

УДК 004.45  
ББК 65.290  
Ш78

**Шонесси Г., Голдинг Ф.**

Ш78 12 шагов к гибкому бизнесу / пер. с англ. Д. Денисова, А. Липовой, Н. Коляды, А. Мукосеева, О. Шиловского, А. Труфанова. – М.: ДМК Пресс, 2019. – 226 с.: ил.

**ISBN 978-5-97060-743-5**

Эта книга – отличный справочник по Agile. Авторы предлагают прозрачный план действий для придания бизнесу гибкости, для того чтобы быть конкурентоспособным в сложных современных условиях цифровых преобразований.

Суть гибкости состоит в возможности создавать новые модели поведения и мышления во всей организации. Вам предложат минималистичный, но при этом результативный план действий, необходимый для изменения способов работы в организации и создания благоприятной среды для экспериментирования и обучения. Уроки, способы и инструменты, рассмотренные в книге, будут являться эффективным руководством для того, чтобы вы преуспели в путешествии к более высокой производительности и лучшим результатам.

Издание будет полезно всем специалистам в области информационных технологий, руководителям бизнес-подразделений и владельцам компаний.

УДК 004.45  
ББК 65.290

Authorized Russian translation of the English edition of 12 Steps to Flow: The New Framework for Business Agility, 1st Edition May 2018 ISBN 9781999590604 © 2018 Haydn Shaughnessy and Fin Goulding.

This translation is published and sold by permission of Haydn Shaughnessy and Fin Goulding, which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-1-9995906-0-4 (анг.)  
ISBN 978-5-97060-743-5 (рус.)

© 2018 Гайдн Шонесси и Фин Голдинг  
© Оформление, издание, ДМК Пресс, 2019

# Содержание

<b>Отзывы.....</b>	<b>10</b>
<b>Благодарности.....</b>	<b>13</b>
<b>Введение. Организация, ориентированная на поиск ценности.....</b>	<b>14</b>
Влияние матричных инноваций .....	16
Важные мелочи и маргинальные улучшения .....	18
Гибкость требует наличия культуры поиска ценности .....	20
Ценности методологии Flow .....	21
Что вы узнаете из этой книги .....	24
<b>Глава 1. Круги Flow как первый шаг к гибкости бизнеса.....</b>	<b>27</b>
Основные принципы Flow .....	28
Экспериментируем с Flow .....	31
Начало движения.....	33
Некоторые предварительные условия .....	34
Подготовка Круга.....	36
Отвечаем на вопрос «почему?» .....	37
Важные вопросы и темы .....	39
Клиент – прежде всего.....	39
Важные мелочи и маргинальные улучшения.....	39
Гибкие портфели и принятие управленческих решений .....	39
Детализация работ .....	40
Личностное развитие .....	40
Идеи и тестирование .....	40
С чего начать.....	41
<b>Глава 2. Клиент в динамичном бизнесе .....</b>	<b>43</b>
Почему компаниям не удастся достичь гибкости – проблема матричных инноваций.....	46
Пример 1. Мода и красота .....	48
Пример 2. Финансы .....	49
Важность динамической сегментации клиентов .....	52
Создание Стены инноваций клиентов как стартовая точка гибкого бизнеса .....	53

Преобразование инноваций для динамичного бизнеса.....	55
Пример 1. От сегментации к новым активам и продуктам.....	57
Пример 2. Настройка автомобильной промышленности.....	62
Ловим данные сетями .....	63

### **Глава 3. Нарушение рабочего ритма.....69**

Обеспечение непрерывности инноваций.....	72
(Гибкое) планирование работы на основе целей .....	73
Представляем непрерывные инновации.....	77
Эволюция методологий.....	78
Простой способ работать быстрее и приносить больше ценности.....	81
Преимущества минимального набора стабильных функций (MSD) .....	84
Работать быстрее .....	85
Новые способы работы .....	88

### **Глава 4. Использование преимуществ визуализации работы.....91**

Визуализированная работа.....	94
Визуализация и социальное взаимодействие .....	95
Внедрение предельной визуализации .....	99

### **Глава 5. Антипроектное мышление и гибкий бизнес .....101**

Переход к отрицанию проектного управления .....	104
Не MVP и не Lean .....	106
Декомпозиция работы – ваш лучший друг .....	108
Процесс декомпозиции работы в общих чертах .....	110
Примеры высокоуровневых целей.....	112
Цель 1. Понимание идеи .....	113
Цель 2. Улучшение бренд-коммуникаций .....	114
Цель 3. Создание проекта базовой станции .....	114
Цель 4. Проектирование протоколов передачи данных .....	115
Цель 5. Создание экспертных знаний по вопросам безопасности .....	115
Близится конец пользовательских историй и персон .....	117
Проектирование блоков работ в единых командах .....	119

### **Глава 6. Формирование культуры поиска ценности.....123**

Истории о ценности .....	125
Анализ оптимизации ценности .....	126
Ценностные предложения и поведение, направленное на поиск ценности.....	130
Поиск ценности без написания ценностных предложений.....	131
Пример 1. Изменение бизнес-цикла в страховании.....	133
Пример 2. Создание ценности на транспорте .....	134

<b>Глава 7. Гибкий топ-менеджмент</b> .....	147
Создание гибкого портфеля руководства .....	148
Разморозка менеджмента среднего звена.....	149
С чего начать создание стены портфеля руководства .....	151
Объединение ИТ и бизнеса .....	153
<b>Глава 8. Ценность, антипланирование и тестирование</b> .....	155
А разве Lean и Agile не обеспечивают ценность? .....	157
Оценка качества или оценка ценности? .....	158
Менеджеры не понимают преимуществ тестирования .....	160
Тестовая среда.....	161
Смена ролей .....	162
Почему нужно быть антипроектными .....	163
Тестирование вместо планирования в гибком бизнесе.....	165
<b>Глава 9. Переосмысление ролей</b> .....	167
Типичный (нарушенный) рабочий процесс .....	169
Пример применения гибких целей .....	171
Конец владельца продукта по версии Agile .....	172
От владельца продукта к менеджеру ценности.....	175
<b>Глава 10. Стена обратной связи</b> .....	179
Три дополнительных элемента клиентоцентричности.....	180
Пользовательские лаборатории.....	180
«Набор хакера».....	181
SaaS-метрики .....	181
Стена обратной связи.....	183
Идентификация болевых точек .....	184
Приоритизация работ бэклога.....	185
Количественная оценка.....	185
Изменение не требуется.....	186
Назначено на цифровую команду .....	186
Назначено на команду «ядра» .....	187
Назначено на изменение процесса .....	187
Возвращено на Стену портфеля .....	187
Информирование пользователей.....	188
<b>Глава 11. Расширение целей личного развития</b> .....	189
Значение целей личного роста.....	191
Схватывать, а не зубрить: искусство постоянного обучения .....	193
1. Вопреки традициям организационного обучения .....	193
2. Разработка целей личного развития .....	194

3. Подумайте о своём стиле обучения.....	196
Стены обучения .....	197
Стиль обучения Гайдна .....	198
4. Десять активно развивающихся рабочих ролей.....	201
5. Личная стена обучения.....	204
Ценность – это вы .....	207

## **Глава 12. Маленькие шаги к Agile-стратегии.....209**

Основа успеха высокопроизводительных команд.....	211
Маленькие шаги к большой платформе .....	212
Самая базовая модель для бизнеса с высокой масштабируемостью.....	214
Важность экосистемы.....	216
Клиентские сегменты.....	217
Обнаружение активов .....	218
Целевая генерация идей .....	220
Экосистема .....	220
Создание целей из активов.....	221
Инкрементальное построение стратегий.....	222

## **Заключение .....225**