

Agile – то, что на самом деле нужно госзаказчикам

Максим Цепков

Главный архитектор дирекции развития решений

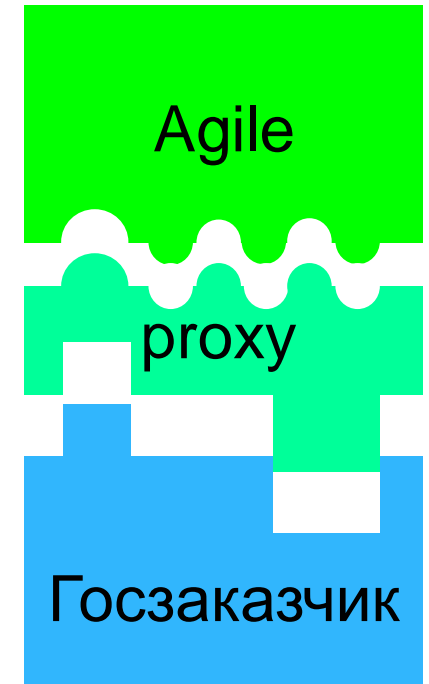
<http://mtsepkov.org>

Москва, 14 марта 2016 года



Типичное рассуждение про Agile в проектах с госзаказчиком

- **Agile** – это эффективная работа команды, наши команды хотят работать именно так
- Но госзаказчик предъявляет **совсем другие требования к процессу**: ТЗ с самого начала и без интерактива, поставка редкая, на демо он не ходит...
- Давайте сделаем вокруг команды эмулятор, который это скроет, – прокси Product Owner или что-то подобное!



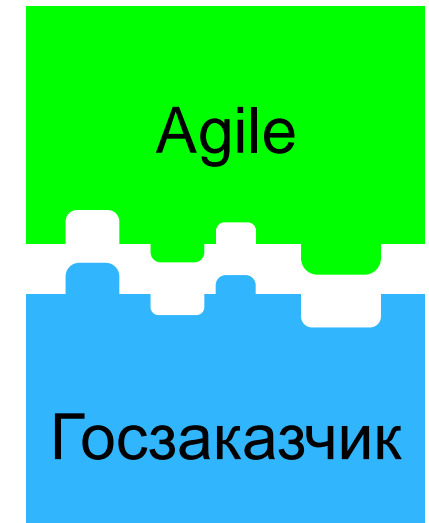
Так – неправильно!
Мы приносим ценности Agile
в жертву формальному процессу!

Почему эмулятор – это неправильно?

- Agile возник, потому что процесс водопада **не работал**
- Agile ориентирован на создание софта, реально востребованного заказчиком
- Практики постоянных коммуникаций по требованиям, демо, частых поставок и другие обеспечивают это
- Если вместо заказчика в практиках участвует эмулятор, то они не достигают своей цели, а значит, **бесполезны**



Правильно – адаптировать процесс, менять практики, обеспечивая достижение целей и принципов Agile в условиях проекта



Такой подход – не теория, а практика!

- ▶ У нашей компании есть успешный опыт адаптации Agile-процесса на основе Scrum к особенностям крупных проектов с государственными заказчиками (Газпромбанк, ЦБ РФ и др.)
- ▶ Получается именно то, что нужно заказчику
- ▶ Я участвовал в ряде проектов как архитектор и аналитик, активно работая над организацией проекта в целом, в других случаях – наблюдал со стороны
- ▶ Нашими практиками я поделюсь в ходе доклада

Как это работает? Общая схема

Ценности

Принципы

Практики

Три уровня конструкции

Уровень	Для чего нужен	Что делаем
Ценности	Для чего мы работаем?	Находим общее
Принципы	Как подходим к работе?	Договариваемся
Практики	Что конкретно делаем?	Адаптируем к проекту

Ценности Agile-манифеста

- ▶ **Люди и взаимодействие**
важнее процессов и инструментов
- ▶ **Работающий продукт**
важнее исчерпывающей документации
- ▶ **Сотрудничество с заказчиком**
важнее согласования условий контракта
- ▶ **Готовность к изменениям**
важнее следования первоначальному плану

Ценности

Ценности разделяются заказчиком

Работающий продукт

важнее исчерпывающей документации

Ценности

- Если продукт не нужен, разбираемся отдельно
- Когда представителю заказчика важна документация
 - Обычно имеется в виду **конкретная** документация
 - Представляется, что ее отсутствие приведет к **неработающему** продукту или проблемам эксплуатации
 - И именно с **этимися основаниями** необходимо работать



Аналогично дело обстоит с остальными ценностями

Принципы поддерживают ценности

- ▶ Например, эти принципы (вместе с другими)
 - Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев
 - На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе

обеспечивают получение готового продукта
в сотрудничестве с заказчиком

Ценности

Принципы

Практики воплощают принципы в жизнь

- ▶ Например, таким образом:
 - Демо обеспечивает получение обратной связи от заказчика, налаживает сотрудничество и ведет к ценному продукту
 - Отгрузка продукта каждый спринт приводит к его реальному использованию, обеспечивая удовлетворение заказчика готовым продуктом и возможность быстрых изменений
- ▶ Но такое применение уместно не во всех проектах – есть **ограничения**, в которых проект разворачивается
- ▶ При этом нужно **менять практики**, воплощая принципы и ценности в жизнь иным образом

Ценности

Принципы

Практики

Процесс заказчика – ограничение

- ▶ У крупного заказчика обычно есть процесс, принятый для реализации ИТ-проектов
- ☹ Он часто ориентирован на водопад – редкие поставки, полное согласование постановок, работа через артефакты
- 😊 Но он включает налаженные каналы взаимодействия с сотрудниками в большой организации
- 😊 И общение с сотрудниками не противоречит ему

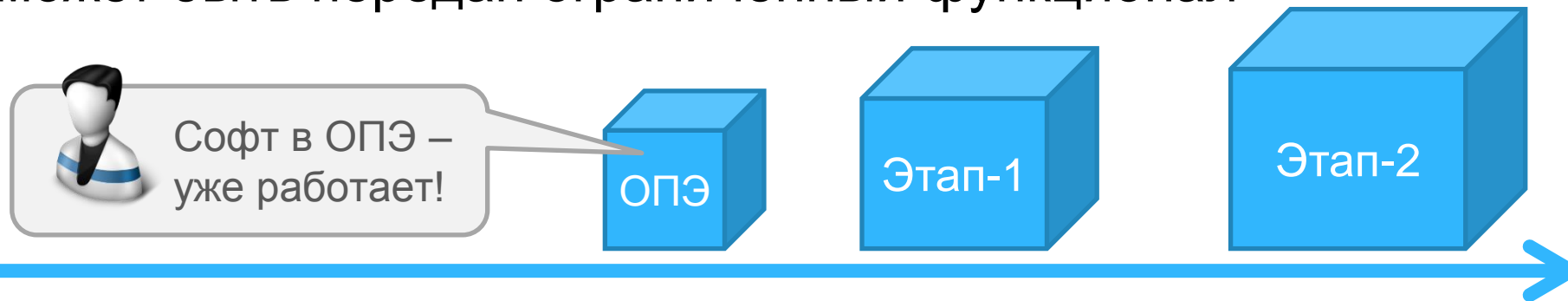


Нужно пользоваться преимуществами и адаптироваться к недостаткам

Практики ведения проекта

Сценирование проекта. Этапы

- ▶ Общий score проекта определяется бизнес-целями проекта заказчика и не всегда может быть изменен
- ▶ Большой проект часто можно разбить на этапы
- ▶ Есть опытно-промышленная эксплуатация, в нее может быть передан ограниченный функционал

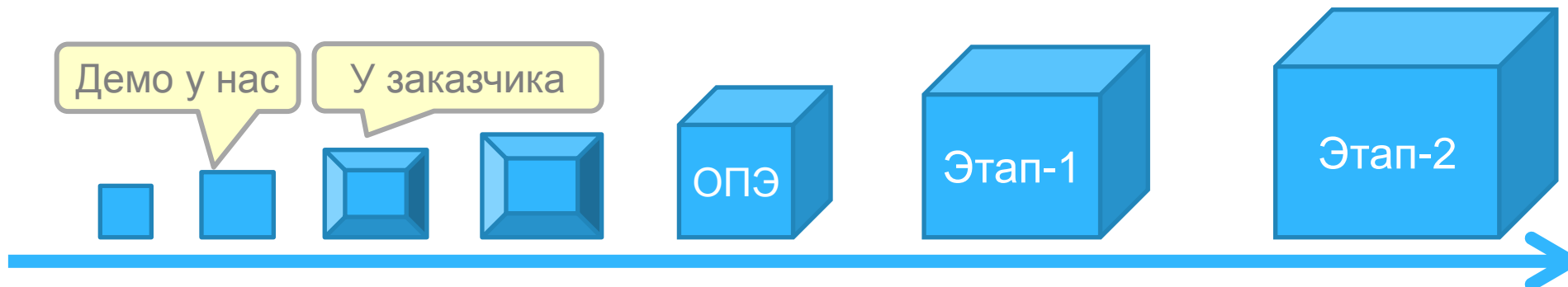
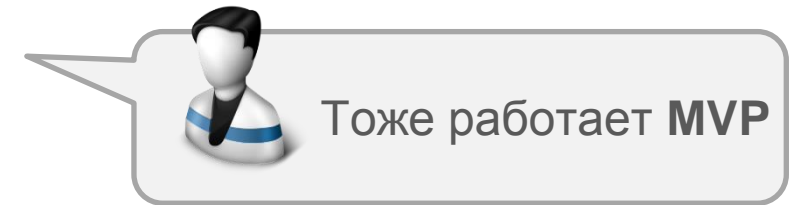


Первый этап для ОПЭ – замкнутый функционал, решающий существенную проблему бизнеса.

Принцип MVP (Minimum Viable Product) для ОПЭ и далее

Сценирование проекта. Демо

- Разработка функционала для ОПЭ длится 4–6 месяцев
- Разбиваем его на **2–4 демо**, представляя интересный бизнес-заказчику **целостный** функционал
- Первые демо проводим на нашей территории, так **заказчик знакомится с командой**
- Далее разворачиваем тестовую среду у заказчика, переносим демо в нее, совмещая с испытаниями



Планирование серии демо

- ▶ У каждого демо – своя целевая группа и интересный ей целостный функционал. Эта группа должна увидеть процесс
- ▶ Учитываем разрывы с текущей автоматизацией и связанные с этим ожидания
 - Нужно показать ожидаемые улучшения
 - Нужно показать, что «по площади» не станет хуже
- ▶ Учитываем логику разработки, но делаем это творчески
 - Если ценность заключается в операционном документообороте, то на первом демо справочники могут быть без интерфейсов
 - Но можно пригласить на первое демо другую группу, для которой новшества в справочниках являются ценными

Проведение демо

- ▶ Демо сценируем и проводим с учетом интересов бизнес-пользователя, на его языке
- ▶ Демо обычно проводят аналитики, которые собирали требования, поскольку у них уже есть контакт с заказчиком
- ▶ В демо у нас участвует вся команда, таким образом **заказчик с ней знакомится**
- ▶ Демо в тестовой среде – это испытания для ИТ и **обучение для пользователей**, поэтому мы их разделяем
 - Такой подход позволяет расширять круг контактов у заказчика
 - Пользователи заказчика могут посмотреть софт сами
 - Но не вся команда участвует, поэтому надо доносить до нее обратную связь

Релизы после ввода в ОПЭ

- ➔ Определяются **бизнес-потребностями заказчика**
 - Релизы к сроку с заданным функционалом
 - Релизы заданного функционала к моменту готовности
 - Срочные обновления с небольшим функционалом
- ☹️ Это нарушает ритм работы и требует планирования
- ☹️ А также влечет накладные расходы на процесс
- 😊 Но обеспечивает решение проблем бизнеса



Continuous Delivery решает эти проблемы, не нарушая ритма, но требует высокой автоматизации тестирования и обновления ПО

Документация

- ▶ Различаем формальное и фактическое назначение
 - Бывает, что есть формальная write-only документация для соблюдения процедур и легкого фактического согласования
 - Бывает, что формальные документы являются налаженным способом работы бюрократической машины заказчика
- ▶ Документооборот в большой организации – способ согласования действий, поэтому его нужно поддерживать
- ▶ Артефакты не отменяют сотрудничества, они являются средством его установления (наряду с коммуникациями)
- ▶ Часть отделов лучше общается через нас, а не напрямую внутри организации

Позиции стейкхолдеров у заказчика

- ➔ Бизнес-подразделения
 - Руководители, заинтересованные в проекте
 - Конечные пользователи
 - Проектный офис
- ➔ ИТ заказчика
 - Проектное подразделение
 - Служба эксплуатации
- ➔ Служба контрактования и бюджетирования



Нужно понимать принятый у заказчика способ разрешения конфликтов (эскалация или переговоры)

Адаптация команды

- ➔ Объем коммуникаций с заказчиком очень велик и не может обеспечиваться одним человеком
- ➔ Поэтому существуют специализации
 - Руководитель проекта, он же Product Owner, отвечает перед заказчиком за проект в целом
 - Аналитики отвечают за взаимодействие с бизнес-подразделениями (требования, демонстрации, обучение). Принцип ответственности за соответствие продукта требованиям
 - Инженеры службы эксплуатации обеспечивают поддержку пользователей
 - Разработчики – общение с ИТ заказчика по технике



Те, кто ведет коммуникацию, должны понимать принятые у заказчика неформальные правила

Контрактование обеспечивает выполнение процедуры

- В крупных организациях различают формальный и фактический процесс, их ведут разные стейкхолдеры
- Контрактование проверяет допустимость отклонения
- Необходимо согласовывать, как будут контрактоваться активности проекта, отсутствующие в процедуре
 - Демо можно предъявлять как испытания или обучение
 - Пожелания на демо нужно относить к замечаниям или доработкам
- Нужно поддерживать процедуру управления стоимостью
 - Переменная стоимость или переменный score?
 - Согласование стоимости до начала работ или после их выполнения?
 - Кто и как подтверждает заказ, исполнение и стоимость работы?

Заключение

- ▶ Адаптированный к условиям заказчика Agile-процесс обеспечивает достижение конечной цели проекта, то есть **получение и внедрение работающего софта**
- ▶ **Налаженная коммуникация** способствует достижению конечной цели и может иметь **самостоятельную ценность** для заказчика
- ▶ Коммуникация и доработки по пожеланиям заказчика влекут дополнительные трудозатраты, придумать способ их оплаты – одна из задач процесса создания договоренностей
- ▶ В конечном итоге усилия оказываются оправданными и для заказчика, и для исполнителя

Практики – для поддержки ценностей,
а не для формального процесса

Спасибо!
Вопросы?



Максим Цепков
maks@custis.ru
<http://mtsepkov.org>

