

Введение

Что такое паттерны формирования проектной среды и управления? Что такое проектная среда? Бывают ли эти паттерны эффективными? Зачем они нужны? Как ими пользоваться и в каких конкретно случаях они эффективны, а в каких — нет?

Как выбрать оптимальный набор практик управления и разработки требований к информационным системам в зависимости от требований к качеству продукта, среды проекта, рисков проекта?

Как заставить команду работать? Как вывести проект в сегмент управляемого и предсказуемого проекта из портфеля проектов компании?

Что делать, когда проект не клеится? Как справиться со сложной проектной средой? Что это вообще за зверь такой — проектная среда и как с ней бороться?

Ну и, наконец, как выгодно продать себя как мастера управления проектной средой? Как объективно и максимально информативно раскрыть свой потенциал при поиске работы и непосредственно на интервью?

Ответы на эти и многие другие вопросы читатель найдет в книге.

Существует много замечательных методологий и стандартов проектного управления и не меньше замечательных книг, детально описывающих практики PMBOK, СММІ, СОВНЕТ, RUP. Эта книга не претендует на то, чтобы считаться методологическим справочником. Авторы не думают, что в ней досконально освещено то, что уже описано в других источниках.

Стремясь развить подход, использованный в первой книге серии «Путь IT-профессионала», авторы приводят только реально работающие и только проверенные ими на собственном опыте в реальных проектах хорошие практики, ссылаясь на рекомендуемые или базовые методологические первоисточники. Все практики систематизированы по блокам с целью помочь быстро найти нужные рекомендации и сразу же начать их использовать.

Функции управленца не сводятся к механическому применению стандартов и методологий. Искусство менеджера заключается в том, чтобы из их богатейшего арсенала выбрать именно те, которые максимально подходят данному проекту, его среде и данной организации в зависимости от уровня ее зрелости и квалификации персонала. Именно на этом в книге делается серьезный акцент.

С этой точки зрения миссия и цель издания — дать толчок к переосмыслению имеющегося опыта, пониманию того, каких знаний, возможно, не хватает, чтобы выработать глубинные принципы в управлении разработкой ПО и превратить их впоследствии в паттерны с четким пониманием критериев того, когда какой паттерн имеет смысл применять.

Эта книга — результат более чем 15-летней работы авторов в области разработки программного обеспечения и информационных систем. Главное ее достоинство — практическая направленность. В ней анализируются разнообразные кейсы и ситуации, приводятся примеры документов и шаблонов, необходимых для разработки ПО. Помимо этого, книга структурирует огромный массив теоретической информации в зависимости от того, что прошло проверку на практике и может быть использовано в работе профессионалов в области разработки программного обеспечения.

Предыстория

В нашей книге «Путь аналитика. Практическое руководство IT-специалиста» (сайт книги — bp4you.ru; страничка в Facebook — <http://www.facebook.com/pages/путь-аналитика/582969531717404>) мы с Верой Ивановой рассмотрели некую «дорожную карту» (road map) профессионального развития IT-специалиста.

Судя по полученным отзывам (см. <http://bp4you.ru/index.php/77-news/87-otzyvy2>) и письмам, мы достигли цели — книга позволила многим из вас получить нужные приемы и навыки и дала толчок как к развитию, так и к систематизации уже имевшихся знаний и умений. Мы очень рады этому! Крайне важно и приятно для нас осознавать, что поставленная цель была достигнута. Спасибо за отзывы и письма!

Мы надеемся, что эта книга поможет не наступать на те же грабли, на которые наступали мы, не повторять наших ошибок, а главное, поможет вам эффективно построить собственную профессиональную карьеру и повысить эффективность процессов управления и разработки ПО в качестве руководителя группы, менеджера проекта, начальника отдела, руководителя департамента по разработке ПО.

Мы прошли этот путь и накопили большой багаж хороших практик и выученных уроков, которые в этой книге пытаемся систематизировать и вручить вам. Именно поэтому мы назвали ее «Путь IT-менеджера. Управление проектной средой и IT-проектами».

Для кого эта книга

Эта книга для профессионалов-управленцев в проектной или функциональной областях разработки ПО, руководителей рабочих групп, менеджеров проектов, начальников отделов/директоров департаментов по разработке ПО.

Книга будет полезна как начинающим менеджерам, так и менеджерам со стажем. Первые смогут найти в ней новые для себя практики, которые почти готовы к применению в реальной производственной жизни. Вторые смогут обобщить и систематизировать знания, критически посмотреть с разных сторон на собственный опыт и опыт авторов книги, возможно, пересмотреть какие-то паттерны или решить использовать какие-то наработки авторов в собственной практике.

Особо следует отметить, что в книге сделана попытка восполнить пробел для начальников подразделений/функциональных отделов, связанных с разработкой ПО. Существует довольно много литературы, описывающей практики и принципы проектного управления, но довольно слабо освещены аналогичные аспекты для функциональных менеджеров. В данной книге этот массив информации структурирован в группе паттернов управления подразделением разработки ПО.

Уникальность этой книги в том, что вы найдете в ней собранную в одном месте практическую информацию со ссылками на теоретические материалы из разных областей управления разработкой программного обеспечения: анализа, архитектуры, управления проектами, лидерства и управления персоналом — то, что вам понадобится в работе над реальными производственными проектами.

Общие паттерны — это паттерны, которые гарантированно могут применяться независимо от специфики IT и разработки ПО. Это не означает, что паттерны, структурированные в разделе «Паттерны IT», нельзя использовать с той же целью, — можно, но их придется адаптировать.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам скорректировать и дополнить ваш личный план развития и максимально эффективно построить процессы управления и производства на вверенных вам направлениях. На сайте <http://bp4you.ru> вы можете скачать дополнительные материалы, в том числе некоторые шаблоны спецификаций и документов.

Чего вы НЕ найдете в этой книге

В этой книге вы не найдете голый теории. Мы будем приводить только необходимый теоретический минимум, чтобы проиллюстрировать практики и методы.

Управление, анализ и остальные затрагиваемые в книге дисциплины разработки ПО — на сегодняшний день довольно зрелые дисциплины, и вам не составит труда найти материалы по ним в Интернете и учебники — в продаже.

Мы не ставим целью дать читателю теоретическое образование. Книга ориентирована на активного читателя, который уже понял, что теоретическую базу он должен искать и впитывать самостоятельно. Вы не найдете в книге также уверенности авторов в том, что правильны только описываемый путь менеджера и только предлагаемые авторами методики и приемы. Напротив, к одной

и той же цели ведут несколько путей. Мы хотим показать вам тот путь, который прошли сами, в котором уверены, дать только те паттерны, которые приводили нас к успеху на этом пути.

Как читать эту книгу

Если изобразить серию книг «Путь IT-профессионала» в виде UML-диаграммы (рис. В.1), то основные концептуальные понятия данной книги на ней выделены серым цветом. Как видите, в этой книге мы с вами рассмотрим понятия проекта, типа проекта, жизненного цикла (ЖЦ) проекта и их связи с рисками проекта, требованиями к качеству продукта и проектной средой, а также вопросы, тесно связанные с перечисленными понятиями и сущностями.

Когда задумка написать эту книгу вылилась в попытки построить ее структуру так же, как структуру книги «Путь аналитика. Практическое руководство IT-специалиста», мы столкнулись с тем, что практически невозможно сделать это, отталкиваясь от какой-то квалификационной шкалы менеджера. Эта задача была непростой и в первой книге, несмотря на то что уровни квалификации в ней соотнесены с этапами карьерного развития. Непросто потому, что крайне сложно однозначно соотнести знания, навыки и умения с каким-то конкретным квалификационным уровнем, при этом не перегружая требования к квалификации. Должен ли младший аналитик знать вот эту теорию? А должен ли он уметь делать вот это? Или он это должен уметь все-таки на следующем уровне своего развития, уже как старший аналитик? Такие вопросы мы множество раз задавали сами себе, когда писали первую книгу. В итоге нашли некоторые границы квалификаций, которые более или менее отражают взгляд авторов на этапы профессионального и карьерного развития аналитиков.

Впрочем, мы всегда утверждали: даже несмотря на то, что эти требования реальными требованиями не являются и часто избыточны, подходите к ним с умом и выбирайте только то, что вам реально нужно в работе. Многие наши читатели так и поступали, о чем нам впоследствии и писали.

В этой же книге все еще сложнее. Нельзя сказать, что менеджер продуктов, например, является следующей ступенькой карьеры после менеджера проектов. Или что начальник отдела обязан иметь опыт управления проектом или развитием продуктов. Честно попытавшись сверстать первые версии книги в этом ключе, мы оставили эти безуспешные попытки и придумали другой подход — упорядочить информацию с помощью паттернов. Что понимается под паттерном в этой книге, вы узнаете позже, здесь же мы отметим только, что это некоторый блок информации, знакомиться с которым и в дальнейшем применять на практике который можно довольно независимо от других. Через набор таких паттернов мы и решили поделиться с вами нашим опытом и знаниями.

Мы также довольно долго думали, как упорядочить паттерны, и решили сделать это относительно субъектов управления. Таким образом, все паттерны в книге

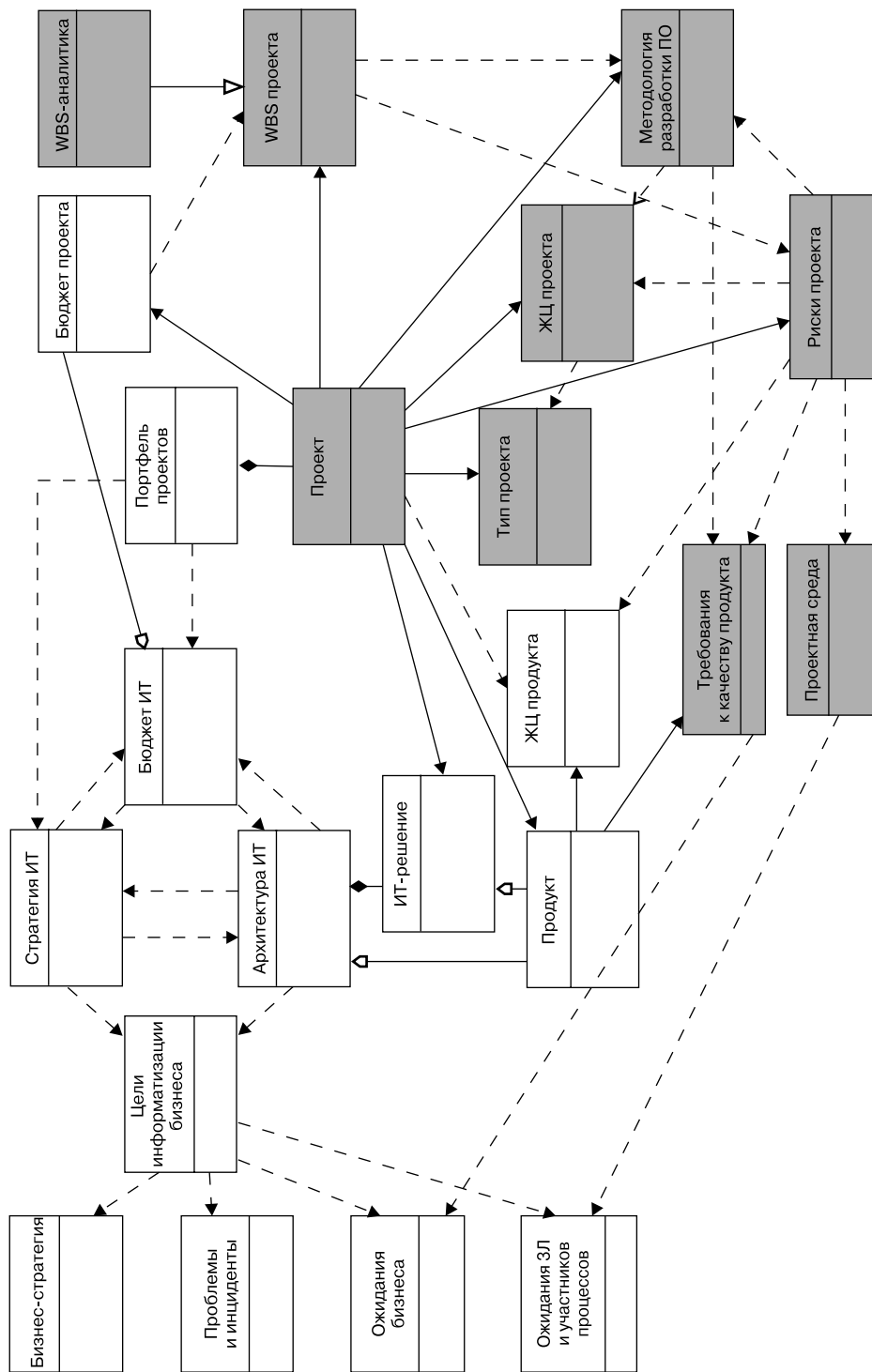


Рис. В.1. Основные концептуальные понятия книги

сгруппированы по какому-то единому целевому признаку и отсортированы внутри группы в «рекомендованном» порядке их применения. Благодаря этому, мы надеемся, начинающие управленцы смогут увидеть место каждого паттерна в, скажем так, возможной цепочке их применения, а также понять, каких знаний и опыта им не хватает для того, чтобы применять паттерны в «правильном», то есть рекомендуемом авторами, порядке.

Можете начать чтение с любого интересующего вас раздела любой главы в зависимости от своих целей и позиции в компании. Особенно важные места выделены особыми рисунками, значение которых приведено далее. А для того, чтобы проще было ориентироваться в материалах книги и паттернах в привязке к квалификации, в разделе «Сводная таблица паттернов» мы приводим таблицу всех паттернов, о которых говорится в книге, в зависимости от квалификации/профиля менеджера. Но эта зависимость, как вы уже понимаете, не является строгой, единственно правильной и тем более не может рассматриваться как какие-то квалификационные требования.

Главы «Общие понятия», «Что умеет мастер управления проектной средой» и разделы «Сводная таблица паттернов», «Плохие паттерны» каждой главы могут оказаться полезными и после прочтения книги и выступать как своеобразный навигатор по паттернам. Рекомендуем вам также активно работать с дополнительными материалами на сайте книги br4you.ru.

Глава «Как продать себя как мастера управления проектной средой» будет полезна, чтобы сформировать и успешно реализовать собственную стратегию поиска работы, и также содержит некоторые полезные паттерны.

Примеры в книге помечены значком



Теоретическая информация помечена значком



Наиболее важные, с нашей точки зрения, методологические моменты, на которые мы рекомендуем вам обратить особое внимание, помечены значком



Несмотря на то что в этой книге обобщен практический опыт, накопленный множеством людей, профессионально занимающихся бизнес- и системным анализом в проектах по производству ПО, дальнейшее повествование ведется от первого лица единственного числа для простоты изложения и восприятия.

Искусство управления крайне многогранно, я ни в коей мере не ставлю цель дать читателю «серебряную пулю», которой, как все мы знаем, не существует. Поэтому есть масса нюансов, которые я не смогу учесть, описывая те или иные паттерны и разбираться с которыми в плане применимости паттернов вам придется самостоятельно.

Так, например, в книге приводится некоторая классификация менеджеров, но надо отметить, что перечень нужных навыков и знаний будет сильно зависеть от того, в какой организации работает менеджер — проектной или функциональной, занимается организация разработкой коробочных продуктов или решений на заказ. А может, это вообще подразделение внутренней автоматизации. Существует также зависимость от того, крупная это компания или нет, какая в ней корпоративная культура, насколько менеджер проекта самостоятелен, имеет ли полномочия для принятия решения и пространство для маневра. Поэтому в книге вы, возможно, встретите какие-то категоричные, на ваш взгляд, суждения, например, о наличии у менеджеров определенных навыков, хотя мы все прекрасно понимаем, что границы между разными квалификациями менеджеров очень условны.

На определенную условность этих границ влияет и то, что очень сложно донести одну и ту же суть до людей разных степени подготовки и опыта: кто-то занят разработкой заказного ПО и практически ничего не слышал о продуктовом управлении; кто-то разрабатывает коробочные продукты и меньше времени уделяет анализу и управлению изменениями в ожиданиях конкретного заказчика; кто-то занимается внутренней автоматизацией бизнеса, и его задача сделать все «вчера» со средним качеством.

Именно поэтому я позиционирую книгу как паттерны. Паттерны, которые нуждаются в переосмыслении и адаптации в зависимости от конкретной ситуации.

Для простоты восприятия рекомендую вам забыть на время о своей работе и читать книгу так, будто вы менеджер некоторой абстрактной компании, в которой нет какого-то устоявшегося уровня зрелости, где численность и степень формализации процессов опускаются за вторичностью по отношению к сути паттернов, которая занимается и заказной, и коробочной разработкой, то есть в какой-то степени будто вы менеджер, который или уже работал, или, вполне возможно, завтра будет работать в иных условиях, среде и типе организации. Я же в паттернах буду описывать свое видение параметров среды (масштаб компании, уровень формализации процессов, уровень квалификационных стандартов), в которой данный паттерн будет работать, чтобы вам было проще адаптировать информацию под свой случай.

1. Общие понятия

В этой главе я остановлюсь на некоторых основополагающих понятиях, глубокое понимание которых является необходимым для мастера управления проектной средой. Эти понятия не будут являться новостью для вас, однако мы прекрасно знаем, что, прежде чем обсуждать какие-то более сложные информационные материи, нужно договориться о единых терминах и связях сущностей предметной области, чтобы вести дальнейший диалог на одной и той же понятийной платформе.

1.1. Что такое бизнес в этой книге

Как это ни парадоксально, но разные люди, говоря «бизнес», имеют в виду совершенно разные вещи. В самом широком и очень упрощенном смысле бизнес можно назвать проектом, а все вокруг этого бизнеса — законы, нишу рынка, конкурентов, инфраструктуру, финансы, кадры, процессы, продукты и их стратегии развития, отношения с потребителями и многое другое — проектной средой бизнеса.

В данной книге я рассматриваю бизнес с точки зрения управленца, находящегося внутри этого бизнеса, то есть являющегося частью общей проектной среды бизнеса. Это значит, что основное для нас — не цели и задачи бизнеса, не репутация и капитализация, не стратегия бизнеса, а выполнение поставленных бизнес-целей в части вверенного вам направления в сложившихся условиях с использованием имеющихся ресурсов, будь то рабочая группа, отдел, проект, департамент.



Упрощенно говоря, когда я в роли технического директора или директора разработки ПО говорю «бизнес», в 90 % случаев я имею в виду своих коллег из коммерческого блока, включая генерального директора, совместно с которыми мы определили цели на ближайшие 1–3 года и которые, находясь на границах проектной среды бизнеса, постоянно генерируют для моих целей изменения и корректировки, на которые я обязан оперативно и эффективно реагировать.

1.2. Что такое информатизация бизнеса и зачем это надо знать

Подробнее об этом вы можете узнать из книги [1]. Здесь я отмечу только некоторые основные моменты и дополню актуальными для этой книги выводами.

Прежде чем мы рассмотрим, в чем заключается информатизация бизнеса и ее связь с другими бизнес-понятиями, добавлю еще пару слов о бизнесе. На любой бизнес можно посмотреть как на проект, а если это проект, то у него есть своя проектная среда.

Итак, проектная среда бизнеса — по сути, то же самое, что и проектная среда. Естественно, что у топ-менеджеров свои инструменты и методологии, свои паттерны управления этой средой, но в любом случае они тоже менеджеры. И их задача — управлять. Управление неэффективно, если нет стратегии и глобального видения того, куда и зачем идет компания. Поэтому и разрабатывается бизнес-стратегия.

Бизнес-стратегия часто разрабатывается по нескольким направлениям: стратегии роста (продуктовая, повышения эффективности, капитализации, партнерства, построения сети), инновационные стратегии, конкурентные стратегии («гонка за лидером», дифференциации, лидерства в издержках, «война стандартов», выживания, поглощения). Все они преследуют свои цели. Цели бизнеса и цели бизнес-стратегии компании должны быть согласованы. Кроме того, бизнес-стратегия зависит от текущего и перспективного состояния рынка (на самом деле от гораздо большего количества параметров, это только часть проектной среды бизнеса).

После определения бизнес-стратегии соответствующих дивизионов компании, выполняющих свои функции (маркетинг, производство и т. д.), устанавливают способ достижения целей конкурентной стратегии. Такие стратегии называются функциональными и чаще всего создаются по направлениям «Маркетинг», «Финансы», «Производство/операционная стратегия», «Стратегия НИОКР», ИТ.



Информатизация бизнеса — комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы модель бизнеса компании наполнялась с помощью ИТ реальным информационным содержанием и получала долгосрочные конкурентные преимущества.

Архитектура ИТ — это согласованная система представлений об организации информационной среды компании. Данная система должна соответствовать модели бизнеса, определять целевое состояние ИТ, быть основой долгосрочного планирования, обеспечиваться процессами и инфраструктурой ИТ. Совокупность модели бизнеса и архитектуры ИТ представляет собой корпоративную архитектуру. Чтобы разрабатывать эффективные приложения, управленец должен иметь представление обо всех аспектах проектной среды, то есть не только владеть информацией об ожиданиях от разрабатываемой системы, но

и понимать, какое место она занимает в ИТ-архитектуре собственной компании и компании заказчика, каковы тренды изменений этой архитектуры и бизнес-выгоды, которые принесет внедрение новой системы как собственной компании, так и компании заказчика.

Именно поэтому вы, как управленец, должны стремиться к тому, чтобы:

- ◆ иметь одинаковое видение с бизнесом;
- ◆ ясно понимать, как устроена проектная среда бизнеса вашей организации;
- ◆ иметь представление о том, как построена корпоративная архитектура вашей компании;
- ◆ формировать проектную среду вашего проекта, в том числе:
 - ◆ иметь представление о проектной среде бизнеса ваших клиентов или заказчиков и понимать, как она устроена;
 - ◆ иметь представление о корпоративной архитектуре ваших клиентов или заказчиков и понимать, как она построена.



Очень часто менеджер проекта считает, что это все нужно знать только топ-менеджерам, а его задача — просто выполнять поставленные задачи. Однако это не так.

Конечно, он может ограничиться только зоной видимости той дороги, что лежит непосредственно перед ним. Но даже в этом случае он обязан смотреть, куда эта дорога ведет и куда он, собственно, везет этот воз: действительно ли заказчик хочет попасть именно туда, нет ли более короткой дороги, что произойдет, когда он туда прибудет, что его организация будет делать дальше?

Говоря же об одинаковом видении с бизнесом, в общем случае я утверждаю, что ваш непосредственный руководитель и есть ваш бизнес-провайдер и если на какие-то вопросы нет ответов и у него, вы ему поможете тем, что выявите такие белые пятна.

1.3. Что такое проект, программа проектов и портфель проектов



Проект [2] (от лат. *projectus* — «брошенный вперед», «выступающий», «выдающийся вперед») — согласно новому стандарту ISO 21500, уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определенным заранее требованиям, в том числе ограничения на получение результатов, таких как время, деньги и ресурсы.
