее, чем отдача от них.

Где же настоящий прорыв?

Рынок платежей, e-commerce и смежных отраслей действительно в этот период совершил рывок в своем развитии. В чем же его причины? Успехи начала 2010-х в платежной индустрии — массовое проникновение мобильных устройств в разные, до этого не охваченные социальные слои: студенты, продвинутые пенсионеры, представители рабочих профессий; появились оплата в один клик, освоение безналичных расчетов всеми слоями социума — такие изменения были связаны не столько с agile-методологиями, сколько с технологической эволюцией и изменением потребительских привычек. Agile, безусловно, помогал быстрее реагировать, но не был главной и единственной первопричиной бума.

Банк — не гараж: столкновение с реальностью

Крупные банки из топ-10 обладают тяжелой структурой с длинными процессами. Бюджетные финансовые циклы опираются на полугодовые периоды, ключевые решения принимаются на ежемесячных или ежеквартальных комитетах. Даже близкий по духу к agile и ИТ архитектурный

комитет мог стать причиной задержки. Добавьте к этому всегда осторожную позицию подразделений комплаенса и информационной безопасности. И в эту машину нужно было встроить двухнедельные спринты, которые разработчики планируют самостоятельно. Получался конфликт: команда могла за два спринта переписать интерфейс, а потом два месяца ждать утверждения на комитете, который проводится нечасто и включает высокопоставленных сотрудников с исключительным правом вето на любые продуктивные инициативы.

Зарубежный опыт подтверждает

Нужно сказать, что в последнее время и у западных крупных игроков происходят схожие процессы. После окончания пандемии коронавируса все больше бигтеха и крупных банков стараются минимизировать удаленный формат работы, сверхгибкие графики и крайние проявления agile-культуры. Например, HP и Sun Microsystems (сейчас подразделение Oracle) еще до пандемии активно экспериментировали с гибкими офисами, но затем вернулись к более структурированному режиму. В банковском секторе Bank of America и Citigroup после пандемии ужесточили политику присутствия в офисах, ссылаясь на эффективность командной работы и корпоративную культуру.

Agile сегодня — инструмент, а не религия. Сегодня знание agile в резюме соискателя — это плюс, один из многих, но уже не тот безоговорочный козырь, каким был десять лет назад. Для скрам-мастеров это по-прежнему основа их компетенций, но для большинства IT- и бизнес-команд это просто один из инструментов, у которого есть свои плюсы и минусы. Спринт-планирование приходится синхронизировать с тяжелыми банковскими циклами, и именно под них подстраиваются десятки и сотни команд продуктовой разработки.

Вместо заключения: путь от юношеского максимализма к зрелому рационализму

Мы прошли полный цикл: от подросткового максимализма с горящими глазами и верой в чудо-методологию до трезвого взрослого рационализма. Agile не отброшен — он сильно модернизирован и встроен в существующую реальность. И это, пожалуй, главный итог четверти века: любая методология — лишь инструмент, а не самоцель. Важно не то, насколько строго ты следуешь манифесту, а то, насколько эффективно твои процессы работают в конкретных условиях, в том числе в условиях российского банка с его многолетней историей и сложившейся культурой.

Фреймворки разработки кода и продуктов и дальше будут меняться. AI-разработка внесет свои изменения, и на горизонте нового десятилетия мы, вероятно, увидим смесь waterfall, agile и новых, основанных на искусственном интеллекте, инструментов развития продуктов и даже новых субкультур.

БО