

Построение экстремальной гибкости в период турбулентности



Алексей Ионов
Lean-Agile коуч
alexey@ionovpartners.ru

www.ionovpartners.ru



ИОНОВ
ПАРТНЕРЫ

- Lean-Agile эксперт с более чем 25-летним опытом на руководящих должностях как на стороне «заказчика», так и «исполнителя».
 - Коуч, тренер и консультант, специалист по корпоративному Agile. **Осуществил первое в России полномасштабное внедрение Scaled Agile Framework® в российской компании. Только на сертификационных тренингах обучил более 2000 SAFe® специалистов всех уровней. Первый сертифицированный RTE, LPM, ARCH, APM, In-Country Reviewer, SPC Co-Trainer в России и СНГ. Провел первый в РФ тренинг для консультантов SPC.**
 - Подтвержденные успешные кейсы внедрения SAFe в российских компаниях в таких индустриях, как: финансы, страхование, ретейл, фармацевтика, разработка ПО, консалтинг.
 - Эксперт в области финансового менеджмента и аудита.
 - Профессиональный индивидуальный и командный коуч ICF уровня PCC, член ICF более 8 лет.
 - Диплом MBA (РАНХиГС). Выпускник Государственного Университета Управления (ГУУ, Производственный менеджмент). Эксперт в области управления производственным предприятием.
- с Июля 2017 Ионов и Партнеры**
Управляющий Партнер, Основатель
 - 2010 – 2017 EPAM Systems**
Руководитель Практики Agile в России, Руководитель Проектного Офиса, Директор по работе с ключевыми заказчиками
 - 2006-2009 Abbott Laboratories**
Директор Департамента ИТ в России и СНГ
 - 2003-2005 TopS Business Integrator**
Директор Проектов, Директор ERP-Практики
 - 2000-2003 ComputerAge**
Директор Департамента Консалтинга (основной заказчик: Альфа-Банк)
 - 1997-2000 Conversbank**
Менеджер Проектов, Исполнительный Секретарь участника программы EBRD/WB
 - 1987-1997** Разработчик ПО, Специалист Поддержки



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

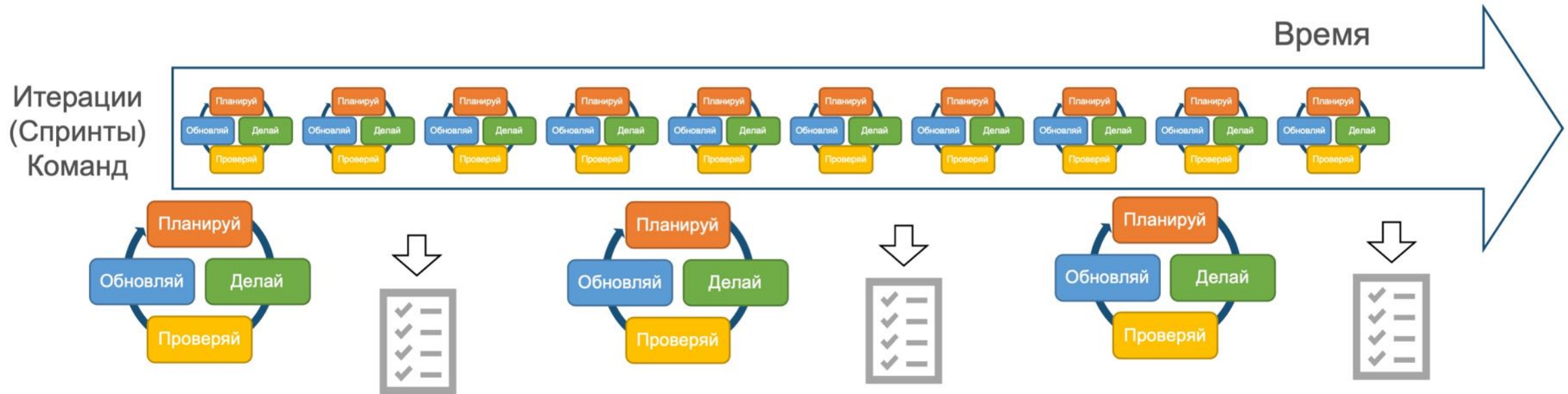
Контекст разработки

- Разработка производится командой команд (поезд)
- Поток разработки постоянно доставляет новую функциональность
- Управление разработкой осуществляется в ритме (каденции)
- Каждый шаг каденции представляет собой цикл Деминга-Шухарта PDCA



PDCA команд и поезда

- Продолжительность каденции команды (итерации, спринта) составляет 2 недели
- Продолжительность каденции поезда составляет 5 итераций (10 недель, на практике от 8 до 12) = около 1 квартала



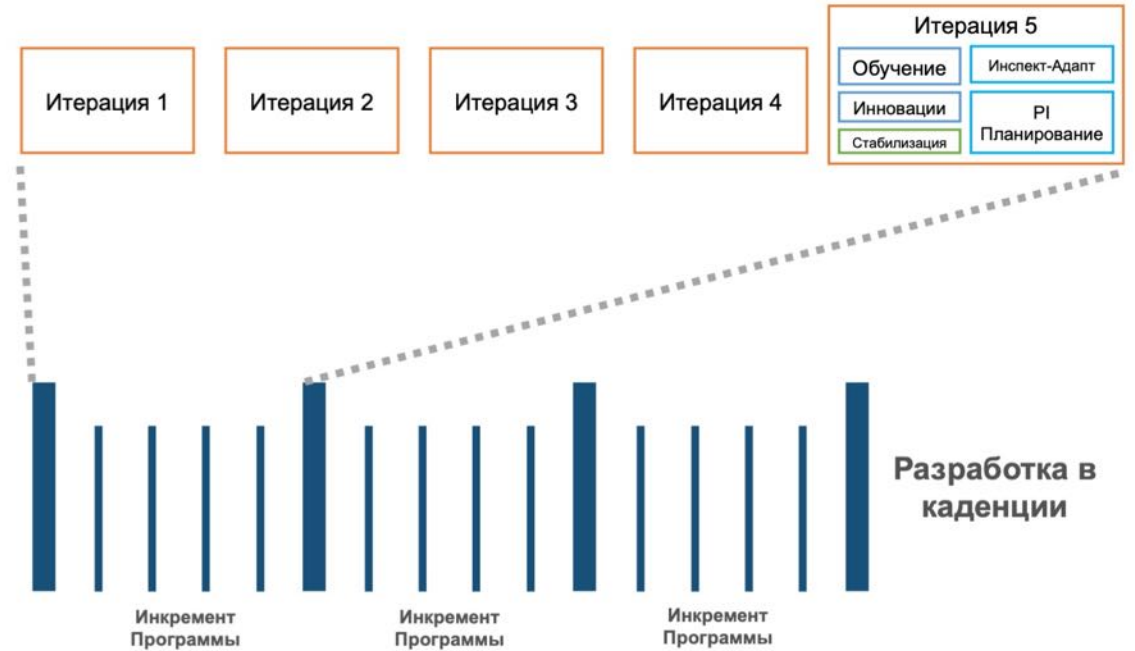
Кризисная ситуация



- Общая негативная ситуация в отрасли
- Нестабильность спроса, поставок, возможностей производства продукта
- Частые изменения рыночной ситуации
- Череда регуляторных изменений
- Слияния и поглощения
- Другие причины



- Требуется высокая стратегическая гибкость!
- В кризисной ситуации 2-3 месяца может быть слишком дальним горизонтом для фиксации даже общих результатов разработки



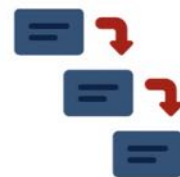
На основании общения с менеджментом организаций установлено, что желательный горизонт управления продуктом в кризисных условиях составляет примерно 1 месяц.

Варианты – «всё плохо»



Переход на планирование и синхронизацию всех команд потока разработки каждые 1-2 недели

- Необоснованно (катастрофически) высокие потери времени на общую синхронизацию
- Непомерная дополнительная нагрузка на менеджмент
- Слишком короткий горизонт для стратегического управления
- Снижение эффективности из-за постоянного переключения участников
- Снижение эффекта от синергии участников
- Декларация результатов (и метрик) вместо реальных результатов
- Существенное снижение управляемости



Отказ от совместного планирования с командами

- Невозможна установка реалистичных ожиданий
- Отсутствие возможностей для оптимизации разработки и продукта силами команд
- Низкая предсказуемость
- Требуется более высокая формализация постановки задач
- Возврат к водопадной разработке
- Снижение мотивации
- Увеличение количества конфликтов внутри организации

Кризисная конфигурация «А»



- Команды переходят на итерации продолжительностью 1 неделя
- Общая каденция поезда составит 4 или 5 недель
- Сохраняются все мероприятия и артефакты SAFe®
- **Технологические ограничения релизного цикла организации могут сделать невозможным переход на недельные итерации для команд**

Кризисная конфигурация «Б»

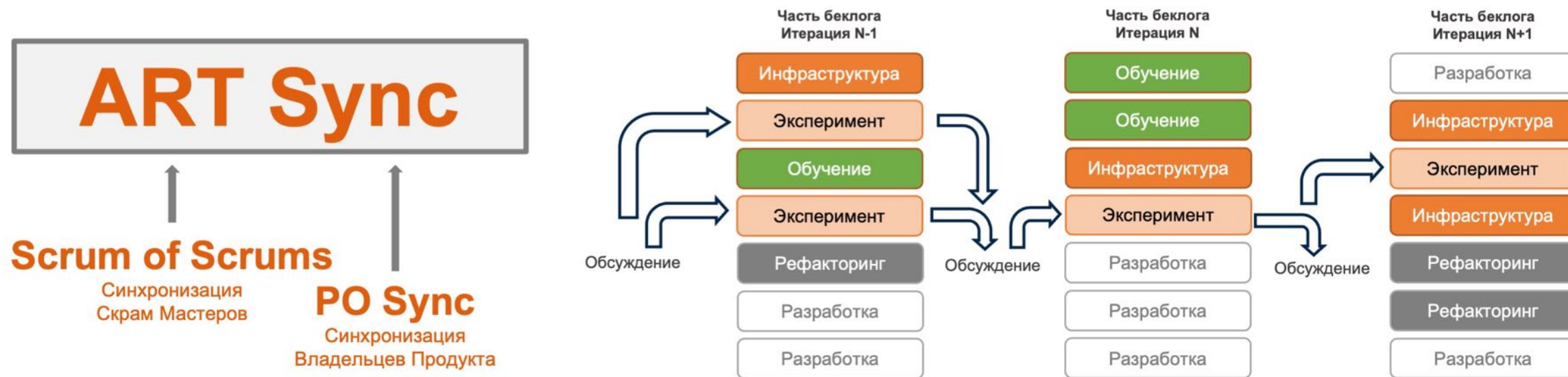


- Команды остаются на 2-х недельных итерациях (спринтах)
- Общая каденция поезда составит 5 недель
- Данная схема «сбивает» ритм команд за счет короткой итерации Планирования
- Продолжительность в 5 недель позволяет «кризисным» поездам работать в одной каденции с более стратегическими с 10-недельной каденцией!

Уточнение некоторых практик

Сохраняются все мероприятия и артефакты SAFe®, все изменения происходят в рамках рекомендаций фреймворка

- Синхронизация скорее всего будет делаться единым мероприятием «Синхронизация поезда» 1 раз в неделю
- Инновационные мероприятия, обучение, улучшения инфраструктуры и рефакторинг интегрируется в разработку (в связи с короткой Итерацией Инноваций и Планирования)



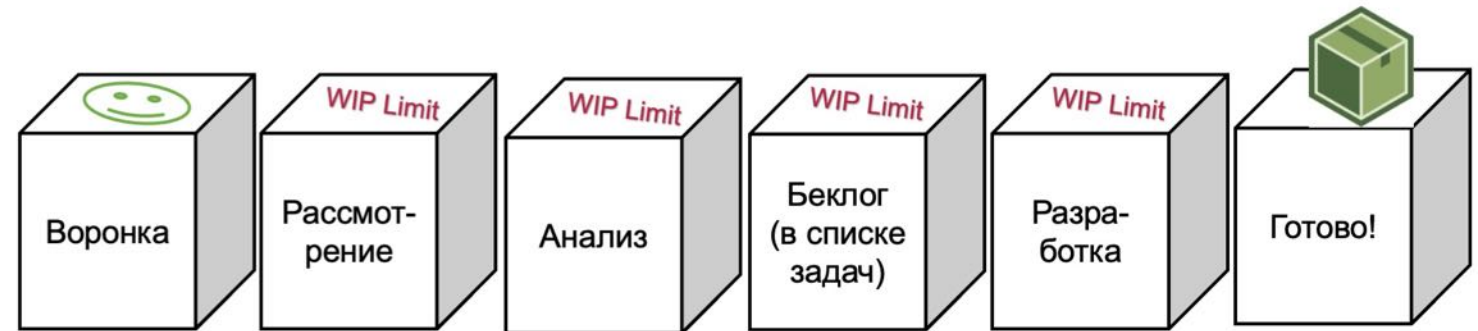
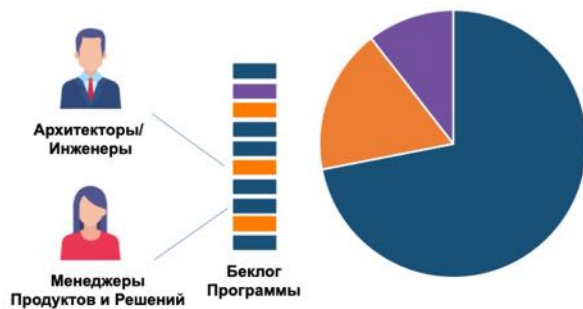
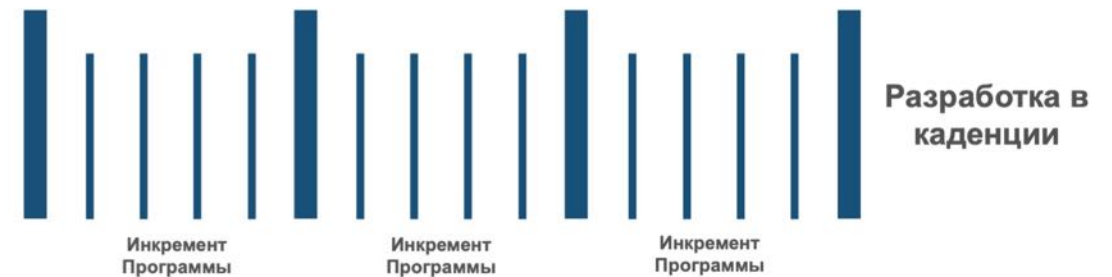
Без чего не работает?

- Канбан программы (Канбан Фич) обязателен
- Четко и еженедельно ведется работа над новыми Фичами
- Каждая Итерация планируется и уточняется
- Используется Аллокация ёмкости для неполной загрузки Итераций

Программа (поезд)
(Базовый уровень)

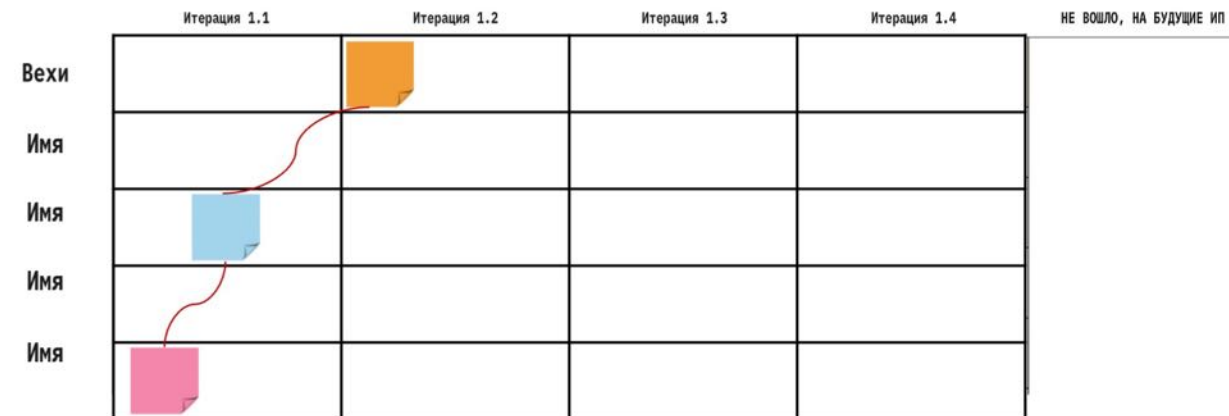
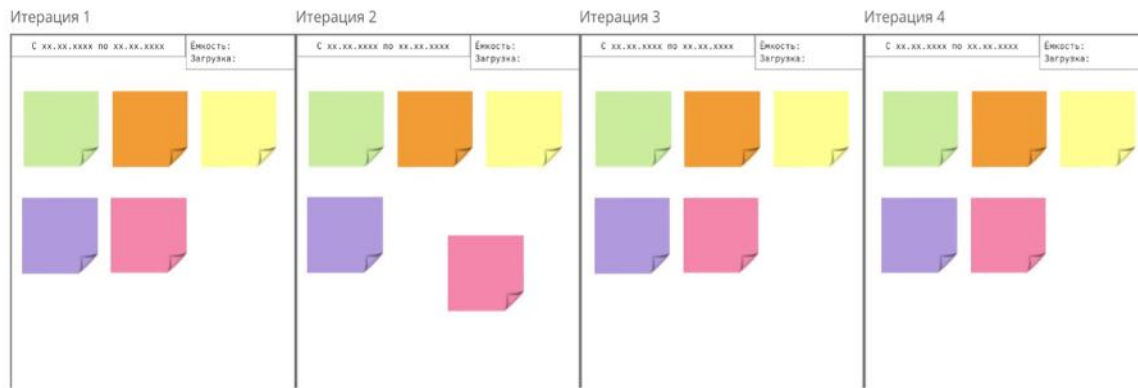
«Фича»

«История»



Почему это может быть не нужно?

- Перестаньте жестко фиксировать Истории в итерациях на РІ Планировании
- Не устанавливайте срок окончания разработки Фич
- Не загружайте Итерации на 100% на РІ Планировании
- Сделайте РІ Перепланирование экстренно-нормальной практикой
- Добейтесь прозрачности подготовки Фич с помощью Канбана и Дорожной Карты Программы (поезда)



Почему мы?

Scaled Agile Framework® – наша основная специализация с момента основания компании в 2017 году

За 7 лет мы накопили уникальный опыт по внедрению и применению Scaled Agile Framework в российских компаниях. В портфолио нашей компании – полный спектр знаний, практик и конфигураций SAFe, которые подбираются под конкретные задачи клиента:

- **Подготовка и сопровождение** перехода на SAFe и применения новых практик, фасилитация мероприятий, индивидуальный и командный коучинг
- **Обучение: 12 лицензионных тренингов SAFe® и коллекция мастерских Scaled Agile, Inc., переведенные на русский язык + 7 авторских тренингов, разработанных на основе опыта проведения Agile трансформаций в российских компаниях**



ИОНОВ ПАРТНЕРЫ

info@ionovpartners.ru

+7 495 215 2214

ionovpartners.ru



Scaling Agile Russia



@AGILECOMPANY