

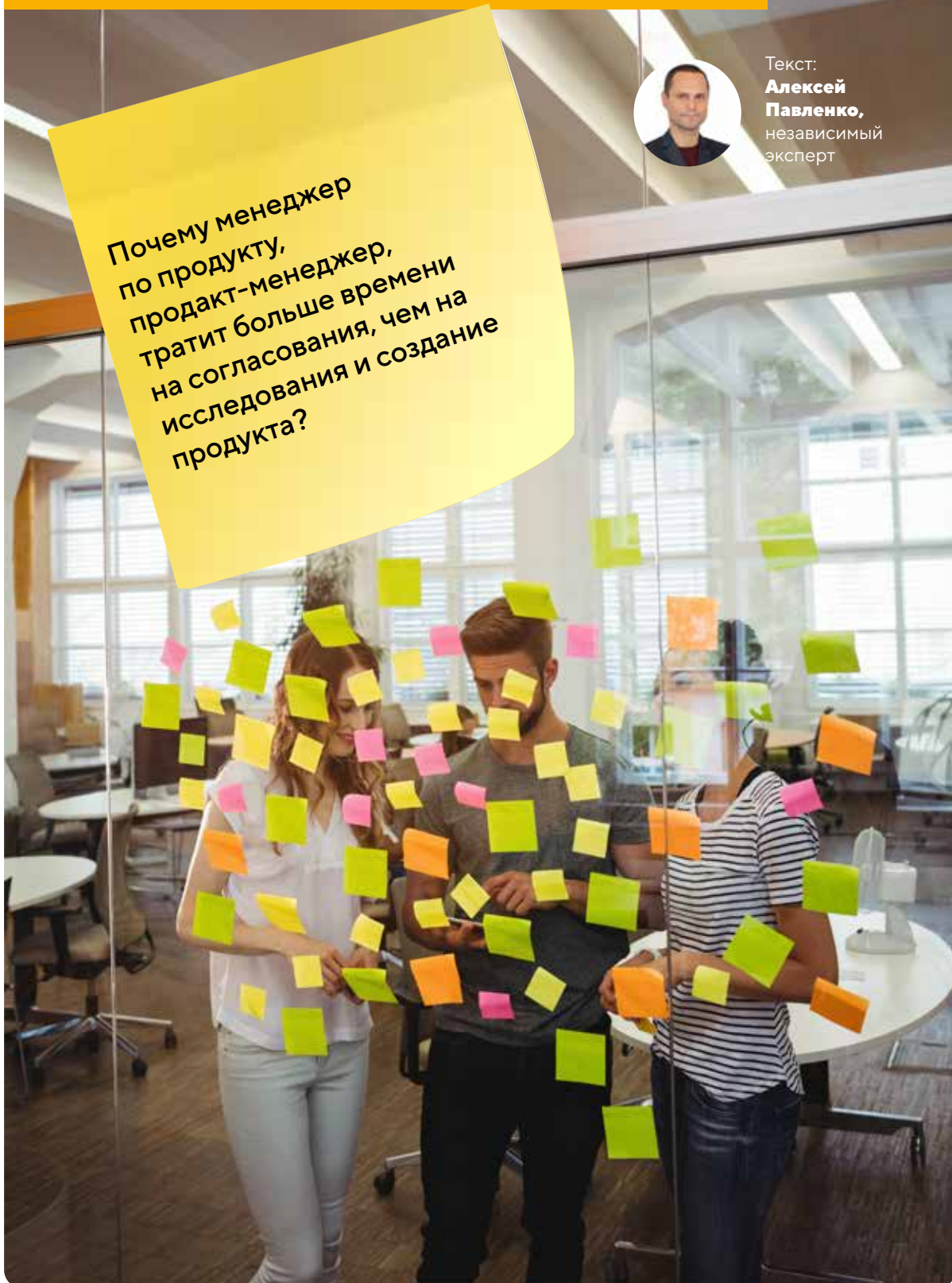
Рождение продуктов

на спринте



Текст:
**Алексей
Павленко,**
независимый
эксперт

Почему менеджер
по продукту,
продакт-менеджер,
тратит больше времени
на согласования, чем на
исследования и создание
продукта?



Time to market, т.е. время доведения новой разработки до пользователя — один из ключевых параметров создания любого продукта. В банках это касается и разработки бэк-офисных продуктов, и доработки фронтальных (в мобильных приложениях или WEB). Мы поговорим о разных типах решений.

Итак: почему больше половины времени внедрения приходится тратить на организационные и управленческие процессы?



Команда продуктолога

Назовем создателя продукта продуктологом, хотя формально должность может называться по-разному. Огромное значение имеет то, есть ли у продуктолога своя команда. Когда продуктолог — ее лидер, это немного облегчает задачу. По сложившейся практике, более или менее полноценная команда включает в себя специалистов бэк- и фронт-разработки, тестирования, аналитиков, а если есть хотя бы полставки дизайнера — вообще хорошо.

Но бывают ситуации, когда у продуктолога нет приписанных ресурсов. Он вынужден искать и договариваться, и тогда судьба и будущее такого продукта более туманны. Но даже в этом случае все зависит от экспертности продуктолога и веса задачи.

Рассмотрим стандартную ситуацию: есть команда проекта, и она его делает. В последние полтора десятилетия в крупных банках команды живут в режиме спринтов длительностью 2-4 недели. Но чтобы внедрить продукт, команда и продуктолог взаимодействуют с другими подразделениями: юристами, комплаенсом, ИБ, IT, со всеми их обязательными процедурами и «ритуалами». Причем эти службы чаще работают не по спринтам и живут по своему таймлайну.

Главный тренд в зарубежных банках и финтехе — shift left, сдвиг комплаенс- и security-проверок на самые ранние стадии разработки

Период роста и крупные банки

Среди банков или финтехов есть некрупные, которые находятся в стадии активного роста. Принятие решений в них зачастую построено несколько упрощенно.

Рассмотрим Т-Банк (тогда еще «Тинькофф») в период его роста, 10–15 лет назад. Важная задача ставилась и контролировалась зачастую с самого верха — и к команде исполнителей, и к команде согласующих структур мог «спуститься» менеджер высокого ранга и оперативно одобрить, продвинуть, протолкнуть внедрение. Забавно, что конкретные доработки, фишки продуктов в таких «живых» системах могут быть оперативно согласованы и внедрены, в то время как у крупных игроков эти же бизнес-требования будут отправлены в корзину.

Банки из топ-10 имеют свои процессные правила игры. Здесь могут работать десятки и даже сотни продуктовых команд, и у каждой свои приоритеты. Здесь и задачи повышения доходности в течение какого-то количества месяцев, и нормативные регуляторные требования. Регуляторика тоже имеет жесткие даты внедрения и не подлежит переносу, а задачи обоих типов зачастую нужно завершить срочно, к концу текущего продуктового спринта. И все эти задачи с сотней высоких приоритетов сталкиваются в «узком горлышке» — у согласующих структур.

Каждый продуктолог худо-бедно может выстроить для себя приоритет из двух-трех доработок, хотя зачастую нехватка ресурсов внутри команды делает и эту задачу нетривиальной. А уж тем более сложно приоритизировать задачи, когда они сталкиваются на уровне банка. Такое проталкивание через «узкие горлышки» и соответствующие согласования отнимают у продукта или команды не половину, а больше половины времени, сил и ресурсов.

Представляется, что это не всегда логично. В частности, продуктолог мог доработать классную новую фишку или провести исследование «в полях». Но он тратит время на согласования. Конечно, доработки могут иметь флаги, отслеживание на разных комитетах у разного уровня топов. Эти флаги иногда помогают «вытащить» продукт из самого сложного согласования и в короткое

время его «протолкнуть». Но иногда продуктов с флагами много — и тогда также возникает «продуктовый затор».

Ряд требований может выглядеть совершенно избыточно. Например, есть ГОСТ по шифрованию, но его действие предписано строго для государственных компаний и рекомендательно — для коммерческих структур. Согласующему от ИБ в коммерческом банке иногда проще запретить такое решение, чем разбираться в ситуации.

Показательный пример — европейский опыт. В 2025 году Европейский центробанк временно



ограничил Revolut в запуске новых продуктов из-за недостатков в их approval-процессах (процессах согласования). Это показывает, что проблема не только внутренняя, но и внешняя — регуляторы тоже следят за тем, как банки согласовывают новое.

Что с этим можно сделать

Согласующие подразделения часто живут не в формате спринтов, и они не мотивированы внедрять продуктовые изменения ни на персональном уровне, ни на уровне подразделения. В ряде банков уже пару-тройку лет образуются продвинутые организационные форматы недопущения «продуктовых заторов», и нужно вовлечь согласующие структуры в мотивированную часть продукта. Как это сделать? Когда организуется продуктовое направление (оно может называться «клиентский путь», «продуктовый стрим»), в это направление можно ввести штатную или половину штатной единицы юриста или комплаенс-специалиста, но идеальная конфигурация — когда замотивированы согласующие сотрудники: например, когда премиальная часть вознаграждения согласующего частично зависит от продуктовой составляющей, от продуктовых внедрений.

В качестве еще одного альтернативного решения существует практика, когда часть доработок и часть процессов передается в сферу ответственности вендоров и несколько выходит за периметр банка. Плюсы здесь — в скорости внедрения, а минусы — в том, что банк выпускает из зоны своего внимания часть процессов. Последствия — от компрометации данных до сбоев, связанных с нагрузкой, — заставляют относиться к этому варианту с осторожностью.

Б.О

Как с этим борются на Западе

Проблема «узкого горлышка» не уникальна для России. На Западе сталкиваются с теми же вызовами. Для решения применяются следующие подходы.

1 Сдвиг влево. Это основной тренд в банках и финтехе — сдвиг комплаенс- и security-проверок на самые ранние стадии разработки. Вместо проверки продукта перед самым релизом, когда правки стоят дорого и делаются долго, контроль встраивается в каждый этап разработки от планирования до эксплуатации. Исследования показывают, что внедрение такого подхода сокращает число ИБ-инцидентов на 70% и утраивают частоту релизов. Время вывода на рынок уменьшается на 30%, а эффективность разработчиков вырастает на 50%.

2 Compliance by Design. Комплаенс к разработке. Западные эксперты сходятся во мнении, что комплаенс должен быть встроен в продукт с самого начала, а не быть «финальными воротами». Продакты в банках обязаны включать все регуляторные требования — GDPR, PCI-DSS, PSD2, SOX — в брифинг по инициативе еще до того, как написана первая строка кода.

3 Разделение обучения и производства. В отчете бизнес-сообщества Forbes Technology Council за 2026 год написано: «Самый сложный этап в запуске “пилота” — не сама идея, а получение разрешения на то, чтобы начать ее прорабатывать». Самые быстрые банки отделяют этап проработки (эксперименты, «пилоты») от этапа внедрения в промэксплуатацию. Они используют синтетические или маскированные данные, чтобы не ждать одобрения для реальных клиентских данных. Это позволяет тестировать идеи без запуска тяжелой процедуры полного согласования.