УДК 33 DOI: 10.14451/1.250.402

Оценка эффективности применения agile в российских компаниях с помощью бизнес-метрик

© 2025 **Удальцова Наталья Леонидовна**
Кандидат экономических наук, доцент Кафедры общего и проектного менеджмента, факультет Высшая школа экономики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: Udaltsova.nl@yandex.ru

© 2025 **Трунов Иван Маркович**
Бакалавр 4 курса, факультет Информационные технологии и анализ больших данных. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: Ivan.Trunov.2012@mail.ru

© 2025 **Лобанова Арина Геннадьевна**
Бакалавр 4 курса, факультет Социальных наук и массовых коммуникаций. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: arina.lobanova2004@mail.ru

Ключевые слова: Agile, бизнес-метрики, Scrum, гибкие подходы, эффективность, Kanban, проектное управление, организационная трансформация, российские компании.

Статья посвящена анализу эффективности внедрения Agile-методологий в российских компаниях через систему бизнес-метрик. В условиях ускоренной цифровизации, нестабильности рынков и институциональных ограничений классические модели управления оказываются недостаточно гибкими. Agile рассматривается как инструмент не только ускорения разработки и снижения издержек, но и формирования новой управленческой культуры, ориентированной на ценность для клиента и самоорганизацию команд. В работе систематизированы основные группы метрик, показано их прикладное значение и особенности интерпретации в российской практике. На примере кейсов ведущих банков, страховых компаний и телекоммуникационного сектора выявлены как преимущества, так и барьеры Agile-трансформации. Сформулированы рекомендации по построению комплексной системы мониторинга, позволяющей организациям оценивать стратегический эффект гибких подходов и формировать устойчивые конкурентные преимущества.
Материалы статьи будут полезны менеджерам проектов, специалистам по организационному развитию и исследователям, интересующимся современными подходами к управлению в условиях турбулентной бизнес-среды.

Введение

В условиях стремительной трансформации внешней среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности и волатильностью рынков, традиционные модели управления проектами всё чаще демонстрируют свою несостоятельность в обеспечении гибкости и адаптивности бизнеса. Компании, пытающиеся сохранить устойчивость и конкурентоспособность, вынуждены обращаться к принципиально иным методологиям управления, позволяющим не только оперативно реагировать на внешние вызовы, но и внутренне перестраивать организационную структуру.

Одной из наиболее востребованных парадигм современного проектного менеджмента стала методология Agile, вобравшая в себя принципы гибкого и итеративного подхода к управлению сложными процессами. Концепция, лежащая в её основе, стимулирует постоянную переоценку целей, пересборку стратегических ориентиров и внедрение непрерывных улучшений. Однако парадокс Agile заключается в том, что его успешность трудно поддаётся прямой количественной оценке, что делает актуальной задачу поиска и обоснования бизнес-метрик, способных служить объективным индикатором эффективности его применения.

В российской корпоративной практике, традиционно характеризующейся преобладанием жёстко централизованных иерархических моделей, внедрение методологий Agile выступает серьёзным организационным вызовом. В этом контексте особую научную значимость приобретает аналитическое исследование, направленное на разработку и применение объективных бизнес-метрик для количественной оценки результативности и эффективности реализации Agile-подходов в отечественной бизнес-среде.

Актуальность оценки эффективности Agile в российских компаниях связана с влиянием сразу нескольких важных внешних и внутренних факторов. Сегодня бизнес в России сталкивается с серьёзными изменениями — ускоренной цифровизацией, санкционным давлением, необходимостью развивать собственные технологии и искать новые возможности максимизации прибыли.

На этом фоне классические каскадные модели управления с их предельной регламентированностью и негибкостью демонстрируют всё более явное несоответствие реалиям времени. Agile, в свою очередь, становится не просто модным трендом или заимствованной западной практикой, но объективной необходимостью для компаний, стремящихся к выживанию и развитию в турбулентной среде. Гибкие методологии позволяют организациям оперативно переупаковывать свои бизнес-модели, минимизировать затраты на ошибочные решения и выстраивать процессы так, чтобы ценность для клиента создавалась на каждом этапе. Более того, Agile способствует формированию новой организационной культуры — культуры доверия, прозрачности и непрерывного обучения, что является важнейшим конкурентным преимуществом в эпоху VUCA мира [5, с. 31].

В российских реалиях важным становится и аспект адаптации Agile к ментальным и институциональным особенностям отечественного бизнеса. Не каждая методология в чистом виде приживается на российской почве, и потому исследование эффективности Agile через призму бизнес-метрик приобретает не только прикладное, но и методологическое значение.

Цель данной статьи заключается в обобщении информации об основных метриках измерения результативности и эффективности Agile-методологий в российских компаниях посредством выделения характерных групп и относящихся к ним показателей. В условиях неопределенности и необходимости принятия управленческих решений на основе объективных данных, бизнес-метрики становятся своеобразным «измерительным прибором», позволяющим не просто констатировать факт внедрения Agile, но и эмпирически обосновать его результативность.

Задачи исследования:

1. Определить степень подготовленности российских компаний к переходу на Agile.
2. Систематизировать ключевые группы бизнес-метрик Agile и показать их значение для оценки эффективности.
3. Провести анализ практик применения Agile в российских компаниях.
4. Разработать практические рекомендации по оптимизации мониторинга Agile-процессов.

Научная новизна статьи заключается в аналитическом исследовании применения Agile-методологий в российских компаниях на основе бизнес-метрик. В работе систематизированы данные отечественных кейсов, показаны характерные особенности внедрения Agile в российских условиях: зависимость эффективности от организационной культуры, сложности масштабирования и ограниченность оценки только операционными показателями. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к интерпретации Agile-метрик. Результаты исследования расширяют представления о специфике Agile-трансформации в отечественной бизнес-среде и могут служить основой для дальнейших прикладных исследований.

В исследовании применялись методы сравнительного анализа, систематизации и интерпретации эмпирических данных, полученных из опросов, аналитических отчетов и практики российских компаний.

Agile в российских компаниях: текущее состояние и проблемы

Agile как гибкий подход к управлению проектами ориентирован на быструю адаптацию к изменениям и активное взаимодействие с заказчиком в рамках проекта. Ключевыми направлениями внутри Agile стали несколько наиболее распространённых фреймворков, одним из которых является Scrum [20]. Его ключевая идея заключается в организации рабочих процессов небольших кросс-функциональных команд, которые выполняют задачи в формате итераций, называемых спринтами. Структура Scrum включает в себя фиксированные роли: владелец продукта, ответственный за приоритеты и ценность создаваемого результата, Scrum-мастер, который обеспечивает соблюдение методологии и устраняет организационные препятствия, а также команда разработки. Для повышения прозрачности, согласованности действий и постоянного совершенствования рабочих процессов проводят регулярные события, такие как планирование, ежедневные совещания (Daily Scrum), обзоры и ретроспективы. На практике Scrum помогает снижать риски и ускорять выпуск продукта, что является определяющим фактором в условиях высокой неопределённости.

Другим распространённым фреймворком является Kanban, который основан на принципах визуализации потока задач и управления ограничением незавершённой работы (Work in Progress) [20]. Основным инструментом выступает канбан-доска, где задачи перемещаются по стадиям выполнения, что позволяет своевременно выявлять «узкие места» и сделать распределение нагрузки между участниками более равномерным. Этот подход упрощает регулирование производственного процесса, высвобождает ресурсы и способствует сокращению времени выполнения задач. Kanban особенно востребован в тех сферах, где требуется оперативно реагировать на частую смену приоритетов и управлять большим количеством параллельных потоков работы.

Для крупных организаций, одновременно работающих над множеством проектов, актуальным решением становится SAFe (Scaled Agile Framework) [11]. В отличие от Scrum и Kanban, ориентированных преимущественно на уровень команды, SAFe позволяет масштабировать принципы Agile на десятки и сотни сотрудников. Основными элементами являются Agile Release Trains (ART) — объединения нескольких команд. Синхронизация работы производится через единый цикл PI-планирования (Program Increment). Данный подход связывает стратегические цели бизнеса с операционной деятельностью, обеспечивая управление зависимостями и контроль над распределением ресурсов. Несмотря на

сложность внедрения и высокие требования к зрелости организационной культуры, SAFe все чаще занимает прочные позиции в крупных компаниях, позволяя им выстраивать согласованное развитие продуктов в масштабе всей корпорации.

В настоящее время Agile внедряется все в большее количество отраслей. За последние годы интерес к нему значительно вырос и в России. Многие компании рассматривают гибкие методологии как способ повышения эффективности работы команд, сокращения времени выпуска продукции, адаптивности к условиям рыночной обстановки. Однако особенности корпоративной культуры, структура управления и другие факторы формируют уникальную основу для внедрения Agile в российских реалиях.

В этом разделе рассмотрены распространенность Agile в России, основные барьеры и сложности перехода, а также основные особенности внедрения и применения отечественной практики.

Согласно исследованию Agile в России 2023 от компании ScrumTrek [8], большинство российских компаний находятся на стадии внедрения гибких методологий, однако степень зрелости Agile-практик значительно различается. На момент исследования на этапе пилотирования Agile-инициатив находилось около 25% организаций. Ещё 50% компаний отметили, что преодолели начальную стадию и проходили через становление и выстраивание устойчивых процессов. Только четверть опрошенных заявили о четко отлаженном использовании Agile на всех уровнях организации.

Наиболее распространенной методологией в 2023 году был Scrum, который применяли 81% компаний. При этом использование Kanban снизилось на 13% относительно показателей 2022 года и составило 48%. В то же время, интерес к собственным методологиям вырос практически вдвое: если 3 года назад их использовали только 14% компаний, то к концу 2023 года этот показатель достиг 27%. Кроме того, согласно отчёту, около половины компаний придерживаются идеи о гибридном использовании нескольких подходов для разного рода задач, что позволяет им достигать большей гибкости и вариативности в процессах.

Практически все компании так или иначе достигали поставленных целей при переходе на Agile-методологию. Наибольшая выгода получалась в прозрачности бизнес-процессов, управлении распределенными командами и меняющимися проектами. Единственной целью, которая достигалась реже, чем была поставлена, стало качество продуктов.

Внедрение Agile в большинстве российских компаний сопровождается рядом устойчивых проблем, касающихся как особенностей корпоративной культуры, так и организационных трудностей [14, с. 105]. Одним из ключевых барьеров остается сильная иерархичность управления, исторически сложившаяся во многих отечественных компаниях. Традиционная вертикальная структура и укоренившаяся модель подчинения и жесткого контроля делают сложным, а порой и невозможным переход к самоорганизованным командам и горизонтальным коммуникациям, являющихся основой Agile.

Значительные сложности вызывает недостаток экспертизы [21]. Несмотря на растущий интерес к гибким методологиям, организации сталкиваются с нехваткой опытных специалистов, которые способны грамотно оценить существующую ситуацию и перестроить процессы в соответствии с выбранным подходом. В результате внедрение часто ограничивается отдельными практиками без глубокой перестройки подходов в управлении.

Из предыдущей проблемы вытекает и следующая: компании сталкиваются с необходимостью изменить привычные механизмы планирования и бюджетирования. Без четкого понимания и наличия реальной необходимости, которую может аргументировать эксперт, организации не готовы тратить трудовые и финансовые ресурсы на неочевидную инициативу. Однако стоит понимать, что без этого переход на гибкую методологию не представляется возможным, так

как жесткие финансовые циклы и зависимость от утвержденных контрактов плохо сочетаются с принципами Agile.

Ключевые бизнес-метрики для оценки Agile

Бизнес-метрики в Agile представляют собой количественные и качественные показатели, служащие для оценки эффективности внедрения гибких методологий. В отличие от традиционного показателя KPI, который фиксируют в основном степень выполнения плана и контроль ресурсов, Agile-метрики ориентированы на измерение создаваемой ценности, как для клиента, так и для бизнеса. Их задача заключается не только в оценке скорости или объёма выполненной работы, но и в фиксации того, насколько продукт или услуга соответствует ожиданиям заказчика. Таким образом, метрики становятся инструментом обратной связи, помогающим принимать обоснованные управленческие решения. В условиях российской бизнес-среды с высокой ролью финансовых иерархических показателей, внедрение Agile-метрик способствует смещению фокуса с формального контроля на отслеживание реальных результатов и ценности.

Для систематизации Agile-метрик практики выделяют несколько ключевых групп, каждая из которых отражает разные аспекты работы команды. Наиболее распространённой является классификация, основанная на трёх направлениях: Productivity (продуктивность), Stability (стабильность), Quality (качество) [2]. Продуктивные метрики отвечают за объём и скорость выполнения работы. Метрики стабильности отражают предсказуемость и устойчивость процессов, а показатели качества характеризуют уровень соответствия продукта ожиданиям клиентов и отсутствие дефектов. Рассмотрим каждое направление по отдельности.

Метрики продуктивности показывают, насколько эффективно используется время и ресурсы, а также помогают прогнозировать будущие результаты. Одним из наиболее распространённых показателей является velocity — количество единиц работы, обычно выраженное в задачах, которые команда завершает за один спринт (рис. 1) [16]. Также существует понятие story points, которое принимают за единицу измерения сложности задачи [19]. Обычно за ориентир принимают одну, ранее реализованную задачу, и на ее примере определяют сложность остальных.

Важно помнить, что показатель velocity отражает внутреннюю динамику команды и позволяет прогнозировать следующие спринты, но не должен применяться для сравнения разных команд между собой. Это объясняется тем, что каждая команда формирует собственную систему относительных оценок и принимает за эталон разные ориентиры при определении сложности задач. В связи с этим одна и та же задача может иметь различное количество story points у разных команд, что напрямую влияет на показатель velocity. Дополнительным фактором становятся различия в составе участников, их уровне профессиональной подготовки, технологическом стеке и особенностях предметной области, которые делают метрику уникальной. В практике Agile данная метрика рассматривается исключительно как инструмент внутреннего планирования и прогнозирования, а для оценки эффективности организации в целом рекомендуется применять более универсальные показатели, которые будут описаны далее.

Ещё одной распространённой метрикой продуктивности является Sprint Burndown Chart (рис. 2). Она позволяет увидеть, как команда продвигается к завершению запланированного объёма работы в течение спринта [24]. По оси X откладываются дни спринта, а по оси Y — количество оставшейся работы в задачах или story points. Идеальная «сгорающая» линия отражает равномерное выполнение, в то время как отклонения сигнализируют о риске нарушения сроков или обязательств. Этот инструмент помогает команде отслеживать прогресс ежедневно и при необходимости корректировать приоритеты, чтобы успеть завершить все запланированные задачи. Процесс становится более прозрачным для заказчиков и менеджмента, видна реальная динамика выполнения работы.

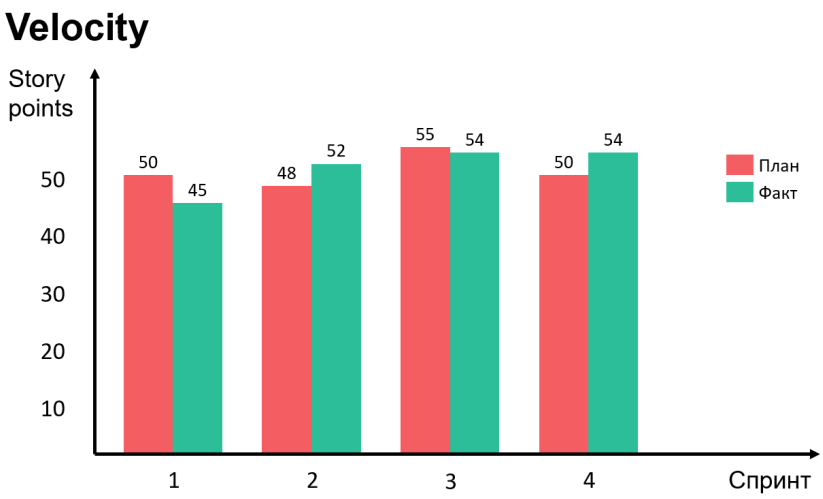

Рис. 1. График метрики Velocity.
Источник: составлено автором.

Для оценки скорости прохождения задач через процесс часто используют метрики времени [2]. Так, cycle time показывает, сколько времени требуется на выполнение задачи с момента начала работы над ней, а lead time учитывает весь путь: от появления задачи в бэклоге до её завершения (рис. 3). Сокращение этих показателей говорит о росте эффективности процессов и способностей команды. Особое значение в российских компаниях cycle time и lead time приобретают при критически важном соблюдении плана и условий строгого бюджетирования. К этим показателям тесно примыкает и Time to Market (TTM), отражающий общее время от появления идеи до выхода готового продукта к пользователю. Сокращение этого показателя демонстрирует, насколько быстро компания способна превратить замыслы в реальные решения для клиента, что особенно важно в условиях высокой конкуренции.

Среди метрик стабильности отдельное место занимает Cumulative Flow Diagram (CFD), которая является одной из ключевых в Agile и позволяет визуализировать движение задач через все стадии рабочего процесса (рис. 4). Она представляет собой диаграмму с областями, каждая из которых соответствует определённому статусу [24]. Анализируя форму и толщину этих областей, можно судить о равномерности загрузки команды и наличии «узких мест». Параллельные полосы диаграммы сигнализируют о стабильном потоке задач и предсказуемом процессе.

Накопление задач в отдельной стадии проявляется как расширение соответствующей области и указывает на перегрузку или сбой в процессе. Таким образом, CFD помогает своевременно выявлять дисбаланс между скоростью поступления новых задач и их завершением. Для бизнеса это означает снижение риска невыполнения сроков и возможность корректировать приоритеты на основе фактов.

Качество в Agile оценивается не только через технические показатели, но и через восприятие продукта конечными пользователями [2]. Одной из наиболее показательных метрик является Customer Reported Defects — количество ошибок или проблем, о которых сообщают клиенты после релиза. Высокое значение указывает на недостаточную эффективность тестирования и угрозу доверия со стороны пользователей, а снижение этого показателя свидетельствует о зрелости процессов и росте качества продукта.

Наряду с этим активно применяются метрики удовлетворённости, позволяющие понять субъективное восприятие качества. Customer Satisfaction (CSAT) фиксирует степень

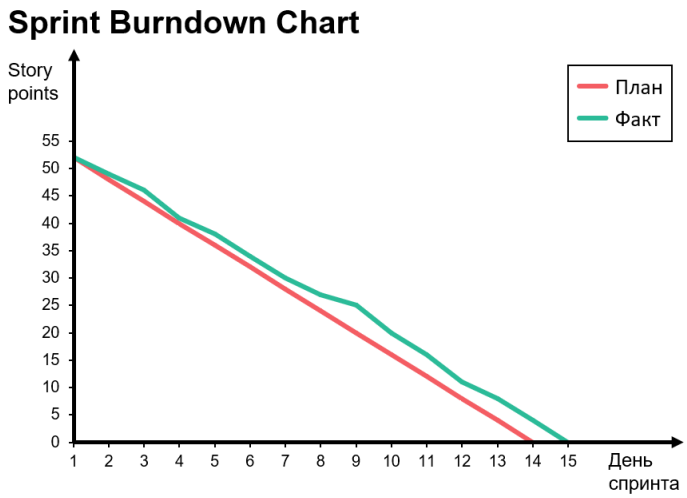

Рис. 2. График метрики Sprint Burndown Chart.
Источник: составлено автором.

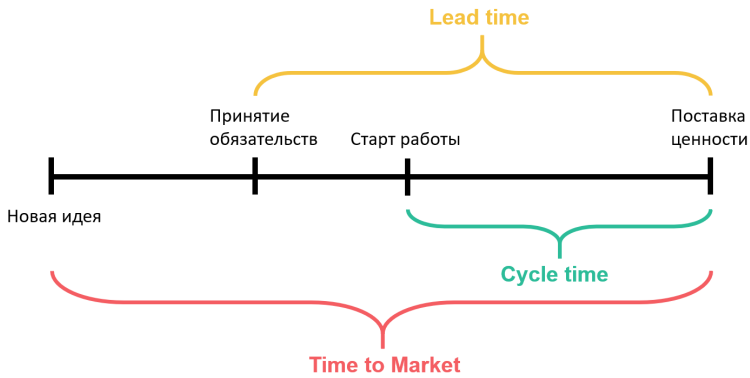

Рис. 3. Различие метрик Time to Market, Lead time и Cycle time.
Источник: составлено автором.

удовлетворённости клиента конкретным продуктом или функционалом, обычно через короткие опросы сразу после взаимодействия. Net Promoter Score (NPS) отражает готовность пользователей рекомендовать продукт другим, что делает его одним из ключевых индикаторов долгосрочной ценности и качества (рис. 5).

Для российских компаний данные метрики особенно значимы: в условиях высокой конкуренции цифровых сервисов (банкинг, телеком, e-commerce) именно пользовательское восприятие определяет успех бизнеса. В отличие от внутренних инженерных показателей, CSAT и NPS легко интерпретируются на уровне топ-менеджмента, что делает их удобным инструментом стратегического управления качеством.

Цифровые инструменты поддержки Agile и анализа метрик

Одним из ключевых условий успешного внедрения Agile в российских компаниях является не только выбор релевантных бизнес-метрик, но и наличие эффективных инструментов для их сбора, визуализации и анализа. Современные цифровые платформы позволяют отслеживать прогресс команд, оперативно выявлять «узкие места» в процессах и обеспечивать руководителей объективными данными для принятия управленческих решений. До 2022 года российские компании широко использовали западные продукты для организации Agile-процессов и мониторинга бизнес-метрик: Jira, Confluence, Trello, Miro, Rally Software. Эти решения обеспечивали

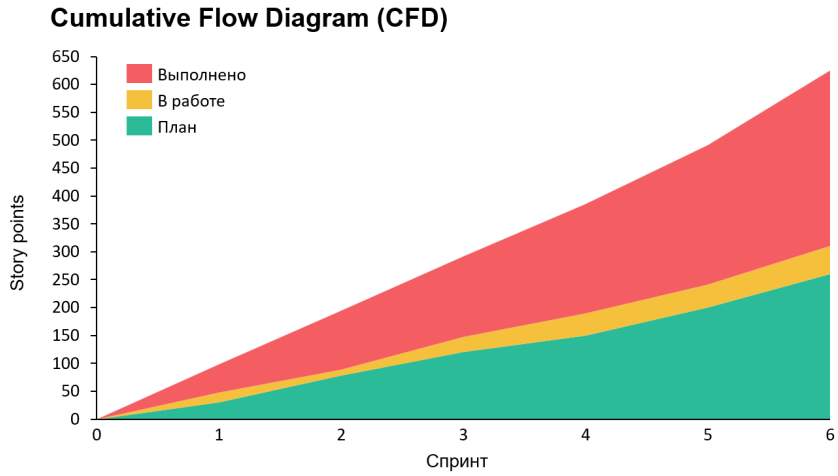

Рис. 4. График метрики Cumulative Flow Diagram (CFD).
Источник: составлено автором.

Рис. 5. Шкала метрики NPS.
Источник: составлено автором.

ведение бэклогов, построение Scrum- и Kanban-досок, расчёт ключевых метрик (velocity, burndown chart, lead time), а также интеграцию с корпоративными системами. Однако санкционные ограничения и уход ряда вендоров с рынка привели к необходимости поиска альтернатив и перестройки цифровой инфраструктуры.

В ответ на эти вызовы в России начали активно развиваться собственные аналоги и сервисы [13]. Широкое распространение получает Yandex Tracker, встроенный в экосистему «Яндекс 360», который обеспечивает ведение задач, планирование спринтов и визуализацию показателей в формате дашбордов. Отдельное направление развития связано с созданием российских решений для совместной работы, сопоставимых с Miro. Так, МТС Линк Доски стали одним из самых быстрорастущих продуктов: они используются для ретроспектив, мозговых штурмов и визуализации процессов, а количество их пользователей за 2023–2025 годы увеличилось в десятки раз. В сегменте бизнес-аналитики и построения Agile-дашбордов активно развиваются Yandex DataLens, VK Cloud и SberAnalytica, которые постепенно замещают Tableau и Power BI [6; 17]. Эти платформы позволяют строить сквозные отчёты по метрикам (например, CFD, lead time, cycle time) и интегрировать данные из внутренних систем компании.

Несмотря на заметный прогресс, переход на отечественные инструменты сопряжен с рядом вызовов. Прежде всего, их функциональные возможности пока ограничены по сравнению с зарубежными аналогами: меньше возможностей для глубокой интеграции и использования дополнительных модулей. Кроме того, смена программных решений требует перестройки бизнес-процессов и дополнительного обучения персонала, что ведет к росту издержек. Наконец, большинство российских продуктов успешно

справляются с поддержкой Scrum- и Kanban-команд, но остаются недостаточно развитыми для применения в масштабируемых фреймворках (например, SAFe), которые востребованы крупными корпорациями.

Отдельного внимания заслуживает аспект безопасности. В условиях ограниченного доступа к зарубежным сервисам отечественные продукты позволяют обеспечить полный контроль над данными и соответствие требованиям кибербезопасности, что особенно важно для банковского сектора и госсектора. Кроме того, перспективным направлением становится интеграция Agile-инструментов с искусственным интеллектом и технологиями больших данных. Такие решения способны автоматически выявлять узкие места в процессах, прогнозировать динамику метрик и анализировать клиентский опыт, создавая основу для проактивного управления.

В то же время опыт ведущих компаний показывает, что развитие собственных платформ становится стратегическим приоритетом. Так, Сбер разработал внутренние сервисы для мониторинга Agile-метрик, а МТС Линк превратил корпоративный инструмент «Доски» в массовый продукт, используемый тысячами команд [10]. Эти примеры демонстрируют, что в России постепенно формируется собственная экосистема решений для Agile, учитывающая наши особенности и потребности рынка.

При этом выбор инструментария должен соотноситься с масштабом бизнеса: для малого бизнеса достаточно простых Kanban-досок, для среднего — интеграции с CRM и ERP-системами, а для крупных корпораций — поддержки масштабируемых фреймворков и BI-аналитики. Использование современных цифровых решений не только облегчает измерение эффективности Agile, но и способствует формированию культуры прозрачности и ответственности, что становится важным фактором устойчивости и конкурентоспособности компаний в условиях турбулентной среды.

Примеры использования Agile в российских компаниях

Российская практика применения Agile демонстрирует широкий спектр моделей: от локального использования отдельных инструментов до масштабной трансформации на уровне всей организации. Особенно показательны примеры крупнейших игроков рынка, позволяющие оценить не только прикладные результаты, но и трансформации, сопровождающие внедрение гибких подходов.

Одним из наиболее ярких кейсов стала трансформация в Сбербанке, где Agile был реализован в масштабе всей экосистемы. В 2016–2021 гг. банк провел одну из крупнейших в мире Agile-трансформаций (Sbergile), при которой число продуктовых внедрений выросло более чем в четыре раза, а средний срок от идеи до релиза (time to market) сократился более чем в 7 раз [18]. Осуществление перехода началось с использованием модели Spotify и методики Scrum, при взаимодействии в формате отрядов, похожих на Scrum команды. Для оценки их эффективности использовались привычные метрики данной методики: velocity, burndown chart, time to value, NPS, CSAT и другие [22, с. 50—51]. После удачных результатов специалисты Сбера добавили элементы Kanban и собственные идеи, в результате чего пришли к собственной уникальной модели [3]. Полученные эффекты закрепили за Sbergile статус используемой практики и фактического ориентира для российских корпораций, выходящих на масштабирование гибких подходов. Одновременно с этим сам Сбер последовательно указывает на типичные ловушки внедрения: формализацию ритуалов вместо изменения принципов работы, недостаточную вовлечённость руководства и слабую связку с продуктовой стратегией. Следовательно, заметный и устойчивый результат возможен лишь при зрелом лидерстве и управлении на основе метрик создаваемой ценности.

Не менее интересен опыт Альфа-Банка, где Agile был внедрен преимущественно через практику коротких спринтов и регулярную оценку команд по результатам, которую оценивают через sprint

burndown chart и cumulative flow diagram на более продолжительном отрезке. В отличие от подхода Сбера, здесь акцент сделан не столько на масштабе, сколько на изменении корпоративной культуры [9]. Agile используется как механизм выстраивания новой системы мотивации, основанной на прозрачности целей и персональной ответственности. Такой сдвиг в управленческой логике продемонстрировал, что гибкие методологии способны выступать катализатором культурных изменений, усиливая вовлеченность и самоорганизацию сотрудников.

В страховом секторе можно выделить два показательных примера — ВСК и «Ингосстрах». ВСК в 2023–2024 гг. активно внедрял масштабируемый фреймворк SAFe [7]. Компания выстроила несколько Agile Release Trains (ART) — крупных «поездов», объединяющих десятки команд, и наладила управленческие процессы, например: квартальное PI-планирование, регулярные демонстрации результатов, согласование инициатив со стратегией. Но вместе с тем выявились и сложности: нехватка опытных scrum-мастеров, высокая цена координации между многочисленными командами и необходимость по-новому распределять роли и зоны ответственности. «Ингосстрах» был одним из первых российских страховщиков, начавших внедрять SAFe ещё в 2018–2021 гг. Здесь запустили первые ART, создали дорожную карту обучения сотрудников новым ролям и внедрили PI-планирование [15]. Эти практики стали своеобразным «эталоном» для отрасли и используются другими компаниями как ориентир. Однако опыт показал и обратную сторону масштабирования: на старте потребовались значительные организационные затраты — обучение персонала, построение value stream mapping.

В X5 Tech, технологическом подразделении X5 Group, несколько продуктовых команд (более 50 специалистов) долгое время работали в разрозненных Jira-досках [12]. Это приводило к отсутствию прозрачности: бизнес не понимал сроки готовности продукта, команды не видели зависимости друг от друга, а новые функции часто «ломали» существующий порядок. В 2023 году компания приняла решение перейти на российский таск-трекер Kaiten, чтобы выстроить единый Kanban-поток. После этого внедрения удалось объединить процессы всех команд и привязать их к ключевым бизнес-метрикам. Cumulative Flow Diagram (CFD) стала инструментом мониторинга загрузки и выявления узких мест, что дало возможность управлять очередями задач. Визуализация зависимостей повысила контроль над cycle time, помогая командам предсказывать задержки и устранять блоки до того, как они становились критичными. В итоге X5 Tech достигла более высокой предсказуемости поставки, улучшила согласованность работы команд и получила возможность демонстрировать бизнесу фактическое создание ценности на каждом этапе процесса. Это позволило выстроить культуру прозрачности и повысить доверие между ИТ-подразделением и бизнес-заказчиками.

Компании также создают собственные сервисы для поддержки и продвижения Agile-подходов, например, МТС Линк разработала «Доски» — виртуальный рабочий сервис, где команды могут в реальном времени вести мозговые штурмы, ретроспективы, визуализировать Kanban-потоки, и тем самым эффективно применять практики гибкой разработки [10]. «МТС Линк: Доски» за 2024 год выпустили более 30 обновлений, а аудитория продукта выросла в 30 раз [4]. В первом квартале 2025 года число активных пользователей увеличилось ещё в шесть раз, а выручка МТС Линк в целом удвоилась по сравнению с прошлым годом [1]. Продукт получает регулярные ежемесячные релизы, включающие новые роли, расширенные функции, мобильный режим и другие улучшения, что отражает способность компании поддерживать высокий темп развития и быстро реагировать на запросы клиентов. Однако столь широкий масштаб требует значительных усилий по координации и делает критически важными вопросы надежности. Квартальные планирования и целеполагание требуют больших организационных затрат, а сложность технологического ландшафта увеличивает цену ошибок в релизном процессе. Массовые сбои связи в 2025 году, затронувшие в том числе МТС,

наглядно показали, что даже единичные сбои в управлении зависимостями или тестировании могут иметь серьёзные последствия для миллионов пользователей. Опыт МТС демонстрирует как возможности, так и ограничения масштабного применения Agile: значительный прирост скорости и гибкости поставки соседствует с высокой стоимостью координации и повышенными требованиями к надежности систем.

Экономическая обоснованность внедрения Agile подтверждается данными международных исследований. По оценке McKinsey, компании, внедрившие Agile, демонстрируют не только рост гибкости и скорости вывода продуктов на рынок, но и значительное снижение операционных расходов [23]. В частности, фиксируется сокращение затрат на 20–30 % за счёт повышения эффективности внутренних процессов, уменьшения объёма дублирующей работы и оптимизации взаимодействия между подразделениями. В качестве дополнительного эффекта представляется возможность достигать тех же бизнес-результатов при меньших затратах ресурсов, что в условиях ограниченных бюджетов и высокой неопределённости внешней среды приобретает особую значимость.

Таким образом, рассмотренные кейсы позволяют сделать вывод о том, что успешность Agile-трансформации в российских компаниях определяется глубиной интеграции методологии в корпоративную среду и умением адаптировать её к специфике бизнеса. В ИТ-секторе гибкие подходы выступают фактором ускорения инноваций, в банковской и страховой сферах — механизмом повышения прозрачности и предсказуемости процессов, в телекоммуникациях — способом формирования более вовлеченных команд. Общий инсайт заключается в том, что универсального сценария внедрения Agile не существует: каждая организация вырабатывает собственную модель, отражающую её цели, ограничения и стратегические приоритеты.

Основные выводы по эффективности Agile на основе метрик

Эмпирические данные, полученные в результате изучения кейсов, свидетельствуют о том, что эффективность Agile-трансформации носит многомерный характер и подлежит комплексной оценке. Проведенный анализ позволяет сформулировать ключевой парадокс измерения эффективности Agile-трансформации. Несмотря на то, что традиционные операционные метрики (скорость выполнения задач, количество завершенных работ) демонстрируют положительную динамику уже на начальных этапах внедрения, их улучшение далеко не всегда коррелирует с достижением стратегических бизнес-целей. Подлинная эффективность проявляется в качественных изменениях. Например, сокращении времени вывода продуктов на рынок (time-to-market) в 2–3 раза, повышении удовлетворенности как внутренних сотрудников (eNPS), так и конечных клиентов (NPS), а также в развитии способности компании оперативно адаптироваться к изменениям рыночных условий. Эти фундаментальные сдвиги свидетельствуют о том, что успешная трансформация выходит за рамки операционных улучшений и затрагивает стратегические аспекты бизнеса, формируя новую культуру управления и устойчивые конкурентные преимущества.

Перечисленные качественные изменения демонстрируют, что действительно успешная трансформация не ограничивается локальными улучшениями операционных процессов. Она предполагает фундаментальные изменения в стратегическом подходе к управлению бизнесом. В результате формируется принципиально иная управленческая культура, основанная на гибкости, адаптивности и клиентоориентированности. Эти глубинные преобразования создают долгосрочные конкурентные преимущества, позволяя организации не только эффективно функционировать в текущих условиях, но и успешно адаптироваться к будущим вызовам рынка.

Данный переход от операционных улучшений к стратегическим изменениям проявляется в нескольких аспектах:

- преобразование системы управления от иерархической к сетевой и децентрализованной;
- смещение фокуса с выполнения планов на создание ценности для клиента;
- формирование экосистемы непрерывного обучения и совершенствования;
- развитие организационной устойчивости и способности к быстрой трансформации;

Истинная ценность Agile-трансформации заключается не в отдельных улучшениях показателей, а в комплексном изменении бизнес-модели организации.

На основе анализа российских кейсов внедрения гибких методологий формируется система практических рекомендаций по оптимизации мониторинга Agile-процессов. В первую очередь необходимо внедрить сбалансированную систему показателей, которая должна заменить традиционный подход, когда измеряют только активность команд, на более комплексный. Особенно важно использовать разные показатели для разных команд в зависимости от их задач и этапов работы. Нельзя применять одинаковые метрики ко всем подразделениям. Например, команды, которые создают новые продукты и экспериментируют, должны оцениваться по тому, насколько быстро они тестируют гипотезы и узнают новое. В то же время команды, отвечающие за поддержку и стабильность IT-инфраструктуры, должны измеряться по показателям надежности и бесперебойной работы. Для каждой команды нужно создавать отдельные панели показателей (дашборды), которые будут учитывать их специфику. Такой дифференцированный подход помогает избежать распространенной ошибки применения унифицированных метрик к разным командам. Это искажает реальную картину их эффективности, ведь каждая команда решает свои исключительные задачи.

Для обеспечения постоянной актуальности и эффективности системы измерений необходимо внедрить практику регулярного пересмотра ключевых показателей. Такой пересмотр следует проводить на систематической основе, оптимально — каждые три месяца, что позволяет своевременно идентифицировать и исключать ненужные метрики. Эти показатели создают иллюзию продуктивности, но не отражают реального вклада в достижение бизнес-результатов, как например, количество проведенных встреч или строк написанного кода, которые часто не коррелируют с фактической ценностью продукта для клиента. Процесс аудита должен включать комплексный анализ не только самих показателей, но и их целевых значений, обеспечивая соответствие изменяющимся стратегическим приоритетам организации. Практическая реализация этого процесса требует создания межфункциональной рабочей группы, разработки четкого регламента проведения аудитов, внедрения механизма обратной связи от всех участников процесса и интеграции процедуры пересмотра метрик в общеорганизационную систему планирования. Такой системный подход позволяет поддерживать измерительную систему в актуальном состоянии и обеспечивает ее максимальную полезность для развития собственной методологии.

Фундаментальное значение имеет стимулирование прозрачности и открытости данных через создание единого информационного пространства. Обеспечение доступа к метрикам для всех участников процесса — от рядовых исполнителей до топ-менеджмента — способствует формированию культуры взаимной ответственности и принятию обоснованных управленческих решений. Например, можно создать общие дашборды с актуальными показателями, чтобы каждый сотрудник видел, как его работа влияет на общие результаты. Опыт российских компаний показывает, что такой принцип прозрачности значительно повышает эффективность внедрения Agile-подходов, так как команды лучше понимают свои цели и могут оперативно вносить корректировки в работу.

Переход от фрагментарного мониторинга к построению целостной, адаптивной и стратегически ориентированной системы измерения представляет собой ключевое условие долгосрочного успеха Agile-трансформации. Реали-

зация предложенных рекомендаций позволяет создать надежный фундамент для устойчивого развития компаний в условиях VUCA-мира, обеспечивая не только операционные улучшения, но и достижение стратегических конкурентных преимуществ.

Библиографический список

1. «МТС Линк» увеличил выручку в I полугодии на 73%. — URL: https://tass.ru/ekonomika/24821743 (дата обр. 27.08.2025).
2. Agile Metrics — что важно и почему? — URL: https://medium.com/agileinsider/agile-metrics-what-matters-and-why-223eb1be2a93 (дата обр. 27.08.2025).
3. Agile с приставкой «Сбер»: как Sbergile меняет подход к созданию продуктов. — URL: https://rabota.sber.ru/agile-s-pristavkoj-sber-kak-sbergile-menyaet-podhod-k-sozdaniyu-produktov/ (дата обр. 27.08.2025).
4. Выросли в 30 раз за год: как изменились МТС Линк Доски с момента запуска. — URL: https://mts-link.ru/blog/mts-link-doskam-god/ (дата обр. 27.08.2025).
5. *Годовикова Р. М., Брусенцова Л. С.* Трансформация проектного подхода в условиях неопределенности VUCA мира // Форум молодых ученых. — 2023. — 12 (88). — С. 28—36.
6. Импортозамещение BI: как российские компании адаптируют аналитику к новым реалиям. — URL: https://techforward.ru/news/importozameschenie-bi (дата обр. 28.08.2025).
7. Информационные технологии в Страховом Доме ВСК. — URL: https://clck.ru/3NyuUs (дата обр. 27.08.2025).
8. Исследование Agile в России 2023. — URL: https://agilesurvey.ru/#top (дата обр. 25.08.2025).
9. Как Agile изменил Альфа-Банк? Волшебная таблетка или образ жизни? — URL: https://youtu.be/hiMzbrD8dok?si=yBtgO3BCqYGaVIcT (дата обр. 27.08.2025).
10. Как компании строят работу по Agile: опыт тех, кто перешел от теории к практике. — URL: https://mts-link.ru/blog/vse-po-agile/ (дата обр. 27.08.2025).
11. Как подружиться с SAFe: организация разработки в крупных компаниях. — URL: https://simpleone.ru/blog/how-to-make-friends-with-safe-organizing-development-in-large-companies (дата обр. 25.08.2025).
12. Кейс X5: как продуктовые команды выстроили прозрачные рабочие процессы и начали работать по канбан-методу. — URL: https://kaiten.ru/blog/case-x5group/ (дата обр. 25.08.2025).
13. Лучшие аналоги Jira в России. — URL: https://kaiten.ru/blog/analoghi-jira-v-rossii/ (дата обр. 28.08.2025).
14. *Максимов М. И., Горина Е. А.* Agile-методология как драйвер эффективной корпоративной культуры // Региональная и отраслевая экономика. — 2023. — № 1. — С. 102—111. — DOI: 10.47576/2949-1916_2023_1_102.
15. Митап «SAFe® ART: запустить и направить». — URL: https://ionovpartners.ru/about/news/art-launch-sustain-meetup/ (дата обр. 27.08.2025).
16. Производительность команды [Скорость] (Velocity). — URL: https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/scrum-glossary/3791/velocity/ (дата обр. 27.08.2025).
17. Российские BI-системы. — URL: https://www.decosystems.ru/rossijskie-bi-sistemy/ (дата обр. 28.08.2025).
18. Сбер подвел итоги самой большой Agile-трансформации в мире. — URL: https://lenta.ru/news/2021/09/14/sbra/ (дата обр. 25.08.2025).
19. Стори Поинты (Story Points). — URL: https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/scrum-glossary/3788/story-points/ (дата обр. 27.08.2025).
20. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие. — URL: https://productlab.ru/blog/top-7-metodov-upravleniya-proektami#rec725411278 (дата обр. 25.08.2025).
21. *Удальцова Н. Л.* Опыт применения Agile-технологий российскими компаниями // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 9. — С. 5291—5304. — DOI: 10.18334/epp.14.9.121706.
22. *Умеренков Д. И., Дмитриев А. Г.* Метрики эффективности в Agile-проектах // Прогрессивная экономика. — 2025. — № 2. — С. 45—56.
23. Enterprise agility: Buzz or business impact? — URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact#/ (visited on 08/25/2025).
24. Five agile KPI metrics you won't hate. — URL: https://www.atlassian.com/agile/project-management/metrics (visited on 08/27/2025).