

Владимир  
Завертайлов


основатель и руководитель  
scrum-студии «Сибирикс»

# настольная книга *project-* менеджера



что нужно знать,  
чтобы управлять **IT**,  
**digital** и другими  
проектами с учетом  
российских реалий

▶ *proj*

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва 2023

Друзья! Всем, кто приобрел эту книгу, мы дарим полгода бесплатной работы в лучшем персональном планировщике задач SingularityApp. Вы экономите 1000 рублей. Чтобы узнать, как получить подарок — переходите по ссылке <https://singularity-app.com/pmbook/> или QR-коду



# СОДЕРЖАНИЕ

|   |           |
|---|-----------|
| Введение .....  | 9         |
| <b>ЧАСТЬ 1. КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА. ТОНКОСТИ<br/>ДЕЛЕГИРОВАНИЯ В IT .....</b>     | <b>14</b> |
| 1.1 Картина мира digital-проекта .....  | 15        |
| 1.2 Делегирование .....   | 27        |
| 1.3 Уровни делегирования .....  | 37        |
| 1.4 SMART-делегирование .....   | 39        |
| 1.5 Постановка задач на рисерч .....  | 41        |
| 1.6 Фальшивые автобусные остановки. Тонкое искусство<br>контрольных точек .....         | 43        |
| 1.7 Ошибки делегирования .....  | 45        |
| 1.8 Правила письменной контрацепции. Как ставить задачи,<br>не убив друг друга .....    | 48        |
| 1.9. Семь простых истин из авиации о делегировании и контроле ..                        | 57        |
| 1.10 Для тренировки .....   | 61        |
| Литература .....  | 61        |
| Пояснения .....   | 62        |
| <b>ЧАСТЬ 2. ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ: КАК РАЗВИВАТЬ ЕЕ У СЕБЯ И СВОИХ<br/>СОТРУДНИКОВ .....</b> | <b>64</b> |
| 2.1 Сколько программистов нужно, чтобы выкопать яму? .....                              | 64        |
| 2.2 Требовательность .....  | 66        |
| 2.3 Механизм власти .....   | 68        |
| 2.4 Нормальная эксплуатация и мозгоклюйство .....                                       | 81        |
| 2.5 Когнитивные искажения у дизайнеров и программистов .....                            | 86        |
| 2.6 Для тренировки .....  | 94        |
| Литература .....  | 95        |
| Пояснения .....   | 95        |
| <b>ЧАСТЬ 3. ПЯТИМИНУТНЫЙ SCRUM .....</b>  | <b>97</b> |
| 3.1 Схема Scrum.Arteфакты. Роли. Процедуры .....  | 98        |
| 3.2 Внедряем! .....   | 104       |
| 3.3 Подготовка и планирование спринта .....   | 105       |
| Содержание .....  | 3         |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.4   | Planning Poker .....  | 108        |
| 3.5   | Стендапы. Burn Down Chart .....   | 109        |
| 3.6   | Стратегии тестирования .....  | 111        |
| 3.7   | Демонстрация продукта. Завершение спринта .....                                   | 113        |
| 3.8   | Ретроспективы. Бородачи тоже плачут .....   | 115        |
| 3.9   | Канбан. Когда лучше, чем Scrum .....  | 123        |
| 3.10  | Куда дели менеджера .....   | 123        |
| 3.11  | Аналитика, дизайн, разработка — параллельно .....                                 | 125        |
| 3.12  | Документация .....  | 126        |
| 3.13  | Метод красной рамки .....   | 128        |
| 3.14  | Потому что Карго-культ! .....   | 129        |
| 3.15  | Для тренировки .....  | 131        |
|   | Литература .....  | 132        |
|   | Пояснения .....   | 132        |
| <b>ЧАСТЬ 4. АНАЛИТИКА И ПРОДУКТОВЫЕ ТЕХНИКИ .....</b>   |   | <b>134</b> |
| 4.1   | Цель аналитики digital-проектов .....   | 135        |
| 4.2   | Агрегация требований в заказной разработке .....                                  | 138        |
| 4.3   | Продуктовые техники .....   | 184        |
| 4.4   | Юнит-экономика без перелома головы .....  | 199        |
| 4.5   | Техники скоринга и приоритизации бэклогов .....                                   | 208        |
| 4.6.  | UML. Самые нужные диаграммы .....   | 236        |
| 4.7   | Собираем все вместе .....   | 246        |
| 4.8   | Для тренировки .....  | 248        |
|   | Литература .....  | 248        |
|   | Пояснения .....   | 250        |
| <b>ЧАСТЬ 5. ДЕКОМПОЗИЦИЯ, ОЦЕНКА, СМЕТЫ, СЕТЕВЫЕ ГРАФИКИ,<br/>ИЛИ КАК ДАВАТЬ ПРОГНОЗЫ .....</b> |   | <b>252</b> |
| 5.1   | Как дать адекватную оценку времени, когда неопределенность<br>бьет по башке ..... | 252        |
| 5.2   | Три уровня декомпозиции .....   | 268        |
| 5.3   | Декомпозиция декомпозиции, или откуда эта хрень<br>на странице? .....             | 271        |
| 5.4   | Подготовка вилочных и точных смет .....   | 277        |
| 5.5   | Экспресс-версия диаграммы Ганта .....   | 291        |
| 5.6   | Сетевые графики PERT .....  | 295        |

|  |     |
|--|-----|
| 5.7 Обзор программного обеспечения для сетевых графиков и диаграмм Ганта ..... | 298 |
| 5.8 Что делать, если проект нетиповой .....                                    | 303 |
| 5.9 Метод освоенного объема .....  | 306 |
| 5.10 Два типа людей. Итоги .....   | 311 |
| 5.11 Для тренировки .....  | 313 |
| Литература .....   | 313 |
| Пояснения .....  | 313 |

## ЧАСТЬ 6. ДИЗАЙН. УПРАВЛЯЕМЫЙ КРЕАТИВ .....

|  |     |
|--|-----|
| 6.1 Артефакты дизайна. Краткий справочник по применению .....  | 316 |
| 6.2 О креативности .....   | 320 |
| 6.3 Будничная сакральность .....   | 320 |
| 6.4 Качество дизайна .....   | 322 |
| 6.5 Управляемость и креативность. Самодвижение. Устойчивость по предсказуемости .....  | 328 |
| 6.6 Бегунок креативности .....   | 333 |
| 6.7 Этапы линейного дизайн-процесса .....  | 339 |
| 6.8 Где сидит дизайнер, или Модели организации дизайн-команд .....   | 385 |
| 6.9 Стратегии параллельной работы .....  | 390 |
| 6.10 Agile + UX. Дизайн-спринты .....  | 403 |
| 6.11 Строим дизайн-команду .....   | 419 |
| 6.12 Data Driven Design: Как использовать данные в дизайне и можно ли переложить ответственность за красоту в макетах на цифры ..... | 423 |
| 6.13 Лайфхаки, вопросы и ответы .....  | 434 |
| 6.14 Для тренировки .....  | 448 |
| Литература .....   | 448 |
| Пояснения .....  | 449 |

## ЧАСТЬ 7. СТРОИМ И РАЗВИВАЕМ КОМАНДУ .....

|   |     |
|---|-----|
| 7.1 Анатомия командообразования .....                 | 452 |
| 7.2 Три способа постановки целей .....                | 477 |
| 7.3 Добавить ясностей, по Сунь-цзы .....              | 479 |
| 7.4 А было бы нефигово! .....                         | 480 |
| 7.5 Ритуалы, предметы, удаленка .....                 | 481 |
| 7.6 KPI, или пособие по командному самоубийству ..... | 482 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.7 Object Key Result (OKR) для синхронизации целей всех уровней .....          | 490 |
| 7.8 Agile и целеполагание. Фокусируем команды на цели .....                     | 496 |
| 7.9 Карты компетенций. Аттестации и чеки. Ясный карьерный трек сотрудника ..... | 498 |
| 7.10 360 .....  | 500 |
| 7.11 Один на один .....   | 501 |
| 7.12 Разбор полетов .....   | 502 |
| 7.13 Обратная связь .....   | 502 |
| 7.14 Стратегические сессии .....  | 515 |
| 7.15 Профилактика эмоциональных выгораний .....                                 | 517 |
| 7.16 Геймификация. Тьюнинг. Корпоративная культура .....                        | 541 |
| 7.17 Домашнее задание .....   | 554 |
| Литература .....  | 555 |
| Пояснения .....   | 556 |

## ЧАСТЬ 8. ВРЕМЯ И ЭНЕРГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ. ЭТЮДЫ ..... 557

|  |     |
|--|-----|
| Этюд #1. Микропереключения контекстов .....              | 560 |
| Этюд #2. Пушинки .....                                   | 560 |
| Этюд #3. Период полураспада информации .....             | 561 |
| Этюд #4. Грыжа .....                                     | 562 |
| Этюд #5. Причины или Следствия? .....                    | 562 |
| Этюд #6. Лучший менеджер свободного острова .....        | 564 |
| Этюд #7. Про ПМ, У Которого Много Проектов .....         | 565 |
| Этюд #8. Уведомления, чаты, почты... .....               | 566 |
| Этюд #9. Перфекционизм, сроки, планы .....               | 566 |
| Этюд #10. Тендерное .....                                | 567 |
| Этюд #11. Супер-базовый навык .....                      | 567 |
| Этюд #12. Сковородка .....                               | 567 |
| Этюд #13 Золотые слова руководителя .....                | 567 |
| Этюд #14 Динамично развивающееся digital-агентство ..... | 568 |
| Этюд #15 Не продолбить момент! .....                     | 568 |
| Этюд #16 Социалочки .....                                | 569 |
| Этюд #17 Хаос-Порядок-Хаос. Синусоида .....              | 570 |
| Этюд #18 Скорость притирки. Переводи непереводи .....    | 570 |
| Этюд #19 Типовые задачи .....                            | 571 |
| Этюд #20 Невозможные задачи .....                        | 572 |

|  |     |
|--|-----|
| Этюд #21 Заваленные сигналы или делегирование задач самим себе ..... | 573 |
| Заключение. RIGOR .....  | 573 |
| Литература .....   | 574 |

## ЧАСТЬ 9. СТРАТЕГИИ ЗАКАЗНОЙ И ПРОДУКТОВОЙ РАЗРАБОТКИ ..... 575

|  |     |
|--|-----|
| 9.1 Заказная или продуктовая команды? .....                              | 576 |
| 9.2 Digital как услуга .....   | 582 |
| 9.3 Организация работы технической поддержки в заказной разработке ..... | 598 |
| 9.4 Тактика организации in-house-команды .....                           | 617 |
| Литература .....   | 619 |
| Пояснения .....  | 620 |

## ЧАСТЬ 10. ИНТЕГРАЦИЯ. РИСКИ И НЕМНОГО РЕАЛЬНОСТИ ..... 621

|  |     |
|--|-----|
| 10.1 Почему не хватает штатных интеграций? ..... | 623 |
| 10.2 Человеческий фактор .....                   | 623 |
| 10.3 Рабочая группа .....                        | 631 |
| 10.4 Организуйте итерации обсуждений .....       | 632 |
| 10.5 Формат данных .....                         | 632 |
| 10.6 Интеграционный протокол .....               | 639 |
| Пояснения .....                                  | 648 |

## ЧАСТЬ 11. РАБОТА С ФАКАПАМИ ..... 649

|  |     |
|--|-----|
| 11.1 Ретроспективы .....                         | 650 |
| 11.2 Восемь сортов муды в digital-компании ..... | 652 |
| 11.3 Хвостовые риски в digital-проектах .....    | 660 |
| 11.4 Алгоритм разбора проблем .....              | 666 |
| 11.5 Риск-менеджмент. Лженаука? .....            | 668 |
| 11.6 Заключение .....                            | 674 |
| 11.7 Домашнее задание .....                      | 674 |
| Литература .....                                 | 674 |
| Пояснения .....                                  | 675 |

## ЧАСТЬ 12. ОСНОВЫ ТЕХНИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ ..... 676

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 12.1 Язык отрасли .....          | 676 |
| 12.2 Как работает интернет ..... | 678 |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 12.3  | Языки программирования и фреймворки .....         | 683        |
| 12.4  | Хостинг. Серверное хозяйство .....                | 688        |
| 12.5  | Скорость загрузки .....                           | 705        |
| 12.6  | Системы контроля версий .....                     | 711        |
| 12.7  | Адаптивные и мобильные сайты .....                | 714        |
| 12.8  | Мобильная разработка .....                        | 719        |
| 12.9  | Интеграция со всякой всячиной .....               | 722        |
| 12.10 | Заключение .....                                  | 724        |
| 12.11 | Домашние задания .....                            | 725        |
|       | Пояснения .....                                   | 725        |
|       | Заключение .....                                  | 728        |
|       | Благодарности .....                               | 729        |
|       | Об авторе .....                                   | 730        |
|       | <b>ПРИЛОЖЕНИЕ. КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ</b> |            |
|       | <b>DIGITAL-ПРОЕКТОВ .....</b>                     | <b>731</b> |



# ВВЕДЕНИЕ

Что нужно, чтобы стать руководителем digital-проектов или руководителем продукта в IT? Уж точно не классическое вузовское образование (хотя без него будет трудно). На пути к должности руководителя вы потратите огромное количество времени на практику, не раз набьете шишки и столкнетесь с факапами, прольете немало пота, крови и слез, вложите в это много труда. Но самое главное — приготовьтесь каждый день ставить свою шкуру на кон. Потому что руководитель проектов и продуктов отвечает за свое детище, как никто в команде. И делает все то, что нельзя делегировать.

## Вас к такому не готовили

Почти 20 лет я руковожу студией разработки и не один год провожу стажировки для студентов. Статистика печальна: востребованных специалистов для управления проектами и продуктами в вузах, увы, не готовят. Поэтому мне приходится отсматривать десятки претендентов на стажировку и отсеивать тех, кто хочет халявы в роли ничего не делающего надзирателя или легких денег (проджекты же много зарабатывают, правда?). Но те, кого я беру на стажировку — счастливики. Потому что они моментально погружаются в рабочую атмосферу. Сразу вникают в процессы, самостоятельно делают аналитику, продумывают структуру проектов (пусть и не существующих в реальности), ведут их от начала и до конца, наступают на грабли, совершают ошибки. Сразу — действительно учатся. И даже если в дальнейшем наши пути расходятся, ребята уходят счастливыми и окрыленными.

Но что делать, если у вас за плечами нет такой стажировки, а вы хотите быть руководителем продукта или проекта? Или, возможно, уже им стали, но что-то постоянно не клеится: сроки срываются, команда косячит, и вам опять надо это разгрести в стопятьсотый раз? Знакомо? Знакомо. Нет, можно, конечно, уволиться и начать все сначала. Но собственные системные ошибки догонят где угодно — потому что от себя не убежишь.

На должность руководителей проектов я собеседовал множество раз, и это были самые разные люди. Одни работали в каких-нибудь госзакупках, другие — в прошлом были инженерами, но доросли до руководящих позиций, третьи — менеджерили команду в банке или вообще были маркетологами. Меня мало интересует опыт из резюме — он вряд ли расскажет о том, способен ли человек решать проблемы здесь и сейчас или нет. И уж точно не покажет, насколько крутой из него переговорщик и справится ли он с интеграцией на проекте. Меня больше интересуют навыки — те самые Soft Skills, о которых мы будем говорить в этой книге. И которых часто не хватает многим, и не только в IT-среде.

## **Кто виноват и что делать**

Хорошая новость: вы не виноваты в том, что на старте в профессию не обладали огромным багажом знаний и что даже многолетний опыт не спас вас от ошибок. Так уж повелось, что в классических учебных заведениях необходимую информацию почти не дают, а на предыдущих местах работы редко удается прокачать все нужные скиллы.

Но есть и плохая новость: вы в ответе за то, что все так, как есть. Сейчас вы должны решить, что делать дальше: учиться или продолжать слепо ходить по старым дорожкам в надежде получить другой результат.

Если выбираете второй путь — ставьте книгу обратно на полку, диалога у нас не получится. Если все-таки первый — то придется потрудиться. Но оно того стоит.

В digital все крутится вокруг всего двух компетенций: технологии и коммуникации. Hard Skills & Soft Skills. Если проседают коммуникации, руководитель сможет завалить проект, сделанный сильной технической командой. И наоборот: позитивный и энергичный менеджер, который умеет договариваться — вытянет слабый проект и сделает так, что заказчик попросит еще. Технологии же нужны, чтобы общаться с командой и заказчиками на уровне эксперта.

Что вам точно понадобится?

- ▶ Честность. На уровне «пацан — сказал, пацан — сделал». Без этого с человеком, по-моему, вообще нельзя иметь дел.
- ▶ Интеллект. В первую очередь — системное мышление.
- ▶ Зрелость. Готовность брать на себя ответственность.
- ▶ Позитив и энтузиазм. Если менеджер по натуре депрессивен, и у него на лице написано: «Господи, когда же это все дерьмо закончится» — не стоит ожидать, что команда радостно подхватит знамя и с криками «Эге-гей! Дерьмо! Кончайся!» побежит делать проект.
- ▶ Внимание к мелочам. Большие проблемы вырастают из мелочей, которые проглядели на старте работ. Или заметили, но решили, что они никак не повлияют на будущее. Мелочи ничего не прощают большому.
- ▶ Готовность незамедлительно действовать.
- ▶ Требовательность. Умение пойти на конфликт, если что-то сделано плохо, отстаивать свои интересы и интересы дела.

Вообще, путь менеджера — это трудный путь. В нем много сложностей и много работы над собой, характером, привычками. А это больно. Приходится нести ответственность не только за себя, но и за других, и за весь проект. Отвечать за чужие косяки. Двойные неприятности.

Зато это очень интересный путь, интересная судьба. Практически бесконечные возможности как для горизонтального роста, так и для вертикального, если он вдруг вам понадобится. Хорошо платят. Вы приобретаете чертовски полезные навыки для повседневной жизни. И это определенная степень свободы, умение владеть собой. И еще — вы будете востребованы, и скучно точно не будет. Но это — если оно вам действительно надо. А раз уж вы держите в руках эту книгу, хочется надеяться, что это так.

## **Что вас ждет в этой книге**

В 2017-м году мы в студии создали обучающий курс на Skillbox «Руководитель digital-проектов», который был одним из первых на рынке по этой теме. За 4 года существования его прошли сотни студентов.

И каждый из них хотел бы иметь под рукой инструмент, на который всегда можно положиться в сложной и неоднозначной ситуации.

Цель — дать этот инструмент тем, кто только собирается в профессию руководителя проекта или руководителя продукта, и тем, кто уже в ней работает и развивается, но испытывает сложности. Можно сказать, это настольное практическое руководство для проджектов и продактов, которым приходится либо заказывать digital-услуги на стороне, либо управлять своим собственным digital-производством.

Почему книга сразу и для проджектов, и для продактов? Потому что в небольших проектах эти роли часто выполняет один человек. Project Manager (диджитал-продюсер, PM, менеджер, руководитель проектов — зовите, как хотите) — специалист, который своей шкурой отвечает за проект и несет ответственность за то, чтобы в процессе работы ни одно животное не пострадало. Графики, сроки, команда, бюджеты, релизы, качество — вот что в фокусе. Product Manager — это, скорее, про маркетинг, стратегию, приоритеты, трафик, сегменты, конкурентов.

Но работы полно и там, и там. Более того, хороший руководитель проекта должен владеть продуктовыми техниками, чтобы лучше понимать потребности бизнеса. А хороший руководитель продукта должен вырасти из руководителя проектов, чтобы понимать возможности и ограничения своей команды и иметь адекватную картину мира. Именно поэтому в этой книге есть техники для обеих специальностей.

В ней также найдутся ответы на те непростые вопросы, с которыми сталкиваются начинающие и уже опытные менеджеры проектов и продуктов ежедневно:

- ▶ как общаться с подчиненными, чтобы не быть в их глазах мямлей или деспотом;
- ▶ как грамотно делегировать и что придется в себе искоренять, чтобы это уметь;
- ▶ почему Scrum — все еще передовой фреймворк для разработки проектов и продуктов в digital и как его внедрить в свою команду;
- ▶ как и с помощью каких инструментов проводить аналитику перед стартом проекта, чтобы в процессе разработки не случилось неприятных сюрпризов;
- ▶ что такое декомпозиция, зачем она нужна на проекте и как грамотно составлять сметы, чтобы потом не было мучительно больно и стыдно перед заказчиком;

- ▶ как управлять творческими сотрудниками и креативным процессом без магии, шантажа и подкупа;
- ▶ как строить команду, чтобы людям хотелось приходить на работу и расти профессионально;
- ▶ как распределять собственное время менеджера эффективно и при этом не выгореть и не уехать в бессрочный отпуск;
- ▶ что лучше: собственная команда или аутсорс и как быть с тех-поддержкой;
- ▶ как не плодить бюрократию, но при этом четко оформить процесс разработки документально;
- ▶ как интегрировать сайты и продукты с внешними сервисами и системами без моря слез;
- ▶ что делать, если все пошло не по плану и случился факап на проекте;
- ▶ и как, черт побери, понять все то, что ежедневно говорит тебе команда на своем айтишном языке.

Полистайте содержание. Посмотрите главы. Загляните в задания после каждого блока. Если есть сомнения — поставьте, где взяли. Не поможет. Особенно, если не планируете постоянно практиковаться. В книге, конечно, есть забавные истории, примеры, кейсы, чек-листы и шаблоны, которые можно брать и сразу применять. Но это — инструмент, а им нужно пользоваться!

# ЧАСТЬ 1



## **КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА. ТОНКОСТИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ В ИТ**

Возьмем такую задачку: **довести сайт до ума.**

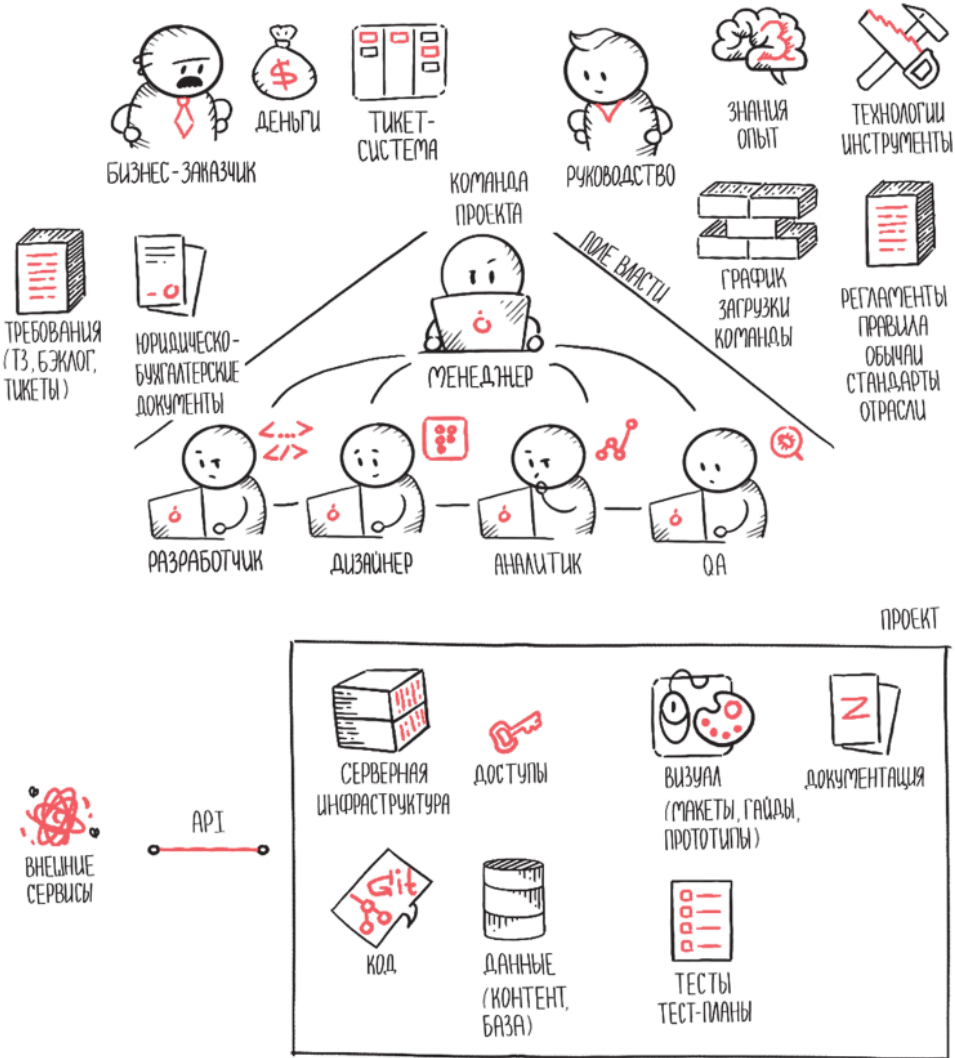
Нет, я не пошутил с формулировкой. Таких задач — доделать за предыдущими разработчиками — на фриланс-биржах пруд пруди. И несчастные сотрудники в них периодически вляпываются. Допустим, вы — менеджер, у вас микрокоманда: дизайнер, программист, аналитик, тестировщик. С которыми вы раньше не работали. И есть еще бизнес-заказчик, не шибко разбирающийся в digital-премудростях, но уже почему-то раздраженный. Он эту карусель оплачивает, если его устроит цена и качество. Понятно, что его в первую очередь интересуют деньги и сроки. Ваши действия?

**Правильно: бежать!**

А что нас смущает? Запредельная степень неопределенности? Тухлая перспектива? Неуверенность в команде? Непонятки с оплатой? Неадекватный заказчик? Поехали, потом заведешься? Гарантированный геморрой при негарантированном результате?

Давайте мысленно представим, как выглядит картина мира digital-проекта и сколько возни тут вырисовывается.

# 1.1 КАРТИНА МИРА DIGITAL-ПРОЕКТА



Итак, в нашей минимальной картине мира сразу получается куча объектов. И с каждым из них много возни и неопределенности. Объекты связаны, влияют друг на друга, за всеми приходится следить и что-то корректировать. Давайте разбираться, пока поверхностно, потом пойдем в дебри.