

ОТ ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ

С момента выхода первого издания «Проекта «Феникс» на русском языке прошло уже почти пять лет, и за это время DevOps стал ведущим подходом к разработке цифровых программных продуктов, доказавшим за это время свою эффективность. Данный подход позволяет обгонять конкурентов на существующих рынках или занимать новые рыночные ниши за счет быстрой проверки бизнес-гипотез, лучшего клиентского опыта, частых релизов, быстрой обратной связи и повышения стабильности программного обеспечения. К тому же это возможность для компаний привлекать перспективных ИТ-специалистов, которые хотят работать с современным стеком технологий и в здоровой атмосфере кооперации различных подразделений.

За прошедшие пять лет технологический стек сильно изменился, но основные идеи, изложенные в «Проекте «Феникс», не потеряли свою актуальность.

Корпоративная культура доверия, сосредоточенная на коммуникации, сотрудничестве и интеграции между ИТ-подразделениями, — вот путь, который предлагает автор книги.

За прошедшие пять лет «Экспресс 42» помог быстро и безопасно совершить DevOps-трансформацию как в процессах и методологии, так и в технологиях компаниям из различных отраслей — от банков, страховых компаний, ритейла, телекома до стартапов в самых различных областях.

И, конечно, мы очень рады, что второе издание «Проекта «Феникс» теперь доступно российскому читателю.

Ищите новые подходы, становитесь более гибкими, быстрыми и эффективными!

Иван Евтухович,
Александр Титов,
Никита Борзых,
управляющие партнеры «Экспресс 42»
express42.com
+7 495 088 42 84



Александр Титов



Иван Евтухович



Никита Борзых

СОДЕРЖАНИЕ

От ПАРТНЕРОВ ИЗДАНИЯ	3
СОТРУДНИКИ PARTS UNLIMITED	7
Для немедленного распространения	8

ЧАСТЬ 1 ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

ГЛАВА 1. ШАГ В БЕЗДНУ	9
ГЛАВА 2. ТРУДНО БЫТЬ ЛИДЕРОМ	19
ГЛАВА 3. ХРУПКАЯ СИСТЕМА	30
ГЛАВА 4. НЕОЖИДАННЫЕ ПРОБЛЕМЫ	41
ГЛАВА 5. ПОСТРОИТЬ ЗАНОВО	56
ГЛАВА 6. БЕСКОНЕЧНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	69
ГЛАВА 7. ВСТРЕЧА С НАСТАВНИКОМ	80
ГЛАВА 8. ДУШЕВНЫЙ ПОДЪЕМ	91
ГЛАВА 9. НОВЫЙ ВИД РАБОТЫ	101
ГЛАВА 10. НЕХВАТКА РЕСУРСОВ	108
ГЛАВА 11. РАБОЧИЙ МОМЕНТ	116
ГЛАВА 12. ПОЛЕТ «ФЕНИКСА»	122
ГЛАВА 13. КАТАСТРОФА	135
ГЛАВА 14. БЕЗ ВИНЫ ВИНОВАТЫЕ	143
ГЛАВА 15. ТУШЕНИЕ ПОЖАРОВ	152
ГЛАВА 16. ОСВОБОЖДЕНИЕ	164

ЧАСТЬ 2 ВОССТАНОВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ

ГЛАВА 17. ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ	172
ГЛАВА 18. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ	176
ГЛАВА 19. БУДЕМ ОТКРОВЕННЫ	182

ГЛАВА 20. ПЕРВЫЕ УСПЕХИ	199
ГЛАВА 21. СОБЕРИСЬ, ДЖОН	213
ГЛАВА 22. СИСТЕМА КАНБАН	221
ГЛАВА 23. ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕ УСПЕВАЕМ	232
ГЛАВА 24. ХОРОШИЙ ДЕНЬ, БЕСПОКОЙНЫЙ ВЕЧЕР	237
ГЛАВА 25. РАЗГОВОР В КАБИНЕТЕ ДИРЕКТОРА	245
ГЛАВА 26. ЕЩЕ ДВЕ ВСТРЕЧИ	255
ГЛАВА 27. СКВОЗЬ ВОЛШЕБНЫЕ ОЧКИ	263
ГЛАВА 28. САРА, И СНОВА САРА	273
ГЛАВА 29. ТОЛЬКО ВПЕРЕД	283

ЧАСТЬ 3 ВОЗРОЖДЕНИЕ КОМПАНИИ

ГЛАВА 30. МЫСЛИТЬ ШИРЕ, ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ	292
ГЛАВА 31. ОТ НЕВЕРОЯТНОГО К ВОЗМОЖНОМУ	298
ГЛАВА 32. ПРОЕКТ «ЕДИНОРОГ»	308
ГЛАВА 33. ПОКАЗАТЕЛИ РАСТУТ	315
ГЛАВА 34. НОВЫЕ ТРУДНОСТИ И НОВЫЕ ПОБЕДЫ	322
ГЛАВА 35. ВЕЧЕРИНКА У СТИВА	330
ПОСЛЕСЛОВИЕ	341
БЛАГОДАРНОСТИ	349

Руководство по DevOps

ВВЕДЕНИЕ	352
ПОЧЕМУ ИМЕННО DEVOPS?	353
КАК ЗАРОДИЛАСЬ МЕТОДИКА DEVOPS	358
ОБЪЯСНЕНИЕ ТРЕХ ПУТЕЙ	360
ГЛАВНЫЕ МИФЫ О DEVOPS	361
ЧЕТЫРЕ ТИПА РАБОТЫ	365
ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ?	369

СОТРУДНИКИ PARTS UNLIMITED

РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ

Стив Мастерс, генеральный директор, и.о. директора по информационным технологиям

Дик Лэндри, финансовый директор

Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам

Мэгги Ли, старший директор по управлению розничными продажами

Билл Палмер, вице-президент отдела IT-сопровождения, бывший руководитель отдела внутренних технических операций

Вэс Дэвис, директор по внешним техническим операциям

Брент Геллер, ведущий инженер

Патти МакКи, директор отдела техподдержки

Джон Пеш, начальник управления информационной безопасностью

Крис Аллерс, вице-президент отдела разработки

ЧЛЕНЫ ПРАВЛЕНИЯ

Боб Штраусс, исполнительный директор, бывший председатель правления, бывший генеральный директор

Эрик Рид, кандидат на должность генерального директора

Нэнси Мэйлер, руководитель внутреннего аудита

ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ

29 августа, пятница

Компания: Parts Unlimited (PAUD)

Рейтинг: ниже рынка

Цена за акцию: \$8 (текущая \$13)

Сообщаю, что после восьми лет службы генеральный директор компании Parts Unlimited Стив Мастерс уходит с должности председателя правления. Председатель и член правления Боб Штраусс, который занимал должность генерального директора двадцать лет назад, возвращается на эту должность.

Под влиянием высокой активности на рынке капитал Parts Unlimited за последние 30 дней сократился на 19 %, и на 52 % по сравнению со своими позициями три года назад. Компания продолжает проигрывать своему основному конкуренту, известному своей способностью быстро реагировать на нужды потребителей. Parts Unlimited отстает от конкурентов в росте объемов продаж, по обороту запасов и прибыльности.

Долгое время компания обещала, что ее новая программа «Феникс» восстановит уровень прибыли и сократит отставание за счет тесной интеграции ее розничных и интернет-каналов продаж. Но многие ожидают, что во время оглашения своих планов аналитикам в следующем месяце компания в очередной раз отложит запуск программы.

Мы верим, что такие финансовые инвесторы, как Wayne-Yokohama, склонят Боба переформировать правление компании, и это станет первым шагом по коррекции курса их развития. Все большее число инвесторов требуют более значительных изменений в правлении и стратегических планах, вплоть до разделения компании.

Несмотря на последние достижения Мастерса, которые превратили Parts Unlimited в одного из крупнейших производителей и продавцов автомобильных запчастей, мы уверены, что уже давно пора было разделить должности председателя правления и генерального директора компании. Parts Unlimited нужен свежий подход к лидерству как изнутри, так и вовне компании. Мы уверены, что Сара Молтон, старший вице-президент по розничным продажам и восходящая звезда компании, — это то, что нужно этой организации.

Согласно нашим сведениям, правление дало Штрауссу и Мастерсу шесть месяцев на осуществление значительных улучшений. Если они не справятся, ожидаются куда более значительные перемены и беспокойные времена.

— Келли Лоуренс,
ведущий специалист-аналитик в индустрии,
Nestor Meyers

ЧАСТЬ 1

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

ГЛАВА 1

ШАГ В БЕЗДНУ

Вторник, 2 сентября

«**Б**илл Палмер на проводе», — говорю я, отвечая на звонок после первой же трели. Я опаздываю, поэтому еду на десять миль быстрее разрешенной скорости, а не на свои обычные пять. Я провел утро в поликлинике со своим трехлетним сыном, постоянно отвлекаясь на вибрирующий телефон и пытаюсь удерживать других кашляющих малышей как можно дальше от нас.

Проблема дня — периодические сбои в работе сети. Как руководитель отдела внутренних технических операций я несу ответственность за доступность и исправную работу относительно небольшой IT-группы в Parts Unlimited, компании, расположенной на Элксхарт Гроув.

Даже в моем технологическом болотце всегда найдется чем заняться, и я должен крайне внимательно отслеживать сетевые проблемы, а так как любые неполадки задевают сервисы, которыми занимается моя группа, все всегда сваливают на меня.

«Привет, Билл. Это Лора Бек, из отдела кадров». Она определенно не тот человек, с кем я обычно имею дело, но ее имя и голос звучат знакомо... Вот черт. Я еле сдерживаюсь, чтобы не выругаться, когда вспоминаю, кто она такая. Мы пересекаемся на ежемесячных собраниях компании. Она вице-президент HR-отдела. «Доброе утро, Лора, — говорю я с усилием. — Чем могу помочь?» Она отвечает: «Когда ты будешь в офисе? Я бы хотела встретиться как можно скорее».

Я ненавижу, когда требуют встречи, не объясняя причин. Сам я так делаю, только когда собираюсь устроить кому-нибудь разнос. Или уволить.

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

Так. Лора звонит, потому что кто-то хочет меня уволить? Произошел какой-то сбой, на который я недостаточно быстро отреагировал? В моем отделе сбой, приведший к завершению карьеры, — это шутка, которую мы постоянно друг другу повторяем.

Мы договариваемся встретиться в ее кабинете через полчаса, но так как мне так и не сообщили никаких деталей, самым сладким голосом я спрашиваю: «Лора, а в чем, собственно, дело? Проблемы в моей группе? Или проблемы только у меня?» Я смеюсь так громко, что она, кажется, может услышать этот смех и без телефона.

«Нет, дело совсем не в этом, — отвечает она беззаботно. — Можно даже сказать, у меня хорошие новости. Спасибо, Билл».

Когда она вешает трубку, я пытаюсь представить, какие хорошие новости могут вообще быть в это время. Когда у меня ничего не выходит, я снова включаю радио и сразу же попадаю на рекламу наших самых крупных розничных конкурентов. Они рассказывают о своем уникальном клиентском сервисе и захватывающих новых предложениях, что позволят людям подгонять под себя машины, которые они хотят приобрести, онлайн вместе со своими друзьями. Реклама великолепна. Я бы в ту же секунду воспользовался их услугами, если бы не был так предан своей компании. Как они умудряются предлагать столько невероятных новых возможностей, пока мы продолжаем топтаться в грязи?

Я выключаю радио. Несмотря на все рабочие дни и ночи, конкуренты продолжают мчаться далеко впереди нас. Когда люди из нашего маркетингового отдела услышат эту рекламу, они просто с ума сойдут. Так как они скорее художники или музыканты и не имеют абсолютно никакого технологического опыта, они публично пообещают невозможное, а уж IT-сотрудники будут разбираться, как это можно выполнить.

С каждым годом это становится все сложнее. Нам нужно делать большее меньшими средствами, постоянно догоняя конкурентов и сокращая затраты. Иногда мне уже кажется, что это просто невозможно. Вероятно, я провел слишком много времени на службе в морском флоте. Там очень хорошо понимаешь, что ты можешь сколько угодно доказывать офицеру свою правоту, но иногда ты все же должен сказать: «Да, сэр» и принять его точку зрения.

Я паркуюсь рядом с работой. Три года назад найти свободное местечко на парковке было невозможно. Сейчас, после череды увольнений, с этим редко бывают проблемы.

Когда я захожу в здание № 5, где расположен офис Лоры и весь ее отдел, сразу же бросается в глаза то, как приятно он обставлен. Я чувствую запах новых ковров, и даже стены там обиты классическими деревянными панелями. В этот момент краска и ковры в моем здании кажутся мне устаревшими уже десятилетия назад.

У нашего IT-отдела, конечно, не самые жуткие условия. По крайней мере, мы хоть работаем не в грязном тускло освещенном подвале, как в британском ТВ-шоу «Компьютерщики».

Когда я вхожу в офис Лоры, она встает и улыбается. «Приятно увидеть тебя снова, Билл». Мы пожимаем друг другу руки. «Присаживайся, я посмотрю, свободен ли Стив Мастерс».

Стив Мастерс? Наш генеральный директор?

Пока она набирает номер на телефоне, я сижу, оглядываясь по сторонам. Последний раз, когда я был здесь пару лет назад, HR-отдел оповестил нас, что мы должны отдать один из наших кабинетов под нужды кормящих матерей. Нам и так не хватало пространства для работы и встреч, еще и огромный проект горел по срокам — использовать переговорку в другом здании совсем не хотелось. Вэс, однако, сделал так, что мы выглядели просто как кучка неандертальцев. Вскоре после этого нас обоих вызвали в это самое помещение на корпоративное перевоспитание и тренировку чувствительности, занявшие полдня. Спасибо Вэсу.

Лора благодарит человека на другом конце провода и оборачивается ко мне. «Спасибо, что пришел так скоро. Как семья?» — спрашивает она.

У меня брови на лоб лезут. Если бы я хотел поболтать, то в HR-отделе найдется множество людей, с которыми я предпочел бы это сделать вместо Лоры. Я заставляю себя поддержать беседу о наших семьях и детях, пытаюсь не думать об обстоятельствах, которые меня сюда привели. В конце концов, я говорю без особой грации: «Итак, что я могу для тебя сделать?»

«Ну да, конечно. — Она делает паузу, затем говорит: — Начиная с сегодняшнего утра Люк и Дэймон больше не работают в компании. В курсе дела вся верхушка, включая Стива. И он решил, что именно ты должен занять пост вице-президента отдела IT-сопровождения».

Она широко улыбается, снова протягивая руку: «Ты новый вице-президент в компании, Билл. Думаю, тут полагаются некоторые поздравления?» Вот черт. Я онемело жму ее руку.

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

Нет-нет-нет. Самое последнее, чего я бы хотел, — так это «повышения».

Люк был нашим директором по информационным технологиям. Дэймон работал на него и был моим боссом, ответственным за IT-поддержку всей компании. Оба просто вот так ушли.

Я никак не ожидал этого. И никаких сплетен по нашему сарафанному радио! Ничего.

В последние десять лет как по часам новые директора по информационным технологиям (CIO*) сменялись каждые два года. Они оставались в компании достаточно времени, чтобы запомнить принятые у нас сокращения, где расположены туалеты, внедрить несколько программ и инноваций, а затем уходили.

CIO — мы расшифровывали как «Career is Over», то есть «карьера закончилась». И вице-президентство в IT-отделе длилось не сильно дольше.

Для себя я решил, что секрет долгой карьеры в управлении IT-отделом состоит в том, чтобы добиться достаточного статуса, позволяющего тебе делать настоящие дела, но держаться при этом не высываясь, чтобы избежать политических баталий, которые делают тебя крайне уязвимым. Меня совершенно не интересовал пост вице-президента, который только и делает, что каждый день выступает перед другими вице-президентами с презентациями.

Пытаясь раздобыть больше информации, я шучу: «Два руководителя уходят одновременно? Они воровали деньги из магазинов по ночам?» Она смеется, но быстро возвращается к своему натренированному неэмоциональному выражению лица: «Они оба предпочли следовать собственным интересам. Больше подробностей ты можешь узнать у них самих».

Как говорится, если твой коллега говорит, что он решил уволиться, это происходит по его собственному желанию. Если кто-то другой говорит тебе, что твой коллега решил уволиться, это было по желанию кого-то другого.

Значит, мой босс и его босс просто были биты.

Именно поэтому я не хочу повышения. Я невероятно горд за ту команду, которую сумел создать за последние десять лет. Это не самая большая группа, но мы точно самые организованные и ответственные. Особенно если сравнивать с группой Вэса.

* CIO — директор по информационным технологиям.

ШАГ В БЕЗДНУ

Я невольно вздыхаю, думая о том, как управляет Вэс. Он не руководит командой — он в одном шаге от абсолютно хаотичного движения.

Меня бросает в холодный пот, и в этот момент я точно знаю, что никогда не приму этого повышения.

Все это время Лора продолжала говорить, но я не слышал ни одного слова. «...И поэтому мы, очевидно, должны поговорить о том, как объявить о произошедшем. И Стив хочет видеть тебя как можно скорее».

«Слушай, спасибо за такую возможность. Я очень польщен. Но мне это совсем не нужно. Да зачем это мне? Я люблю свою нынешнюю должность, и в моей работе есть тонна важных вещей, которые мне нужно сделать».

«Я не думаю, что ты можешь выбирать, — говорит она, глядя на меня с сочувствием. — Это прямое указание Стива. Он лично выбрал тебя, так что тебе придется поговорить с ним».

Я встал и решительно повторил: «Нет, серьезно. Спасибо, что подумали обо мне, но у меня уже есть отличная работа. Удачи в поисках кого-нибудь другого».

Минуту спустя Лора ведет меня в здание № 2, самое высокое из всех наших офисных зданий. Я зол сам на себя за то, что влип в это безумие. Если я прямо сейчас сбегу, вряд ли она сможет меня догнать, но что делать потом? Стив пошлет целый отдел кадровиков за мной. Я молчу, определенно больше не желая поддерживать никаких светских бесед.

Лоре, кажется, все равно, она энергично идет рядом со мной, уткнувшись носом в телефон и изредка показывая рукой направление.

Она приводит нас к офису Стива, ни разу не подняв глаз, очевидно, она проделывала этот путь не один раз.

Это здание очень теплое и гостеприимное, обставлено в стиле 1930-х годов, тогда-то оно и было построено. Полы темного дерева и витражные окна — все это из той эпохи, когда люди носили костюмы и курили сигары прямо в своих офисах. Компания тогда бурлила — Parts Unlimited в то время принимала участие в разработке маленьких частей практически для каждого автомобиля, и это в то время, когда лошади буквально только что окончательно исчезли из повседневной жизни.

У Стива угловой кабинет, перед ним несет вахту очень серьезная деловая женщина. Ей около сорока, она излучает бодрость,

ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

чувство организованности и порядка. На столе полный порядок, везде расклеены стикеры с напоминаниями. Рядом с клавиатурой стоит кофейная чашка с надписью «Не шути со Стейси».

«Привет, Лора, — говорит она, поднимая глаза от компьютера. — Трудный день, да? Итак, это Билл?»

«Да. Собственной персоной», — отвечает Лора, улыбаясь.

Мне же она говорит: «Стейси держит Стива в узде. Ты еще узнаешь ее поближе, я думаю. Увидимся позже». И уходит.

Стейси мне улыбается. «Очень приятно. Я уже наслышана о тебе. Стив ждет». Она указывает мне на его дверь.

Мне она нравится с первого взгляда. Я раздумываю о том, что едва услышал. Это был тяжелый день для Лоры. Стейси и Лора в довольно близких отношениях. Отдел кадров у Стива на особом счету. По-видимому, люди, работающие на Стива, надолго в компании не задерживаются.

Великолепно.

Зайдя, я немного удивляюсь тому, что кабинет Стива выглядит совсем как офис Лоры. Он такого же размера, как кабинет моего босса — вернее, моего бывшего босса, — и как мой потенциальный кабинет, если бы я был достаточно глуп, но я, конечно, не такой.

Наверное, я ожидал увидеть персидские ковры, фонтаны и огромные скульптуры повсюду. Вместо этого на всех стенах висят фотографии небольшого самолета, улыбающейся семьи Стива и, к моему изумлению, снимок его самого в армейской форме где-то в тропиках. С удивлением я замечаю знаки отличия на лацканах.

Итак, Стив был майором.

Он сидит за своим столом, внимательно рассматривая какие-то бумаги. Перед ним стоит открытый ноутбук, на котором виден браузер с большим количеством закладок.

«Билл, приятно видеть тебя, — говорит он, вставая и пожимая мне руку. — Давно мы не встречались. Лет пять, верно? Это было после того, как ты осуществил тот невероятный проект по интеграции производственного сопровождения. Надеюсь, у тебя все в порядке?»

Я удивлен и немного польщен, что он помнит тот небольшой период нашего взаимодействия, особенно с учетом того, что это было уже очень давно. Я улыбаюсь в ответ, говоря: «Да, все хорошо, спасибо. Поразительно, что вы помните что-то столь давнее».

ШАГ В БЕЗДНУ

«Думаешь, мы так всех благодарим? — говорит он. — Это был важный проект. Чтобы довести его до конца, мы должны были выложиться по полной, что твоя команда и сделала на высшем уровне.

Я думаю, Лора немного рассказала тебе о проведенных организационных изменениях. Ты знаешь, что Люк и Дэймон больше не работают в компании. Я хочу найти кого-то на позицию IT-директора как можно скорее, а пока все сотрудники IT будут подчинены непосредственно мне, — он продолжает, оживленно и по-деловому. — Однако с уходом Дэймона образовалась организационная дыра, которую нужно срочно заполнить. Согласно нашим исследованиям, ты лучший кандидат на должность вице-президента отдела IT-сопровождения. — И, будто только вспомнив, он говорит: — Ты же был морским офицером. Где и когда?»

На автомате я отвечаю: «Двадцать второй экспедиционный батальон морской пехоты. Сержант. Служил шесть лет, но в боевых действиях не участвовал».

Вспоминая, как я попал на флот неоперившимся восемнадцатилетним юнцом, я говорю с улыбкой: «Армия научила меня очень многому — я многим ей обязан, но все же надеюсь, что ни один из моих сыновей не попадет в те же условия, что и я».

«Не сомневаюсь, — смеется Стив. — Я сам служил восемь лет, немного дольше, чем должен был. Но меня это не волновало. Служба подготовки офицеров резерва была моим единственным способом заплатить за колледж, и там ко мне относились нормально».

Он добавляет: «Они не баловали нас, как морских офицеров, но я все равно не могу пожаловаться».

Я смеюсь, обнаруживая, что он мне нравится. Это был наш с ним самый длинный разговор за все время. Я размышляю над тем, все ли директора таковы.

Стараюсь сфокусироваться на том, почему он меня сюда пригласил: он хочет, чтобы я взвалил на себя миссию камикадзе.

«Вот как обстоят дела, — говорит он, указывая мне на кресло рядом со своим столом. — Как, я уверен, ты знаешь, мы должны восстановить уровень прибыльности компании. Чтобы сделать это, нам необходимо увеличить рыночную долю и средний объем заказов.

Наши конкуренты на розничном рынке надирают нам задницы. Весь мир знает это, и поэтому цена наших акций уже в два раза ниже, чем три года назад».