



Техническая стратегия – инструмент для всей команды

Александр Афенов



Нет цели, есть ТОЛЬКО путь

**Можно не иметь стратегии и
платить потом технический
долг**

**Можно знать о таком подходе и
инструменте, и сделать работу
комфортнее**

Александр Афенов

TCL в Goods

- Tech Cluster Lead в Авито.
- Развиваем Авито Доставку.
- 15 лет в IT, руки от кода убрал в 2018.
- Рад ответить на вопросы tg: @karolakaki.



Что будет в докладе

01

Что такое стратегия

02

Кто такой инженер и как ему больно без стратегии

03

Откуда возьмётся стратегия

04

Как перейти от слов к делу



Что вообще такое стратегия?



СМОТРИМ В wiki

Страте́гия (др.-греч. *στρατηγία* — искусство полководца) — общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели

Смотрим еще куда-нибудь

Поражение – всего лишь упущенная победа. Нет недостижимых целей,
есть неправильные стратегии



Виды стратегий

01

Бизнесовая

За счёт чего
зарабатываем, с кем
конкурируем, во что
инвестируем

02

Продуктовая

Как развиваем продукт,
на какие метрики
делаем упор

03

People

Основы работы с
персоналом,
мотивацией, карьерой,
наймом etc

04

Tech PR

Доклады, статьи,
стенды, собственные
конференции

Техническая стратегия

Это план, определяющий, как информационные технологии будут использоваться для достижения бизнес-целей организации

А можно без неё?

Стратегия – это что-то на “бизнесовом”

Кейс с RBT-платформой



**Ну ладно, но это всё
равно удел крупных
компаний**

it depends

Техническая стратегия – способ сделать работу скучной и интересной одновременно

С одной стороны –
предсказуемость

С другой – время на интересные
задачи

А кто такой инженер?

2

Приносит ценность и без всяких стратегий

можно расти и на копании в
легаси

Но обычно инженер в команде не один. И команда в компании тоже не одна.

DDD как основной подход

Кольцо боли

5 лет
клали все в монолит

И это позволяло
быстрее запускать
новые проекты

146%
времени уходило на
археологию

Команда постоянно
меняется из-за
высокой когнитивной
нагрузки и старых
технологий

4 тимлида
7+ менеджеров
сменилось

Не всегда процессы
вокруг монолита
могут решить ворох
накопленных проблем

Влияние на инженеров

01

Сложность
онбординга

02

Высокий TTM

03

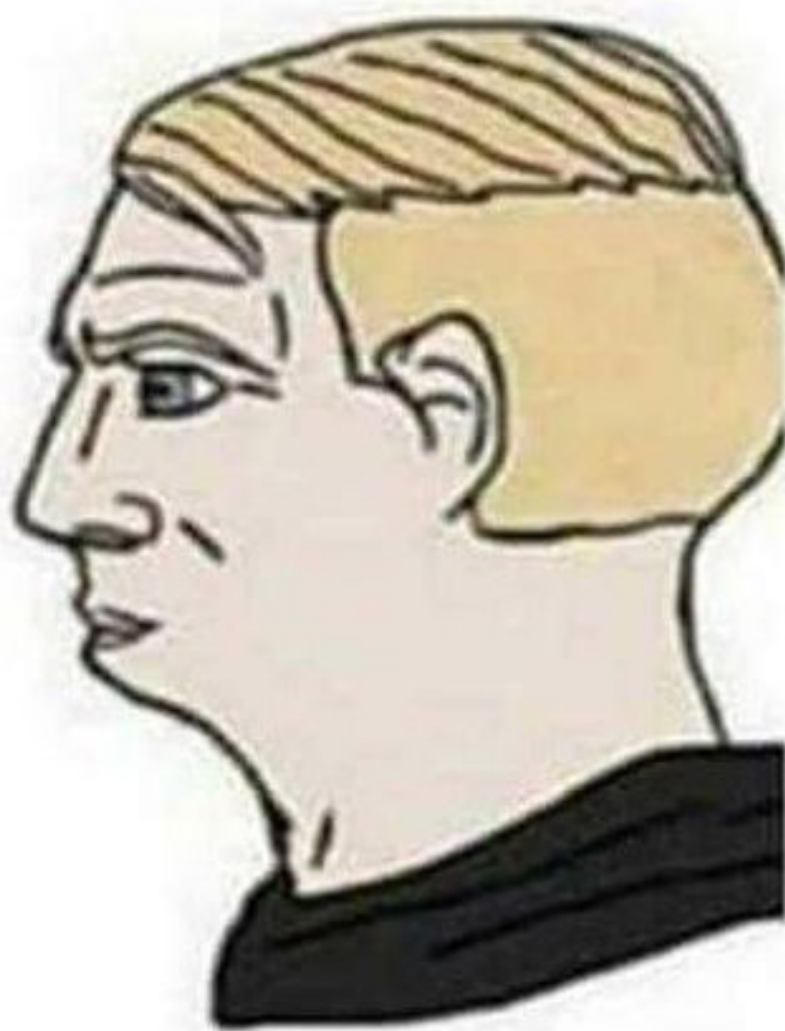
Далеко до запусков,
сложно на ревью

04

Вместо новых
технологий –
локальный
рефакторинг



Со стратегией



Без стратегии

**А взять её откуда?
Написать самому?**

3

Процесс рождения технической стратегии

01

Сбор вводных и ожиданий

Диалог со смежными функциями и заказчиками, изучение других стратегий, поиск и анализ трендов, формирование образа результата

03

Защита

Заказчики и соседи должны всё понять и дать свой веский “ок”

02

Формирование рабочей группы.

Работа с установленным дедлайном, итеративный процесс правок, делегирование отдельных частей, привлечение специалистов с опытом формулирования стратегий

04

Социализировать и запустить в работу

Сложно воплотить в жизнь стратегию, о которой никто не знает



Кто всё это делает?

Руководители по цепочке

Может ли инженер сделать свой вклад?

Фокус-группы, опросы, ретро
формата “что не нравится в
текущих подходах”,
формирование образа
будущего



Что на выходе?

**В лучшем случае – стратегия,
в типовом – документ**

Из чего состоит стратегия

01

Вступление с ключевыми мыслями и перечнем вводных, использованных при составлении стратегии

03

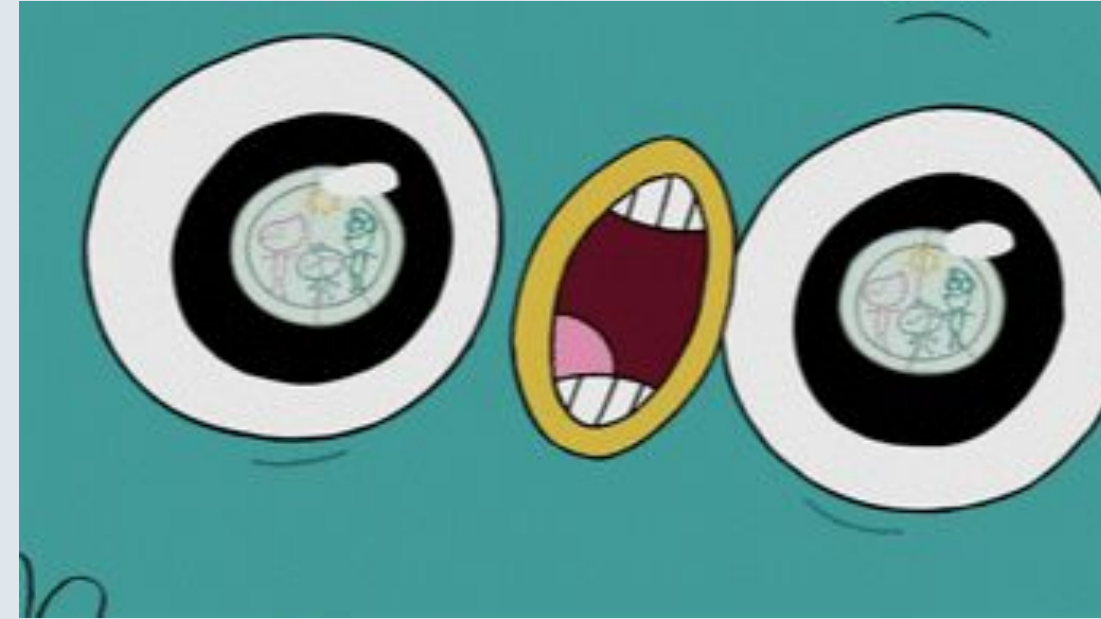
Какие ресурсы и изменения потребуются
А так же альтернативные способы достижения стратегических целей

02

Перечень ключевых целей.
Какими мы хотим быть и что нам это даст

04

Рoadmap
Какие инициативы помогут нам выполнить поставленные цели и когда это произойдет.



Тут могла бы быть техническая стратегия вертикали “Товары” Авито

но мне нравится работать в компании

Вернёмся к кейсу с платформой для проигрывания музыки вместо ГУДКОВ

“Мы хотим предоставлять крупным операторам связи сервисы по проигрыванию аудио с возможностью оперативно управлять правилами предоставления сервиса, тарификацией и базой контента”

Что сделала бы команда

01

Определила бы основную идею и образ результата

С учетом планов бизнеса собрали бы воедино разницу между “as is” и “to be”, изучила бы тренды в индустрии, учла бы их при выборе инструментов

02

Выделила стримы

Сюда вошла бы платформа по проигрыванию музыки вместо гудков, billing/provisioning, CMS, технологические аспекты вроде готовности к масштабированию

03

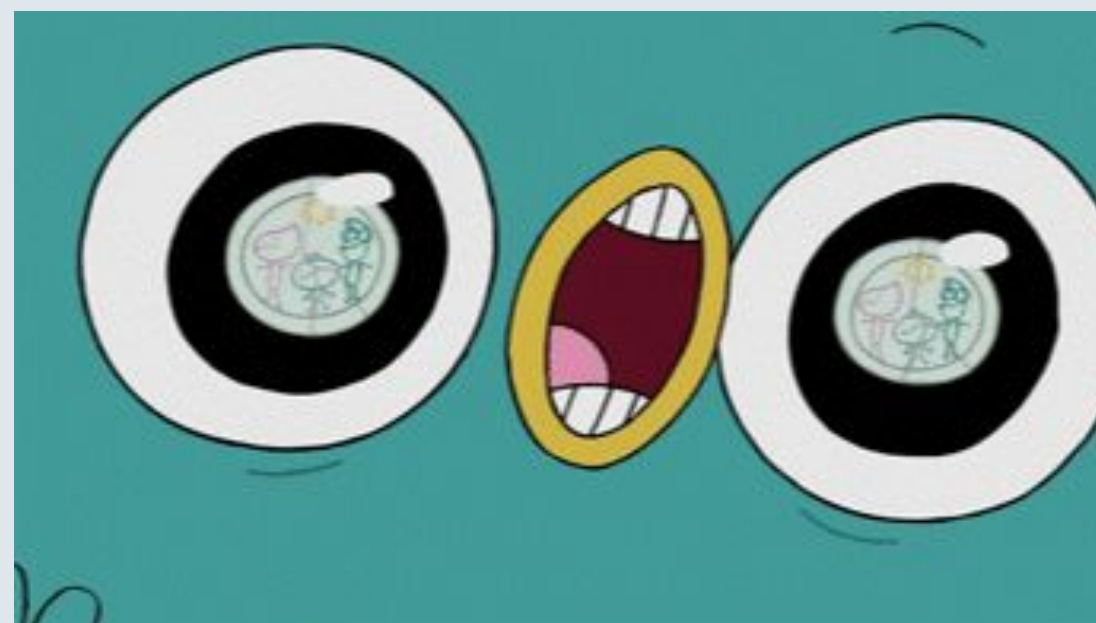
Защитила бы

С высокой вероятностью руководство увидело бы верхнеуровневый план, поддерживающий планы компании и дало зеленый свет с парой уточнений

04

Спланировала бы ближайшие два года

Планомерно начала решать текущие задачи с прицелом на выбранный вектор и закладывать фундамент будущих платформ



**А потом не сидела бы по
ночам, клонируя основной
движок и перепиливая его под
интерактивное голосовое
меню**

У нас был план и мы его не придерживались

4

Как социализировать стратегию и достаточно ли этого для её воплощения?

Реализация стратегии

01

Социализировать

Сделать доступной для чтения, рассказать голосом все детали, ответить на вопросы, показать наглядно связь с реальными задачами

02

Разбить на проекты и годовые цели

Те части, что требуют непосредственной разработки и воплощения в жизнь становятся техническими проектами со своим жизненным циклом

03

Подкрепить процессами

Если в стратегии есть идеологические решения не про “что делаем”, а про “как делаем”, выполнение нужно обеспечить при помощи доп. инструментов

Tech Design Review

Способ убеждаться в том, что
двигаемся в нужную сторону



А что делать, когда стратегия реализована?

Цели, рынок и обстоятельства постоянно меняются, с ними будет меняться и стратегия

Какая польза инженеру от всего этого? Больше спокойствия!

- меньше внезапных задач формата “запуск через месяц”
- возможность подстелить соломку в виде наработок под задачи, которые неизбежно прилетят рано или поздно
- время на выбор оптимального решения и подходящей технологии
- ориентир для оценки валидности очередного архитектурного решения

Александр Афенов

tech cluster lead Авито Доставки

Q&A

Даже если у вас есть лишь
путь, обязательно
проходить его в темноте.

