

Agile – гибкое управление

Даже если вы не собираетесь отправлять человека в космос и не располагаете соответствующим для этого объемом ресурсов – все равно найдете подходящий для вашего проекта метод управления. На сегодняшний день их разработано множество, под самые разные задачи. Agile – это гибкий подход к управлению проектами и продуктами, ориентированный на динамическое формирование требований и обеспечение их реализации. В чем его особенности? Поговорим.



Мирослав Лянцевич,
управленческий
и ИТ-консультант ком-
пании «НЭТИ»

Пророком метода управления, о котором пойдет речь, можно считать австрийско-американского экономиста Йозефа Алоиза Шумпетера. Он впервые обратил внимание, что движущей силой экономики выступает не некая «невидимая рука рынка», а вполне конкретный человек – предприниматель. Согласно Шумпетеру, экономическая динамика основана на распространении нововведений в различных сферах хозяйственной жизни. Результатом инноваций является влияние на экономические процессы или непосредственно на продукцию.

Инновационная деятельность предпринимателя не ограничивается только изобретениями и их практической реализацией. Инновации, аргументировал Шумпетер, подобны ветрам «созидательного разрушения», так как они приводят к моральному старению предыдущих изобретений, идей, технологий, профессий и оборудования, безжалостно сметая их со своего пути.

Долгое время идеи Шумпетера оставались на запасных путях экономической науки. Скорее всего, общество было озабочено другими разрушениями, вызванными революциями и мировыми войнами. Лишь в 80-х годах прошлого века американский исследователь стратегического менеджмента Майкл Портер зафиксировал в своей работе «Конкурентные преимущества стран», что «конкурентоспособность конкретной нации зависит от способности ее промышленности вводить новшества и модернизироваться».

Таким образом, наступило время поиска реальных и быстро действенных инструментов «созидательного разрушения». И возникнуть они должны были в самой

инновационной отрасли экономики – информационных технологий (ИТ).

AGILE - УПРАВЛЕНИЕ ИТ КАК БИЗНЕСОМ

Начиная с 1946-го года, года изобретения первого компьютера, и до совсем недавних пор процесс разработки программного обеспечения напоминал строительство многоэтажного дома индивидуальной конструкции: вначале долго и упорно составлялись «чертежи» (технические задания на ПО), далее шло «строительство» (разработка), потом «отделочные работы» (перенос начальных данных, настройка ролей пользователей и т.д.), и, наконец, шло «заселение» (опытно-промышленная эксплуатация). Внесение изменений в «чертежи» в ходе строительства и последующих этапов было крайне нежелательным, потоки работ были необратимы как струи воды (неслучайно такая методика разработки ПО получила название «водопад»).

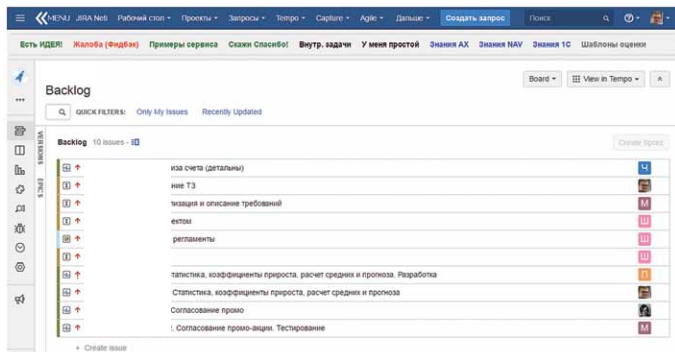
Однако часто требования к системе за время разработки безнадежно устаревали, и программный продукт приходилось выбрасывать на свалку. В ответ на это предприимчивые ИТ-менеджеры разработали в 2001-м году метод управления agile (англ. – гибкий), базирующийся на принципах:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Основная соль agile - декомпозиция крупной задачи на завершённые, имеющие бизнес-значение подзадачи и их реализация в нисходящем порядке бизнес-значимости (где примерно 20% функционала покрывает 90% основных требований к продукту - они и реализуются в первую очередь), а также ретроспектива проведенной работы. Это дает возможность показывать клиенту продукт с частично работающим функционалом и получать обратную связь с самых ранних этапов. В результате при сдаче проекта риск того, что клиента что-то не устроит, сводится к минимуму.

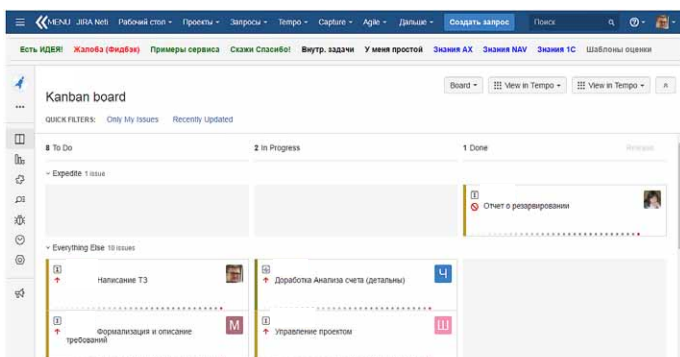
На практике были выработаны две техники ведения agile-проектов. Техника scrum предполагает, что проект разработки ПО разбивается на серию коротких отрезков-«спринтов». Возможности ПО к реализации в очередном спринте определяются в начале отрезка и не могут изменяться на его протяжении. При этом строго фиксированная небольшая длительность спринта придает процессу разработки предсказуемость и гибкость. Многоотомники техзаданий здесь заменяют компактные «бэклоги» с составом пожеланий к продукту на каждом отрезке.

Рис. 1. Пример электронного бэклога



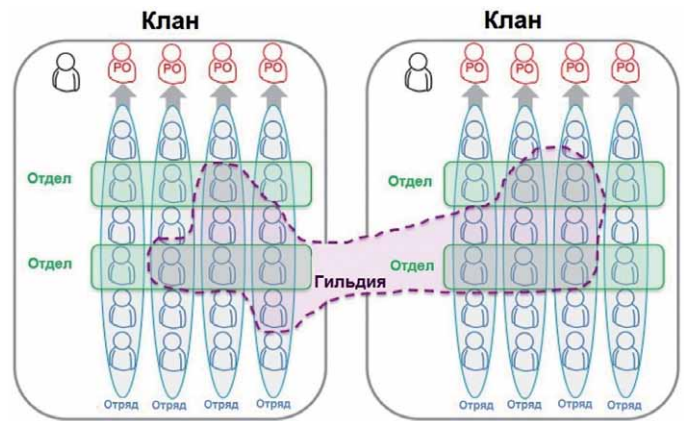
Вторая техника kanban ставит во главу угла максимальную визуализацию прогресса задач разработки. Проектные задачи описываются на канбан-доске, обязанность каждого члена проектной команды - сигнализировать о продвижении задачи, чтобы ликвидировать возможные ожидания и простои.

Рис. 2. Пример электронной канбан доски



Организационно применение agile можно сравнить с заменой регулярных войск на участке фронта на подразделения спецназа: ранее иерархичная организация начинает делиться на кланы и отряды, возглавляемые владельцами продуктов (product owners - PO). При этом функция отделов в оргструктуре нивелируется до аккумуляции знаний по определенным предметным областям, а сами отделы объединяются в виртуальные гильдии. Это отражается и на дизайне офисных помещений: начинает максимально приветствоваться open space, включающий письменные столы, гостиную, «личную» комнату, большое количество чертежных досок, висящих на стенах.

Рис.3. Agile - организация

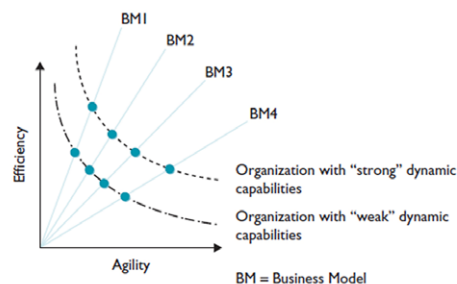


AGILE - УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ КАК ИТ

По выражению российского ученого Александра Бухвалова: «ИТ представляют собой опцион выживания..., так как без ИТ ни одна современная компания существовать не может. Этот опцион не приносит (самостоятельной - ред.) ценности, но альтернативой является уход с рынка или банкротство».

Так к менеджерам постепенно стало приходить осознание того, что стратегию и бизнес-процессы организации можно сделать такими же гибкими и динамичными, как и применяемый в компании «софт». ИТ стало выполнять роль ключевой «динамической компетенции», обеспечивающей как изменяемость компании, так и ее операционную эффективность. Это потребовало заимствования методов управления, используемых при создании программных продуктов, и перенос их в менеджмент.

Рис.4. Влияние динамической компетенции на эффективность и гибкость организаций*



*Источник: статья Teece, Peteraf, Leih Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, And Strategy in the innovation economy, California management review, Summer 2016.

Стали возникать бизнесы, формально не относящиеся к отрасли ИТ, но организованные по принципу ИТ-стартапа. Один из них появился в Сыктывкаре. Речь идет о компании «Додо Пицца», главным активом которой стали не печи и посудомоечные машины, а собственная программная разработка «Dodo IS», разработанная по agile-принципам.

Бизнес-архитектура этой системы охватывает все уровни управления: от топ-менеджмента (управляющего всей компанией и мастер-франшизой), следящего за ключевыми показателями эффективности бизнеса, до линейного сотрудника, отвечающего за процессы приготовления и доставки продукта потребителю.

Рис.5. Бизнес-архитектура Dodo IS

ПРОДУКТОВЫЕ КОМАНДЫ DODO IS

1. Ядро системы

1. «Админка» Dodo IS как продукт - настройки бизнеса для локализаций	2. Интерфейс управления мастер-франшизой - аналитика, настройки, создание юнитов	3. Интерфейс управления глобальной управляющей компаний
--	---	---

2. Продукт

1. Управление производством. Трекер в пиццерии
2. Касса
3. ТВ-борды
4. Производство теста. Управление тестом

3. Клиенты

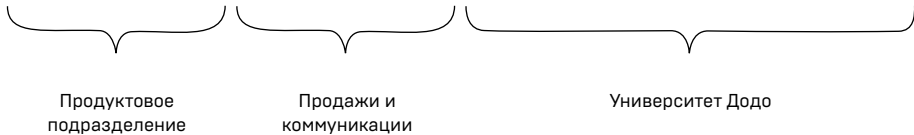
1. Сайт. Мобильный сайт.
2. Приложения
3. Система лояльности
4. CRM
5. Цифровой маркетинг
6. Контакт-центр. Поддержка розничных клиентов
7. Промо-сайты

4. Менеджмент

1. Учет
2. Персонал. Личные кабинеты
3. Локальный маркетинг. Акции.
4. Управление доставкой. Курьеры.
5. Операционные интерфейсы: - менеджер смены - управляющий пиццерией - управляющий сетью

5. Контроллинг

Система контроля качества. Тайные покупатели.
6. База знаний и стандарты
1. База знаний
2. Цифровые стандарты в пиццерии



Прежде всего, эта компетенция обеспечивает так называемые «сенсорные способности» компании. Она, естественно, не заменяет интеллект и переговорные навыки менеджеров, но, однако, помогает выявлять динамику потребительского спроса во всех точках присутствия компании благодаря продуманной системе отчетности о продажах. Специальный отчет о стоп-листах выявляет, каких блюд не оказывается в наличии в тех или иных пиццериях, что служит основанием для принятия незамедлительных управленческих решений.

В Dodo IS прослеживается причинно-следственная связь между зафиксированной динамикой спроса и объемом заготавливаемого сырья для приготовления блюд. А создаваемые компанией распределительные центры в крупных городах присутствия, процессы которых интегрируются в Dodo IS, позволяют агрегировать задачи по заготовке сырья, что дает ощутимую экономию в масштабе.

Эта система уже умеет сравнивать «теоретический» объем списываемого сырья, исходя из фактических продаж, с реальным, выявленным по итогам инвентаризации, что ведет к минимизации непроизводительных списаний, которые до внедрения составляли до 5% от объема выручки. Работа всех пиццерий, включая франчайзинговые, в одной информационной системе с учетом роста оборота сети позволяет уже сейчас консолидировать функцию закупок, вести единый реестр поставщиков, проводить электронные аукционы по закупкам, аналогичные осуществляемым федеральными розничными сетями, добиваться получения ретробонусов.

Также на основании прогноза спроса и понимания часов пиковой загрузки пиццерии Dodo IS составляет автоматический график выхода на работу для персонала. Это, с одной стороны, избавляет от простоев и лишних затрат на оплату труда, с другой – учитывает пожелания сотрудников, многие из которых – студенты и мамы, находящиеся

в отпуске по уходу за ребенком. Еще одно преимущество - «воронка» потенциальных кандидатов, формируемая на специальном сайте трудоустройства - составной части Dodo IS. Благодаря ей компания понимает, кто в перспективе сможет оперативно присоединиться к ее команде.

При этом данная информационная система делает производственный процесс максимально игровым. Специальные разноцветные аватары на экранах показывают пицмейкерам, насколько качественно и быстро они приготовили пиццу.

Рис.6. Аватары в Dodo IS



На очереди появление ИТ-сервисов по «взрачиванию» в компании идеальных сотрудников, в эти сервисы будут интегрированы «барометры» удовлетворенности работы в коллективе, мотивационные карты персонала, системы целеполагания.

Благодаря Dodo IS процесс открытия новых пиццерий, в том числе зарубежных, стал носить взрывной характер, напоминающий распространение нового софта для гаджетов через сервис Apple store.

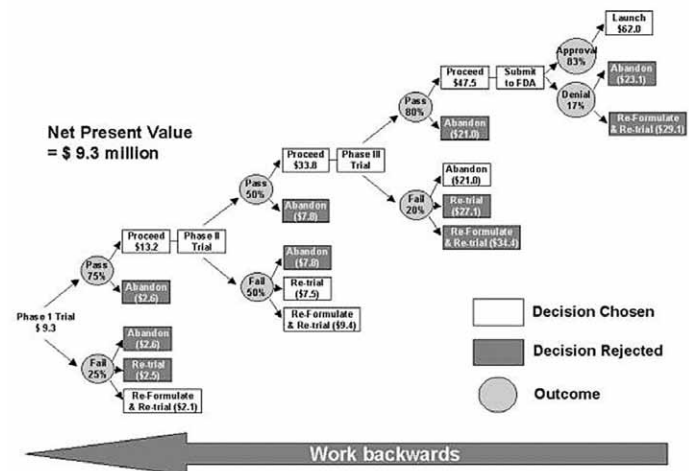
AGILE ПО РАСЧЕТУ

Любое управленческое решение связано с тем, что мы вкладываем средства «сегодня», а получаем отдачу «завтра». «Завтра» же никто в принципе не может предвидеть или предсказать. Применение agile означает необходимость управления рисками завтрашнего дня. На смену линейного прогноза а-ля «утром деньги - вечером стулья» должны прийти сценарные финансовые модели.

Техника создания таких моделей получила название «техника реальных опционов». Опционный контракт гласит: выполню операцию, если выгодно, а если не выгодно - откажусь. Ясно, что опцион представляет собой весьма ценное право, а потому имеет свою стоимость. По аналогии с финансовыми различаются опционы на покупку (call) и опционы на продажу (put). По сути, акционеры владеют call-опционом на право обладания фирмой. Они откажутся от фирмы, если ценность ее недостаточна, передав права владения кредиторам.

Стоимость реального опциона, по сути, NPV (чистая приведенная стоимость) бизнеса, проекта или решения, считается на основании вероятностной модели - дерева с узлами принятия тех или иных управленческих решений. Рассчитанная на иллюстрации с учетом вероятностных значений стоимость решений по запуску нового лекарственного препарата (белые квадратики) будет являться ценой исполнения опциона call, отказ от проекта (серые квадратики), - ценой исполнения опциона put.

Рис.7. «Дерево» реального опциона по выпуску лекарственного препарата



На прикладном уровне agile означает перестройку подходов к системе бюджетирования предприятия. На смену «водопада» - изнуряющей подготовки и подгонки статей бюджета перед стартом финансового года и использования защищенного бюджета как истины последней инстанции на всем его протяжении должна прийти более гибкая «венчурная» модель бюджетирования.

Согласно этой модели, начальное финансирование выделяется на короткий период (своеобразный «спринт») под создание и производство «минимально жизнеспособных продуктов» (minimally viable products - MVPs), которые будут быстро созданы, доработаны исходя из обратной связи от потребителя и выпущены на рынок. Финансирование на последующие «спринты» зависит от реального поведения этих продуктов на рынке и по сути должно прогнозироваться по «дереву» реального опциона.

На крутые виражи agile встают не только стартапы типа «Додо Пицца», но и очень крупные игроки. Так, об инициативе перестройки методов управления по agile заявил Сбербанк, и эту инициативу, получившую название Sbergile, Герман Греф уже назвал самым фундаментальным изменением за все практически двухсотлетнее время существования банка.

В то же время, увлекаясь agile, не нужно забывать, что изменения не должны являться самоцелью, каждое изменение необходимо рассматривать как реальный опцион со своей стоимостью исполнения.