

**Продуктовые
команды в финтехе:
необходимость или
избыточность?**



Владислав Лаптев



Fork-Tech

Директор по инновациям, Co-Founder



Открытие Инвестиции

Chief Technical Officer (CTO) – Digital



Ренессанс Страхование

Управляющий директор, Цифровые каналы



АТОН

Team Lead команды мобильной разработки

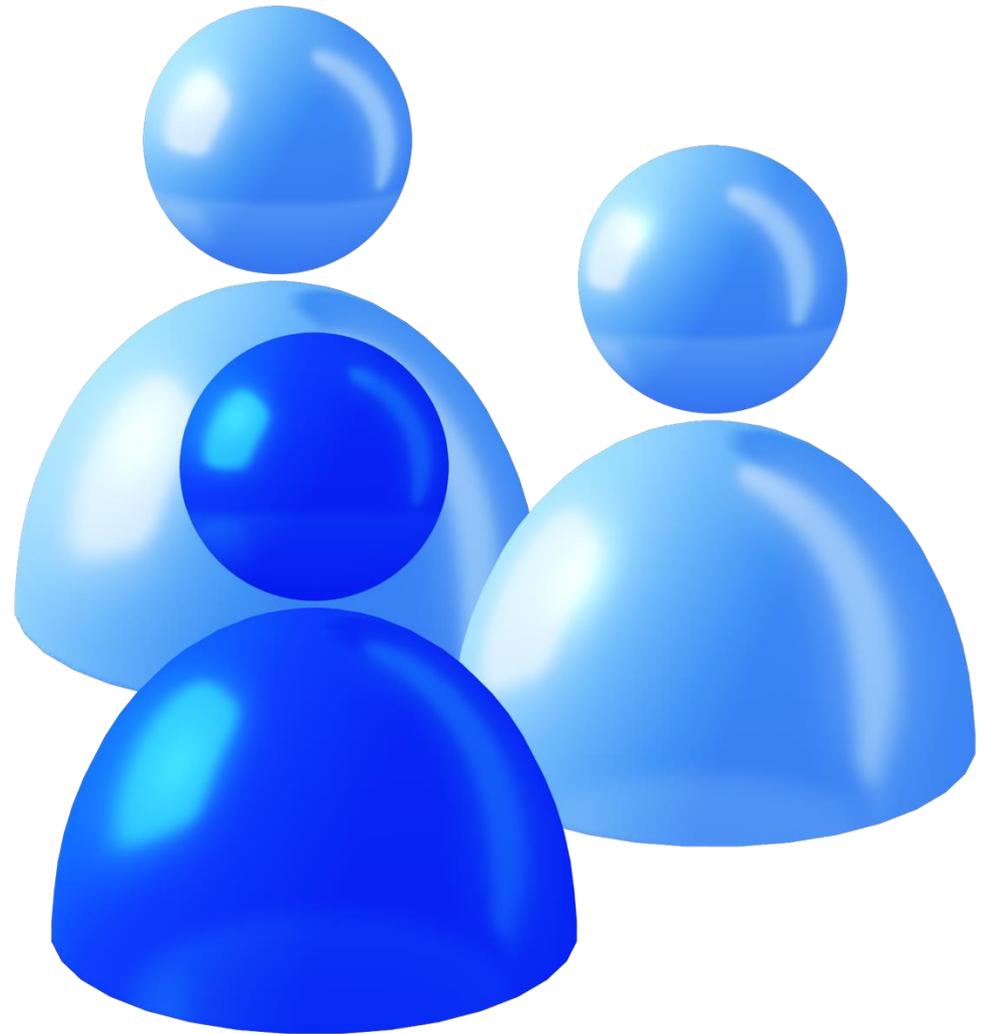


Что такое «продуктовая команда»?

Продуктовая команда — кросс-функциональная группа специалистов, отвечающая за продукт на всём его жизненном цикле (от идеи до поддержки).

Product Owner (PO) — человек, который отвечает за PnL и достижение продуктовых целей.

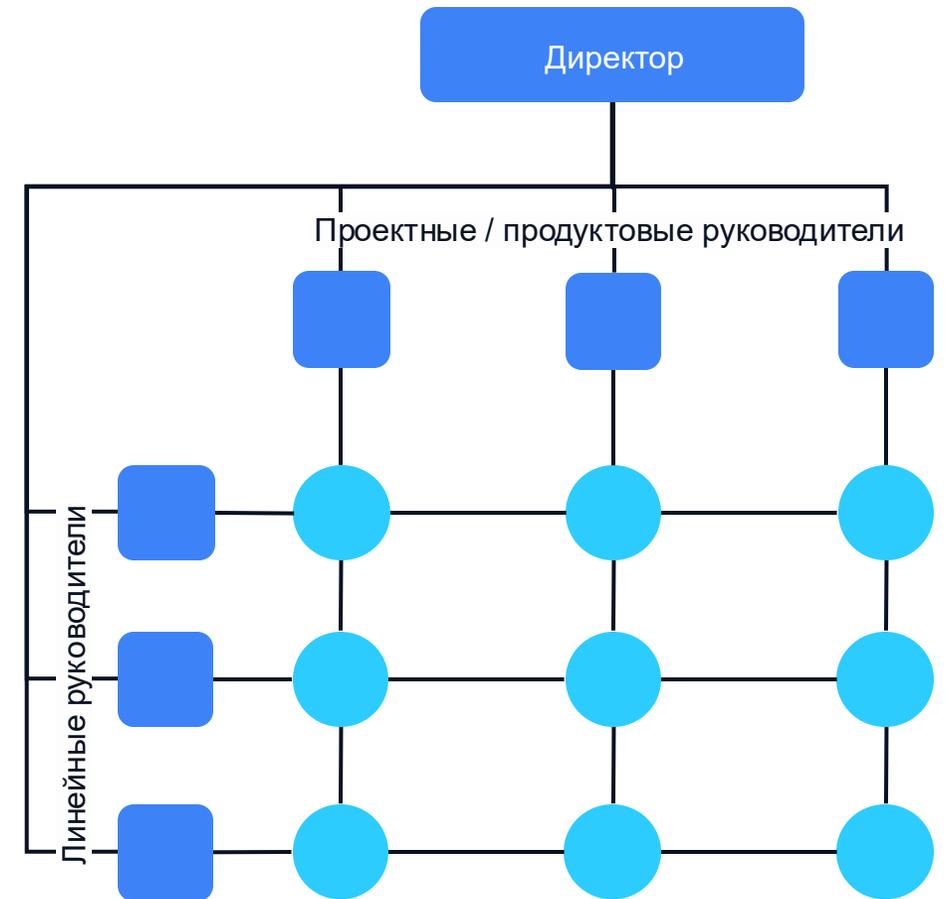
- **Состав:** аналитики, разработчики, тестировщики, дизайнеры, Product Owner, Scrum Master и др.
- **Цикл работы:** «от идеи до поддержки»
- **Фокус:** ценность для клиента и быстрая обратная связь



Матричная структура

Матричная структура — модель управления, при которой у сотрудника одновременно есть линейное (функциональное) и проектное (продуктовое) подчинение.

- Линейное подчинение (например, руководителю разработки)
- Проектное подчинение (Product Owner'у / проектному менеджеру / Scrum Master'у)
- **Преимущества:** гибкое распределение ресурсов, быстрая реакция на изменения, сохранение экспертизы внутри функций



Почему финтех требует продуктового подхода

Клиентоцентричность — ориентация процессов и решений компании на максимальное удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.

Time-to-Market (T2M) — время от момента появления идеи продукта / проекта до его релиза на рынок.

- Регулярные и качественные поставки (регулятивные изменения, быстро меняющийся рынок)
- Тренд на клиентоцентричность (ожидания клиентов растут, ценность цифровых сервисов выше)
- **Преимущества:** адаптивность к рыночным переменам, сокращение T2M

Статистика эффективности

NPS (Net Promoter Score) — индекс лояльности клиентов, отражающий готовность рекомендовать продукт другим.

Time-to-Market сокращается до **40–50%**

- Сокращение бюрократии и межотдельных согласований
- Кросс-функциональный состав команд
- Использование итеративных методологий (Scrum, Kanban), позволяющих быстро выпускать минимальные работающие версии продукта

Подтверждается исследованием [Deloitte](#)

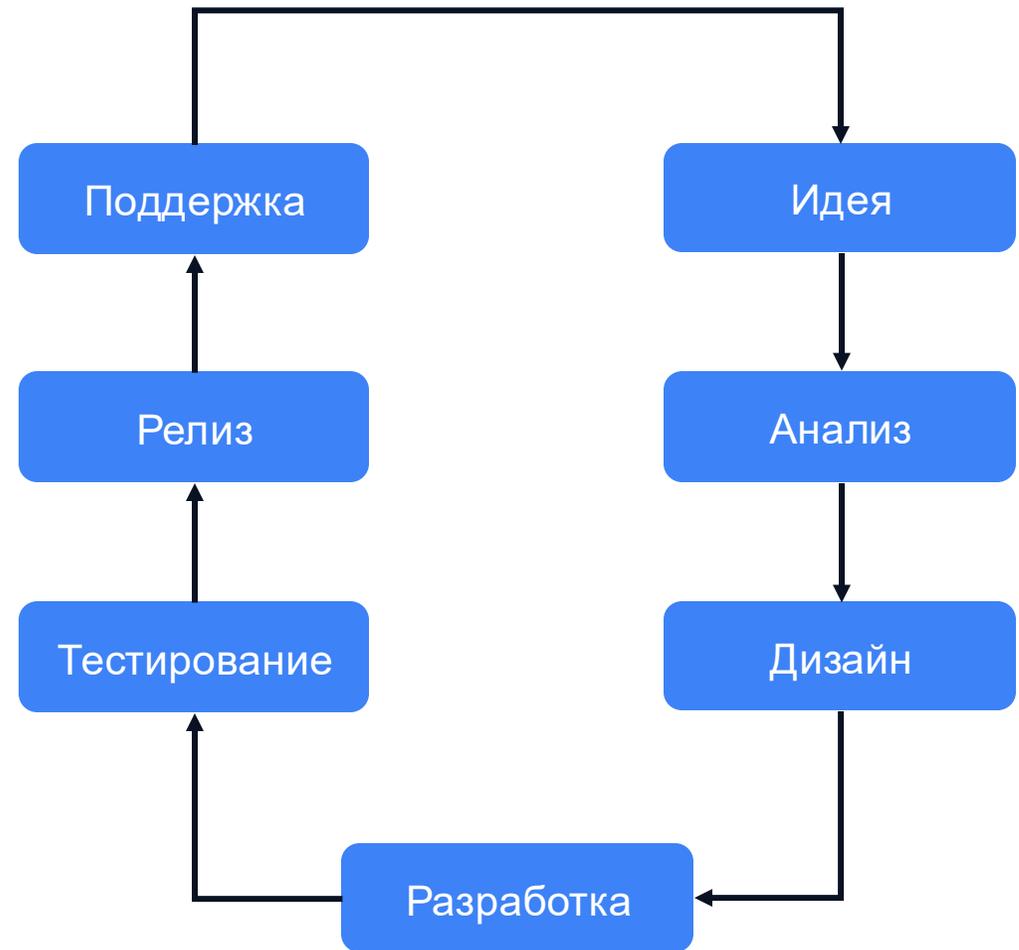
NPS растёт до **20–30%**

- Регулярная обратная связь от клиентов в каждый спринт/итерацию
- Ориентация на реальные боли и запросы пользователей
- Быстрый релиз улучшений на основе отзывов, что показывает клиенту: «Нас слушают и реагируют»

Подтверждается исследованием [McKinsey](#)

Цикл «от идеи до поддержки»

- Команда полного цикла = минимум внешних согласований
- Быстрые итерации



Какие проблемы решает продуктовый подход

- Длительные цепочки согласований и «эффект силосов» между отделами

Решение: единая кросс-функциональная команда (аналитики, разработчики, дизайнеры и тестировщики работают сообща)

- Распыление ответственности (каждый отдел в ответе «за кусок», а целостная картина теряется)

Решение: «одна команда – один продукт»: вся ответственность за результат сосредоточена внутри кросс-функциональной группы

- Медленная реакция на клиентскую обратную связь

Решение: короткие итерации (спринты), приоритетность задач по реальным пользовательским болям

- Отсутствие единой фокусировки на клиентской ценности

Решение: клиентоцентричность «вшита» в процесс разработки, регулярная проверка гипотез и оперативное внедрение улучшений

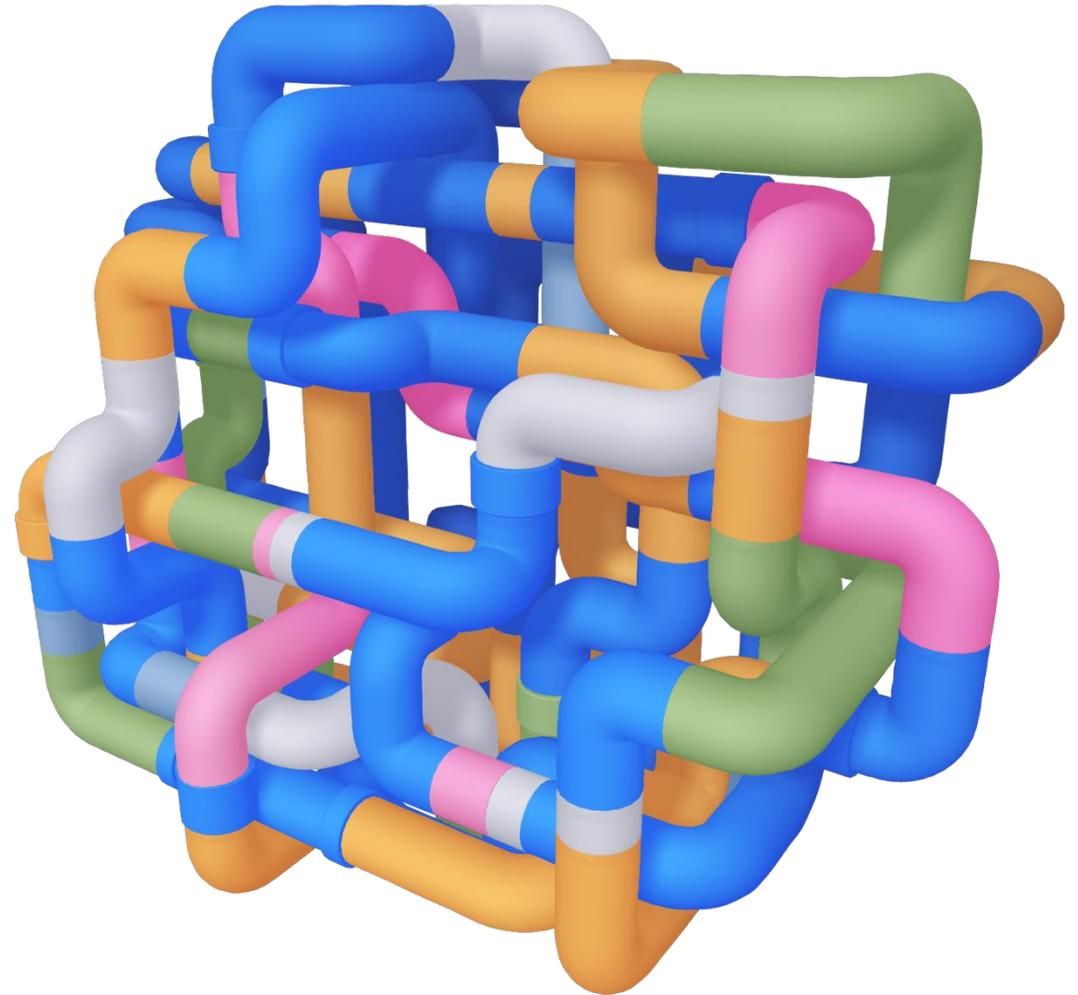
Когда не стоит создавать продуктовые команды

- Нет чёткого видения и стратегии продукта
- Сильные бюджетные ограничения или очень малый штат
- Краткосрочные / типовые проекты с фиксированным функционалом
- Организационная культура не готова к Agile и матричной структуре



Последствия неправильного внедрения

- Конфликты с функциональными отделами
- Дублирование ролей и перерасход ресурсов
- Сопротивление изменениям, что приводит к снижению эффективности
- Уход ключевых специалистов из-за неразберихи



Пример неудачного внедрения

Суть проекта: IBM стремилась «революционизировать» здравоохранение с помощью AI (продукт Watson Health), делая ставку на быструю коммерциализацию инноваций через продуктовые команды.

Почему классический продуктовый подход стал проблемой:

- **Высокорегулируемая среда, требующая длительных клинических валидаций**
Продуктовый цикл с частыми релизами плохо сочетается с необходимостью проводить долгие испытания и исследования.
- **Сложная экосистема заинтересованных сторон**
Без тесной интеграции с врачами, клиниками, страховщиками и регуляторами быстрые итерации оказались оторваны от реальной медицины.
- **Недостаток глубокого доменного R&D**
Упор делался на готовые технологические решения, а не на фундаментальные исследования медицинской специфики: продуктовая команда не была адаптирована под долгие пилоты.

Альтернатива: Более «исследовательский» подход с долгими пилотными проектами, многоэтапной клинической валидацией, междисциплинарными командами (R&D-специалисты, биоинформатики, врачи).

Итог: большие финальные убытки, утрата рынка, реструктуризация и продажа активов Watson Health ниже суммы инвестиций.

Выводы и рекомендации

- Чётко определяйте продуктовую стратегию и клиентские нужды
- Готовьте организацию к матричной структуре и Agile-подходам
- Применяйте продуктовый подход там, где нужна постоянная эволюция
- Избегайте «слепого» копирования: учитывайте специфику отрасли (пример IBM Watson)



Спасибо за внимание



Мой Telegram-канал

Взгляд на Digital-технологии, инновации и бизнес через призму практического опыта. Разбираю реальные кейсы, рассказываю о новых трендах, как использовать современные технологии с пользой.

