

# Дополнения для профессионалов в сфере ИТ-проектов

Авторы: Роджер Берлтон (Roger T. Burlton),  
Рональд Росс (Ronald G. Ross) и Джон Закман (John A. Zachman)<sup>1</sup>  
Перевод: Алексей Петров (Alexey V. Petrov), Алия Нуриева (Aliia Z. Nurieva)

***Настоящие Дополнения связаны с Манифестом гибкости организаций и опираются на него по смыслу и содержанию***

~~~

## **А. Подлинная гибкость организации**

1. Подлинная гибкость организации определяется устойчивой моделью изменения ее бизнеса, а не только устойчивым развитием ее программного обеспечения (ПО).
2. Подлинная гибкость организации измеряется не только скоростью отклика на изменения, потрясения и запросы, но и внутренней согласованностью самого отклика.
3. Подлинная гибкость организации возникает только тогда, когда устранены все «узкие места» и функциональная разобщенность в цепях создания ценности.

## **В. Самоорганизующиеся команды**

1. Самоорганизующиеся команды, как и иные схемы гибкой организации деятельности, сами не делают организацию гибкой.
2. Самоорганизующиеся команды — это не цель, а средство. Они не сокращают, а скорее усиливают потребность в наличии бизнес-стратегии, целостности цепей создания ценности, повторном использовании знаний организации и эффективной модели портфельного управления.

## **С. Ориентация на заказчика**

1. Ориентация на заказчика имеет решающее значение, но никогда не является единственной целью организации. Среди проблем бизнеса,

---

<sup>1</sup> Благодарим Гледис Лэм (Gladys S.W. Lam) за вклад в содержание и организацию подготовки пакета документов Манифеста и Сашу Аганову (Sasha Aganova) за общее руководство данной работой вплоть до ее завершения.

которые никогда не перестанут быть актуальны, — необходимость идти на компромисс для достижения других целей, совокупная стоимость владения, соответствие установленным требованиям и стандартам, недопустимые риски и неприемлемо высокая себестоимость.

2. Настоящий бизнес-заказчик — это заказчик коммерческого продукта организации, а *не* владелец продукта, реализованного как ПО.
3. В кругах бизнеса слово «заказчик» должно означать всегда и только бизнес-заказчика, а слово «продукт» — коммерческий продукт данной организации.
4. Пользователи не всегда выступают заказчиками продукта, а их опыт взаимодействия (UX) не всегда равен клиентскому (CX), которому должен отдаваться приоритет.
5. Лучший клиентский опыт должен охватывать все точки «касания», или взаимодействия с заказчиками, а не лишь те из них, что имеют «цифровую» природу.

#### **D. Провалы на ранних стадиях**

1. Затратные или систематические провалы, даже на ранних стадиях, — это потери, подлежащие устранению.
2. Ценность провалов на ранних стадиях, позволяющих быстро извлекать уроки, должна соотноситься с другими факторами, включая влияние на бизнес-заказчиков, стоимость исправления ошибок и степень подверженности риску.

#### **E. Коммуникации**

1. Опора исключительно на личные встречи для передачи и сохранения знаний организации сопряжена с большим риском.
2. Эффективная передача знаний организаций во времени, или их *сохранение*, бесценна. Добиться такой эффективной передачи гораздо сложнее, чем ликвидировать отсутствие взаимопонимания на проектах.
3. Способность участвовать в обсуждениях и давать оценку знаний организации на предмет провалов, конфликтов, неоднозначности, полноты становится критическим навыком аналитиков.

#### **F. Изменения**

1. Моментальные изменения в организации не должны служить ее целью. Цель — изменения, которые хорошо продуманы и позволяют достичь желаемого бизнес-эффекта и избежать побочных явлений.
2. Гладкие изменения в организации также не являются ее целью. Цель — изменения, надежно и обстоятельно проработанные в соответствии с бизнес-стратегией, политиками организации, ее обязательствами и ответственностью.
3. Наконец, разовые внутренние изменения в организации также не являются ее целью. Цель — масштабируемые, устойчивые и долгосрочные изменения.

#### **G. Действующие направления бизнеса**

1. Экономия на качестве корпоративного ПО, или накопление «технического долга», недопустима в организациях, стремящихся к изменениям в действующих направлениях бизнеса.
2. В действующих направлениях бизнеса самоорганизующиеся команды по разработке ПО вносят свой вклад в обеспечение гибкости организации лишь тогда, когда они строятся на основе и причастны к формированию явно выраженных, совместно используемых знаний организации.
3. В действующих направлениях бизнеса срок выхода на рынок напрямую зависит от *гибкости в перенастройке бизнеса*.

#### **Н. Концептуальные модели**

1. В центре внимания концептуальной модели находится то, какие слова надлежит использовать, говоря о бизнесе, главным образом, в переписке и иных формах бизнес-коммуникаций, а также то, что именно эти слова означают.
2. Объекты концептуальной модели не служат для представления объектов реальности, а лишь отражают *общее понимание* организацией этих объектов, выраженное посредством специализированных определений.
3. Связи в концептуальной модели указывают на то, как логически (то есть *структурно*) соотносятся между собой понятия, которые в нее входят.
4. Для представления концептуальной модели служит структурированный бизнес-словарь, содержащий как существительные, так и глагольные фразы.
5. Концептуальными моделями *не являются* модели данных, диаграммы «сущность-связь» и диаграммы классов. Также ими не являются модели процессов, диаграммы деятельности и вариантов использования.

#### **И. Бизнес-правила**

1. Эффективное выражение бизнес-правил требует наличия концептуальной модели.
2. Деятельность организации строится на ответственности и договорных обязательствах, которые могут быть нарушены, хотя и не без последствий персонального или корпоративного уровня.
3. В момент, когда бизнес-правила закрепляются формальными процедурами, теряются те их смыслы, которые не поддаются восстановлению автоматически. Такая потеря делает намерения бизнеса неясными, а задачу повторного применения — невыполнимой.

#### **Ж. Проектирование и разработка программного обеспечения**

1. Гибкость организации недостижима исключительно за счет гибких практик разработки ПО.
2. Быстрый выпуск ПО в большинстве случаев не обеспечивает оптимального характера последующей быстрой и экономически эффективной модификации знаний организации.

3. Применяя пользовательские истории, варианты использования систем и программные прототипы, можно легко упустить большую часть знаний организации, необходимых для построения целостного, успешного, поддающегося изменениям бизнес-решения.
4. Есть то, чему нельзя присвоить ранг или упорядочить по приоритетам программных функций, в том числе верность данному слову, соблюдение договорных обязательств, соответствие месту в цепи создания ценности и повторное использование явных знаний организации.
5. Стратегия в области ПО, которая неспособна фиксировать, удерживать и повторно использовать знания организации, недостаточно соответствует вызовам экономики знаний.