

Зрелость процессов управления разработкой в крупных компаниях

Результаты исследования платформы «Сфера» (ИТ-холдинг Т1)

Оцените уровень зрелости управления разработкой в своей компании

Скорость, качество и управляемость разработки сегодня определяют конкурентоспособность бизнеса — а не только ИТ-повестку. Мы решили создать первые сопоставимые отраслевые бенчмарки управления внутренней разработкой в крупных российских компаниях.

Платформа «Сфера» (ИТ-Холдинг Т1) создаёт её на базе общепризнанных подходов, охватывая полный цикл: от целеполагания и планирования до исполнения, контроля и завершения — на стратегическом, координационном и операционном уровнях.



52

Критерия в анкете

180+

Компаний в выборке

20 минут

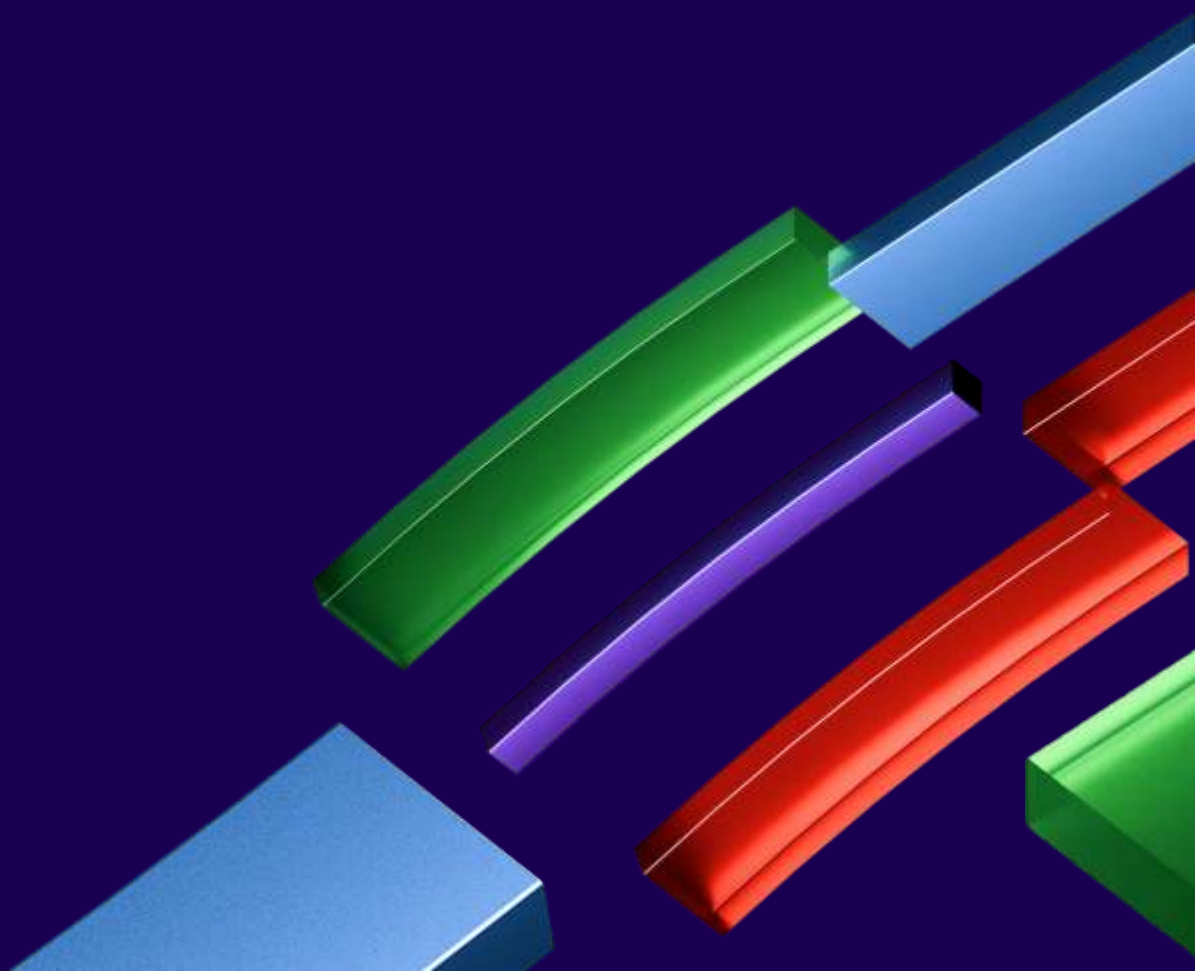
Время заполнения анкеты

← [Заполнить анкету](#)



Содержание

1. Введение
2. Партнеры исследования
3. Об исследовании
4. Общие выводы
5. Лучшие практики управления разработкой
6. Экспертный анализ: взгляд консалтинговой команды платформы «Сфера»
7. О платформе «Сфера»



1. Введение

Внутренняя разработка ПО становится для крупных компаний важным инструментом развития бизнеса. От способности быстро и предсказуемо создавать цифровые продукты зависит многое — скорость запуска новых сервисов, качество клиентского опыта, способность адаптироваться к изменениям рынка.

Но с ростом масштабов разработки растёт и сложность управления.

Команд становится больше, взаимозависимости множатся, а вместе с этим **растут и вызовы:**



Как выстроить координацию бизнеса и ИТ?



Как стандартизировать архитектуру?



Как контролировать технический долг и безопасность?



Как удерживать уровень качества?

Эти и многие другие вопросы задают себе крупные компании, которые находятся на пути перехода от разрозненных ИТ-проектов и локальных команд к полноценному технологическому производству, к продуктовым и гибридным моделям управления. Именно поэтому мы решили провести это исследование сейчас.

Исследование является частью масштабного проекта, состоящего из 2 этапов:

1 этап — анкетирование 180 компаний из 17 отраслей. В исследовании участвовали как крупные компании с выручкой от 10 млрд руб. и выше, так и средние компании с большими объемами внутренней разработки (от 100 разработчиков). Данный этап использовался для формирования количественных бенчмарков зрелости процессов управления разработкой в различных сегментах (к примеру, по количеству разработчиков или по модели проектного / продуктового управления разработкой).

2 этап — глубинные интервью с 10 представителями крупнейших компаний выборки, которые могут стать практическим ориентиром для тех, кто выстраивает или масштабирует внутреннюю разработку — руководство компаний, директоров по цифровой трансформации, ИТ-директоров, руководителей разработки и продуктов, корпоративных архитекторов.

В данном аналитическом материале вы найдете управленческие подходы к созданию ценности для бизнеса, выстраиванию процессов управления разработкой в крупнейших российских организациях, а также сможете понять какие подходы отличают зрелые производственные контуры, и с какими ограничениями сталкиваются компании.

За поддержку исследования и участие в разработке методологической основы проекта мы благодарим ИТ-Холдинг Т1 и команды развития и консалтинга платформы «Сфера». За партнерство и содействие в организации исследования мы признательны АНО «Цифровая экономика» и Ассоциацию ФинТех.

Искренне надеемся, что вы сможете найти полезные идеи и практики для повышения эффективности ИТ-производства вашей компании.

Команда платформы «Сфера»

2. Партнеры исследования

Ассоциация ФинТех основана в конце 2016 г. по инициативе Банка России и ключевых участников отечественного финансового рынка. Это уникальная площадка для конструктивного диалога регулятора с представителями бизнеса.

Здесь формируется экспертная оценка инновационных технологий с учетом международного опыта, а также разрабатываются концепции финансовых технологий и подходы к их внедрению.

«Зрелость управления разработкой становится частью бизнес-модели компаний, которые стремятся быть лидерами на рынке. Сегодня ИТ-функции недостаточно эффективно управлять бюджетом и ресурсами. Оценка реальной бизнес-ценности по итогам реализации проектов остается слабым местом даже для эффективных команд. И наше совместное исследование АФТ и Т1 дает возможность сверить результаты вашего ИТ со среднерыночной оценкой»

Марианна Данилина

руководитель управления стратегии,
исследований и аналитики Ассоциации ФинТех



АНО «Цифровая экономика» создана лидирующими технологичными компаниями, чтобы обеспечить продуктивный диалог бизнеса и государства. Деятельность АНО «Цифровая экономика» сфокусирована на направлениях, отвечающих текущим задачам развития высокотехнологичных секторов экономики РФ.

«Искусственный интеллект — это фактор, который переопределяет саму разработку программного обеспечения, резко ускоряя рутинные задачи и вывод продуктов на рынок. Но без зрелых процессов ИИ не даёт эффекта: исследование платформы Сфера показывает почти двукратный разброс зрелости команд внутри одних и тех же организаций. Поэтому пользу от ИИ получают не те, кто просто внедрит его, а те, кто сначала наведет порядок в собственных процессах разработки»

Карен Казарьян

директор по аналитике
АНО «Цифровая экономика»



3. Об исследовании

Цель проекта

Провести анализ подходов и оценить зрелость процессов управления разработкой в крупнейших компаниях РФ и компаниях, ориентированных на внутреннюю разработку. В фокусе исследования — понимание проблематики управления разработкой, сильные и слабые стороны относительно модели оценки зрелости.



Почему это важно?

Для компаний, которые опираются на собственную разработку как на важный инструмент развития бизнеса, важно не только понимать текущий уровень зрелости этих процессов, но и видеть конкретные точки роста: где не хватает прозрачности, управляемости, предсказуемости, единых правил, метрик или координации между бизнесом и ИТ. Опираясь на объективную диагностику, руководители могут увидеть, какие практики уже работают хорошо, какие требуют усиления, а также какие изменения дадут наибольший эффект для скорости, качества разработки и влияния на бизнес-результаты.

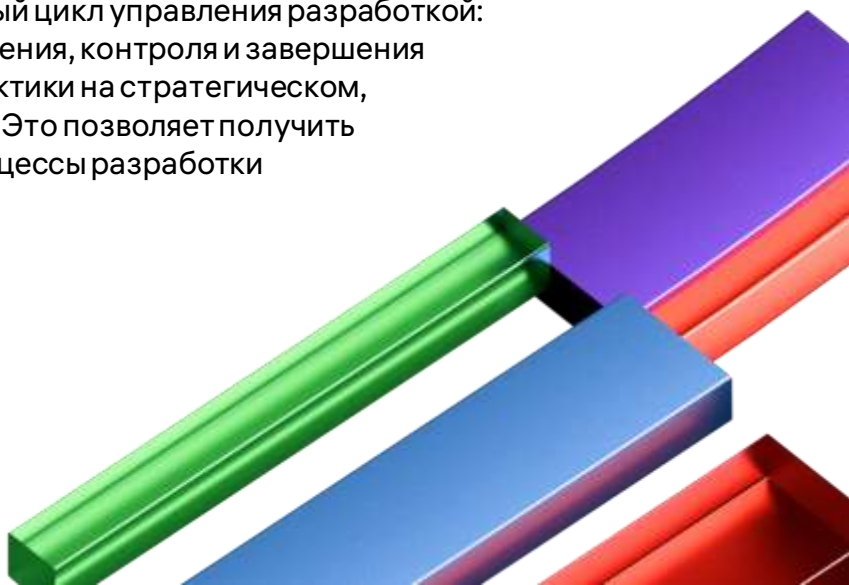
Выборка респондентов

В ходе исследования в формате глубинных интервью были опрошены 10 представителей крупных российских компаний из таких отраслей, как банковский сектор, страхование, торговля, энергетика, логистика, аграрная промышленность, нефтехимия и строительство.

Методология

Исследование проводилось методом глубинного экспертного интервью, совмещающего разговор с респондентом и оценку зрелости процессов управления разработкой по уникальной модели, специально созданной под проект исследования.

Модель зрелости процессов управления разработкой была создана в сотрудничестве с экспертами платформы «Сфера» (ИТ-холдинг Т1). Она является переработкой общепризнанных подходов к управлению разработкой и проектной деятельностью (PMI, Prince, Agile). Модель охватывает полный цикл управления разработкой: от целеполагания и планирования до исполнения, контроля и завершения (5 групп, 52 критерия), и рассматривает практики на стратегическом, координационном и операционном уровнях. Это позволяет получить системную картину того, как выстроены процессы разработки внутри компании.



4. Общие выводы

Уровни зрелости управления разработкой не определяются отраслью или размером ИТ-функции. Главный дифференциатор — это сочетание факторов:

Насколько разработка критична для бизнеса

Насколько организация перешла от проектного заказа к продуктовому подходу

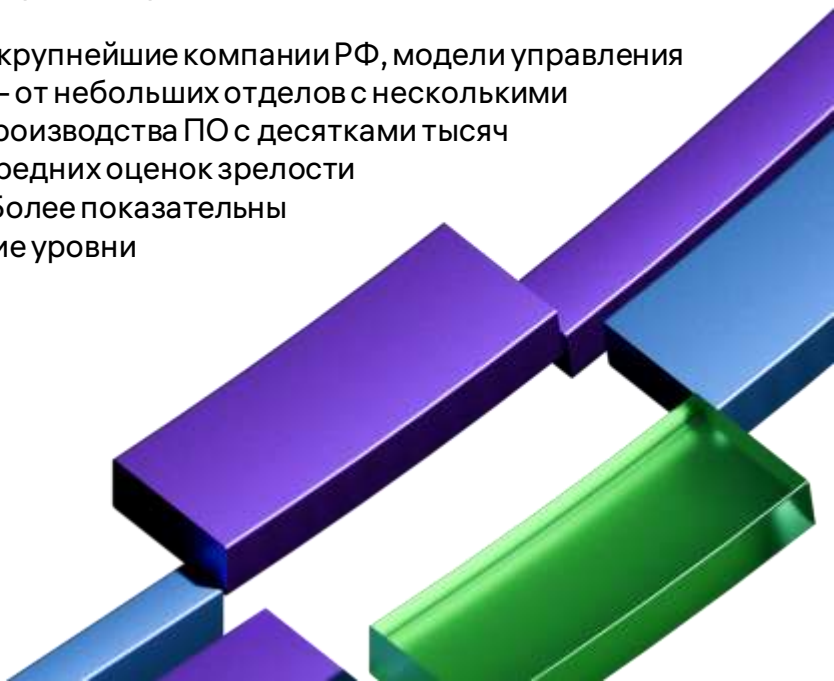
Насколько организация смогла централизовать платформы, архитектурные правила, операционный ритм и метрики

Насколько организация способна находить оптимальный баланс между стандартизацией и автономностью команд

Основной вывод для руководителей разработки, стремящихся повысить зрелость своей практики: формальный бюрократический подход в виде регламентов, правил и жестких стандартов сам по себе не работает. Результаты интервью показывают, что зрелость зависит не от количества и разнообразия регламентов, а от того, насколько данные правила встроены в реальную работу команд, помогают ли они синхронизироваться, управлять релизами, принимать архитектурные решения, обеспечивать прозрачность целей, задач и быстро реагировать на изменения. При этом отсутствие регламентов единых правил также создает очевидные проблемы управляемости, поэтому оптимальную модель нужно искать в балансе между бюрократией и автономностью команд с единым операционным ритмом, общими инструментами и понятными границами ответственности.

Важным драйвером зрелости становится замыкание управленческого цикла от целеполагания к планированию и исполнению с ритмичной обратной связью и возвратом к целям и стратегии. В рамках цикла необходимо увязать стратегию, продуктовый портфель, ожидаемые результаты, ресурсное планирование, технический долг, управление рисками, метрики ценности и обратную связь в единую систему принятия решений.

Несмотря на то, что в выборке представлены крупнейшие компании РФ, модели управления и масштабы разработки сильно отличаются — от небольших отделов с несколькими десятками специалистов до сверхкрупного производства ПО с десятками тысяч разработчиков. Поэтому прямое сравнение средних оценок зрелости без учета масштаба было бы некорректным. Более показательны типы организационной модели, определяющие уровни зрелости управления разработкой.



Уровни зрелости респондентов

Первая группа

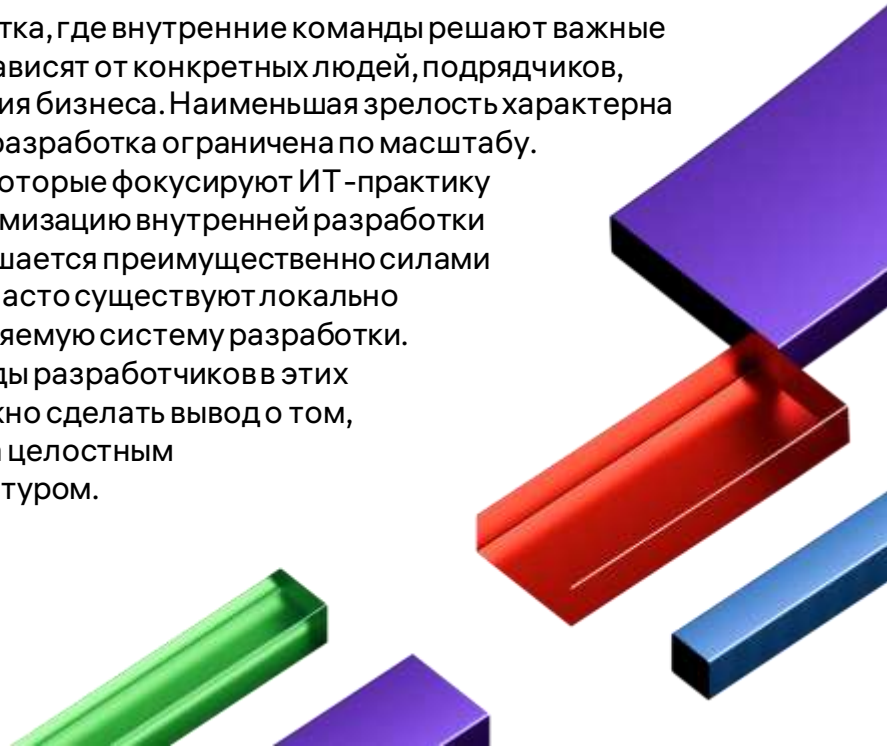
Подразумевает зрелое технологическое производство, где разработка управляется как один из центров создания ценности, масштабируемый при необходимости. Здесь разработка фактически стала производственным контуром. В таких организациях разработка фактически стала производственным контуром. Модель отличает масштаб ИТ-производства (команды, проекты, количество систем), продуктовый подход и платформизация, единые правила разработки, архитектурное управление, регулярный ритм планирования и контроль метрик. У этих компаний команды распределены по стримам, вертикалям, бизнес-доменам или продуктам, но работают в рамках общей платформенной, архитектурной и процессной рамки. Сверху спускаются правила, стек и архитектурные ограничения, фреймворки и метрики, в пределах которых команды сохраняют относительную автономию.

Вторая группа

Переходная модель, при которой в организации формируются продуктовые команды, появляются элементы централизации, а продуктовый подход к разработке заявлен как целевой. Однако данные практики пока не перешли в устойчивую операционную систему с точки зрения стандартизации процессов, ролей, техрадара, управления зависимостями и метрик. В организациях переходного типа продуктовая модель чаще сосуществует с проектным управлением, одновременно с этим наблюдается некоторая зависимость от отдельных лидеров и не до конца разведенные зоны ответственности.

Третья группа

Локальная и фрагментированная разработка, где внутренние команды решают важные задачи, но процессы в большей степени зависят от конкретных людей, подрядчиков, исторической структуры и уровня внимания бизнеса. Наименьшая зрелость характерна для организаций, в которых собственная разработка ограничена по масштабу. Это связано с внутренними политиками, которые фокусируют ИТ-практику на использование готовых решений, минимизацию внутренней разработки (если требуется разработка, то задача решается преимущественно силами подрядчиков). В таких случаях процессы часто существуют локально и разрозненно, не образуя единую управляемую систему разработки. Тем не менее, это не означает, что команды разработчиков в этих организациях хуже работают. Скорее можно сделать вывод о том, что разработка как таковая здесь не стала целостным управленческим и производственным контуром.



Методологии

С точки зрения выбора методологий, организации подходят к вопросу прагматично. Респонденты не склонны применять Scrum и другие методики в чистом виде.

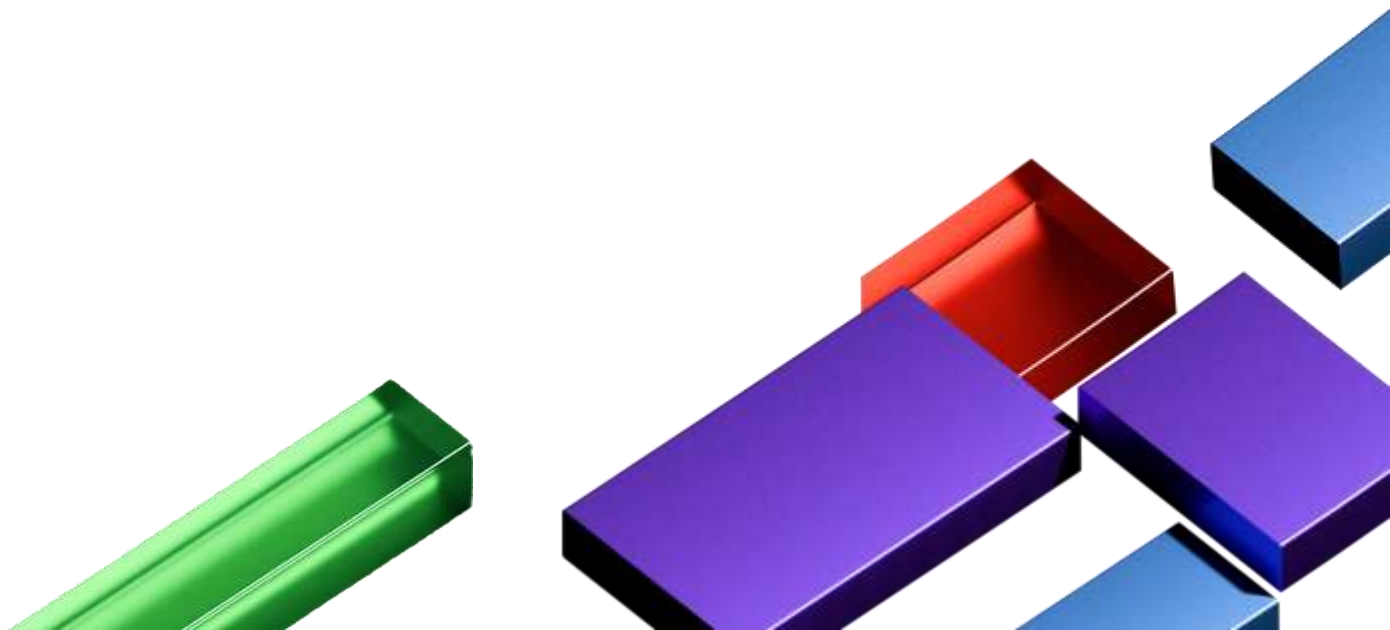
В зрелых моделях руководители разработки комбинируют подходы, задавая набор допустимых способов работы: Scrum, Kanban, квартальные инкременты, архитектурные советы, CI/CD (непрерывная интеграция и развертывание), регрессионное тестирование и платформенные пайплайны (конвейеры).

Представители менее зрелых моделей чаще выбирают методологию локально, «по договоренности», «как удобно под продукт» или «как позволяет бизнес-заказчик»

Стандартизация методов сильнее всего проявляется в архитектуре, технологическом стеке, релизных правилах, иерархии задач и едином инструментальном контуре (техрадары)

Автономия команд сохраняется в выборе способа достижения результата, но в зрелых организациях она ограничена платформенными и архитектурными рамками

Центры компетенций, архитектурные советы, техрадары и платформенные команды становятся механизмом баланса между автономией и жесткой централизацией



Повестка, проблемы и актуальные задачи

Координация в сложном ландшафте

Чем крупнее организация, тем более остро стоит вопрос связки вертикалей (направлений, стримов), горизонталей (платформ и общих сервисов), продуктовых и проектных команд. Поэтому компании стараются решить задачу баланса — как командам сохранять консистентность единого продукта, и при этом не терять автономию. Одни решают эту проблему через общий ритм, стримы, квоты и комитеты синхронизации, другие — через стандартизированный поток бизнес-реквестов (запросов) и продуктовых эпиков (сложных объемных задач).

Повышение предсказуемости

Некоторые компании уже достигли высокого уровня предсказуемости исполнения квартальных планов, однако полугодовые или годовые горизонты всё еще остаются проблемой. Это касается прогнозирования нагрузки, релизов и метрик time-to-market (время от начала разработки идеи до конечного запуска решения и его выхода на рынок). Эта общая проблема для всех уровней зрелости, однако для менее зрелых команд она проявляется иначе — через недостаток единых правил, неопределенность требований, вмешательство заказчиков и попытки заранее зафиксировать сроки и бюджеты там, где неопределенность высока.

Стандартизация без потери адаптивности

Зрелые компании признают, что стандарты повышают качество, универсальность команд и скорость платформенной разработки. Но в то же время стандарты снижают свободу выбора, что в некоторых случаях негативно влияет на выбор оптимальной технологии. Поэтому лучшие практики идут не по пути тотальной регламентации, а в сторону наборов рамок и правил, таких как поддерживаемые языки, базы данных, платформы, шаблоны развертывания, архитектурные ревью (оценка), обязательные проверки безопасности, единые структуры задач и т. д.

Новые профили универсальных сотрудников

В управлении разработкой не хватает людей, способных стать драйверами производственного процесса. Речь о профиле технического лидера, который одновременно разбирается в разработке, но также способен коммуницировать с командами, с бизнесом, аргументировать решения и развивать процессы. Еще один востребованный профиль — универсальный ИИ-ассистент, способный повысить эффективность целых команд за счет новых подходов к ИТ-производству на базе искусственного интеллекта.

Оценка зрелости по респондентам

Таблица 1. Профили участников глубинных интервью

№ респондента	Отрасль	Оценка зрелости	Масштаб	Организационная модель
1	Финансы	2,98	25 000 разработчиков	Централизованная: стримы, единый ритм, архитектура, проектно-программное управление
2	Ритейл	2,87	2 500+ разработчиков	Матричная продуктовая трансформация: бизнес-команды автономны в рамках ИТ-правил и платформ
3	Электронная коммерция	2,57	2 500+ разработчиков	Продуктовая матричная модель: вертикали (продукты), горизонтالي (общие сервисы и платформы), стандартизация стеков и платформ
4	Ритейл	2,48	1 300 разработчиков	Централизованная: собственный корпоративный фреймворк, квартальные инкременты, централизованные практики, разработка почти полностью внутри компании (in-house)
5	Страхование	2,39	1 000 разработчиков	Гибридная: продуктовые домены и центры компетенций, значительная автономия у продуктовых и проектных команд
6	Логистика	2,02	300+ разработчиков	Идет переход к продуктовой модели, формируются архитектурные советы, лидеры компетенций, техрадар и стандарты
7	Строительство	2,02	190 разработчиков (в т. ч. 150 на аутстаффинге)	Гибрид с акцентом в продуктовый подход. Есть отдельные элементы централизации и стандартизации
8	Нефтехимия	1,89	200+ разработчиков	Циклическое движение между децентрализацией и централизацией. Продуктовые стримы по бизнес-направлениям
9	Агрохолдинг	1,88	15 разработчиков	Гибрид. Есть отдельная ИТ-компания, но присутствует конфликт из-за двух центров управления
10	Энергетика	1,60	45 разработчиков	Небольшая продуктовая разработка с фокусом на готовые или адаптируемые решения. Проектный подход сильнее во внедрениях

Средняя оценка по заполненным анкетам находится около уровня 2,2 (минимум = 1, максимум = 3). В большинстве компаний основные практики разработки уже определены и применяются, но далеко не всегда являются едиными, автоматизированными, измеримыми и замкнутыми на постоянное улучшение. При этом разброс между компаниями значительный: от 1,6 до 2,98.

Таблица 2. Средние оценки по блокам модели (фазы цикла управления разработкой)

Фазы цикла	Средняя оценка	Сильные места	Слабые места
Целеполагание	2,24	Связь с целями, наличие ответственных и цели итераций	Финансовая обратная связь в стратегии
Планирование	2,21	Бюджеты и планы	Риски, исследование пользователей, единый операционный ритм и резервы
Исполнение	2,21	Структура задач, проектирование и контроль качества	Анализ требований и единообразие обратной связи
Контроль	2,29	Бюджеты и прогресс	Единая методология метрик, риски и работа с отклонениями
Завершение	2,10	Передача в эксплуатацию и документация	Обратная связь, работа над ошибками и оценка достигнутой бизнес-ценности

Общие сильные зоны находятся в области практик, связанных с бюджетированием проекта/продукта, отслеживанием бюджетов, актуализацией бизнес-целей, структурой задач, документацией в базе знаний и передачей в эксплуатацию. Это говорит о том, что крупные компании хорошо освоили управленческие практики бюджетного контроля и предсказуемости.

Однако практики обратной связи и циклического обучения системы управления, а также риск-менеджмент можно назвать слабыми местами и эти зоны требуют развития. Компании не уделяют должного внимания работе с рисками, оценке бизнес-ценности после завершения проектов (продуктовых циклов), работе над ошибками, финансовой обратной связи и системным исследованиям пользовательского опыта.

Таблица 3. Наименьшие средние баллы по модели в целом

Слабая зона	Средняя оценка	Комментарии
Извлеченные уроки (Lessons Learned)	1,60	Ретроспективы и база уроков редко становятся обязательным входом в следующий цикл планирования
Резерв на риски	1,80	Резервы чаще закладываются ситуативно
Оценка бизнес-ценности после завершения	1,80	Ценность обсуждается, но системная итоговая оценка результата развита относительно слабо
Реестр рисков	1,80	Риск-менеджмент часто реактивный, реестры не являются нормой
Завершение	2,10	Передача в эксплуатацию и документация

Баллы по критериям каждого домена

Здесь и далее приведены цифры, отражающие средний уровень зрелости опрошенных 10 респондентов. Цветовая шкала, используемая для оценки высоких, средних и низких показателей, построена на основе бенчмарков по результатам анкетирования 180 компаний.

Средние оценки по блоку «Целеполагание»

● Закрепление куратора и стейкхолдеров	2,50
Миссия и принципы	2,40
Сбор потребностей	2,40
Цели итерации	2,40
Закрепление ответственных	2,30
● Набор проектов и продуктов	2,20
● Измеримые стратегические цели	2,10
● Декомпозиция целей	2,00
● Финансовая обратная связь в стратегии	1,90

2,24

Общая средняя

Средние оценки по блоку «Планирование»

● Бюджет проекта / продукта	2,90
● Согласование плана реализации	2,56
● Верхнеуровневый план	2,50
Ожидаемые результаты в планировании	2,40
Регулярный цикл синхронизации	2,40
Финансовое планирование	2,30
План реализации	2,30
● Планирование итерации	2,20
● Утверждение верхнеуровневого плана	2,10
● Зависимости в плане	2,00
● Единый операционный ритм	2,00
● Риски итерации	2,00
● Discovery (исследование пользовательского опыта)	1,90
● Реестр рисков	1,80
● Резерв на риски	1,80

2,21

Общая средняя

Средние оценки по блоку «Исполнение»

● Структура задач	2,50
Проектирование	2,30
Синхронизация релизов	2,30
● Стандарты процесса	2,20
● Контроль качества	2,20
● Обратная связь	2,20
● Сбор требований	2,10
● Анализ требований	1,90

2,21

Общая средняя

Средние оценки по блоку «Контроль»

● Бизнес-актуальность	2,60
● Отслеживание общего бюджета	2,56
● Отслеживание бюджета проекта или продукта	2,56
Верификация цели итерации	2,33
Метрики ценности продукта	2,30
Прозрачность планов	2,30
● Отслеживание метрик и единый расчет	2,20
● Отслеживание скорости	2,11
● Отчетность для топ-менеджмента	2,10
● Отчетность по прогрессу	2,10
● Время от идеи до ценности	2,00
● Отслеживание рисков итерации	2,00
● Рассмотрение отклонений	1,90
● Эскалация проблем	1,90
● Мониторинг рисков	1,78

2,29

Общая средняя

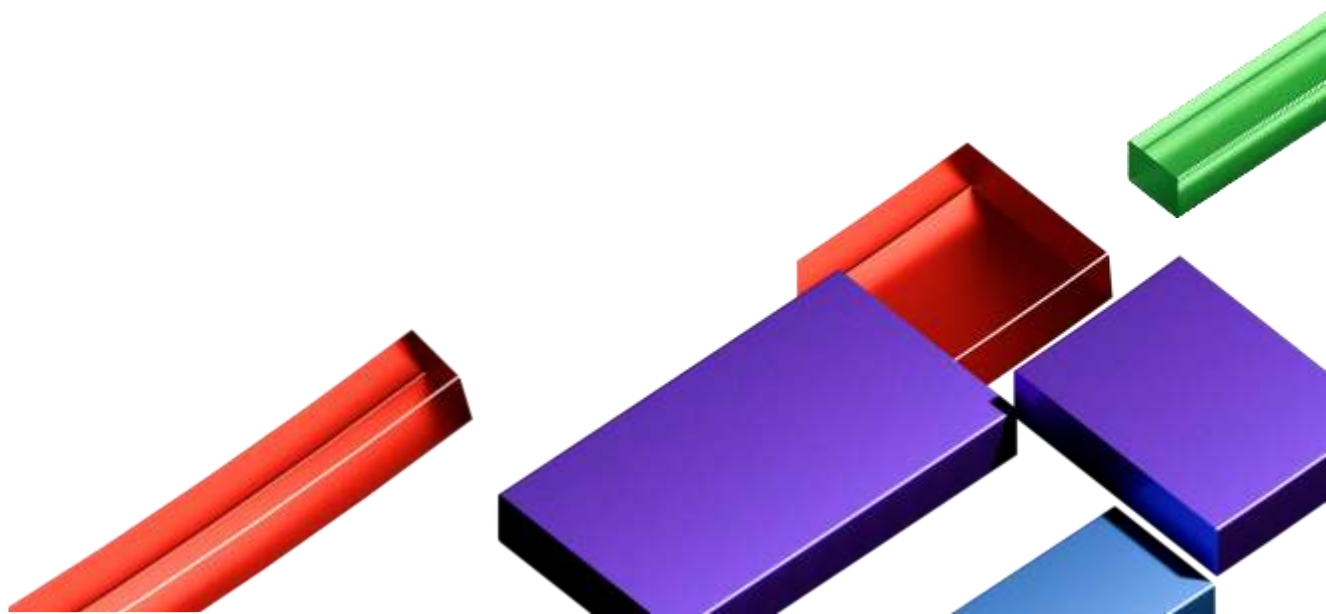
Средние оценки по блоку «Завершение»

● Документация в базу знаний	2,50
Передача в эксплуатацию	2,40
● Закрытие проекта	2,20
● Оценка бизнес-ценности	1,80
● Lessons Learned (извлеченные уроки)	1,60

2,10

Общая средняя

● Существенно выше среднего ● Ниже среднего ● Существенно ниже среднего



5. Лучшие практики управления разработкой

По результатам глубинных интервью можно выделить несколько управленческих практик, которые отличают более зрелые подходы от менее зрелых. Важно отметить, что наличие формальных регламентов и буквальное следование одной методологии (Agile, Scrum, Waterfall или PMI) не является залогом эффективного управления разработкой. Наиболее зрелые компании сочетают автономию команд с управляемостью на уровне всей организации.

Их подход строится вокруг нескольких принципов:



Единый операционный ритм



Прозрачная связь
разработки с бизнес-целями



Архитектурная управляемость



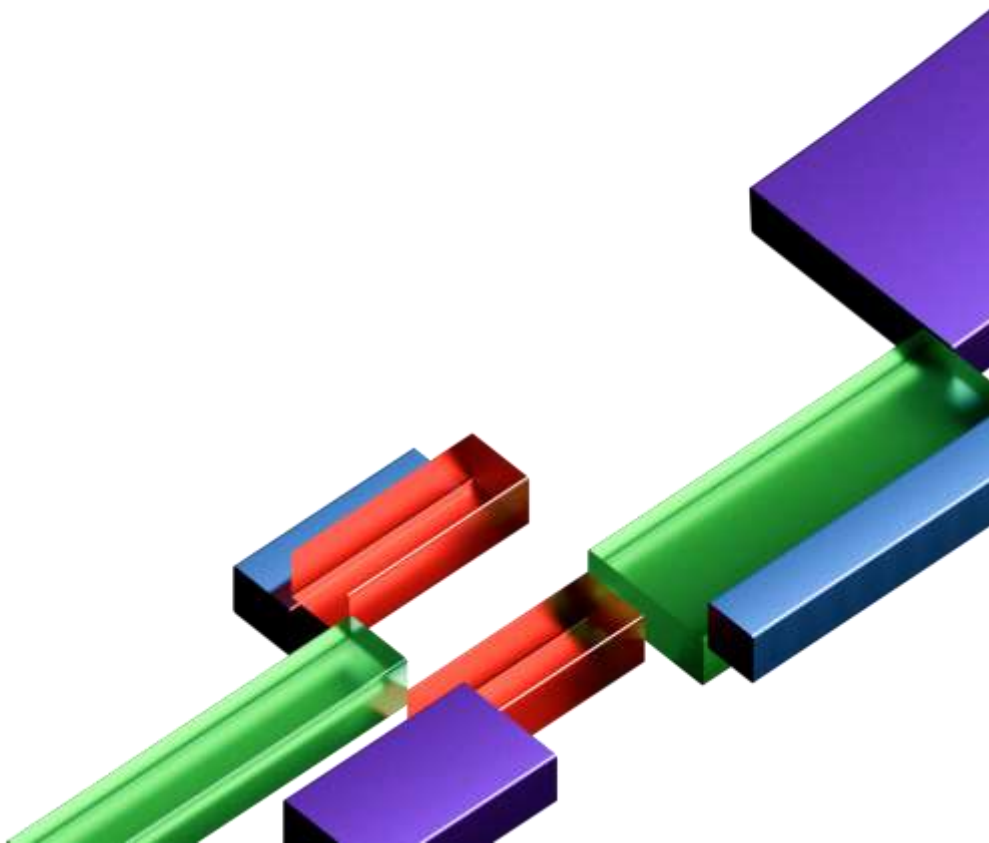
Инженерная стандартизация



Контроль качества



Регулярное
измерение эффективности



Практика № 1: Трансформация модели ИТ от простого исполнения заявок к совместной ответственности с бизнесом

В зрелых организациях продуктовые или стримовые команды отвечают не только за поставку функциональности, но и за достижение бизнес-результата, качество сервиса, скорость вывода изменений и устойчивость систем. Это меняет сам характер взаимодействия: бизнес перестает быть внешним заказчиком, который лишь формулирует требования и требует выполнения сроков, а ИТ — техническим подрядчиком, который принимает на себя все последствия решений. Более зрелая модель предполагает, что бизнес и ИТ совместно принимают решения о приоритетах, компромиссах, допустимых рисках и распределении ресурсов.

« Важный принцип, которому мы следуем, состоит в том, что стримы не являются чисто айтишными. Они объединяют ИТ и бизнес, т.е. в каждом стриме есть по лидеру со стороны бизнеса и со стороны ИТ. Бизнес уже не просто требует выполнения своих «хотелок», он становится участником производственного процесса и несет солидарную ответственность за результат»

Практика № 2: Управление разработкой через единый ритм планирования и синхронизации

Чтобы работа команд не сводилась к набору локальных бэклогов, живущих по собственным правилам, на верхнем уровне задается общий цикл производства, квартальное планирование, устанавливаются регулярные точки синхронизации, вводится согласование зависимостей между командами, контроль исполнения и пересмотр приоритетов. Такой ритм особенно важен компаниям с масштабным ИТ-ландшафтом, где одна бизнес-инициатива может затрагивать десятки систем, несколько продуктовых направлений или стримов. Единый цикл при этом не отменяет гибкости, он задает рамки, добавляющие в процесс управляемость.

Практика № 3: Прозрачная декомпозиция от стратегических целей до задач команды

Стратегическая цель или бизнес-инициатива раскладывается сверху вниз на крупные изменения, продуктовые эпики, командные задачи и конкретные результаты итерации. Такая структура позволяет видеть, ради какой цели выполняется работа, какие команды вовлечены, где и на каких уровнях возникают зависимости, какие результаты должны быть получены на определенных этапах. Это снижает риск ситуации, при которой команды загружены большим объемом задач, но связь этих задач с бизнес-результатом неочевидна.

« Мы достигли трассируемости требований до уровня конкретного кода. Можно взять кусок кода или функцию в репозитории и проследить, на основании чего она появилась, какой бизнес-функционал должна реализовать и с какой целью связана. Разработчик, выполняя конкретную задачу, может понять, зачем она нужна и на какой результат влияет. Дальше мы хотим усиливать эту трассируемость с помощью цифровых помощников: например, чтобы можно было запросить, в каких задачах реализован конкретный расчет или где лежит его реализация в репозиториях»

Практика № 4: Балансировка (квотирование) ресурсов между новой функциональностью и техническим долгом

Часто в организациях почти все ресурсы разработки уходят на новые требования бизнеса, а работа над дефектами, архитектурными проблемами, задачами информационной безопасности откладывается. Зрелые компании осознанно резервируют часть мощностей под данные направления. Подход позволяет поддерживать качество текущих систем, предотвращая накопление проблем, которые в будущем рискуют снижать скорость изменений. Для крупных ИТ-ландшафтов это особенно важно, ведь цена архитектурных ошибок и неуправляемого техдолга со временем может стать критичной.



У каждого стрима есть совокупная трудомощность. Например, на новый функционал можно потратить не больше 40% человеко-дней. Остальное распределяется на устранение дефектов, техдолг, задачи ИБ. Если квотирования нет, почти все ресурсы будут забиты новыми требованиями бизнеса. Бизнес постоянно генерирует новые задачи, и без ограничений команда будет вынуждена все время делать новый функционал, откладывая качество, техдолг, архитектуру и безопасность. Квоты гарантируют, что поддержание качества не выпадет из производственного процесса»

Практика № 5: Развитое архитектурное управление

Маркером зрелости становится активное встраивание архитекторов во все этапы процесса разработки. Архитекторы участвуют в проектировании решений, оценивают влияние изменений на другие системы, помогают декомпонировать инициативы, формируют стандарты и чек-листы, контролируют критичность сервисов и переводят выявленные несоответствия в управляемый архитектурный долг. Архитектурная функция должна быть не разовым бюрократическим барьером, а механизмом сохранения целостности технологического ландшафта.

Практика № 6: Платформизация разработки

Речь идет как о программной, так и о платформе управления с типовыми workflow (рабочими процессами), шаблонами развертывания, едиными инструментами CI/CD (непрерывная интеграция и развертывание), набором поддерживаемых стеков, общих инфраструктурных сервисов и инструментов для команд. В зрелом исполнении платформа не ограничивает команды, а снимает с них рутинную нагрузку. Команды получают возможность быстрее запускать новые решения, переиспользуя однотипные компоненты, не изобретая их заново. Стандартизация может работать в пользу скорости и масштабируемости без ущерба для гибкости. При этом зрелые компании не стремятся унифицировать все подряд, разделяя зоны, где нужна жесткая стандартизация, а где вариативность допустима. Например, даже при единых требованиях к архитектуре, безопасности, релизному процессу, CI/CD и качеству кода, команды могут выбирать разные режимы работы, элементы итерационного подхода, методологию Канбан, потоковую модель, в зависимости от типа продукта, степени неопределенности и характера входящего потока задач.

Практика № 7: Зрелость управления разработкой определяется качеством измерения результатов и обратной связи

Более зрелые компании помимо сроков и бюджетов отслеживают важные метрики, в том числе бизнесовые: скорость вывода продукта на рынок (time-to-market), предсказуемость выполнения планов, доступность сервисов, качество релизов, дефекты, технологический долг, достижение ожидаемых результатов и многие другие. Метрики используются не ради формальной отчетности, а для принятия конкретных управленческих решений, пересмотра приоритетов, перераспределения ресурсов, остановки неактуальных инициатив. Практика регулярного сбора и учета обратной связи дает возможность более эффективно управлять предсказуемостью. Опираясь на исторические данные, фактическую пропускную способность команд, оценку зависимостей, понимание рисков и прозрачный механизм эскалации, зрелые компании способны выявлять отклонения на ранних стадиях, приходить к компромиссу между сроками, объемом функциональности и качеством. Это не значит, что зрелые компании полностью победили неопределенность, просто они научились корректировать планы до того, как проблема становится критической.

Практика № 8: Расширение ответственности команд и ролей за счет развития инструментов ИИ и автоматизации

Зрелые компании говорят о перспективе формирования команд в логике сквозного (end-to-end) процесса. Это интересная практика нового поколения, связанная с применением ИИ-инструментов и расширением зоны ответственности внутри команды. Однако данный подход требует тщательного отбора универсальных специалистов (их респонденты называют «builders») или микрокоманд, которые способны провести инициативу от бизнес-анализа до вывода в продуктив (реальную эксплуатацию). Для организации данная практика означает постепенный переход от узкой специализации и последовательной передачи задач между ролями к более целостной ответственности за результат.

6. Экспертный анализ: взгляд консалтинговой команды платформы «Сфера»

Наша команда изучила итоги исследования и сформировала собственное мнение о проблемах на основе собственной методологии и шкалы оценок, с которыми сталкиваются компании, не видя потенциала для улучшения.

Представленный ниже анализ построен на системе оценки эффективности бизнес-процессов, а каждый показатель оценивается по шкале от 1 до 3 баллов, где 1 — критически низкий уровень, 3 — высокий уровень зрелости.

Для каждой проблемной зоны мы определили текущий уровень эффективности и потенциал роста при внедрении рекомендованных изменений (показатель в формате +0,1—+0,2 означает возможный прирост эффективности).

Оценка построена на анализе трех ключевых уровней: стратегического, процессного и организационного, что позволяет комплексно оценить состояние компании и предложить точечные решения для улучшения. Потенциал роста рассчитан на основе возможности внедрения лучших практик и стандартизации процессов, что дает компаниям четкое понимание, каких результатов можно достичь при реализации предложенных изменений.

Основные проблемные зоны (с балльной оценкой)

Стратегический уровень

1,8–2,5

Отсутствие четких KPI	2,0
Слабый механизм целеполагания	1,8
Проблемы с финансовой обратной связью	2,0

Процессный уровень

2,0–2,5

Нестабильное планирование	2,5
Дублирование функций	1,8
Фрагментация процессов	2,0

Организационный уровень

1,0–2,5

Нечеткие зоны ответственности	2,0
Слабая коммуникация между подразделениями	2,0

Незадействованный потенциал роста

Стандартизация

+0,1–0,2

Внедрение единых процессов

Создание центров экспертизы

Оптимизация затрат

+0,1–0,2

Снижение операционных издержек

Улучшение прогнозирования

Развитие компетенций

+0,05–0,1

Обучение персонала

Развитие лидерских качеств

Экспресс-консалтинг: ваш путь к эффективности

Представляем экспресс-консалтинг — инновационное решение для быстрого выявления и рекомендаций по устранению узких мест в бизнес-процессах производства ПО. Наш подход сочетает скорость диагностики с глубиной анализа и практическими рекомендациями.

Что вы получаете

- Комплексную оценку текущего состояния процессов ИТ-производства
- Точные рекомендации по их оптимизации
- Рекомендации по инструментам для быстрого внедрения изменений
- Измеримые результаты уже в первые месяцы работы

Ключевые преимущества

- Скорость реализации — результаты видны с первого месяца
- Минимизация рисков — проверенные решения на основе лучших практик
- Экономическая эффективность — быстрое возвращение инвестиций
- Гибкость подхода — адаптация под специфику вашего бизнеса

Механизм действий после экспресс-диагностики

- Детальный анализ эффективности текущих решений/процессов
- Разработка дорожной карты изменений
- Внедрение рекомендаций с поддержкой экспертов
- Мониторинг результатов и корректировка



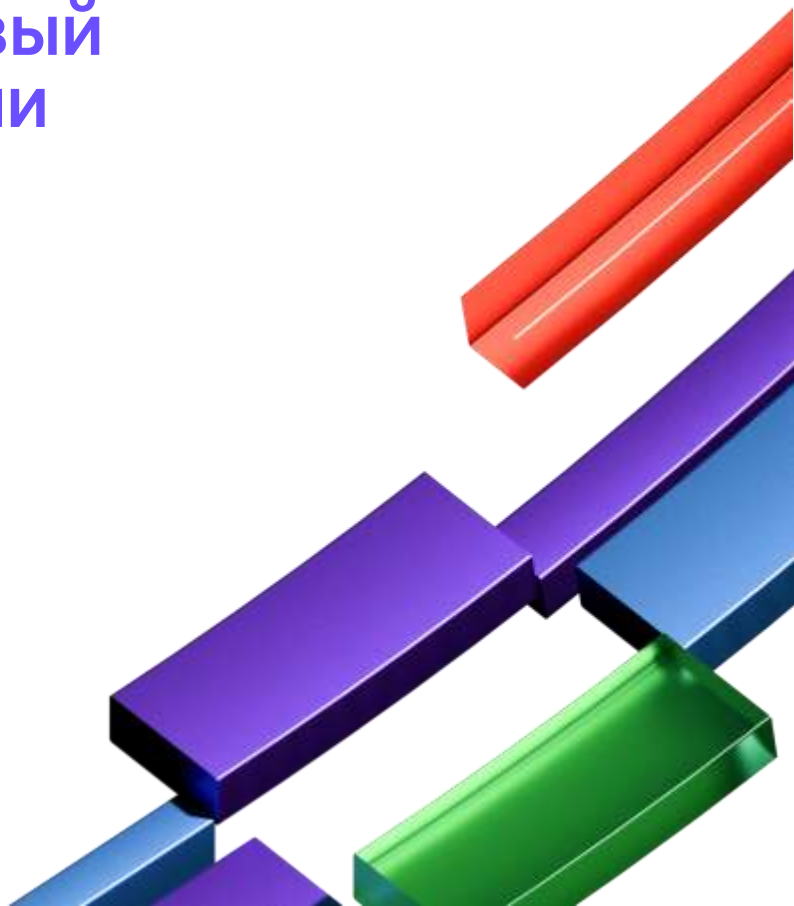
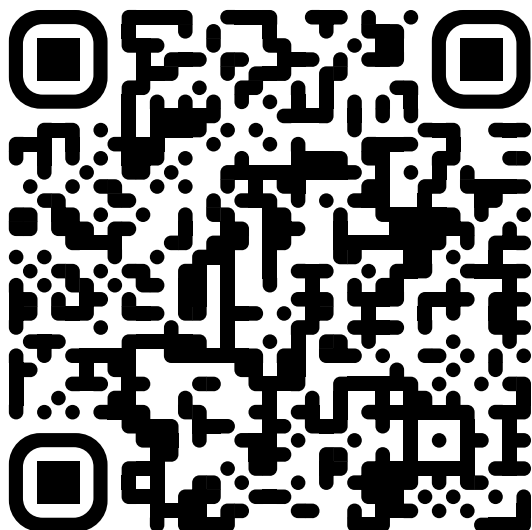
Конкретные выгоды для вашего бизнеса

- Рост эффективности процессов на 25–35%
- Сокращение времени на внедрение изменений в 5 раз
- Снижение операционных издержек на 15–20%
- Повышение прогнозируемости результатов до 80%



Подобно тому, как конвейер Форда революционизировал производство автомобилей, наш подход революционизирует процесс ИТ-производства, делая его более предсказуемым, эффективным и масштабируемым.

Готовы сделать первый шаг к трансформации вашего бизнеса?



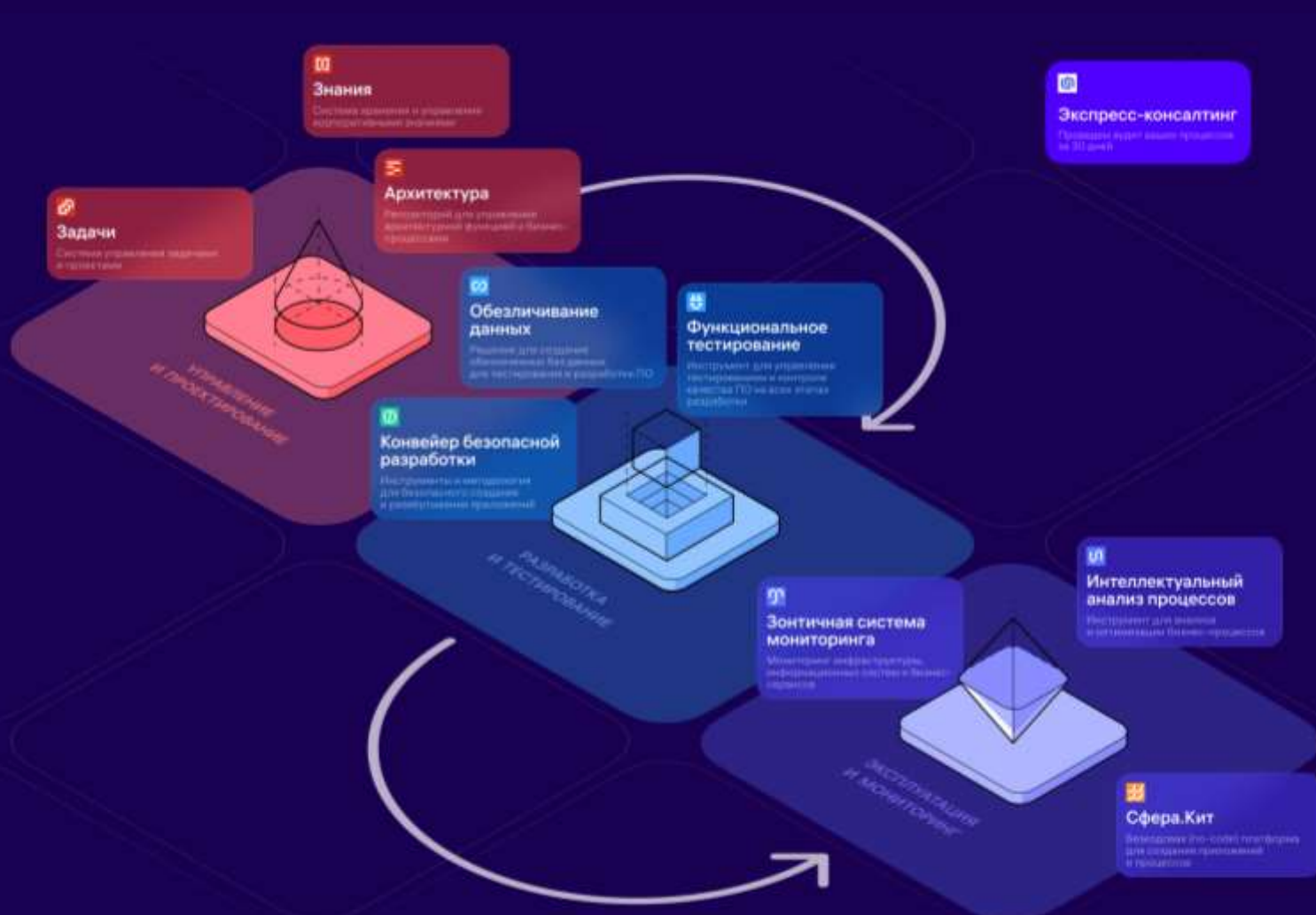
7. О платформе «Сфера»

Сфера — это комплексная платформа инструментов для организации и автоматизации процессов производства ПО на всех этапах жизненного цикла ИТ-продукта.

Включает набор инженерных инструментов для управления разработкой, тестированием, эксплуатацией программного обеспечения, а также инженерных инструментов для работы с исходным кодом и инструментами мониторинга рабочих станций и анализа бизнес-процессов. Они интегрированы между собой и позволяют выстраивать сквозной процесс управления производством ПО.

Платформа содержит регламентирующую эффективную организацию процессов разработки методологии, которая охватывает восемь основных слоев: процессы сопровождения, управление людьми, стримами и командами, управление разработкой, управление продуктами и сервисами, инженерные практики, культура и ценности, и сквозной мониторинг на всех этапах разработки.

Продукты Сферы



Ключевые функции

Управление разработкой программных продуктов

Управление эксплуатацией

Управление качеством программных продуктов

Использование конвейера DevOps*

Управление ИТ-активами и инфраструктурой

Мониторинг и анализ бизнес-процессов

Эффекты внедрения

Технологическая независимость компании

Уменьшение показателя времени вывода на рынок (time-to-market)

Рост эффективности и прозрачности управления разработкой

Повышение качества и безопасности программного обеспечения

Снижение затрат на владение ИТ-продуктами

* От англ. Development & Operations (разработка и эксплуатация) — методология автоматизации технологических процессов сборки, настройки и развертывания ПО

Сфера позволяет реализовать все этапы работы над ИТ-продуктом в едином пространстве

знания

Сфера.Знания — управление требованиями и задачами: аналитики формируют требования в системе, которая также выполняет функции вики-системы

архитектура

Сфера.Архитектура — архитектура и проектирование: проектирование взаимодействия продукта с другими системами, соблюдение правил информационной безопасности (ИБ) и планирование развертывания на инфраструктуре

задачи

Сфера.Задачи — разработка и планирование: планирование релизов (MVP, первые версии), распределение задач между командами

документы

Сфера.Документы — документирование: создание руководств по эксплуатации и администрированию непосредственно в платформе

функциональное тестирование

нагрузочное тестирование

Функциональное и нагрузочное тестирование — поддержка функционального, нагрузочного тестирования и тестирования, в том числе на мобильных устройствах (мобильная ферма)

код

CI/CD

дистрибутивы и лицензии

портал разработки

Код, CI/CD, Дистрибутивы и лицензии, Портал разработки — организация конвейеров сборки и развертывания на инфраструктуру с учетом корпоративных стандартов и лицензирования

зонтичная система мониторинга

Сфера.Зонтичная система мониторинга — управление инцидентами через ITSM-процессы, мониторинг работы приложений и инфраструктуры

анализ процессов

Сфера.Анализ процессов — анализ бизнес-процессов для выявления неоптимальностей и их последующая оптимизация с возвратом к этапу разработки изменений

ITSM

Сфера.ITSM — управление ИТ-услугами и цифровыми сервисами компании. Универсальная ITSM-платформа для автоматизации сервисных процессов.

В чем заключаются преимущества Сферы?

Снижение стоимости владения (ТСО)

Платформа требует значительно меньше ресурсов инфраструктуры по сравнению с аналогами

Конфигурируемость и расширяемость

В отличие от многих конкурентов Сфера предоставляет клиентам возможности для самостоятельной доработки продукта под свои нужды (через механизмы конфигурации и плагинизации), не меняя базовую «коробку». Это особенно ценно для крупного бизнеса

Зрелость функционала

Продукт демонстрирует высокую зрелость в ключевых направлениях. Например, в части управления задачами и знаниями соответствие рыночным запросам превышает 80%. В сегменте DevOps-конвейеров платформа предлагает высокие по производительности дистрибутивы и лицензии, решая проблемы масштабирования, характерные для open-source решений. Также выделяется продукт для обезличивания тестовых данных, который является одним из лучших в своем классе

Возможности Сферы для организаций любого масштаба

Крупный бизнес — для клиентов доступны решения модели on-premises (развертывание на серверах клиента) с полным набором функций

Средний бизнес — для этого сегмента активно развивается модель SaaS, позволяющая получить доступ к функционалу без затрат на проект внедрения

Вузы — стратегическое направление. Цель — предоставить студентам инструменты Сферы и методологию T1, чтобы выпускники становились востребованными специалистами и имели опыт работы на отечественной платформе разработки ПО до старта работы

Сфера активно интегрирует технологии искусственного интеллекта. Стратегия заключается во внедрении единого AI-слоя, который станет центральным интерфейсом взаимодействия. В ближайшем будущем пользователи смогут управлять процессами разработки, тестирования и эксплуатации через единый чат-бот. Например, в наших планах сделать так, чтобы пользователь смог через бота создавать задачи на основе протокола встречи, собирать статистику выполнения, сформировать требования или управлять DevOps-конвейером. Также планируется поддержка взаимодействия с внешними агентами клиентов, что позволит автоматизировать процессы еще глубже

Оцените уровень зрелости
управления разработкой
в своей компании



Заполнить анкету