

Практическая работа №3. 10 релизов/ SLA как контракт команды

Цель работы: научиться видеть SLA как реальный инструмент управления командой и качеством продукта. Понять, как фиксировать договоренности внутри команды, анализировать результаты релизов и корректировать работу на основе метрик SLA

Продукт: веб + мобильное приложение для управления личными финансами

Базовые SLA (цели) для сервиса:

1. Аптайм: 99.5%
2. Скорость отклика:
 - Время загрузки главной страницы: < 2 сек
 - Время выполнения ключевых операций: < 1 сек
3. Скорость реакции на баги:
 - Критические (сервис недоступен): реакция 15 мин, исправление 4 часа.
 - Высокий приоритет (падает ключевая функция): реакция 2 часа, исправление 24 часа
 - Средний приоритет (функция работает с ошибками): реакция 24 часа, исправление 5 дней
4. Стабильность релиза: < 2% отката релизов из-за критических багов
5. Удовлетворенность пользователей:
 - NPS > 30
 - Оценка в магазинах приложений > 80% (> 4 звезд из 5)
6. Скорость разработки: 90% запланированного функционала в релизе

План релизов:

Релиз 1: MVP

Цель: Запустить базовый функционал учета доходов/расходов с ручным вводом

Планируемые результаты: 1000 регистраций, конверсия из регистрации в первую запись траты > 40%

Метрики SLA: Аптайм 99%, скорость отклика < 3 сек, NPS > 0

Черный лебедь 1 (Инфраструктура): За час до релиза облачный провайдер сообщает о проблемах в регионе. Разворнуть в другом регионе не успеваем

Черный лебедь 2 (Команда): Ключевой бэкенд-разработчик сообщает об увольнении через 2 недели (получил оффер мечты)

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Функционал выпущен. Конверсия 45%. NPS = +10

- **Не достигнуто:**
 - Аптайм 98.2% (был 4-часовой простой из-за миграции в другой регион после проблем провайдера)
 - Время загрузки P75 = 3.8 сек (оптимизацию отложили из-за смены разработчика)
- **Действия:** Начали поиск нового бэкендера. DevOps начал прорабатывать multi-region failover стратегию. SLA по скорости временно снижено до < 4 сек

Релиз 2: Автоматизация

Цель: Добавить импорт банковских выписок (CSV), категории трат

Планируемые результаты: Увеличить среднее число операций в день на пользователя с 2 до 3

Метрики SLA: Аптайм 99.5%, скорость импорта файла < 5 сек

Черный лебедь 1 (Продукт): Главный дизайнер вносит кардинальные правки в UX импорта за день до код-фриза, считая текущий провальным

Черный лебедь 2 (Технический): Обновление ключевой UI-библиотеки для исправления уязвимости ломает половину модальных окон на вебе

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Функционал импорта выпущен. Среднее число операций = 2.8
- **Не достигнуто:**
 - Время импорта файла = 7 сек (не учли нагрузку на БД)
 - Стабильность релиза: релиз откатывали на 1 час из-за критического бага на мобильном (падал при попытке выбрать категорию)
- **Действия:** Ввели правило: UI-фиксы после дизайн-ревью принимаются только в первой неделе спринта. Ужесточили процесс обновления зависимостей (теперь требуется полный прогон регресса). Начали оптимизацию запросов импорта

Релиз 3: Бюджетирование

Цель: Ввести функцию планирования бюджета по категориям, push-уведомления о перерасходе

Планируемые результаты: 30% активных пользователей создадут хотя бы один бюджет.

Метрики SLA: Доставка push-уведомлений > 95%, скорость создания бюджета < 2 сек

Черный лебедь 1 (Управление): Руководство, увидев первые данные, требует срочно добавить “советы по экономии” (AI-based) в этот же релиз, отодвигая часть запланированных задач.

Черный лебедь 2 (Финансовый): Внешний сервис push-уведомлений резко (в 2 раза) повышает тарифы

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Бюджеты выпущены. Ими пользуются 25% активных пользователей.
- **Не достигнуто:**
 - Доставка push 88% (проблемы с настройкой нового, более дешевого провайдера)
 - Скорость отклика главной страницы упала до 4.2 сек из-за сырого AI-модуля
 - NPS упал до +5 (пользователи смущены нерелевантными советами)
- **Действия:** Внедрили процесс приоритизации: запросы сверху идут через переоценку емкости спринта. Начали А/В тестирование AI-фич на ограниченной аудитории. Заключили годовой контракт с провайдером услуг для фиксирования цены

Релиз 4: Стабильность и скорость

Цель: Технический релиз. Оптимизация производительности, багфиксинг

Планируемые результаты: Увеличить скорость P75 главной до < 2 сек, снизить число падений до < 1%

Метрики SLA: Crash rate < 1%, P75 < 2 сек, SLA по багам выполняется на 100%

Черный лебедь 1 (Технический): Обновление ОС на серверах БД приводит к конфликту с ORM и периодическим таймаутам запросов

Черный лебедь 2 (Пользователи): Негативная волна в соцсетях из-за того, что “советы по экономии” предлагали отказаться от лечения домашнего питомца

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** P75 = 1.8 сек! Crash rate = 0.8%. Команда успешно отработала SLA по багам
- **Не достигнуто:**
 - Аптайм = 99.3% (были краткие, но частые периоды недоступности из-за проблем с БД)
 - NPS рухнул до -15 из-за скандала в соцсетях
- **Действия:** Откатили обновление ОС на БД, составили детальный чек-лист для обновлений инфраструктуры. Отключили AI-советы. Ввели обязательный этап “Этической проверки” для фич, генерирующих контент. PR-команда публично извинилась

Релиз 5: Банковская интеграция v1

Цель: Прямое подключение к 3 крупнейшим банкам по открытому API для автоматического учета

Планируемые результаты: Увеличить Retention (удержание) на 28-й день на 20%

Метрики SLA: Успешность синхронизации с банками > 97%, время синхронизации < 5 мин

Черный лебедь 1 (Внешние API): Один из банков без предупреждения вводит лимиты на запросы в 10 раз ниже заявленных, ломая синхронизацию

Черный лебедь 2 (Команда): DevOps и один из фронтендеров одновременно уходят на больничный в день релиза

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Интеграция работает для 2 из 3 банков. Retention вырос на 15%
- **Не достигнуто:**
 - Успешность синхронизации = 89% (проблемы с банком-лимитером)
 - Скорость реакции на критические баги = 40 мин (из-за нехватки кадров в день релиза)
- **Действия:** Внедрили адаптивную систему лимитов и механизм retry. Скорректировали SLA по скорости реакции на баги для нерабочих часов. Ввели правило перекрестного обучения и дежурства для ключевых ролей

Релиз 6: Отчеты и визуализация

Цель: Ввести расширенные графики и отчеты, экспорт в PDF.

Планируемые результаты: Увеличить время в приложении на пользователя на 25%.

Метрики SLA: Время генерации отчета (P95) < 30 сек, аптайм 99.5%.

Черный лебедь 1 (Ресурсы): Из-за кризиса в компании вводят заморозку найма. Нельзя нанять обещанного дополнительного бэкендера для тяжелых отчетов

Черный лебедь 2 (Технический): Выбранная библиотека для генерации PDF оказывается под AGPL лицензией, что неприемлемо для компании. Нужно срочно менять

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Отчеты выпущены. Время в приложении выросло на 20%

- **Не достигнуто:**
 - Время генерации сложного отчета (P95) = 55 сек.
 - Показатель 90% запланированного функционала = 75% (отложили несколько типов графиков).
- **Действия:** Переписали генерацию отчетов на асинхронные задачи. Внедрили лицензионный аудит на этапе выбора библиотек в техдизайне. Пересмотрели роадмап в сторону меньших, но более частых фич из-за нехватки ресурсов

Релиз 7: Совместные цели

Цель: Ввести функцию создания общих финансовых целей (например, на пару)

Планируемые результаты: 15% пользователей создадут общую цель

Метрики SLA: Задержка реального времени в общем цели (websocket) < 100 мс, скорость интерфейса как в базовых

Черный лебедь 1 (Качество): После релиза массовые жалобы от пользователей iPhone 12 о том, что приложение вылетает при открытии раздела целей. Баг не был выловлен, т.к. в команде не было такого устройства

Черный лебедь 2 (Управление): Релиз откладывает отдел безопасности на неделю, требуя дополнительного аудита кода фичи “общий доступ к данным”

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Фича выпущена после задержки. 12% пользователей создали цели
- **Не достигнуто:**
 - Crash rate взлетел до 5% для iOS 15
 - Стабильность релиза: де-факто релиз провален из-за критического бага и задержки
- **Действия:** Закупили устройств разных моделей и ОС для QA. Внедрили обязательный Device Farm прогон перед релизом. Начали привлекать security-инженера на ранние этапы дизайна фич, связанных с доступом

Релиз 8: Масштабирование

Цель: Подготовить инфраструктуру к росту, кэширование, шардирование БД

Планируемые результаты: Удержать скорость отклика < 2 сек при росте нагрузки в 2 раза

Метрики SLA: P99 latency < 5 сек, аптайм 99.5%

Черный лебедь 1 (Инфраструктура): Во время миграции на шардированную БД скрипт миграции дает сбой, часть данных (12 часов транзакций) теряется

Черный лебедь 2 (Регуляторные требования): В силу вступает новый закон о данных, требующий хранить персональные данные граждан страны только на ее территории

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Система выдерживает нагрузку. P99 = 4.8 сек
- **Не достигнуто:**
 - Аптайм = 98% (длительный простой на время rollback и восстановления из бэкапа)
 - Восстановление данных заняло 6 часов (SLA нарушено)
- **Действия:** Усилили процедуры бэкапа и провели учения по восстановлению. Наняли юриста для аудита регуляторных норм. Разработали план гео-шардирования. SLA по восстановлению данных формализовано и добавлено в общий список

Релиз 9: Подписка Premium

Цель: Запуск платной подписки (расширенная аналитика, советы без рекламы)

Планируемые результаты: Конверсия 5% от MAU в первый месяц, MRR \$10k

Метрики SLA: Безошибочность биллинга 100%, безопасность платежных данных

Черный лебедь 1 (Финансовый): Платежный агрегатор блокирует первые транзакции как мошеннические из-за необычного паттерна (много мелких платежей от новых пользователей)

Черный лебедь 2 (Продукт): Пользователи массово жалуются, что базовая, бесплатная аналитика после релиза стала урезанной до бесполезности (ошибка product-менеджера)

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Биллинг работает технически исправно
- **Не достигнуто:**
 - MRR = \$2k (конверсия 1%)
 - Многие платежи не прошли. NPS упал до -25 из-за недовольства урезанием бесплатного функционала
- **Действия:** Наладили коммуникацию с платежным агрегатором, предоставили документы, запустили white-listing. Вернули старый бесплатный функционал и пересмотрели грань между free и premium. Ввели практику канбана отзывов для срочных фиксов по обратной связи

Релиз 10: Исправление восприятия

Цель: Вернуть лояльность, улучшить onboarding, запустить лояльную программу для ранних пользователей

Планируемые результаты: Вернуть NPS к уровню > 0, снизить отток на 10%

Метрики SLA: Улучшение NPS на 20 пунктов, скорость загрузки onboarding-экранов < 1.5 сек

Черный лебедь 1 (Рынок): На рынок выходит крупный игрок с аналогичным, но полностью бесплатным продуктом (финансируется за счет агрегации данных)

Черный лебедь 2 (Внутренние процессы): Из-за слияния отделов вводится новая система управления задачами, которая на месяц сбивает процессы и velocity команды

Итоги релиза:

- **Достигнуто:** Onboarding улучшен. NPS поднялся до -5
- **Не достигнуто:**
 - Отток не снизился, а вырос на 5% (влияние конкурента)
 - Скорость разработки (velocity) упала на 30% из-за смены процессов
- **Действия:** Запущен crisis product-discovery: ищем уникальное ценностное предложение против бесплатного гиганта. Назначили Internal Tooling-инженера для адаптации под новые процессы и ускорения onboarding команды в новый инструмент. SLA по скорости разработки временно заморожено для адаптации