

Ссылка для цитирования этой статьи:

Папуша Д.А. Методы пилотирования гибких методологий для цифровой трансформации банков // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 5. С. 8. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_5/Papusha.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-5a-13.

УДК 65

МЕТОДЫ ПИЛОТИРОВАНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВ

Папуша Дмитрий Александрович
административный инспектор,
STDK FZCO
г. Дубай, Объединенные Арабские Эмираты

Аннотация. В статье рассматривается методика организации этапа пилотирования гибких методов работы как ключевого инструмента подготовки к масштабной цифровой трансформации в банковском секторе. На фоне усиливающейся конкуренции со стороны цифровых гигантов и необходимости ускоренного внедрения изменений, пилотирование становится де-факто стандартной практикой, позволяющей организациям протестировать новую операционную модель в безопасных и контролируемых условиях.

Методика, представленная в работе, разработана на основе многолетнего практического опыта внедрения трансформационных программ в банках стран СНГ. В статье последовательно раскрываются подходы к выбору периметра пилотной программы, созданию рабочей группы, формированию Центра экспертизы Agile, проектированию обучающих программ для участников, а также механизмам подведения итогов и подготовки к масштабированию. Особое внимание уделено практическим аспектам реализации пилота в условиях высокого уровня организационного сопротивления.

Результаты анализа реальных проектов показали, что пилотирование существенно повышает управляемость трансформации, снижает риски и способствует формированию устойчивой поддержки изменений на всех уровнях организации. По отзывам руководителей, участвовавших в реализации программ, наличие пилотной фазы рассматривается как обязательное условие успешного масштабирования. Полученные выводы подчеркивают важность системного подхода к организации пилотной программы и её интеграции в общую стратегию цифровой трансформации.

Ключевые слова: пилотирование, гибкие методологии, Agile, цифровая трансформация, банковский сектор, управление изменениями, Центр экспертизы Agile.

JEL коды: M12, M15, O32.

Введение

С учётом изменения поведения клиентов, роста цифровизации и появления новых технологий компаниям необходимо быстро и непрерывно внедрять инновации, чтобы оставаться конкурентоспособными [1]. За последние пять лет цифровая трансформация стала ключевым инструментом адаптации банковского сектора к стремительно меняющимся рыночным условиям. Для стран СНГ это особенно актуально в связи с возрастающим давлением со стороны цифровых гигантов и финтех-стартапов, предлагающих более гибкие, технологичные и клиентоориентированные решения [2]. Улучшая бизнес-модели, цифровая трансформация оказывает значительное влияние на финансовые результаты компаний [3].

В этих условиях устойчивое развитие банков возможно только при внедрении гибких методологий управления (Agile, Lean, Scrum и др.), обеспечивающих адаптивность бизнес-процессов, прозрачность, управляемость и ускоренное создание ценности для клиентов и стейкхолдеров [4].

Тем не менее, цифровая трансформация представляет собой сложную программу изменений, затрагивающую практически все аспекты функционирования организации. Она сопровождается множеством ограничений и высокой степенью риска, особенно в части межфункциональных зависимостей и адаптации организационной структуры. 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 [5]. По данным опросов топ-менеджеров банков, наибольшие сложности при реализации трансформационных программ связаны с:

- недооценкой масштаба и сложности изменений на этапе планирования;
- попытками внедрения большого объема изменений одновременно, без учёта готовности системы;
- высоким уровнем сопротивления сотрудников новым подходам к работе.

Для минимизации рисков, связанных с глобальными ошибками при масштабной трансформации, в ряде проектов был успешно апробирован этап пилотирования новой операционной модели, позволяющий на ограниченном периметре протестировать ключевые гипотезы, выявить потенциальные сложности и скорректировать стратегию масштабирования. Согласно современным исследованиям и международной практике, данный этап всё чаще рассматривается как обязательный при реализации цифровых и Agile-трансформаций,

поскольку он значительно повышает управляемость процессов и предсказуемость результатов [6].

Основными целями этапа пилотирования являются:

1. Подбор и адаптация оптимальной операционной методологии для производственных команд.
2. Идентификация ключевых ограничений запуска: кадровые потребности, инфраструктурные изменения, особенности контрактов с подрядчиками.
3. Формирование устойчивой стратегии масштабирования цифровой трансформации.
4. Выявление лидеров мнений, способных стать агентами изменений в масштабах всей организации.
5. Формирование первых успешных кейсов (историй успеха), применимых для PR- и коммуникационной поддержки трансформации.

Достижение этих целей требует тщательного проектирования этапа пилота: от выбора периметра до обеспечения вовлеченности ключевых руководителей и организационной поддержки.

Цель данной статьи – раскрыть прикладные аспекты принятия решений при планировании и реализации пилотного этапа цифровой трансформации на основе гибких методологий. Представленная стратегия адаптирована под специфику банковского сектора стран СНГ, основана на практическом опыте внедрения изменений в ведущих банках региона и включает рекомендации по выбору подразделений, постановке целей и организации рабочих групп.

Материалы и методы

Настоящая статья опирается на практическую методику организации этапа пилотирования в рамках цифровой трансформации, разработанную на основе многолетнего опыта автора в реализации трансформационных программ в банковском секторе СНГ. Методика формировалась в ходе реальных проектов, в которых проверялись различные подходы к выбору периметра, управлению зависимостями, формированию команды трансформации и обучению участников. В отличие от универсальных академических моделей, представленный подход ориентирован на прикладную реализацию в условиях ограниченных ресурсов, высокой степени организационного сопротивления и необходимости быстрой адаптации. Особое внимание в методике уделяется согласованию пилотной программы с корпоративными целями, выстраиванию устойчивой поддержки изменений и созданию условий для масштабируемости успешных решений.

Определение периметра проведения пилотной программы

Определение периметра пилотной программы является критически важным шагом, оказывающим непосредственное влияние на объем полученных знаний и точность выводов о применимости новой операционной модели. От качества выбора периметра зависит, насколько полно организация сможет протестировать ключевые гипотезы, выявить риски и подготовиться к масштабированию трансформации.

Оптимальность периметра определяется совокупностью следующих параметров:

1. Размер пилота (число вовлечённых производственных команд и сотрудников).

Последующее внедрение масштабированных методик обычно сталкивается с трудностями при работе со сложностями и неоднозначностями, возникающими в связи с большим числом команд, ролей и индивидуальностей [7]. Поэтому количество участников должно быть достаточным для выявления типовых сложностей масштабирования: синхронизации команд, управления зависимостями, распределения ролей и ресурсов. В то же время, избыточный масштаб может снизить управляемость пилота и увеличить нагрузку на ограниченные ресурсы трансформационной команды. Особенно это актуально в случаях, когда пилот поддерживается внешними экспертами (Agile-коучи, консультанты, ИТ-специалисты), чье количество ограничено. Практика показывает, что оптимальным масштабом пилота является вовлечение 5–10 производственных команд общей численностью до 100 сотрудников.

2. Количество и характер зависимостей от других подразделений или систем.

Часто для снижения организационного сопротивления и упрощения мониторинга руководство предпочитает выбирать для пилота изолированные бизнес-подразделения. Однако это не позволяет проверить работу новой модели в условиях реальных межфункциональных связей. Поэтому пилот должен охватывать как минимум часть команд и процессов, находящихся в зависимости от других подразделений или ИТ-систем, но не быть критичными для непрерывного функционирования бизнеса. Это позволяет протестировать механизм управления зависимостями и оперативного реагирования на сбои. При выборе таких команд рекомендуется анализировать их бэклоги, дорожные карты и карту интеграционных связей, чтобы сбалансировать риски и получить репрезентативные результаты.

3. Разнообразие типов вовлечённых команд и их целей.

Эффективное пилотирование требует включения не только ИТ-команд, традиционно более готовых к применению гибких методологий, но и бизнес- и поддерживающих функций: маркетинга, HR, клиентских сервисов (например, контактных центров) и других. Такое разнообразие позволяет выявить барьеры, возникающие из-за различий в регламентах, стиле

управления, уровне цифровой зрелости и специфике внешнего регулирования [8]. Например, частым решением является вовлечение производственных команд как Розничного, так и Корпоративного бизнеса, включающих как сотрудников бизнес, так и ИТ вертикали. Поддерживающие подразделения, такие как Центры экспертизы, также целесообразно включать в периметр для тестирования сопряжённых процессов.

4. Приоритетность выбранных бизнес-направлений и инициатив.

Успешное проведение пилота требует не только организационной готовности команд, но и вовлечённости руководства. Эффективным подходом является выбор направлений и инициатив, соответствующих стратегическим приоритетам компании. Это позволяет обеспечить постоянное внимание со стороны топ-менеджмента, своевременное принятие решений и последующую легитимацию результатов пилота. Для этого на предварительном этапе осуществляется анализ стратегии и годовых целей организации с выделением наиболее приоритетных бизнес-задач, часть которых включается в периметр пилотирования.

Итоговое определение периметра пилотной программы осуществляется рабочей группой по трансформации (рис.1). При этом учитываются как долгосрочные цели компании, так и актуальные ограничения – технологические, кадровые и регуляторные. Сбалансированный выбор периметра позволяет создать реалистичные условия для апробации изменений и формирования обоснованных рекомендаций для масштабирования.

Обоснование выбора команд для пилотирования Agile-подхода

	Функция	Команда	Продукт	Почему включаем в пилот
Д	снообразование 4/19 FTE	модели индексного снообразования	Инструмент	Продукт с бизнес эффектом метрики продукта изменений можно измерить быстрых экспериментов
R	атформа обучения 0/14 FTE	форма обучения для рудников компании	Плат сот	работы в HR, как центра компетенции команде есть agile перенять экспертизу продукт обучения продавцов
T	диное окно /9 FTE	икросервисы логистика"	ля домена	Качество сервиса влияет на T2M продуктово ервисов команда даст возможность проверить выстраивание процесса в команде количеством большим заказчик
2С	лавная страница 0/20 FTE	лавная страницы ommerce айта		Команда имеет опыт применения (расширение воронки и онверсия лавной страницы)

Рисунок 1. Пример обоснования выбора команд для включения в периметр пилота в рамках одного из трансформационных проектов в ритейл индустрии

Создание рабочей группы по трансформации

В рамках пилота происходит тестирование множества идей и подходов по управлению продуктовой работой, организационной структуре, мотивационной составляющей и операционной модели. Это приводит к возникновению множества конфликтов и развилок,

которые компания должна пройти. Для того, чтобы решения были своевременны и качественны важно иметь управленческую группу, достаточно выделенную и работающую сообща над проектом пилота. Ключевые аспекты, которые важно учесть при создании данной группы:

1. Состав. Она должна включать в себя необходимый набор менеджеров и профильных экспертов организации для того, чтобы продумывать и выносить соответствующие решения на управленческий комитет компании. Часто в группу включаются бизнес-лидеры вовлеченных в пилот подразделений, представитель ИТ руководства и HR руководитель соответствующего уровня. Также в группу могут входить необходимые эксперты по методологии, проектному управлению, коммуникациям для сопровождения принимаемых решений.

2. Формализация целей и приоритетов пилота. Важно иметь четкую договоренность, что организация считает успехом пилота и как его измеряет. Для этого часто создаются формализованные и оцифрованные цели, включающие как бизнес-результаты пилотируемых команд, так и показатели операционной эффективности и удовлетворенности сотрудников. Для большинства организаций достижение этих бизнес-целей является настоящим стимулом для внедрения гибких методик [9].

3. Один из набирающих популярность способов достижения этой цели – является использование методологии постановки целей OKR [10]. Часто на этапе пилота создается модель цифровой зрелости организации и проводятся первые измерения для определения изначального уровня.

4. Доступность и вовлеченность для решения проблем. Группа должна быть погружена в возникающие конфликты и иметь возможность своевременно принимать решения. Для этого важно организовать оптимальный ритм синхронизации как с уровнем пилотных команд, так и с вышестоящим менеджментом, а также выработать систему триггеров и эскалационных путей для быстрого решения блокирующих вопросов: часто это подразумевает регулярный (1-2 раза в месяц) контроль прогресса команд, еженедельные встречи по проработке методологических решений, ежемесячные встречи с управляющим комитетом для обсуждения ключевых моментов и статуса пилота.

Формирование Центра экспертизы Agile (ЦЭ Agile)

Для обеспечения устойчивости и системности цифровой трансформации многие организации создают внутренний Центр экспертизы Agile (ЦЭ Agile) – специализированную структуру, призванную поддерживать внедрение гибких подходов на протяжении всей трансформационной программы [11]. В условиях пилотного запуска такая структура играет

особенно важную роль, обеспечивая методологическую целостность и ускоряя процесс масштабирования успешных практик.

Внедрение ЦЭ на этапе пилотирования позволяет не только повысить качество поддержки команд, но и создать основу для дальнейшего масштабирования. Одна из ключевых проблем касается различных интерпретаций или понимания Agile участниками трансформационных инициатив. Исследования показали, что это затрудняет взаимодействие на стыках разных подразделений, вызывает фрустрацию, мешает командам искать оптимальный способ работы и, таким образом, ставит под угрозу успешную реализацию инициатив по трансформации [12].

Без внутреннего методологического центра организация рискует оказаться в зависимости от внешних подрядчиков и столкнуться с фрагментированной реализацией подходов в разных подразделениях.

Роль ЦЭ в рамках пилота заключается в следующем:

1. Поддержка команд в переходе к новым форматам работы: коучи ЦЭ сопровождают команды в первые недели, проводят on-the-job обучение, помогают запускать ключевые практики и церемонии. ЦЭ является оперативным стартером Agile-трансформации и обеспечивает комплексное обучение сотрудников работе в гибкой среде [13].

2. Адаптация методологии в реальном времени: на основе обратной связи и выявленных сложностей ЦЭ дорабатывает шаблоны, инструменты и процессы, что реализует потребность в необходимости в адаптированном, специфичном для компании фреймворке Agile, поскольку гибкость зависит от организационной сложности, организационных рутин и обновления ключевых компетенций [14].

3. Оценка зрелости и готовности к масштабированию: проводится первичная диагностика команд, формируется база для последующего анализа результатов пилота.

4. Снижение зависимости от внешних подрядчиков: внутренние эксперты берут на себя основную нагрузку по методологическому сопровождению, что критично при ограниченном бюджете и планах на быстрое масштабирование.

5. Формирование институциональной памяти: в процессе пилота аккумулируются подходы, решения и уроки, которые затем ложатся в основу трансформационной модели компании. Далее в период развития и расширения трансформации централизованное накопление и использование сформированных лучших практик становится естественным процессом [15].

Организационно ЦЭ должен быть встроен в контур трансформации и иметь доступ к ключевым руководителям, чтобы оперативно участвовать в принятии решений. Как правило,

он подчиняется СТрО или напрямую СЕО, что обеспечивает приоритет и скорость согласований.

Состав Центра на этапе пилота включает ограниченное число ключевых ролей, в первую очередь речь идет об Agile-коучах, обучающих участников пилота и сопровождающие команды в операционной работе.

Таким образом, Центр экспертизы Agile на этапе пилотирования — это опорная точка, обеспечивающая методологическую целостность, адаптацию подходов и готовность к масштабированию.

Обучение участников пилота новой методологии работы

Один из ключевых факторов успеха пилотной программы – это своевременное и качественное обучение сотрудников, вовлечённых в реализацию новой операционной модели. Без системного развития компетенций невозможно обеспечить устойчивое внедрение гибких методологий и формирование цифровой культуры, способной поддерживать трансформационные изменения. Также по данным современных исследований, прозрачность процессов, обучение и проведение мастер-классов облегчают внедрение Agile, а введение дополнительных ролей и процессов способствует обмену коллективными знаниями между продуктовыми командами [16].

Практика масштабных трансформаций показывает, что обучение должно охватывать весь цикл пилотной инициативы – до её запуска, во время реализации и на этапе подведения итогов. Подход к обучению строится на трёх типах активностей:

1. Теоретические тренинги, формирующие общее понимание Agile-подхода и создающие единое понятийное пространство.
2. Практическое on-the-job обучение, сопровождающее команды в процессе повседневной работы.
3. Обучающие визиты и обмен опытом, направленные на заимствование проверенных решений из смежных команд и внешних организаций.

Перед началом пилота сотрудники проходят комбинированную обучающую программу, включающую как базовые курсы, так и специализированные модули, адаптированные под конкретные роли и зоны ответственности (рис.2). После запуска команд обучение продолжается в формате практического сопровождения: Agile-коучи ежедневно взаимодействуют с участниками, помогают закреплять навыки, настраивать рабочие процессы и устранять возникающие затруднения.

Глубина и содержание обучающих программ определяются рабочей группой трансформации совместно с HR-функцией и внутренними тренерами, исходя из целей пилота, состава команд и текущего уровня зрелости организации.

В типовой обучающий контур входят следующие ключевые программы:

- «Введение в Agile и Agile-симуляция» – однодневный тренинг для всех участников пилота, направленный на знакомство с ключевыми принципами Agile, симуляцию спринта и обсуждение преимуществ гибкого управления: быстрая адаптация, ориентация на клиента, сокращение Time-to-Market;

- «Лидерство в Agile» – программа продолжительностью от двух до четырёх дней для руководителей команд и подразделений. Она охватывает темы современного лидерства, роли руководителя в гибкой организации, а также процессы квартального планирования (QBR), бюджетирования и управления результатами;

- «Управление изменениями» – однодневный тренинг для всех ролей, позволяющий сформировать общее понимание целей трансформации, роли change-менеджмента и подходов к мотивации и коммуникации в новых условиях;

- «Буткемп для Agile-коучей» – интенсивная программа продолжительностью от четырёх до шести дней, предназначенная для специалистов, сопровождающих команды. Обучение включает темы формирования зрелых команд, работы с лидерами изменений и масштабирования операционной модели;

- «Буткемп для владельцев продукта» – курс для будущих Product Owners, длительностью от трёх до пяти дней. Программа включает развитие навыков формирования продуктового видения, построения customer journey, приоритизации, управления дорожными картами и создания MVP;

- «Управление людьми в Agile-среде» – двухдневный модуль для линейных руководителей, в котором освещаются темы перехода к новой модели лидерства, развития персонала, проведения обратной связи и менторства в условиях самоорганизующихся команд.

- «Опыт работы в Agile для новых команд» – двухдневный практический курс, включающий симуляцию спринтов, ведение бэклога, проведение всех ключевых Agile-церемоний и освоение методов структурирования задач и командного взаимодействия;

- «Прикладные воркшопы по цифровым инструментам» – короткие (от двух до четырёх часов) практические сессии по освоению цифровых платформ, таких как Jira, Confluence, Miro и Zoom, используемых в повседневной работе команд.

Все программы нацелены на прикладное применение знаний и обеспечивают быстрый переход от обучения к практике. Такой подход позволяет командам закрепить новые методы

работы уже в рамках пилота и существенно повысить готовность организации к масштабированию изменений.

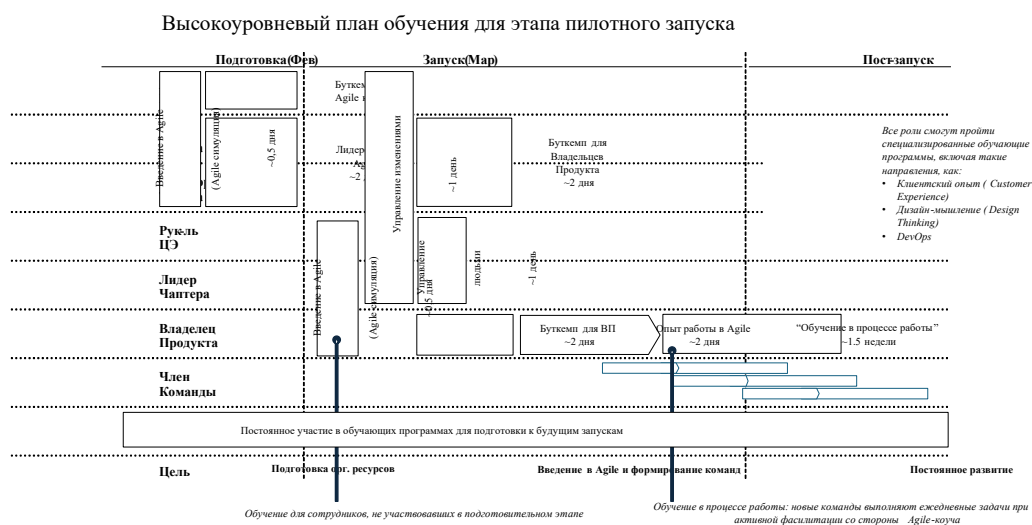


Рисунок 2. Пример составленной дорожной карты проведения обучения для основных ролей проекта пилотирования Agile методологий в банке Узбекистана

Завершение и подведение итогов пилота

Этап завершения пилотной программы играет ключевую роль в оценке достигнутых результатов, формировании выводов и подготовке к масштабированию трансформации. Он включает в себя не только измерение эффективности внедрённых подходов, но и формализацию уроков, рисков и предложений по улучшению.

Во-первых, проводится оценка достижения целей и ключевых метрик, заранее установленных для пилота. Сравняются количественные показатели «до» и «после» запуска программы, включая Time-to-Market, Net Promoter Score (NPS), производительность команд. Дополнительно проводятся опросы, направленные на измерение вовлеченности и удовлетворённости участников, а также анализируются качественные изменения в уровне зрелости команд и степени внедрения Agile-практик. Выявленные расхождения фиксируются и дополняются обоснованием причин, что позволяет глубже понять, какие элементы модели нуждаются в доработке.

Во-вторых, организуется ретроспектива пилота с участием ключевых стейкхолдеров. На этом этапе важно собрать мнения всех вовлечённых сторон: членов команд, Agile-коучей, представителей бизнеса и ИТ. Предварительно проводятся индивидуальные интервью с участниками, результаты которых используются как основа для групповой сессии. Цель — определить, что сработало хорошо, какие трудности возникли, и какие условия необходимы

для масштабного внедрения. По итогам ретроспективы формируется консолидированный отчет, включающий описание выявленных рисков, успешных практик и предложений по улучшению (рис. 3).

В-третьих, на основе полученного опыта разрабатываются рекомендации по масштабированию трансформации. Они могут включать корректировки организационной структуры, перераспределение ролей, настройку операционного ритма и адаптацию методологии. Также формулируются предложения по необходимым ресурсам: потребности в найме специалистов, изменениях в ИТ-инфраструктуре и закупке оборудования. На базе этих материалов составляется первичный вариант дорожной карты масштабирования, который согласуется с рабочей группой трансформации и топ-менеджментом.

Этап завершения пилота позволяет не только оценить его эффективность, но и обеспечить основу для дальнейшего тиражирования успешных решений в масштабах всей организации.

Возможные изменения на основе проведенного пилота (4 из 17 пунктов)

Выявленная проблема	Рекомендации по оптимизации
Неконтролируемое внесение новых задач прямыми указами от заинтересованных лиц	<ul style="list-style-type: none"> Создание цифрового инструмента внесения задач вбэлог команд (Jira workFlow) Коммуникация об изменениях в процессе и обучение команды и заинтересованных лиц новому процессу Создание инструмента контроля (связка GitLab и Jira) выполнения процесса. Обсуждение результатов на трансформационном комитете в течение первых 3х месяцев.
Директивный стиль управления мешает обсуждению проблем и появлению самоорганизации	<ul style="list-style-type: none"> Владельцы продукта продумывают стратегию делегирования ключевой ответственности внутри команды Введение встреч 1-1 для обсуждения конфликтных ситуаций между Agile коучем и руководящими ролями (Владелец продукта, Лидер грайба и т.д) Внесение дополнительного пункта о стиле менеджера в квартальный опросник 360, запускаемый отделом HR.
Использование нескольких трекеров задач затрудняет сбор отчетов прогресса и получение метрик эффективности команд	<ul style="list-style-type: none"> Определить единый инструмент (Jira). Готовить доступы и рабочие пространства для команд заранее. Создать в ИТ продуктовую команду, которая будет развивать и администрировать инструмент ведения задач. Создать план перехода всех продуктовых команд в новый инструмент
Сервисные команды, предоставляющие централизованную функцию, являются узким звеном	<ul style="list-style-type: none"> Изучить возможность децентрализации сервисной функции, включив ее в составы бизнесюнитов. В сервисе оставлять ответственность за развитие ядра, выравнивание и согласованность Если децентрализация невозможна - определить модель сквозной приоритизации задач разных бизнесюнитов. Разработать процесс бюджетирования сервисных команд в зависимости от планируемой загрузки

Рисунок 3. Пример фрагмента результатов проведенной ретроспективы пилотного проекта в одном из банков Республики Армения в 2023 г.

Результаты и их обсуждение

Масштабная цифровая трансформация может осуществляться либо единовременным переходом на гибкие методы, либо носить итеративный характер, при котором пилотируемые изменения постепенно масштабируются на всю организацию [17].

Проведение пилотной программы как стартового этапа цифровой трансформации подтвердило свою высокую эффективность в реальных проектах, реализованных в банках СНГ в период с 2019 по 2024 год. Анализ результатов этих программ демонстрирует, что именно пилотирование позволяет минимизировать риски на ранних стадиях, выстроить

устойчивую поддержку изменений, адаптировать методологию под особенности организации и обеспечить управляемость масштабирования.

На основе обобщённого практического опыта можно выделить ряд устойчивых эффектов:

1. Повышение предсказуемости трансформации. Банки, начинавшие изменения с пилотного этапа, значительно чаще достигали поставленных целей по срокам и результатам. Это происходило за счёт ранней адаптации операционной модели и возможности отработать управленческие сценарии в ограниченном масштабе.

2. Устойчивость и вовлечённость команд. В организациях, где пилот сопровождался обучением и поддержкой Центра экспертизы, фиксировалось более быстрое принятие новой модели работы: по внутренним опросам, в среднем 70–85% участников пилота положительно оценивали новые подходы уже в течение первых двух месяцев.

3. Реальное снижение организационного сопротивления. Пилот позволял создать локальную «зону успеха», которая становилась частью коммуникационной стратегии масштабирования. Руководители отмечали, что наличие конкретных примеров, отзывов команд и первых результатов облегчало выстраивание доверия и мотивации в других подразделениях.

4. Более точная настройка методологии и процессов. В ходе пилота были выявлены ключевые проблемы, которые могли бы привести к сбоям при масштабном запуске. Это позволило доработать подходы к планированию, целеполаганию, управлению зависимостями и организации коучинговой поддержки.

Согласно опросам топ-менеджеров банков, принимавших участие в трансформациях, пилотирование признано обязательным этапом при запуске программ организационных изменений. Более 80% руководителей отметили, что без ограниченного тестирования изменений в рамках пилота они не чувствовали бы уверенности в масштабировании модели на всю организацию. Практика последних лет показала, что именно наличие пилотной фазы стало негласным стандартом для зрелого подхода к цифровой трансформации.

Таким образом, пилотирование подтверждает свою значимость как критически важный этап подготовки организации к изменениям. Оно выполняет не только диагностическую и адаптационную функцию, но и служит основой для формирования институционального доверия к новой модели работы. Его применение существенно повышает шансы на успех масштабной трансформации и снижает издержки, связанные с управлением изменениями.

Заключение

Представленная в статье методика организации этапа пилотирования гибких методологий подтверждает свою высокую прикладную значимость в условиях цифровой трансформации банковского сектора. Практический опыт внедрения показал, что именно через пилотную программу организации могут протестировать новую операционную модель в контролируемых условиях, выявить системные барьеры, адаптировать методические решения и подготовить основу для масштабируемого внедрения.

Пилотирование позволяет не только минимизировать риски и снизить уровень сопротивления изменениям, но и сформировать институциональную поддержку трансформации – за счёт вовлечённости команд, видимых успехов и положительных отзывов участников. Последовательное прохождение ключевых этапов – от выбора периметра до ретроспективы и подготовки рекомендаций – обеспечивает организациям необходимую управляемость и прозрачность в переходный период.

В последние годы пилотирование стало де-факто обязательной практикой в рамках организационных изменений, особенно в крупных финансовых институтах. Руководители, прошедшие через этап пилота, единодушно отмечают его ценность как фундамента для дальнейшей трансформации. При этом успех пилотной программы во многом определяется качеством проектирования обучения, методической поддержки и организационного сопровождения.

Таким образом, этап пилотирования должен рассматриваться не как факультативный элемент, а как неотъемлемая часть стратегии цифровой трансформации. Его проведение позволяет перейти от абстрактных планов к практическим действиям, заложить основу доверия и обеспечить реалистичность масштабных изменений в условиях высокой сложности и неопределённости.

В дальнейшем представляется перспективным проведение исследований, направленных на количественную оценку влияния пилотных программ на долгосрочные показатели зрелости, устойчивости и эффективности трансформаций в различных отраслях.

Список литературы

1. Blais C. Innovation in SMEs in times of crisis: The ability to reconcile formality, agility and speed // International Journal of Innovation and Technology Management. 2023. Vol. 20. № 5. URL: <https://doi.org/10.1142/S0219877023420026> (дата обращения: 30.06.2025).
2. Савчина О.В., Медина Г.В. Цифровая трансформация банковского сектора в современных условиях // Вестник Московского городского педагогического университета.

Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 55-67. URL: <https://repository.rudn.ru/en/records/article/record/104072> (дата обращения: 07.06.2025).

3. Zhou Y., Ock Y., Alnafrah I., Dagestani A. What Aspects Explain the Relationship between Digital Transformation and Financial Performance of Firms? // *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16(11). № 479. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm16110479> (дата обращения: 10.06.2025).

4. Папуша Д.А. Методы оценки цифровой зрелости банков в условиях digital-трансформации // *Журн. регион. и междунар. конкурентоспособности*. 2024. Т. 5. № 4. С. 15-24.

5. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation // *Journal of Strategy and Management*. 2020. V. 13. P. 160-180.

6. Gandomani J., Taghi, et al. Exploring key factors of pilot projects in agile transformation process using a grounded theory study // *International Conference on Information and Software Technologies*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 2013. P. 146-158.

7. Carroll N., Conboy K., Wang X. From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation // *Journal of Information Technology*. 2023. Vol. 38(3). P. 267-303. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231164428> (дата обращения: 15.06.2025).

8. Orejuela S., Johansson G., Motte D. Examining the implications of knowledge boundaries for a large-scale agile transformation initiative of a manufacturing company // *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2024. Vol. 21. № 05. URL: <https://doi.org/10.1142/S0219877024500391> (дата обращения: 01.07.2025).

9. Sidky A., Arthur J., Bohner S. A disciplined approach to adopting agile practices: the agile adoption framework // *Innovations in systems and software engineering*. 2007. Vol. 3. P. 203-216.

10. 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.

11. 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. URL: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140> (дата обращения: 20.06.2025).

12. Beretta M., Smith P. Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control // *California Management Review*. 2023. Vol. 65. № 4. P. 93-115. URL: <https://doi.org/10.1177/00081256231177718> (дата обращения: 14.06.2025).

13. Hutter K., Brendgens F.-M., Gauster S.P., Matzler K. Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation // *Management Decision*. 2025. Vol. 63. № 6. P. 1882-1913. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650> (дата обращения: 15.06.2025).
14. Annosi M. C., Foss N., Martini A. When agile harms learning and innovation: (And what can be done about it) // *California Management Review*. 2020. Vol. 63. № 1. P. 61-80.
15. Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies // *SHS Web of Conferences*. 2021. V. 116. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600066> (дата обращения: 17.06.2025).
16. Uludağ Ö., Kleehaus M., Dreymann N., Kabelin C., Matthes F. Investigating the adoption and application of large-scale Scrum at a German automobile manufacturer // *2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*. 2019. IEEE, Piscataway, NJ. P. 22-29. DOI: 10.1109/ICGSE.2019.00019.
17. Pawlak R. Implementation aspects of agile methods in large organizations // *E-mentor*. 2021. Vol. 3 (90). P. 64-72. URL: <https://doi.org/10.15219/em90.1523> (дата обращения: 14.06.2025).

A FRAMEWORK FOR PILOTING AGILE METHODOLOGIES FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN BANKS

Papusha Dmitry Alexandrovich

Administrative Inspector,
STDK FZCO
Dubai, United Arab Emirates

Abstract. This paper presents a structured methodology for organizing the pilot phase of agile working methods as a critical enabler of large-scale digital transformation in the banking sector. In the face of intensifying competition from digital challengers and the imperative to accelerate change, piloting has emerged as a de facto best practice, allowing banks to validate new operating models in a safe, controlled environment.

Drawing on many years of hands-on experience with transformation programs in CIS banks, the proposed approach details the selection of pilot scope, the establishment of a dedicated transformation working group, the creation of an Agile Center of Expertise, the design of tailored training curricula, and the mechanisms for evaluating outcomes and preparing for rollout. Special emphasis is placed on practical lessons learned when deploying pilots under conditions of high organizational resistance.

Analysis of multiple real-world projects demonstrates that piloting enhances the manageability of the transformation process, mitigates risks, and fosters durable change support across all organizational levels. Feedback from senior leaders confirms that a pilot phase is indispensable for successful scaling. These findings underscore the necessity of a systematic, end-to-end approach to pilot program orchestration and its seamless integration into the broader digital transformation strategy.

Key words: pilot phase, Agile methodologies, Agile, digital transformation, banking sector, change management, Agile Center of Expertise.

References

1. Blais C. Innovation in SMEs in times of crisis: The ability to reconcile formality, agility and speed // *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2023. Vol. 20. № 5. URL: <https://doi.org/10.1142/S0219877023420026> (date of request: 30.06.2025).
2. Savchina O. V., Medina G. V. Digital transformation of the banking sector in modern conditions // *Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: Economics*. 2023. № 2. P. 55-67.
3. Zhou Y., Ock Y., Alnafrah I., Dagestani A. What Aspects Explain the Relationship between Digital Transformation and Financial Performance of Firms? // *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16 (11). № 479. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm16110479> (date of request: 10.06.2025).
4. Papusha D. A. Methods for assessing the digital maturity of banks in the context of digital transformation // *Journal of regional and international competitiveness*. 2024. Vol. 5. № 4. P. 15-24.
5. Peter M. K., Kraft C., Lindeque J. Strategic action fields of digital transformation // *Journal of Strategy and Management*. 2020. V. 13. P. 160-180
6. Gandomani J., Taghi, et al. Exploring key factors of pilot projects in agile transformation process using a grounded theory study // *International Conference on Information and Software Technologies*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 2013. P. 146-158.
7. Carroll N., Conboy K., Wang X. From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation // *Journal of Information Technology*. 2023. Vol. 38 (3). P. 267-303. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231164428> (date of request: 15.06.2025).
8. Orejuela S., Johansson G., Motte D. Examining the implications of knowledge boundaries for a large-scale agile transformation initiative of a manufacturing company // *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2024. Vol. 21. № 05. URL: <https://doi.org/10.1142/S0219877024500391> (date of request: 01.07.2025).
9. Sidky A., Arthur J., Bohner S. A disciplined approach to adopting agile practices: the agile adoption framework // *Innovations in systems and software engineering*. 2007. Vol. 3. P. 203-216.
10. 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.
11. Papusha D. A. The strategy of forming an internal Agile expertise center to support digital transformation // *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2025. № 2. P. 130-140. URL: <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-130-140> (date of request: 20.06.2025).
12. Beretta M., Smith P. Embarking on a business agility journey: Balancing autonomy versus control // *California Management Review*. 2023. Vol. 65. № 4. P. 93-115. URL: <https://doi.org/10.1177/00081256231177718> (date of request: 14.06.2025).
13. Hutter K., Brendgens F.-M., Gauster S.P., Matzler K. Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation // *Management Decision*. 2025. Vol. 63. № 6. P. 1882-1913. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650> (date of request: 15.06.2025).
14. Annosi M. C., Foss N., Martini A. When agile harms learning and innovation: (And what can be done about it) // *California Management Review*. 2020. Vol. 63. № 1. P. 61-80.
15. Vorontsov D. Modern approaches to Agile transformation of Russian financial and technological companies // *SHS Web of Conferences*. 2021. V. 116. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111600066> (date of request: 17.06.2025).
16. Uludağ Ö., Kleehaus M., Dreymann N., Kabelin C., Matthes F. Investigating the adoption and application of large-scale Scrum at a German automobile manufacturer // *2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*. 2019. IEEE, Piscataway, NJ. P. 22-29. DOI: 10.1109/ICGSE.2019.00019.
17. Pawlak R. Implementation aspects of agile methods in large organizations // *E-mentor*. 2021. Vol. 3 (90). P. 64-72. URL: <https://doi.org/10.15219/em90.1523> (date of request: 14.06.2025).