

# Реализация ИТ-проектов: Классический подход против Agile методологии



# Как мы привыкли вести проекты?

1. Фиксированный бюджет проекта. Все клиенты любят Fix-Price 😊
2. Четко определенные сроки проекта.
3. Жестко закрепленный объем автоматизации.
4. Подробное техническое задание.
5. План-график, диаграммы Ганта и пр.

# Как строится методология такого проекта?

Требования, описанные на предыдущем слайде, достигаются так называемой **«водопадной» методологией**:

1. Первым этапом проекта является «Анализ и дизайн». В ходе этого этапа проводится интервью с бизнес-экспертами, подрядчик пишет документ «Дизайн решения», и согласует его с клиентом
2. В результате этого мы получаем точно определенный функциональный объем проекта. Как результат, мы получаем:
  1. План проекта вплоть до запуска в эксплуатацию
  2. Точные сроки
  3. Точный бюджет
3. Далее, друг за другом, идут этапы:
  1. Построение. Выполняется вся разработка, тестирование, создание документации. Окончание этапа – интеграционный тест (приемка системы клиентом на синтетических тестах).
  2. Внедрение. Обучение пользователей, загрузка начальных данных, подготовка плана запуска.
  3. Запуск и активная поддержка. Запуск системы в эксплуатацию, помощь пользователям на старте.

Подробнее об этой методологии: <http://fto.com.ru/metodology>

# Минусы классического подхода

- **Непопадание в ожидания.** В классическом проекте от согласования дизайна на систему до первой демонстрации ее (т.н. интеграционного тестирования с заказчиком) проходит до 6 месяцев, а до запуска системы в эксплуатацию – до 9 месяцев, а в крупных проектах и больше. Часть ожиданий клиента относительно системы, которая была недостаточно точно отрефлексирована в дизайне, оказывается не выполненной; это становится известно через месяцы работы.
- **Компания не стоит на месте.** За время разработки и подготовки к запуску (условно, 9 месяцев) бизнес-процессы в компании меняются, и запускаемая система уже отстает от жизни. Стоимость внесения изменений по ходу проекта высока
- **Существенная часть бюджета тратится на малополезную работу.** Этап «Анализ и дизайн» проекта (проведение интервью, написание и согласование дизайн решения) занимает 20-30% бюджета проекта. В нашей практике крайне редки случаи, когда после запуска проекта полученный дизайн решения реально используется (это просто бумага).
- **Работа на корзину.** На этапе дизайна бизнес-эксперты могут придумывать процессы или функциональность, которые не будут использоваться в реальной жизни. Все согласованные пожелания разрабатываются полностью, а после запуска существенная часть функционала переделывается, или выкидывается и разрабатывается с нуля.
- **Запланированный CAPEX тратится целиком.** Невозможно в произвольный момент остановить проект и пользоваться тем функционалом, что уже готов: клиент получает результаты только после запуска.

# Альтернативный подход

Альтернатива – методология **agile**, или гибкий подход.

Ключевые отличия подхода:

1. Разработка ведется итеративно. Каждая итерация приводит к созданию и запуску нового блока функциональности.
2. Планирование работы команды ведется не сразу на весь проект, а на следующую итерацию.
3. Существенно уменьшен объем создаваемой документации.
4. Больше коммуникации между командой клиента и подрядчика

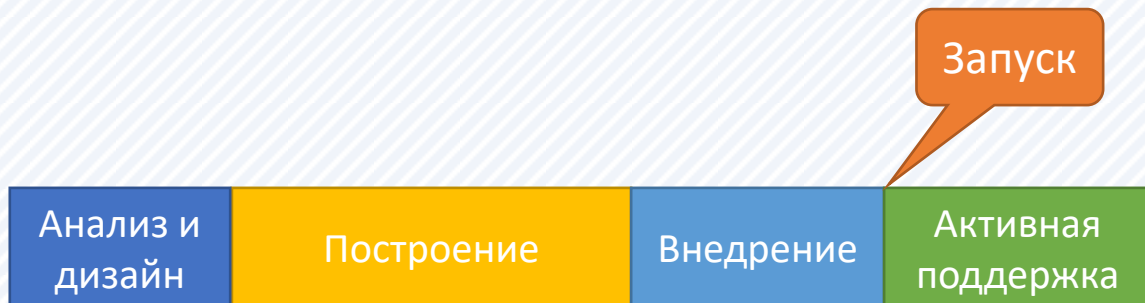
Подробнее об этой методологии: [wiki](#)

# 1. Итеративная разработка

Окончание каждой итерации – демонстрация промежуточных результатов клиенту и (чаще всего) запуск новой функциональности в эксплуатацию. Такой подход позволяет:

- Получать быструю обратную связь от бизнес-экспертов и конечных пользователей по новой функциональности и корректировать планы по созданию системы.
- Система всегда в состоянии «готова». В любой момент времени можно остановить разработку (и соответственно выделение бюджета) и пользоваться тем продуктом, который уже разработан.
- Изменение требований – это хорошо, это естественная ситуация, а не отклонение от нормы (как в «водопадной» модели). Бизнес не стоит на месте.

Классический подход



Гибкий подход



## 2. Планирование по итерациям

Общий план проекта – не расписан детально, а представляет из себя roadmap по ключевым функциям. Детальное планирование ведется только на ближайшую итерацию. За счет этого:

- Разрабатывается только то, что необходимо: низкоприоритетные задачи не будут разрабатываться до высокоприоритетных (а может и никогда).
- Сокращается избыточная работа на планирование руководителя проекта как со стороны клиента, так и подрядчика
- Уменьшается ставка в проекте: подрядчик не должен закладывать в ставку риски недооценки проекта, возникновения форс-мажорных ситуаций и т.п. На примере ФТО ставка по agile модели меньше ставки в fix-price проектах на 40%.

# 3. Меньше документации

В ходе проекта не создается полный дизайн решения на всю систему, этапа «Анализ и дизайн не существует. Документация на создаваемую функциональность в рамках ближайшей итерации создается в упрощенном виде. В результате этого:

- Уменьшаются непроизводительные затраты труда. За счет того, что документация создается непосредственно перед или во время разработки (когда часть системы уже работает), повышается ее точность и качество.
- Сокращается бюджет проекта, за счет отказа от этапа дизайна

«Насколько меньше» документации? Ниже приведены реальные примеры из разных проектов по одному и тому же процессу – управление ролями:

- [Классический подход](#)
- [Гибкий подход](#)



## 4. Больше коммуникации

- Команда подрядчика общается с командой заказчика не только на интервью и приемке системы, а на регулярной основе (ежедневно/еженедельно).
- «Владелец продукта» со стороны клиента вовлекается в проект с той же частотой: он всегда понимает, что нужно делать в каком порядке, и транслирует это команде.
- Личное общение в команде лучше, чем согласование ТЗ.
- Все это дает возможность глубже погружаться в бизнес клиента и более оперативно реагировать на изменения.

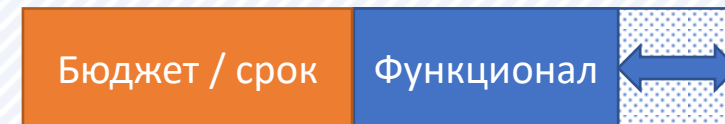
# От чего придется отказаться?

**Важно! В agile проекте не может быть фиксированного бюджета или фиксированного срока.**

Классический проект: после согласования дизайна функциональный объем определен точно, из него легко определяются бюджет и сроки.

Agile проект: функциональный объем не определен точно – функции разрабатываемого решения добавляются, уточняются и удаляются в любой момент по ходу проекта. **Без детального ТЗ нельзя оценить точно трудозатраты.** Фиксируется один из параметров:

- Определяется приблизительно функциональный объем, по его достижению («система всех устраивает») проект прекращается. Стоимость и сроки – переменная величина.
- Фиксируется бюджет и/или срок. Проект завершается по достижению заданных параметров в том функционале, что удалось реализовать за заданный бюджет.



# Когда нельзя применять agile?

- **Внедряемая система заменяет старую.** Поскольку новая система создается и внедряется поэтапно, нормальная работа бизнеса нарушается: старая система уже не работает, новая еще не работает.
- **Большая команда** (более 5 бизнес-экспертов). С ростом команды простая коммуникация (без детальных описаний процессов и согласований на всех уровнях) крайне затрудняется.
- **Нет «владельца продукта»** со стороны заказчика (или его невозможно выделить). Без человека, который точно понимает, что конкретно надо реализовать в системе в первую очередь, невозможна тактика частой поставки продукта.
- **Нет доверия к подрядчику.** В agile проекте невозможно точно оценить и зафиксировать бюджет. Работа по принципу Time&Material (оплата по фактически потраченному времени) в условиях недоверия некомфортна клиентам.

При этих вводных «водопадная» модель работает лучше.

# Когда можно применять agile?

- **Создается новая система.** До начала проекта функциональность отсутствовала, поэтому возможно запускать новую систему поэтапно: персонал и руководство клиента приветствуют более быстрое получение результатов.
- **Разумный размер команды клиента.** В небольших командах возможны ежедневные/еженедельные планерки, на которых согласуется содержание и функциональность, создаваемая на очередном этапе работы, а специалистам подрядчика напрямую уточнять у бизнес-экспертов детали реализации. Это позволяет сократить сроки за счет отказа от подробного описания.
- **Есть доверие к подрядчику.** Работа по T&M в таких условиях возможна и экономит бюджет.
- **Особенно agile полезен** в том случае, если к началу проекта **ожидания от системы у клиента не до конца ясны** – например, автоматизируются бизнес-процессы, которых еще нет в реальной жизни компании. В этом случае работа постепенными приближениями еще сильнее спасает от работы на корзину, что обязательно случается в классических проектах: бизнес-экспертам, как и всем людям, сложнее придумать правильный процесс, чем рассказать тот процесс, что уже есть.



[www.fto.com.ru](http://www.fto.com.ru)

[info@fto.com.ru](mailto:info@fto.com.ru)

+7 499 704-10-86