



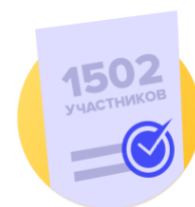
Agile в России 2019

Отчет о ежегодном исследовании

Трансформируйте свою компанию, не наступая на чужие грабли

Об исследовании Agile в России: главное

Это самое крупное в мире¹ ежегодное исследование Agile. Его проводит компания ScrumTrek среди российских организаций. В 2019 году исследование проводилось с 21 марта по 10 декабря, и в нем приняли участие 1502 человека.



Фокус исследования: как и насколько успешно в России проходят Agile-трансформации.

Agile проникает в новые отрасли



41%

Информационные технологии



25%

Финансы



5.0%

Ритейл



4.5%

Тяжелая промышленность



4.4%

Телекоммуникации



3.6%

Энергетика

ИТ-индустрия теряет свою монополию на Agile. К примеру, процент Agile-практиков из **тяжелой промышленности** с прошлого года увеличился в 2 раза.

Agile распространяется по всей стране



38%

Москва



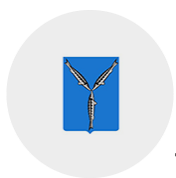
18%

Санкт-Петербург



10%

Новосибирск



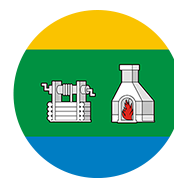
7%

Саратов



4%

Череповец



3%

Екатеринбург

В этом году в 4 раза вырос процент участников исследования из **Саратова**.

¹ По числу респондентов в сравнении с исследованиями Agile в отдельных странах и с общемировым исследованием State of Agile от CollabNet VersionOne, в котором менее 1500 участников.

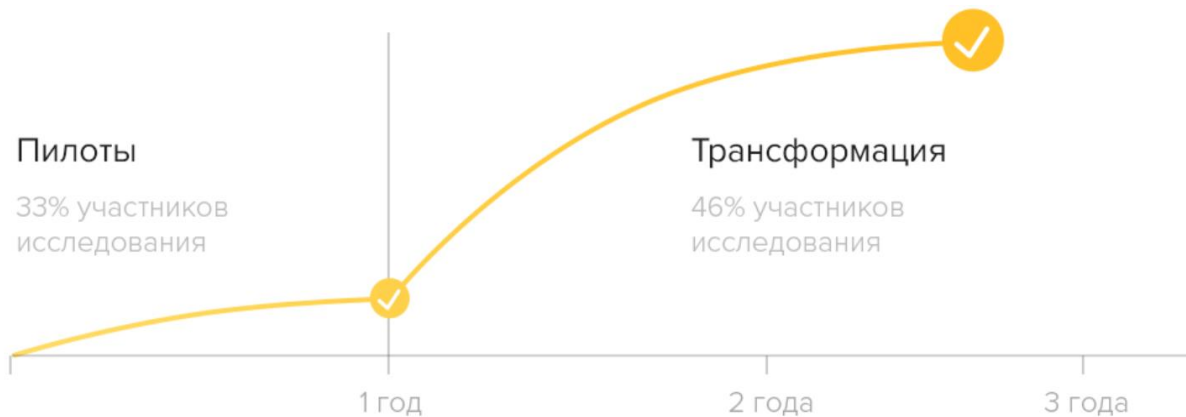
Главный результат внедрения Agile – скорость поставки



Заметное ускорение поставки продуктов отмечают:

- 47% – на этапе пилотирования Agile;
- 60% – на этапе трансформации (масштабирования Agile);
- 75% – после внедрения Agile.

Сроки внедрения Agile



41% компаний переходят от пилотов к масштабированию Agile за 1 год или быстрее

42% компаний успешно завершают трансформацию за 2 – 3 года

Agile все чаще масштабируют с помощью SAFe^{®2}



² SAFe and Scaled Agile Framework are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

1. Ожидания от Agile и суровая реальность

Обычно от Agile бизнес ожидает скорость, точнее, ускорение поставок и выхода продуктов на рынок. Эта цель в этом году, как и в прошлом, реализовалась у 55% участников исследования.

При этом больше половины всех участников исследования сообщили о том, что их организация уже внедрила Agile: 13% сказали о «высоком уровне компетенции в Agile всей организации», 46% «внедрили Agile, но пока находятся на этапе становления» (подробнее об этом см. в разделе 4). Еще 33% пока проводят локальные эксперименты с Agile, но в статистику этого раздела они также включены.

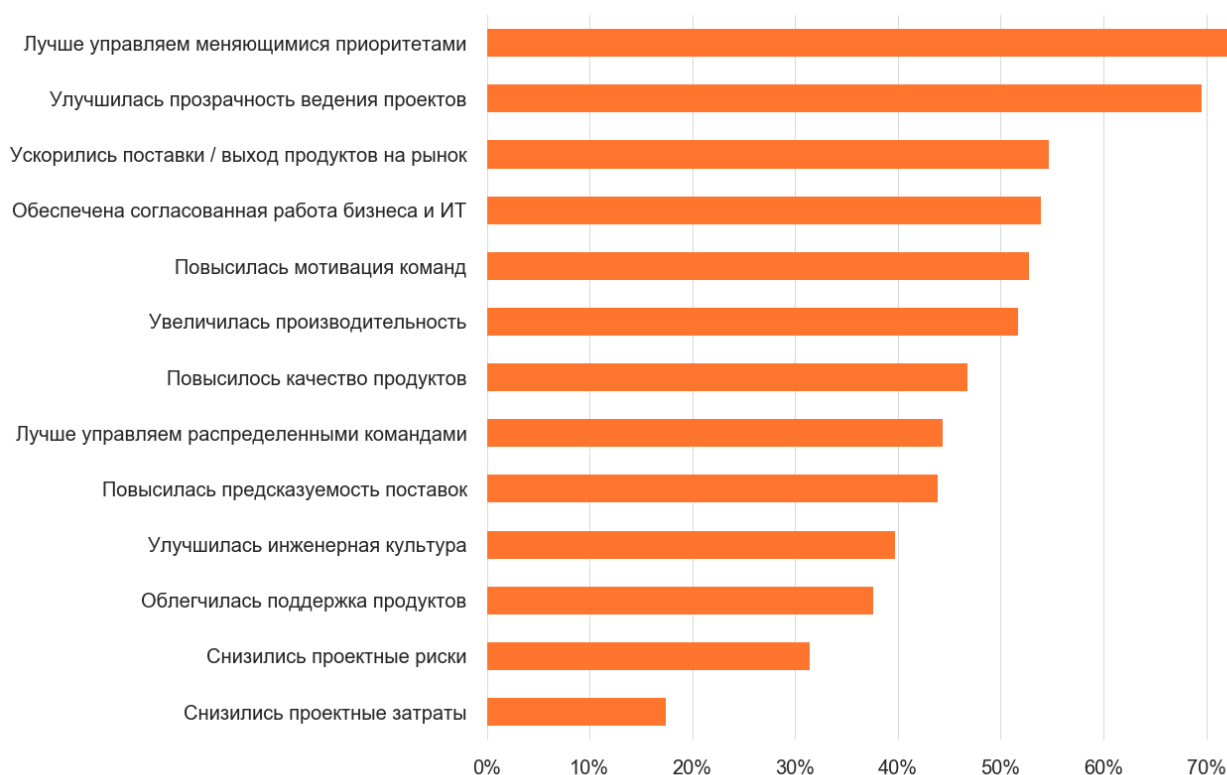


Рисунок 1. Выгоды, полученные компаниями от внедрения Agile

Два наиболее заметных улучшения, которые отметили люди после перехода на Agile – это прозрачность работ и управление часто меняющимися приоритетами.

Причина этого кроется в самом процессе на базе Scrum, Kanban или иного Agile-подхода: все эти подходы предполагают как визуализацию работ, так и итерации (каденции), по итогам которых легче поменять приоритеты, чем в не гибком процессе.

Результаты трансформации не всегда совпадают с ожиданиями.

ИТ-компании (разработчики ПО, системные интеграторы, интернет-компании) чаще остальных достигают своих целей по наиболее значимым для них показателям.

Таблица 1. ИТ-компании – цели и достижения Agile-трансформаций

Топ-5 целей	Топ-5 достижений
1. Управление изменениями	1. Управление изменениями
2. Прозрачность	2. Прозрачность
3. Скорость (55%)	3. Согласовать бизнес и ИТ
4. Качество	4. Скорость (52%)
5. Согласовать бизнес и ИТ	5. Предсказуемость

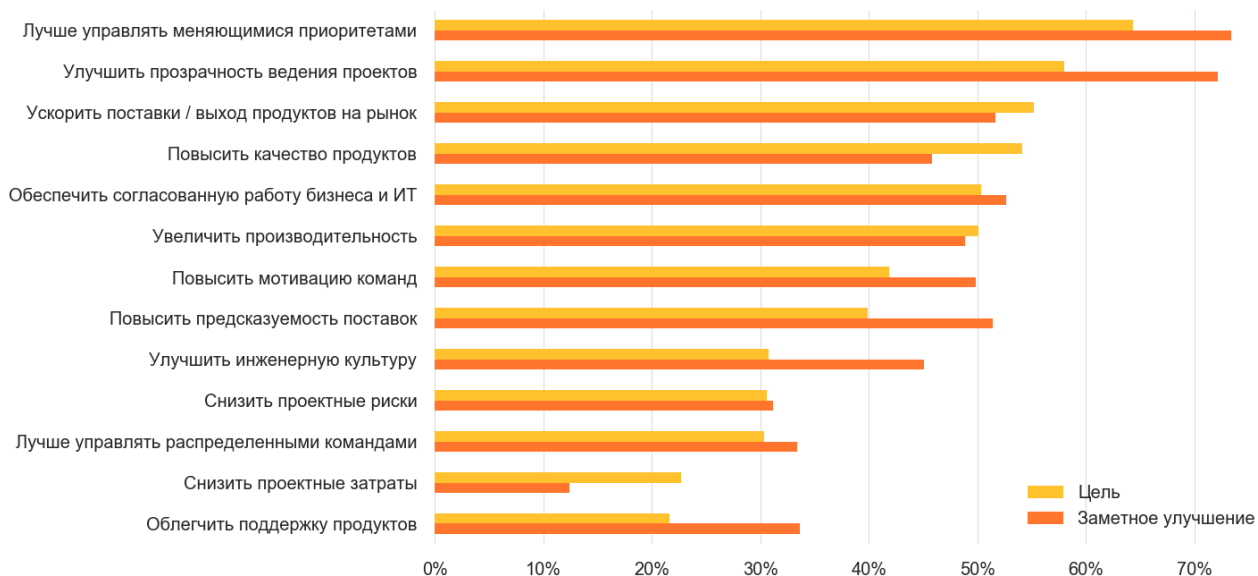


Рисунок 2. ИТ-компании – цели и достижения Agile-трансформаций

В финансовой отрасли согласованность бизнеса и ИТ является ключевой целью, которая успешно достигается.

Таблица 2. Финансы – цели и достижения Agile-трансформаций

Топ-5 целей	Топ-5 достижений
1. Качество	1. Управление изменениями
2. Согласовать бизнес и ИТ	2. Прозрачность
3. Скорость (58%)	3. Согласовать бизнес и ИТ
4. Управление изменениями	4. Скорость (61%)
5. Производительность	5. Мотивация

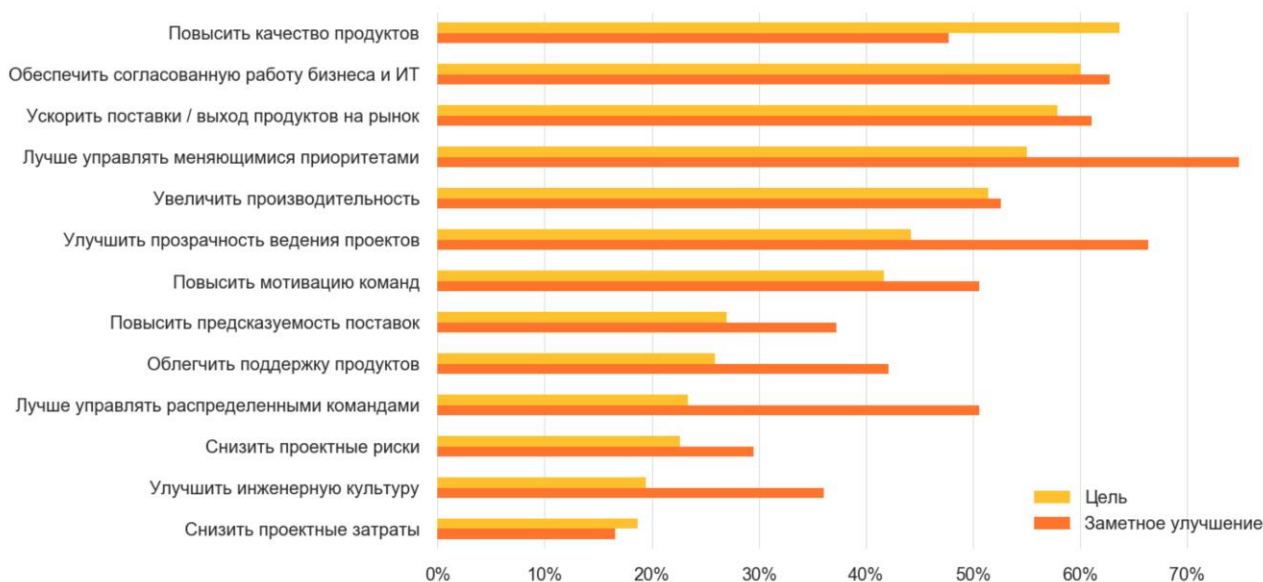


Рисунок 3. Финансы – цели и достижения Agile-трансформаций

В телекоме за год очень сильно вырос процент тех, кому удалось ускорить поставку продуктов (с 51% до 66%), предсказуемость поставок также выросла (60%).

Таблица 3. Телеком – цели и достижения Agile-трансформаций

Топ-5 целей	Топ-5 достижений
1. Скорость (64%)	1. Управление изменениями
2. Качество	2. Скорость (66%)
3. Производительность	3. Предсказуемость поставок
4. Управление изменениями	4. Согласовать бизнес и ИТ
5. Прозрачность	5. Прозрачность

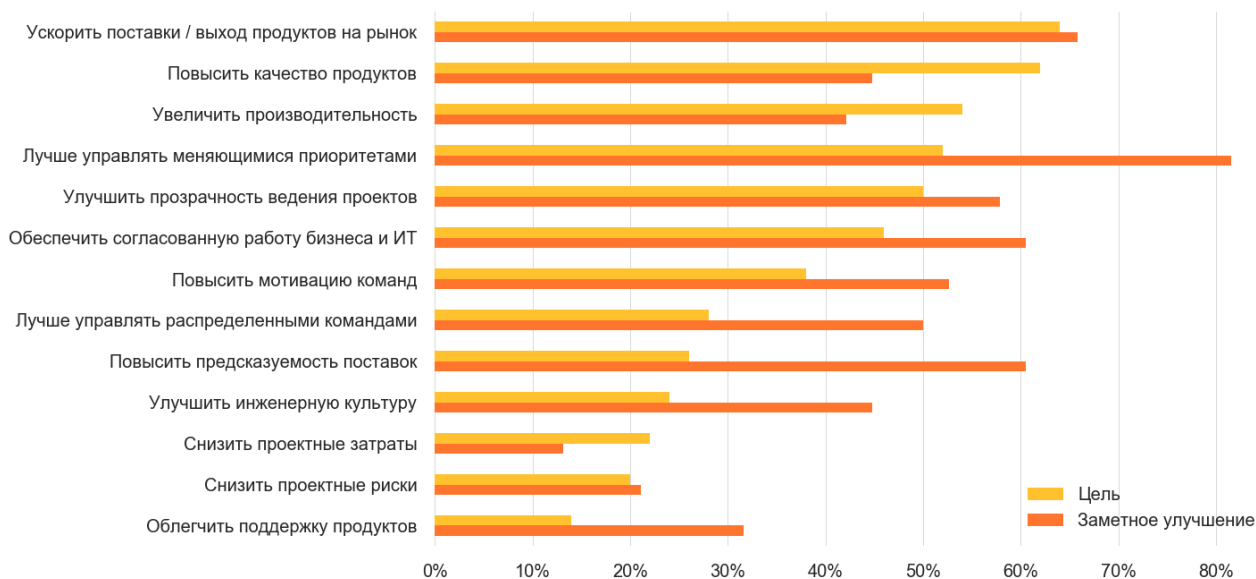


Рисунок 4. Телеком – цели и достижения Agile-трансформаций

Представители остальных отраслей (среди которых большую долю занимают производственные компании, розничная торговля и энергетика, см. раздел 5) указали наибольшее превышение достижений над своими ожиданиями от Agile. Отчасти это связано с тем, что они имели более смутные ожидания, чем респонденты, которые уже давно практикуют Agile. Но также связано, вероятно, и с типичной печальной ситуацией в компаниях, начинающих трансформацию. Ведь даже малые изменения приводят к значительному улучшению многих показателей на фоне крайне медленных процессов, которые обычно имеют место в крупных компаниях до внедрения Agile.

Таблица 4. Другие отрасли (не ИТ) – цели и достижения Agile-трансформаций

Топ-5 целей	Топ-5 достижений
1. Управление изменениями	1. Прозрачность
2. Скорость (51%)	2. Управление изменениями
3. Качество	3. Мотивация
4. Прозрачность	4. Производительность
5. Производительность	5. Скорость (52%)

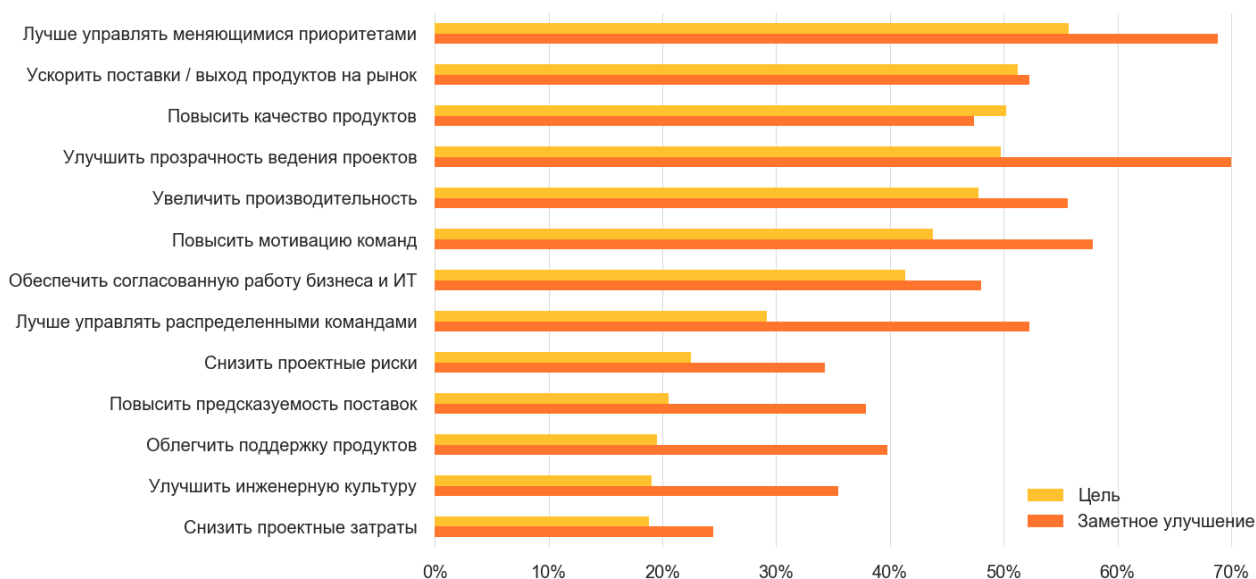


Рисунок 5. Другие отрасли (не ИТ) – цели и достижения Agile-трансформаций

Повышение качества продуктов примерно одинаково во всех отраслях: 43-48% респондентов ответили, что качество существенно выросло. Однако, представители таких отраслей как финансы и телеком предъявляют к качеству повышенные требования (62-63%), так что их ожидания по этому показателю не оправдываются.

Независимо от отрасли или опыта компании в Agile, превосходят ожидания такие достижения как повышение мотивации сотрудников (на 9-15%) и прозрачность ведения проектов (на 8-13%).

Основная цель — ускорение поставок и выхода продуктов на рынок — достигается с вероятностью 47% еще на этапе пилотирования Agile, тогда как на этапе внедрения Agile во всей организации эта вероятность в среднем составляет уже 60%, а после внедрения – 75%.

Общемировые³ данные по целям и достижениям Agile примерно такие же, как и в России:

- В списке реально достигнутых выгод первые 2 места занимают те же показатели, что и у нас: управление меняющимися приоритетами (69% в мире, 73% в России) и прозрачность ведения проектов (65% в мире, 70% в России).
- Качество тоже является значимой целью (пятой по популярности в мире), но эта цель так же, как и в России, реализуется редко относительно ожиданий.
- Рост скорости в среднем по миру наблюдается чаще (63% против 55% в России), однако – в отличие от России – это намного ниже ожиданий.
- Цель повышения скорости в мире ставят 74% респондентов, в России – 55%.

Таблица 5. Общемировая статистика – цели и выгоды от Agile

Топ-5 целей	Топ-5 достижений
1. Скорость (74%)	1. Управление изменениями
2. Управление изменениями	2. Прозрачность
3. Производительность	3. Согласование бизнеса и ИТ
4. Согласование бизнеса и ИТ	4. Мотивация
5. Качество	5. Скорость (63%)

Увеличение скорости, которое в российском Agile кажется относительно небольшим, связано со следующим фактом:

Средний опыт применения Agile организациями в России на данный момент равен 2.7 года, а в мире – около 4-х лет.

По сравнению с прошлым годом (когда средний опыт был равен 2.6 года), этот показатель в России почти не изменился, что говорит о постоянном притоке новых организаций, начинающих применять Agile.

³ Здесь и далее при упоминании мировой статистики подразумеваются данные 13-го отчета State of Agile компании CollabNet VersionOne: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/13th-annual-state-of-agile-report>.

2. Как быстро и какой ценой проходит трансформация

73% компаний внедряют Agile в течение 3-х лет экспериментов (или быстрее), а у 41% компаний это занимает не более одного года.

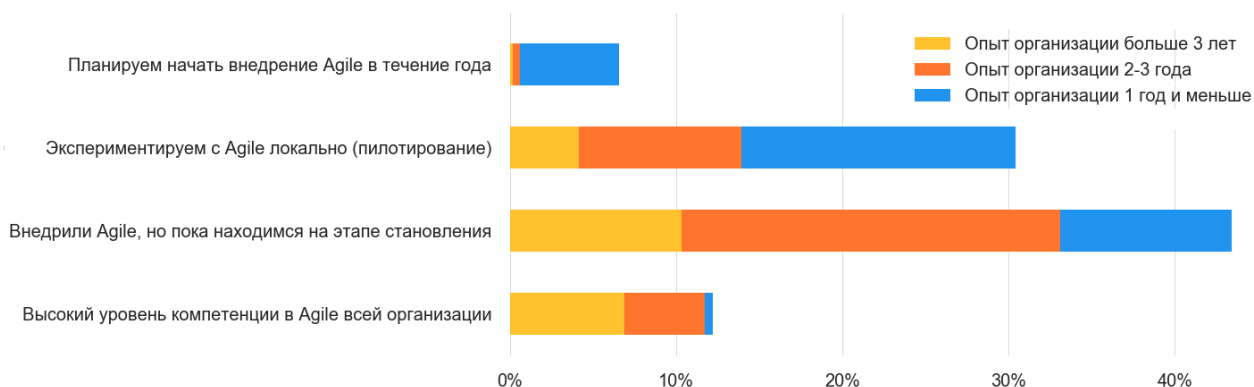


Рисунок 6. Зрелость организаций в Agile в зависимости от длительности применения Agile

По сравнению с 2018 годом, вдвое выросло число тех, кто указал на «высокий уровень компетенции в Agile всей организации», имея за плечами всего 2-3 года применения практик Agile в организации (с 2.2 до 5%). Из этого можно предположить, что трансформации начинают проходить быстрее. Возможно, за счет опыта других компаний, который говорит о том, что с трансформацией не следует затягивать.

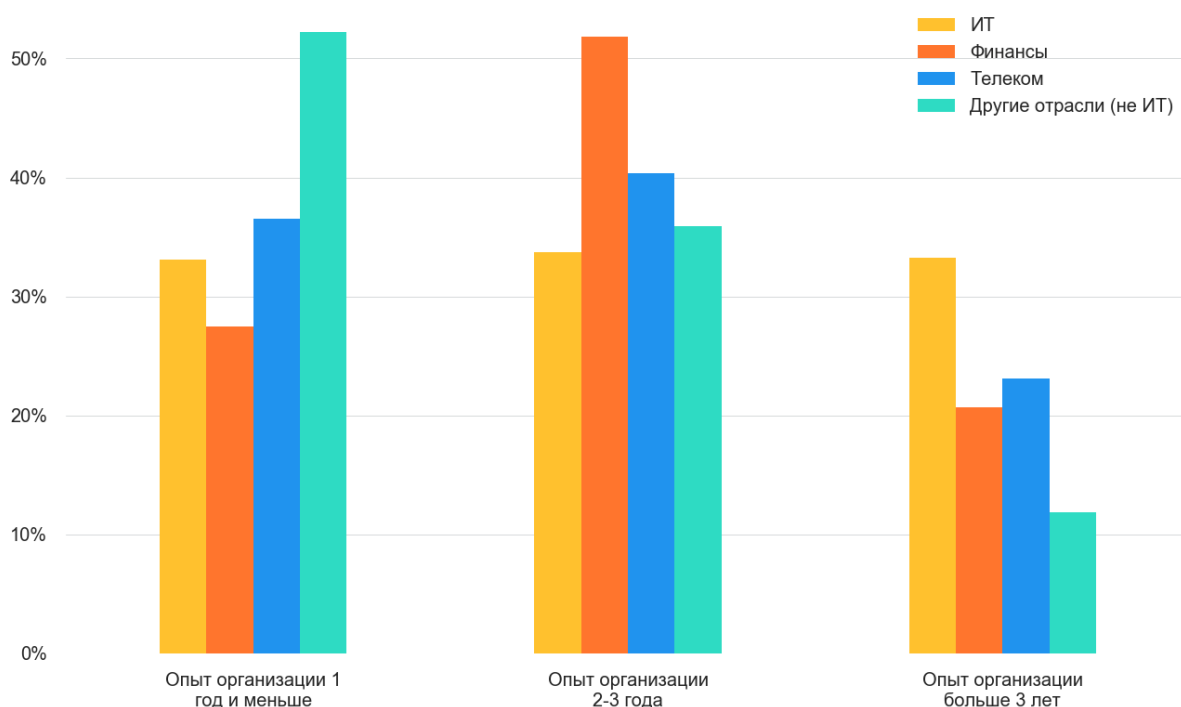


Рисунок 7. Длительность применения Agile организациями в зависимости от отрасли

Несмотря на относительную «зрелость» ИТ-индустрии с точки зрения Agile, по-прежнему высока (33%) доля тех ИТ-компаний, что начали свой путь в Agile всего год

назад или позже. А среди производственных и других не-ИТ компаний доля таких «новичков» максимальна – 52%.

Ответы респондентов на вопрос о том, с какими сложностями они или их компании сталкивались в ходе внедрения Agile, показали небольшие отличия между отраслями.

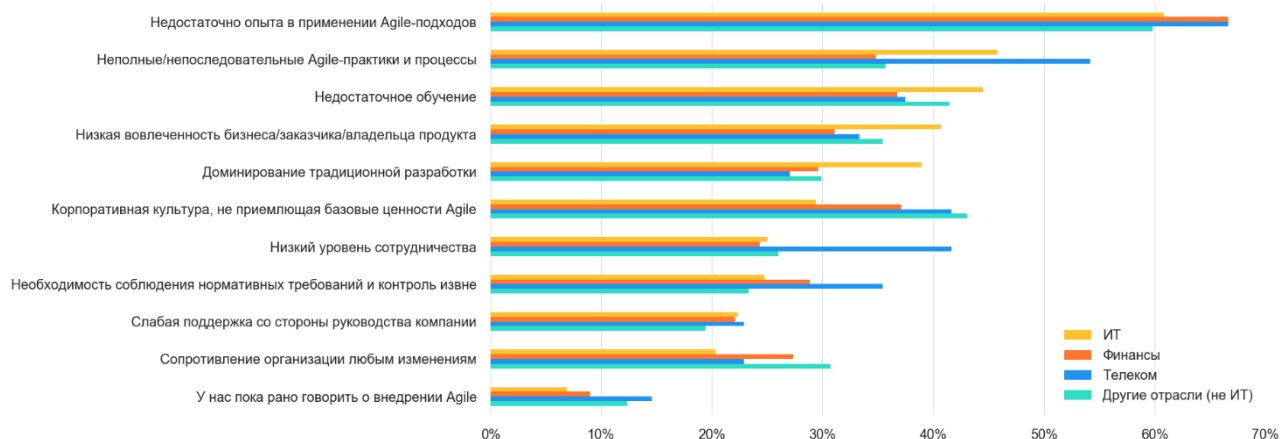


Рисунок 8. Сложности внедрения Agile в различных отраслях

Почти все отрасли (кроме ИТ) достаточно сильно страдают от сложившейся корпоративной культуры. В ИТ и в производственных компаниях большой проблемой является недостаточное обучение. В телеком-компаниях чаще отмечают низкий уровень сотрудничества.

От отрасли заметно зависят не только факторы, мешающие внедрению Agile, но и факторы, помогающие внедрению. В ИТ успеху масштабирования Agile очень часто помогает поддержка большинством сотрудников, а также согласованные между собой процессы и практики. В финансовой отрасли многие рассчитывают на внутренние тренинги / внутренних Agile-коучей (на проведение / на найм которых банки не скупятся, в отличие от других отраслей). А в телекоме, напротив, многие уповают на внешних тренеров и консультантов.

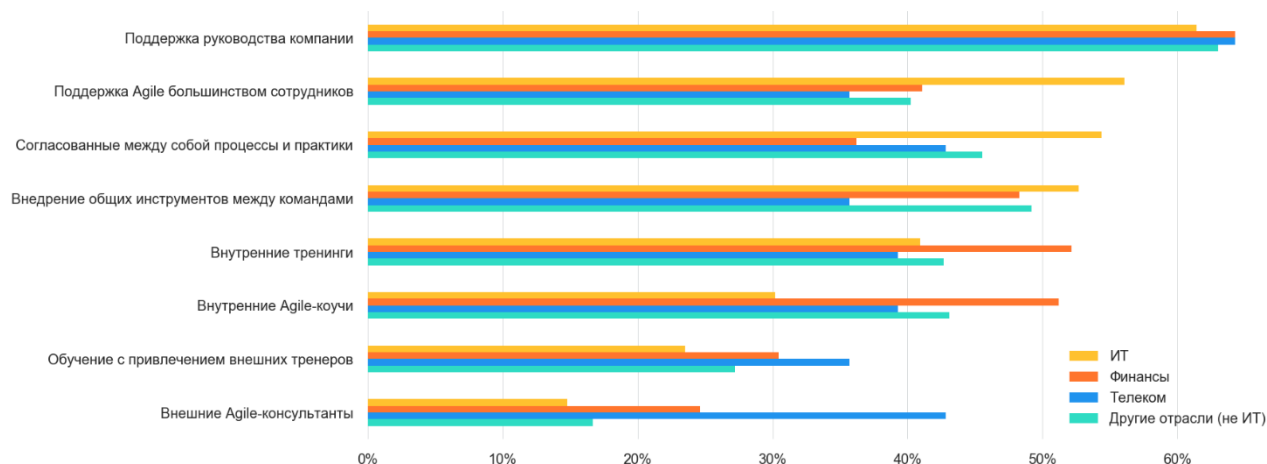


Рисунок 9. Факторы, определяющие успех масштабирования Agile в различных отраслях

3. У России свой особый путь в Agile?

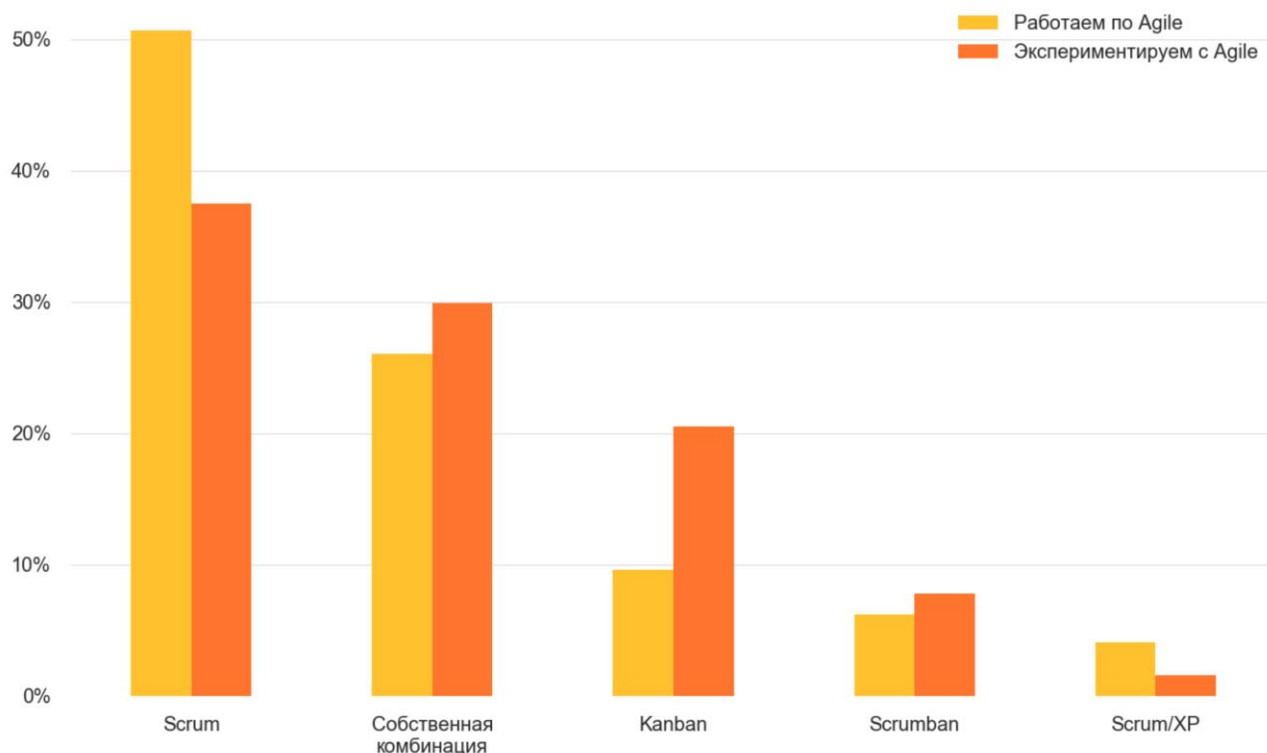


Рисунок 10. Популярность Agile-подходов

Среди Agile-подходов у нас доминирует Scrum – самый простой для понимания подход: конкретный набор правил, по которым должна жить самоорганизующаяся команда. В мире по состоянию на 2019 год Scrum занимает долю 54%.

В России доля Scrum в среднем составляет 43%, причем с ростом зрелости в Agile процент компаний, использующих Scrum, становится чуть выше.

По сравнению с 2018 годом заметен приток большого числа новичков, применяющих Kanban – теперь их в 2 раза больше, чем практиков этого метода.

В России доля применения своих Agile-подходов (собственной комбинации существующих подходов) равна 26%, что почти в 2 раза превышает среднемировой показатель.

В этом году заметные изменения в подходах к масштабированию Agile, то есть распространению Agile на всю организацию.

Как и раньше, очень популярно (29%) изобретение собственных подходов.

Но теперь на первом месте (35%) находится Scrum-of-Scrums (SoS). Как и следовало ожидать, простой подход SoS значительно чаще практикуют небольшие компании, лишь недавно начавшие свой путь в Agile.

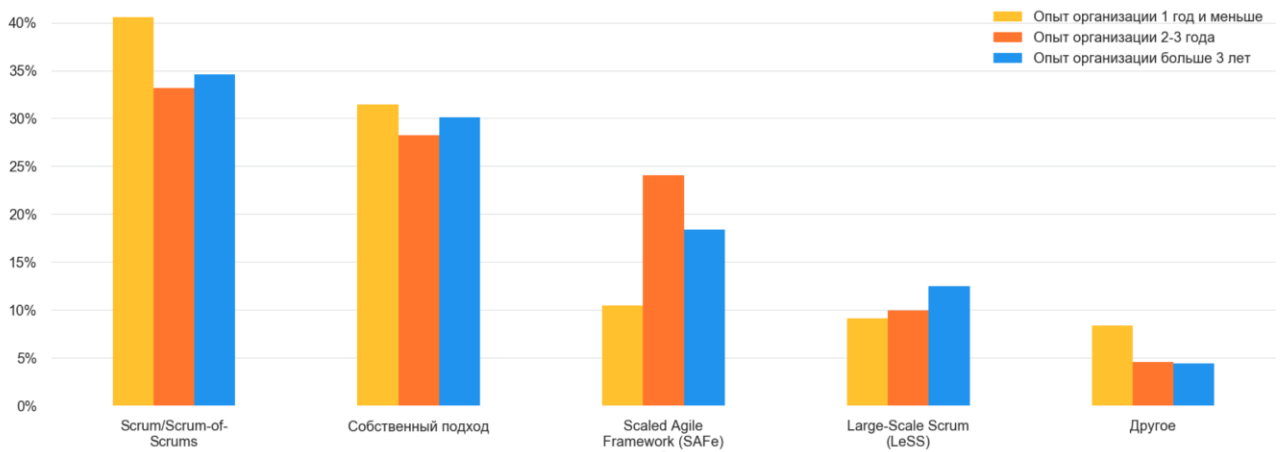


Рисунок 11. Популярность Agile-подходов к масштабированию Agile на всю организацию

В России резко выросла популярность масштабирования Agile с помощью Scaled Agile Framework (SAFe) – на 61% по сравнению с 2018 годом.

В 2017-2018 годах популярность подходов Scaled Agile Framework® (SAFe®)⁴ и Large-Scale Scrum (LeSS) была практически одинаковой (11-12%), причем равномерной среди компаний разного размера и зрелости. Все компании присматривались и экспериментировали. Но в этом году произошел сильный рост популярности SAFe (19%) по сравнению с LeSS (10.3%). Причем заметно превосходство SAFe среди более крупных и более зрелых компаний (в 1,5-2 раза выше по сравнению с LeSS). Крупные компании России сделали свою ставку на SAFe?

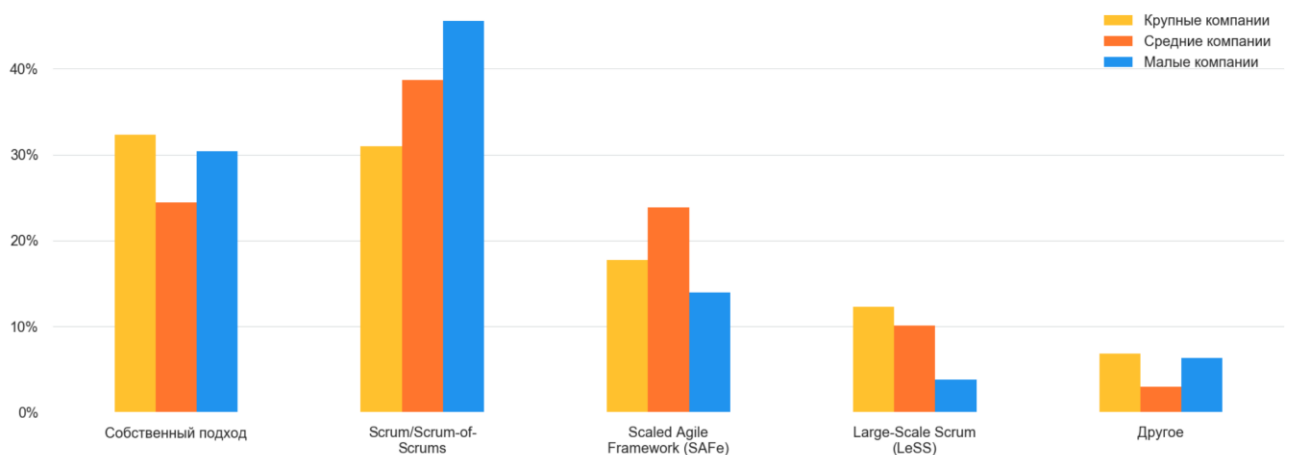


Рисунок 12. Популярность Agile-подходов к масштабированию Agile на всю организацию

В мире немного иная ситуация с лидирующими фреймворками масштабирования: первое место уверенно занимает SAFe (30%), второе место – SoS (16%), собственный подход всего у 8%. В мире быстро растет популярность Disciplined Agile Delivery (DAD) – 7%.

⁴ SAFe and Scaled Agile Framework are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

4. У кого результат получается лучше

Ниже рассмотрим только тех респондентов (60%), чьи компании «внедрили Agile, но находятся на этапе становления» либо «имеют высокий уровень компетенций в Agile». Будем называть такие компании «зрелыми в Agile». Медиана по 7 главным показателям выгоды, указанным на Рисунок 1, для таких компаний равна 60%, причем она минимальна в ИТ (56%) и максимальна в промышленности (76%). Вероятно, это объясняется большим числом ИТ-компаний, которые считают себя внедрившими Agile в силу многих лет практики, однако по факту они далеки от «зрелости в Agile».

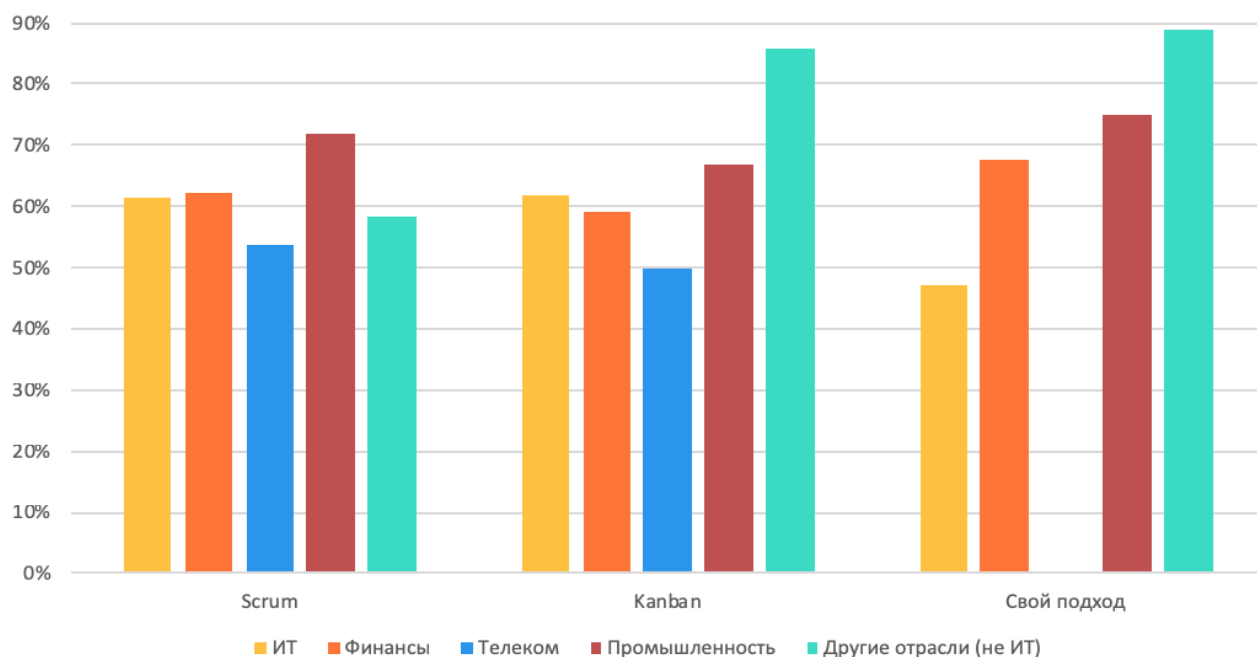


Рисунок 13. Медиана по топ-7 показателям выгоды в зависимости от отрасли и Agile-подхода

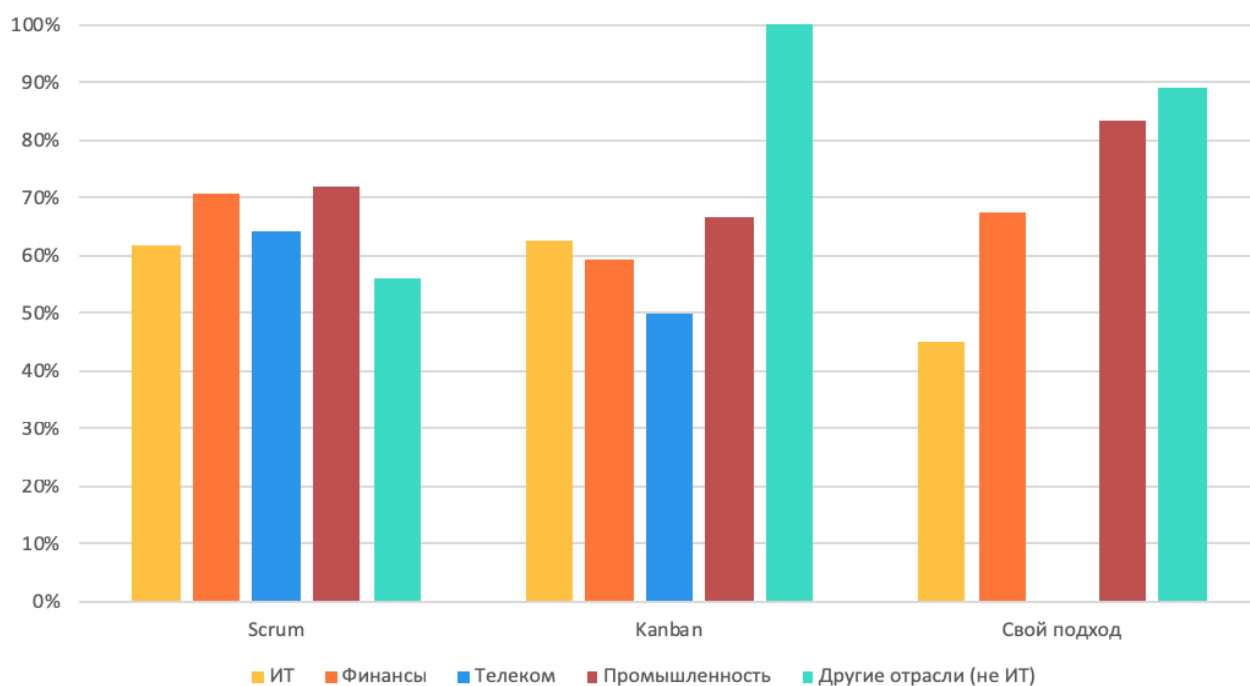


Рисунок 14. Ускорение поставок / выхода на рынок в зависимости от отрасли и Agile-подхода

Scrum и Kanban примерно с равной вероятностью приводят к росту скорости поставки продуктов (65-66% респондентов из «зрелых в Agile» компаний наблюдают заметный рост). Тогда как из «собственного Agile-подхода» извлечь этот важный бизнес-результат смогли лишь 57% компаний (причем в ИТ-индустрии – лишь 45%).

Конечно, этот показатель значительно ниже среди тех компаний, кто лишь пилотирует Agile. В случае Scrum заметили ускорение 51% респондентов из таких начинающих компаний, а в случае Kanban и «собственного подхода» — всего лишь 43%.

И медиана семи основных достижений в компаниях, пилотирующих Agile, составляет всего 48% против 60% в зрелых компаниях.

Географическое распределение рассмотренных выше компаний, зрелых с точки зрения Agile, оказалось достаточно равномерным (в отличие от 2018 года).

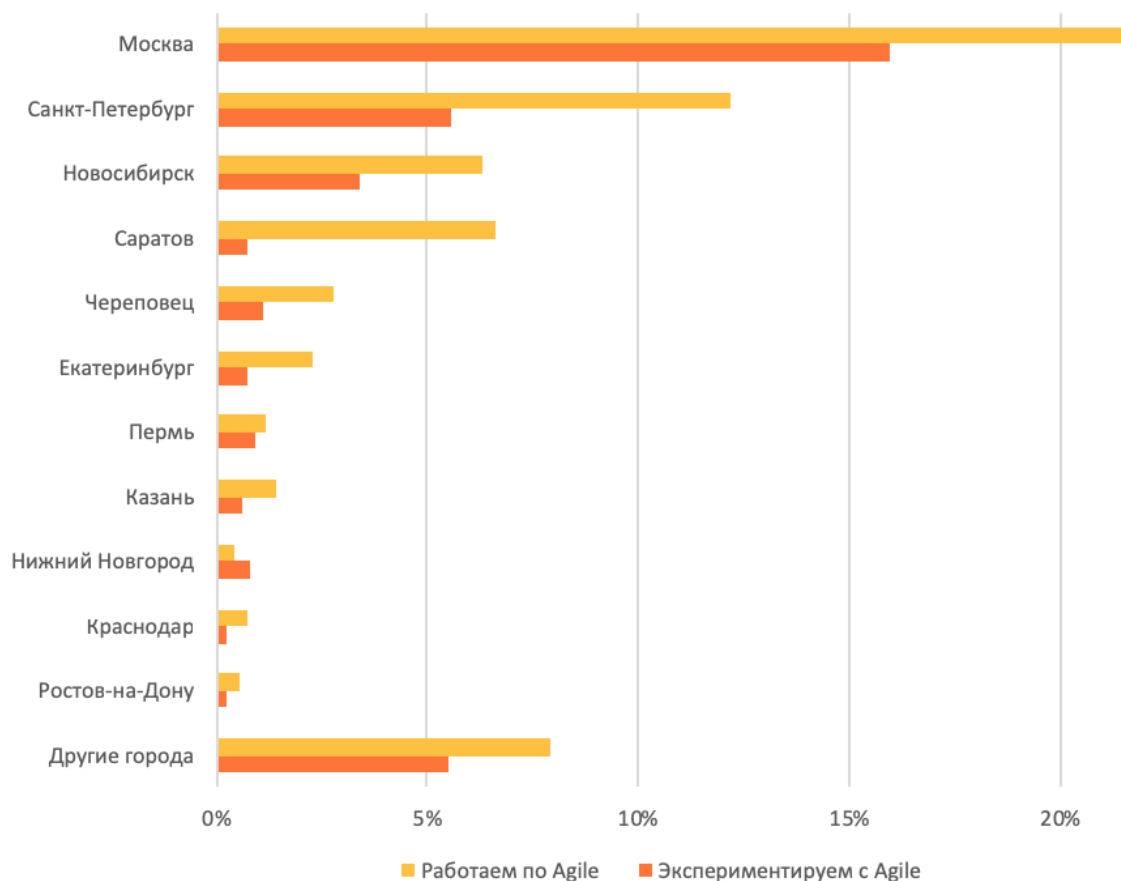


Рисунок 15. Зрелость организаций в Agile в разных городах

В этом году число респондентов из «зрелых в Agile» компаний превышает число респондентов, пилотирующих Agile, во всех городах из первой десятки. В среднем это превышение составляет 46%. Это делает результаты исследования более релевантными именно сложившимся Agile-практикам, а не практикам переходного периода.

5. Участники исследования

В опросе приняли участие 1502 человек из более чем 70 городов. Москвичей больше всех – 38%, Санкт-Петербург – 18%, Новосибирск – 10%, Саратов – 7%, Череповец – 4%, Екатеринбург – 3%.

В топ-6 отраслей входят: информационные технологии (не только разработчики ПО, но и системные интеграторы, интернет-компании) – 41% участников, финансы – 25%, ритейл – 5.0%, тяжелая промышленность – 4.5%, телеком – 4.4%, энергетика – 3.6%.



Рисунок 16. Отрасли участников исследования

По сравнению с 2018 годом заметно вырос процент участников исследования из тяжелой промышленности, ритейла и финансовой отрасли. ИТ и финансы удерживают первые позиции. А вот Agile в телекоме не растет относительно других отраслей – по сравнению с 2018 годом телеком опустился с 3 на 5 позицию по числу участников исследования.

Число Agile-команд, чьим результатом работы является материальный товар, продолжает увеличиваться и достигло 9% (в 2017 году было 5%, в 2018 году — 8%).

Программным обеспечением так или иначе занимаются 54% респондентов, предоставлением услуг – 30% (услуги здесь могут быть не только цифровыми).

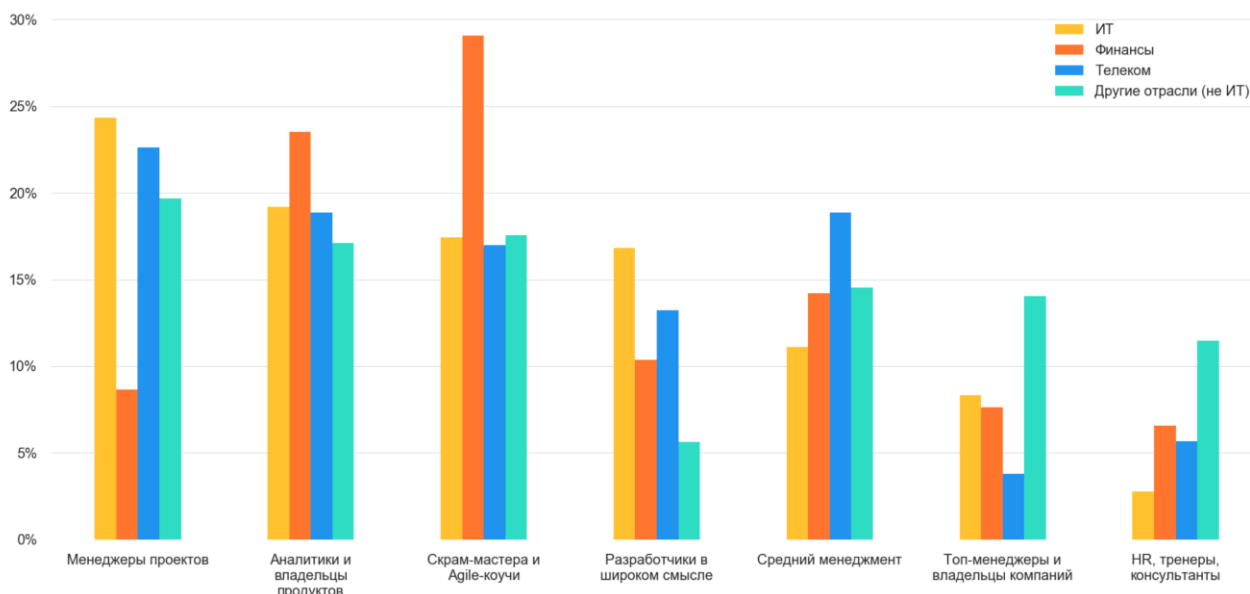


Рисунок 17. Роли участников исследования

На 1 месте среди участников исследования – менеджеры проектов (19.5%). Больше всего менеджеров проектов из ИТ-компаний (24% от всех участников из ИТ-компаний).

На 2 месте – новые роли в компаниях, изменивших свою структуру под Agile: Scrum-мастера – 16%, владельцы продуктов – 7%, Agile-коучи – 6%. Больше всего их в финансовой отрасли, где менеджеры проектов как таковые уже почти отсутствуют.

В телекоме по сравнению с остальными отраслями существенно ниже вовлеченность топ-менеджмента, но выше вовлеченность среднего менеджмента.

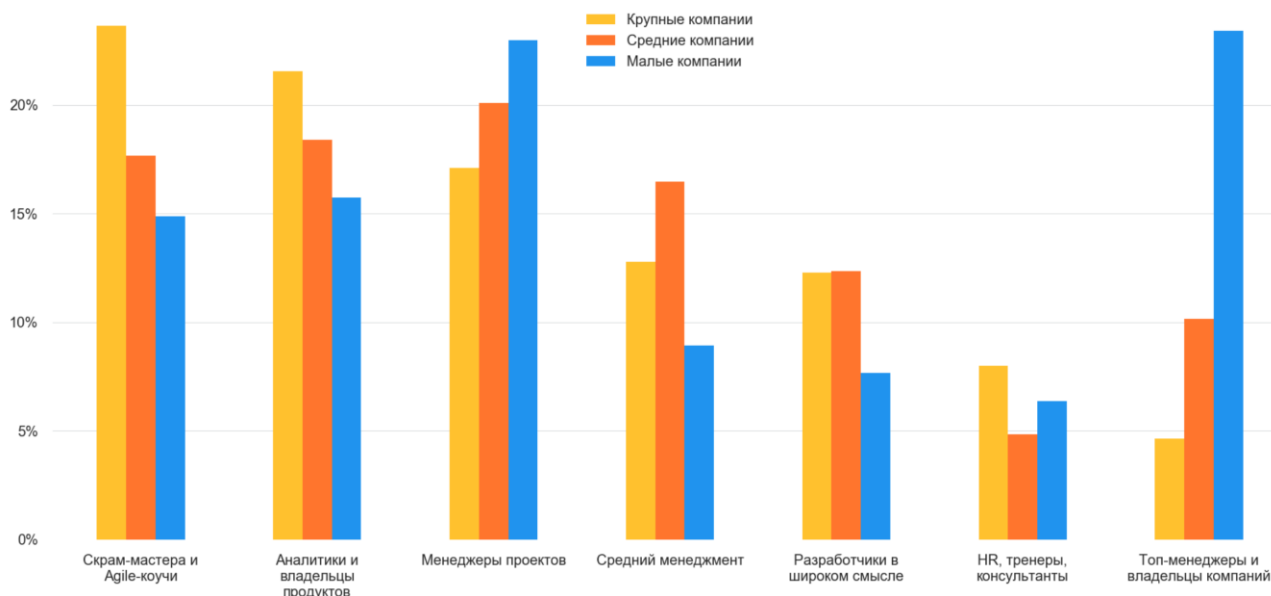


Рисунок 18. Роли участников исследования в разрезе размеров организаций

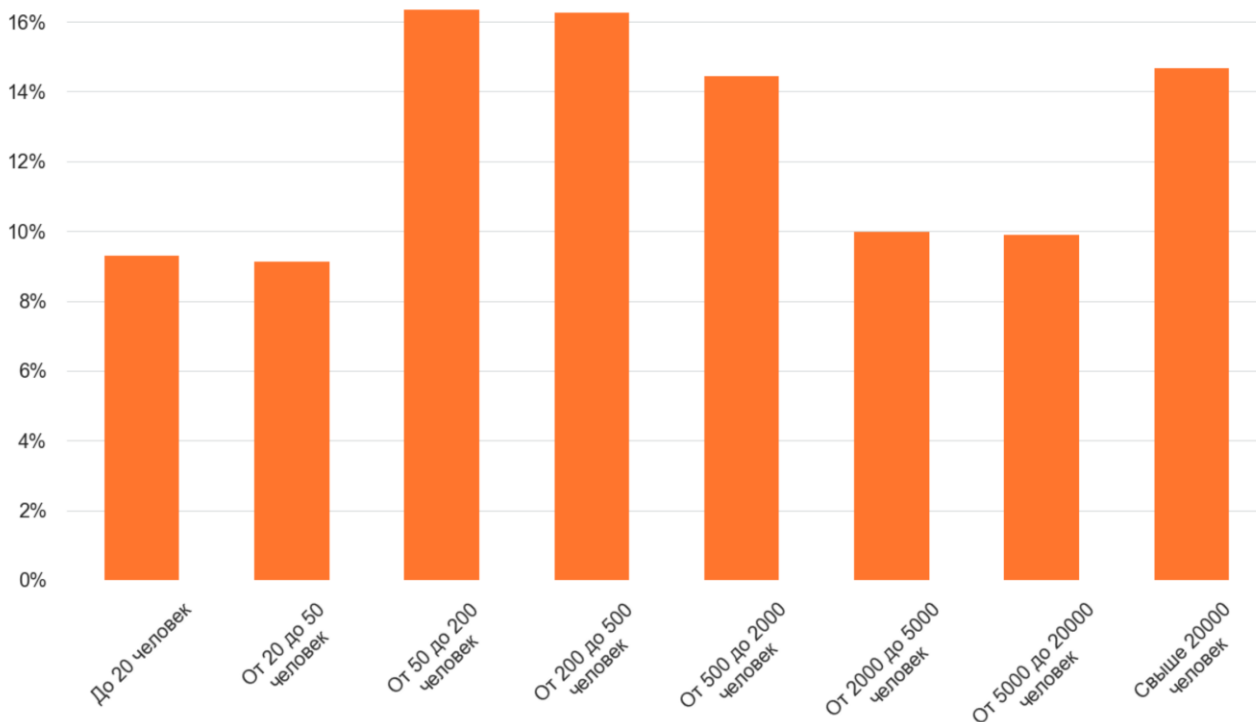


Рисунок 19. Размеры организаций, принявших участие в исследовании

В малых компаниях (размером до 50 сотрудников) работают 18% участников исследования, в компаниях среднего размера (от 50 до 500 сотрудников) — 32%, в крупном бизнесе — 50%. Т.е. основные результаты исследования (усредненные по размеру компаний) наполовину отражают ситуацию в компаниях размером от 500 сотрудников.

51% респондентов работают в командах, распределенных по разным городам и даже разным странам, что характерно для крупного и среднего бизнеса.

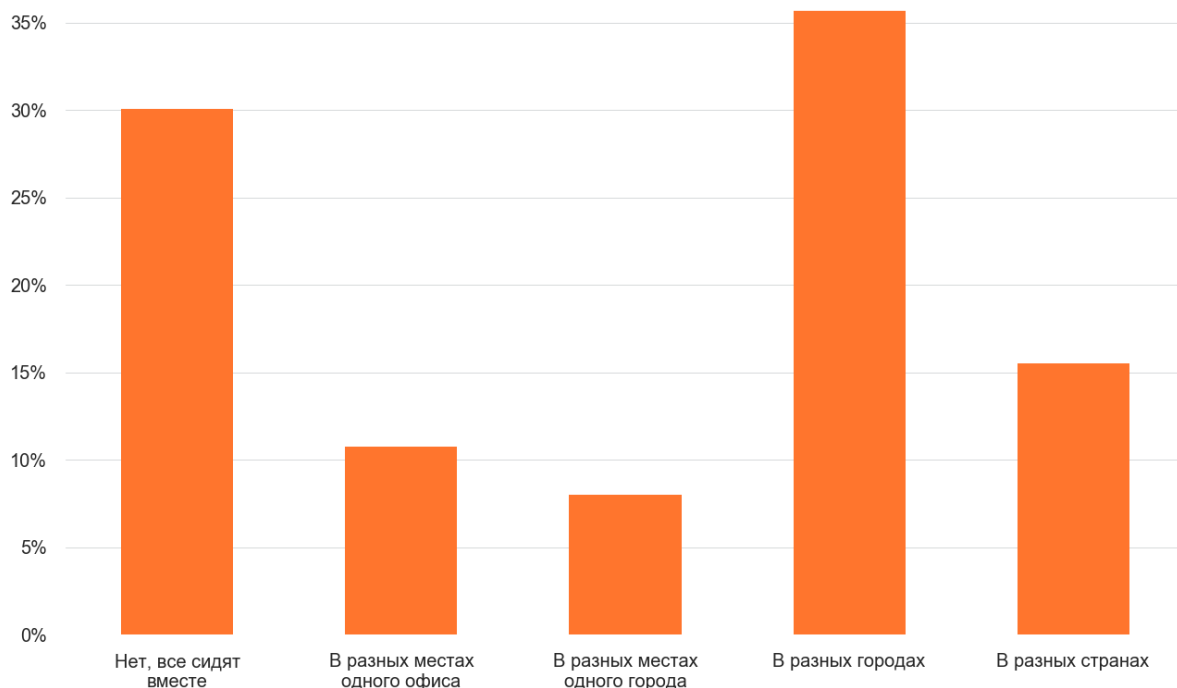


Рисунок 20. Ответы на вопрос: «Ваша команда географически распределена?»

Ссылки

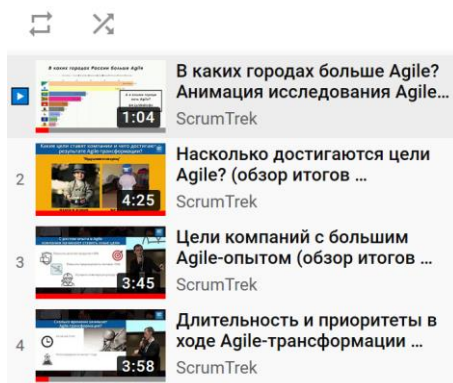
Отчет об исследовании Agile в России 2018



<http://bit.ly/2Qa2Frd>

Видео с обзором результатов исследования Agile в России 2018

Обзор результатов исследования Agile в России
ScrumTrek - 1 видео из 4



<http://bit.ly/2M5f26D>

Зачем ScrumTrek проводит ежегодное исследование Agile в России



<http://bit.ly/2S3e3HK>

13th Annual State Of Agile Report



<http://bit.ly/35B2sno>

Исследование Agile в России – результат работы коллектива авторов:
Алексей Евдокимов, Анна Коробейникова, Сергей Рогачев.

Исследование Agile в России 2019, scrumtrek.ru

Содержание

Об исследовании Agile в России: главное	стр. 2
Agile проникает в новые отрасли.	
Agile распространяется по всей стране.	
Главный результат внедрения Agile — скорость поставки.	
Сроки внедрения Agile.	
Agile все чаще масштабируют с помощью SAFe®.	
1. Ожидания от Agile и суровая реальность	стр. 4
Наиболее заметные улучшения после внедрения Agile.	
Сравнение улучшений с ожиданиями компаний — по отраслям.	
Сравнение улучшений/ожиданий в России и в мире.	
2. Как быстро и какой ценой проходит трансформация	стр. 9
Длительность трансформации сокращается.	
Факторы, мешающие и помогающие внедрению Agile, в зависимости от отрасли.	
3. У России свой особый путь в Agile?	стр. 11
Scrum, Kanban и собственные гибкие подходы компаний — в России и в мире.	
Scrum-of-Scrums, SAFe, LeSS и собственные подходы к масштабированию Agile.	
4. У кого результат получается лучше	стр. 13
Для «компаний, зрелых в Agile»: общая выгода от Agile в зависимости от отрасли.	
Превосходство Scrum и Kanban над собственными Agile-подходами.	
Процент «зрелых в Agile» компаний в разных городах России.	
5. Участники исследования	стр. 15
Распределение участников по городам и отраслям.	
Процент команд, чьим результатом работы является программное обеспечение, услуга или материальный товар.	
Роли (должности) участников в зависимости от отрасли и размера компаний.	
Распределение участников по размерам компаний и типам команд.	
Ссылки	стр. 18



Agile в России 2020

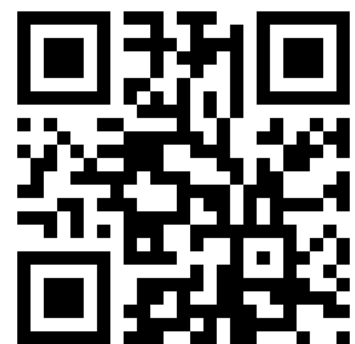
Поучаствуйте в исследовании

Agile в России 2020 —

получите скидку 10%

на все тренинги, курсы и
конференции ScrumTrek,
а также шанс выиграть один из

16 призов!



<http://tiny.cc/51bqhz>

Ответы на 15 вопросов исследования займут у вас около 5 минут