

Илья Павличенко

ДИЗАЙН AGILE ОРГАНИЗАЦИЙ

Системный подход к построению
адаптивных компаний
Российский опыт



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Отзывы	12
Предисловие	15
Долгий путь к российскому читателю.....	15
Мой читатель.....	15
Глава 1. Системное проектирование	17
BANI-мир и организационная гибкость	17
Атомы против битов и цифровизация	17
Мир клиента, а не производителя	18
Организационная гибкость	19
Скоростное обучение	20
Скоростная рефлексия	21
Адаптивность	21
Основные идеи	22
Стратегия, организационный дизайн и способности.....	23
«Звездная модель» организационного дизайна.....	24
Системное проектирование организации	26
Организационные способности.....	27
Шесть шагов проектирования.....	30
Создавайте свой фреймворк	31
Как оценить успешность трансформации.....	31
Основные идеи	32

Стратегический фокус	33
Продуктоцентричный подход	33
Клиентоцентричный подход	34
Операционно-центричный подход	35
Пересечение стратегических фокусов	35
Основные идеи	35
Как выглядит Agile-организация	36
Функциональная структура	36
Дивизиональная структура	38
Матричная структура	39
Прототип Agile-организации	40
Прототип продуктовой группы	42
Основные идеи	44
Глава 2. Мышление	45
Системное мышление	45
Границы системы	46
Система и ее цель	47
Основные и неосновные части системы	48
Законы взаимозависимости	49
Нет одного виноватого и корневой причины	50
Путь наименьшего сопротивления	52
Локальные оптимизации	53
Основные идеи	54
Потоковое мышление	54
Ресурсное мышление	56
Изменчивость	57
Размер рабочей партии	58
Транзакционные издержки и однопоточная разработка	59
Потоковое мышление	62
Устранение узкоспециализированных подразделений	63
Визуализация оставшихся очередей	65

Ограничение WIP, уменьшение рабочих партий и атака источников изменчивости	65
Выбор операционной стратегии	67
Типичный путь трансформации	68
Основные идеи	69
Глава 3. Структура	71
Продукты и продуктовые семьи	71
Продукты и сервисы обмениваются на деньги	71
Ненастоящий продукт	72
Критерии настоящего продукта	72
Внутренние продукты	73
Два взгляда на продукт: снаружи и изнутри	74
Поиск продуктовых семей	75
Основные идеи	78
Создавайте продуктовые группы	79
Формальное, не виртуальное подразделение	81
Включение основных частей	83
Сначала миссия, затем — основные части	84
Продуктовая группа и потоковое мышление	86
Основные идеи	87
Команды с общим продуктовым фокусом	87
Избегайте создания команд «изнутри наружу»	88
Создавайте команды «от клиента»	90
Проанализируйте входящую работу	91
Создайте наилучшую комбинацию команд	92
Непрерывно совершенствуйтесь	94
Развивайте поддерживающие способности	95
Основные идеи	96
Масштабируйтесь через области ценности	96
Размер областей влияет на адаптивность	98
Паттерны формирования областей ценности	99

Части клиентского пути.....	99
Сегменты	99
Рынки.....	99
Jobs to Be Done	99
Основные идеи	100
Минимизируйте функциональную связанность.....	100
Функциональные требования и параметры проектирования	101
Две аксиомы проектирования.....	102
Матрицы для оценки дизайна.....	103
Последствия функциональной связанности и способы борьбы с ней	104
Вспомогательные инструменты: декомпозиция и стандартизация	108
Функциональная и операционная связанности	109
Основные идеи	110
Группируйте взаимные зависимости	111
Три типа операционных зависимостей	112
Стоимость координации	113
Инструменты выявления зависимостей.....	114
Интервью.....	115
DSM-матрица.....	116
Частота зависимостей	118
Работа с многочисленными взаимными зависимостями	119
Основные идеи	121
Передайте власть и ответственность Владельцу Продукта.....	121
Модель фронт-бэк приводит к «контрактной» игре.....	122
Проблемы модели фронт-бэк в продуктовой разработке	123
Неудачное применение фронт-бэк в транспортной компании	124
Передача власти и ответственности Владельцу Продукта.....	126
В руках Владельца Продукта концентрируется ответственность за разработку и успех продукта одновременно.....	126
Владелец Продукта отвечает за видение и стратегию.....	127

Успех Владельца Продукта измеряется бизнес-результатами	128
Владелец Продукта много делегирует	129
Транспортная компания год спустя	130
Основные идеи	131
Разделяйте продуктовый и линейный менеджмент	132
Конфликты между менеджерами.....	133
Фокус — на индивидуальную, а не командную эффективность.....	133
Владелец Продукта занимается только продуктовым менеджментом	134
Заберите линейный менеджмент у Владельца Продукта и передайте его... менеджерам	135
Кросс-функциональные линейные менеджеры.....	136
Основные идеи	138
Глава 4. Процессы	139
Создайте условия для возникающей координации.....	139
Принципы координации в Agile-организации	139
Сообщества	141
Мультикомандные встречи	142
Путешественники.....	143
Менторы	144
Скауты.....	145
Команда первопроходцев.....	145
Ко-локация	145
Непрерывная интеграция	146
Основные идеи	147
Связывайте части продукта общими целями	147
Комплексность и туман неопределенности.....	149
Управление по целям и эмпирический контроль.....	151
От цели к креативному напряжению	151
Атрибуты хорошей цели	152
Поддержка гибкости планов.....	153

Амбициозность цели	154
Стратегические и тактические цели	155
Общие цели команд и функций.....	156
Общие цели без объединения в один юнит	158
Основные идеи	158
От ложных платформ к настоящим	159
Ложные платформы.....	160
Переход к настоящим платформам.....	161
Выделение продукто-специфической функциональности с помощью трех доменов.....	162
Основные идеи	163
Общие сервисы.....	163
Проектирование общих сервисов	164
Неопределенные и критичные зависимости.....	164
Основные идеи	166
Глава 5. Люди	167
Стимулируйте мультифункциональное развитие	167
Стратегия личной эффективности и локальные оптимизации.....	167
Очереди в командах	168
«Голод» компетенций.....	168
Асинхронные зависимости и большой Time2Market	169
Мультифункциональное развитие	171
Обеспечьте время для обучения.....	173
Устраняйте иерархию в командах.....	174
Команды владеют планами своего развития	175
Основные идеи	177
Оплата на основе навыков.....	177
Основные идеи	179
Частая неформальная обратная связь от социального окружения.....	180
Традиционная оценка персонала.....	180
Тейлоризм и научный менеджмент	181

Контекст Agile-организации.....	182
Частая неформальная обратная связь.....	183
Создание и прояснение списка ценностей.....	184
Создание списка конкретных и измеримых паттернов поведения	185
Запуск регулярных сессий обратной связи.....	185
Основные идеи	186
Умные награды.....	187
Потемкинские деревни.....	187
Закон непреднамеренных последствий.....	189
Измерения должны быть нейтральными.....	190
Шесть правил наград.....	192
Основные мысли.....	195
Глава 6. Обзор трансформации организации.....	197
Принципы изменений.....	197
Поддержка сверху и активное вовлечение лидеров	198
Глубокие изменения на небольшом периметре.....	199
Совместное созидание и циклы обратной связи	200
Волонтерство на всех уровнях	201
Типичный ход трансформации	202
Go See: исследование системы	202
Подготовка к изменениям	203
Запуск и поддержка пилота	204
Мои пожелания читателям.....	206