

ТЕХНОЛОГИЯ БЫСТРОГО РЕЗУЛЬТАТА: ПРИНЦИПЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ

Константин Зимин, главный редактор Information Management

В последнее время все большее значение приобретают ускоренные и гибкие методологии создания и развития ИТ-систем. В июле 2009 года фирма «1С» выпустила методику управления проектом по внедрению систем семейства «1С:Предприятие» — «1С:Технология Быстрого Результата». Эта методика вобрала в себя многие современные подходы, нацеленные на ускорение внедрения ИТ-систем и увеличение гибкости и адаптивности создаваемого решения.

Определение и цели создания

Технология Быстрого Результата (ТБР) — это технология внедрения тиражных программных продуктов семейства «1С:Предприятие», направленная на получение быстрых, регулярных (в идеале — ежемесячных) результатов,

имеющих ценность с точки зрения заказчика, и предполагающая снижение финансовых рисков. Другими словами, это технология, «...предполагающая снижение финансовых рисков, регулярное закрытие выполненных работ и обеспечивающая исполнителю получение регулярного финансирования на выполнение работ».

Хотя Технология Быстрого Результата — методология управления проектами внедрения информационных систем (ИС), прежде всего, на базе тиражных продуктов «1С», однако ее принципы и практики могут применяться и при внедрении других продуктов, что повышает её ценность.

Технология Быстрого Результата была разработана как ответ на вызовы текущего момента, а именно:

- изменения стали постоянно действующим фактором, влияющим на все аспекты деятельности компаний;
- сократился горизонт планирования развития информационных технологий (ИТ);
- изменились парадигмы развития информационных технологий: период наступления «широким фронтом» и радикального изменения компании для реализации «лучших практик» постепенно уходит в прошлое, новая парадигма — короткие проекты с быстрой отдачей и последовательное и постепенное изменение компании.

Именно в ответ на эти требования фирма «1С» и создала методологию Технологии Быстрого Результата. Следует отметить, что Технология Быстрого Результата — не единственная методология управления проектами внедрения тиражных продуктов «1С».

Для простых внедрений типовых продуктов фирма разработала

методологию стандартного внедрения. Длительные и сложные корпоративные проекты ведутся по методологии корпоративного внедрения. В этой линейке проектных методологий фирмы «1С» Технология Быстрого Результата занимает особое положение, находится как бы «посередине».

Ценности, принципы и практики Технологии Быстрого Результата

Безусловно, Технология Быстрого Результата впитала в себя опыт партнерской сети «1С» по внедрению систем в условиях повышенной неопределенности и необходимости получить быстрые результаты. Но не только. Поставив задачу разработать методологию получения быстрых результатов, авторы обратились к накопленному в мире опыту и прежде всего — к быстрым и гибким Agile-технологиям разработки программного обеспечения (ПО).

В частности, Технология Быстрого Результата несет в себе много черт, характерных для методологии XP (от англ. Extreme Programming, экстремальное программирование).

«1С:Технология Быстрого Результата» представляет собой набор принципов и практик, а также структурированный пакет документов и средств их структуризации и хранения.

Следует заметить, что XP — это методология разработки программного обеспечения, а Технология Быстрого Результата — методология внедрения тиражного программного обеспечения. И в этом принципиальная разница. Однако принципы и практики XP оказываются весьма полезными и продуктивными и при внедрении тиражных систем. Таким образом, в некотором смысле Технология Быстрого Результата — это реализация идей Agile для внедрения тиражных продуктов. И в этом ее большая ценность.

Описание методологий, ориентированных не на процессы и области знаний, а на конкретные принципы и практики, удобно проводить в следующей структуре (см.рис. 1):

ЦЕННОСТИ + ПРИНЦИПЫ + ПРАКТИКИ.

1. **Ценности** — это набор убеждений, или аксиом, которые служат основой для принимаемых решений и значимы для всех участников проекта внедрения. Для многих очень сложно изменить свои убеждения. Если команда принимает эти ценности, у неё изменяется командное поведение, принципы работы и даже привычки. Ценности определяют стиль мышления и способы взаимодействия в команде.

ТБР опирается на пять главных ценностей: изменения неизбежны, необходима высокая мотивация участников проекта и низкие транзакционные издержки, нужно сокращать циклы разработки и балансировать между типичностью и уникальностью

2. **Принципы** — это мост между ценностями и практиками, они разъясняют характер ценностей и раскрывают содержание каждой из них, выражают требования, касающиеся конкретных элементов проекта: модели жизненного цикла, организации проекта, структуры команды и др.

3. **Практики (инструменты)** — набор активностей, соблюдая которые можно повышать вероятность успеха. Принципиально, что набор практик может меняться от команды к команде согласно ситуации в текущем проекте, но ценности и принципы при этом остаются неизменными.

Надо отметить, что практики Технологии Быстрого Результата эффективно работают не поодиночке, а в комплексе, и при этом комплекс практик позволяет соблюсти не один, а сразу несколько принципов.

ЦЕННОСТИ

- Изменения по ходу проекта – это неизбежно, не надо им сопротивляться, с ними надо работать.
- Высокая мотивация на результат как заказчика, так и подрядчика.
- Низкие транзакционные издержки¹ в ходе проекта – ключ к быстрым результатам.
- Необходим баланс между уникальностью каждой компании и использованием тиражных решений
- Циклы получения новых релизов/редакций ИС должны быть как можно более короткими, ИС должна начать работу как можно раньше.

ПРИНЦИПЫ

- Адаптация типового продукта и внедрение ведется итеративно.
- Развивать ИС нужно параллельно с ее сопровождением.
- Необходим учет новых возникающих потребностей, гибкое планирование и реализация.
- Снижение транзакционных издержек происходит, прежде всего, за счет эффективных коммуникаций. Не будет хороших коммуникаций – не будет успеха проекта².
- В ходе проекта взаимное доверие между заказчиком и подрядчиком должно расти.
- Для успеха необходим короткий цикл обратной связи и быстрое принятие решений.
- Перфекционизм должен быть разумным. Нужен компромисс между качеством, объемом, временем и ресурсами.
- Необходимо стремиться к простоте, насколько это возможно, все упрощать: требования, архитектуру, программный код, документацию и т. д.³

ПРАКТИКИ

- Выбор технологии внедрения перед стартом проекта, на этапе подготовки к проекту.
- Жизненный цикл проекта, где проектная и операционная форма работ идут параллельно и тесно взаимосвязаны.
- Четкая технология управления требованиями и изменениями. Быстрое и технологичное обнаружение дефектов, запросов на изменения.
- Единая самоорганизующаяся команда, включающая специалистов заказчика и подрядчика, они работают совместно.
- Открытые коммуникации, надежность и честность по отношению к партнеру.
- Четкое разделение работ. Методические наработки в области функций, процессов и методик учета определяют специалисты заказчика. Архитектура ИС, адаптация и настройка типового решения – это область ответственности подрядчика.
- Методическая поддержка – это постоянная работа в проекте. Методолог должен быть членом команды проекта.
- Задачи разбиваются на подзадачи так, чтобы в первую очередь реализовать наиболее важные для заказчика требования.
- Архитектура системы программ «1С:Предприятие» и средства разработки.

Рис. 1. Ценности, принципы и наиболее важные практики ТБР.

Примечания.

1. Теория транзакционных издержек является одним из направлений институциональной экономической теории. Транзакционные издержки — это издержки на переговоры и управление договоренностями, они связаны со взаимоотношениями людей. Транзакционные издержки возникают везде, где есть неполнота информации и неопределенность, и всегда связаны с последующим ее снятием. Очень часто транзакционные издержки ведут к отклонению от нормы, когда необходимо управление в условиях нештатной деятельности.
2. Аналогичный принцип есть и в Agile-методологиях. «Первая ценность XP — это коммуникация. Проблемы, которые возникают в процессе работы над проектами, почти всегда связаны с тем, что кто-то не сказал кому-то о чем-то важном, — пишет Кент Бек в книге «Экстремальное программирование» (Питер, 2002). — ...Для всех очевидно, что общение должно быть открытым и искренним, однако зачастую приходится сталкиваться с обратным». Причем ТБР делает акцент не только на эффективных коммуникациях в рамках проектной команды, но и на тесных и быстрых коммуникациях с заказчиками ИТ-системы. Если команда проекта будет бегать за всеми лицами, принимающими решения, о быстрых результатах придется забыть.
3. ТБР исходит из того, что требования к ПО постоянно меняются, поэтому грамотно спроектировать систему со всеми подробностями в начале проекта невозможно. Приходится создавать ИТ-систему итеративно. Однако при этом необходимо соблюдать условие простоты дизайна, иначе в какой-то момент система окажется неработоспособной.

Наиболее важные практики и инструменты, которые поддерживают выполнение принципов ТБР следующие.

Практики (инструменты) снижения транзакционных издержек в проекте:

- единая команда проекта и тесное взаимодействие заказчика и подрядчика;
- высокоэффективные коммуникации как в команде проекта, так и с заказчиком проекта;
- составление списка лиц, принимающих решения, и четкого плана коммуникаций по проекту;
- использование средств автоматизации, в особенности для учета дефектов и инцидентов, а также запросов на изменения;
- использование инструментов управления требованиями;

- использование инструментов управления изменениями.

Практики (инструменты) роста доверия между заказчиком и подрядчиком в ходе проекта:

- единая команда проекта и командный дух;
- честные и открытые коммуникации в команде;
- формирование набора правил взаимодействия, максимальное снятие неопределенностей в том, кто, когда и в каком виде принимает решения;
- четкое выполнение намеченного плана работ.

Практики (инструменты) учета возникающих новых потребностей, гибкого планирования и реализации:

- четкая технология управления требованиями;

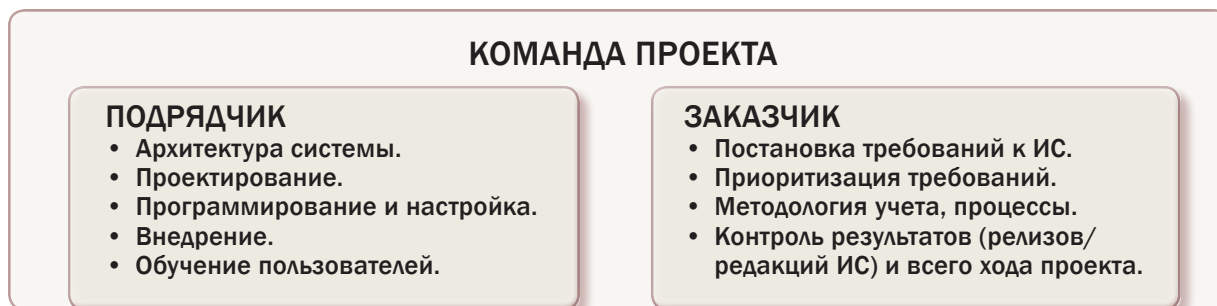


Рис. 2. Разделение зон ответственности в команде проекта

- быстрое и технологичное обнаружение дефектов, запросов на изменения;
- процесс обработки обращений и запросов на изменения;
- регулярное планирование и перепланирование работ и ресурсов, практика «игры в планирование»;
- архитектура системы программ «1С:Предприятие» и средства разработки.

Практики (инструменты) достижения компромисса между качеством и временем/ объемом/ресурсами:

- высокоэффективные коммуникации с заказчиком проекта;
- применение закона Парето, который можно переформулировать так: 80 % требований можно с достаточным качеством реализовать за 20–50 % ресурсов и времени, остальные 20 % требований, а также повышение качества потребуют всего оставшегося времени и бюджета.

Выделим несколько важнейших инструментов и практик ТБР:

1). Команда проекта. В команде проекта нет разделения на заказчика и подрядчика; команда проекта едина, хотя и состоит из тех и других сотрудников. Участники команды проекта доверяют друг другу. В ней существует четкое разделение зон ответственности, каждый член команды проекта делает то, в чем более всего компетентен (рис. 2).

2). Жизненный цикл проекта. Проектная и операционная форма работ в ТБР существуют бок о бок друг с другом. Запуск первой версии рабочей системы происходит как можно раньше, а потом релизы ее новых версий «накатываются» на уже работающую систему.

3). Информационная система (ИС), фиксирующая несоответствия и запросы на изменения. Это необязательный, но крайне желательный инструмент ТБР. Информационная система необходима для сокращения транзакционных издержек на передачу несоответствий и запросов на изменения всем членам команды проекта, а также для контроля сроков внесения изменений.

