



Содержание

От издательства	12
Об авторе	14
Благодарности	15
Предисловие д-ра Баскара Гоша	17
Предисловие автора	19
Введение. Как мы к этому пришли	25
Принципы традиционного производства не так просто применить в ИТ-поставке	27
Понятия операционных издержек и объема работы выступают основой для смены подхода	30
Часть А. Создание подходящей экосистемы	35
Глава 1. Путь к изменениям	37
Явные ИТ-процессы.....	38
Создание первой схемы трансформации	38
Управление трансформацией	41
Видимые ИТ-услуги	48
Управление процессом поставки ИТ-услуг	50
Предоставление ИТ-услуг по принципу Lean	52
Глава 2. Принятие быстро меняющейся реальности	57
Анализируем портфолио приложений	59
Поиск минимального жизнеспособного кластера	61
Что делать с истинно устаревшими приложениями	63
Управление вашим портфолио и контрольными точками.....	64
Глава 3. Готовые программные пакеты и поставщики программных продуктов	71
Как выбрать подходящий продукт для вашей организации	73
Что же тогда делать с существующими устаревшими приложениями	76

Глава 4. Поиски подходящего партнера	83
Как добиться выгодных стратегических партнерских отношений с системным интегратором	84
Важно контролировать свой путь в ИТ	85
Смена парадигмы «Разработка – администрирование – внедрение»	86
Культурное взаимодействие в партнерстве	87
Контракты с партнерами	89
Партнерство со стороны SI	92
Оценка партнера	93
Заключение части А	97

Часть Б. Люди и организация процессов

Глава 5. Контекст во главе угла	101
Понимание бизнес-проблемы	102
Поиски жизнеспособного решения проблемы	105
Планирование стадии поставки и подготовка к ней	106

Глава 6. Структура, приносящая успех	115
Команда платформы	117
Agile-команды	120
Центр автоматизации тестирования	124
Команды по обслуживанию и обучению	125
Но как же проектные менеджеры?	126

Глава 7. Из тестировщиков в инженеры по качеству	129
Организация обеспечения качества	130
Процесс обеспечения качества	131
Пара слов об автоматизации функционального тестирования	136
Управление качеством и показатели качества	139

Глава 8. Управляйте людьми, а не «ресурсами»	143
Личные встречи	144
Обратная связь	145
Делегирование обязанностей	146
Создание «культуры без обвинений»	146
Оценка культуры вашей организации	147
Заключение части Б	149

Часть В. Технологические и архитектурные аспекты

Глава 9. Различные модели доставки продукта	153
Обзор моделей поставки продукта	153
Модель А: непрерывная доставка	154
Модель Б: облачная доставка	159
Модель В: доставка с поддержкой контейнеров	162
Оценка модели доставки: бессерверная доставка	166
Схема возможностей	166

Глава 10. Архитектура приложений и микросервисы	171
Хорошая архитектура дается нелегко	172
Совершенствование вашей архитектуры с течением времени	174
Знакомство с микросервисами	176
Глава 11. Эффективное управление приложениями и применение DevOps-инструментов	183
Современная эксплуатация приложений	184
Формирование DevOps-платформы и работа с ней	186
Работа с небольшими партиями изменений	189
Глава 12. Облако	193
Базовые принципы облачной экономики	194
Рассуждения об облачной архитектуре	194
Управление облаком	196
Проектирование надежности сайтов	198
Заключение. Осознанная работа	203
Тайм-менеджмент	205
Приложение. Аналогия с заводом: подробности	209
Фундаментальный принцип: процессы в производстве и креативные процессы в ИТ	209
Оценка продуктивности и качества на основе стандартизированных результатов	209
Функциональная специализация и набор навыков сотрудников	211
Предсказуемость процесса производства и управление им	212
Важность предварительного планирования и возможность рассчитывать на него	213
Управление доставкой	213
Автоматизация = продуктивность	214
Масштабирование усилий для доставки большей ценности	215
Централизация ресурсов	216
Офшоринг	216
Аутсорсинг	217
Материалы для самостоятельного изучения	219
Глоссарий	221
Список литературы и видеоресурсов	227

Впервые о DevOps заговорили в связи с переходом в эру цифровой экономики, когда скорость выпуска на рынок продуктов стала одним из ключевых конкурентных преимуществ. Технологиям, обеспечивающим стремительное развитие бизнеса, пришлось бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а для достижения дополнительных результатов – как минимум в два раза быстрее. Компаниям понадобились инструменты для быстрого и непрерывного улучшения качества существующих процессов разработки продуктов и их максимальной автоматизации, потому что хороший продукт стал равен хорошей ИТ.

Свой путь погружения в DevOps я начала несколько лет назад, когда возглавила отдел тестирования системы подготовки регулярной банковской отчетности Neoflex Reporting, которая отличалась большим количеством параллельных веток разработки и обилием ручных процессов. В ее разработку к этому моменту уже были вложены десятки тысяч человеко-часов.

Засучив рукава наша команда взялась за точечную автоматизацию этапов жизненного цикла продукта. В целом мы достигли неплохих результатов, но добиться слаженной и синхронной работы от всех участников процесса оказалось по-настоящему трудной задачей. Периодически возникающие «тут подкрутить», «там вручную запустить», «а это не на моей стороне», «я был на обеде», «исторически сложилось» тормозили ожидаемое от автоматизации ускорение.

Осознать, что же делать дальше, нам помогла книга, которую вы сейчас держите в руках. Мы прочитали ее всей командой и здорово переработали текущие процессы взаимодействия в парадигме слаженности, простоты и удобства. А процессы сборки, развертывания инфраструктуры, установки, тестирования и выдачи поставки объединили в непрерывный производственный конвейер.

«DevOps для современного предприятия» – книга об эффективной ИТ настоящего. Захватывающий и понятный путеводитель, способный обобщить, разложить по нужным полочкам существующий опыт и обогатить его ценными идеями.

В книге описаны основные шаги и принципы построения производственного взаимодействия, автоматизации процессов и развития культуры разработки ПО. Теория щедро сдобрена историями реальных людей и компаний, прошедших непростой, но интересный путь к DevOps.

Неоспоримая ценность этой книги в том, что она помогает вырваться из рутины бытия и взглянуть на текущие процессы совершенно другими глазами. Приходит осознание того, что на точечных «костылях» автоматизации далеко не уйти, появляется понимание того, как выглядит путь роста и развития, который подходит именно вашей компании, проекту, продукту.

Желаю вам приятного чтения, и пусть эта книга станет для вас источником неиссякаемого вдохновения!

Лина Чуднова,
руководитель практики DevOps компании «Неофлекс»



О компании «Неофлекс»

«Неофлекс» создает ИТ-платформы для цифровой трансформации бизнеса, помогая заказчикам получать устойчивые конкурентные преимущества в цифровую эпоху. Мы фокусируемся на заказной разработке программного обеспечения, используя передовые технологии и подходы.

Наш отраслевой опыт и технологическая экспертиза, усиленная собственными акселераторами разработки, позволяют решать бизнес-задачи любого уровня сложности. Среди наших заказчиков более половины российских банков, входящих в топ-100, а также компании из 18 стран Европы, Азии и Африки.

Телефон: +7 (495) 984 25 13

Сайт: www.neoflex.ru

Современный бизнес ожидает от ИТ все больше. Требования к производству программного обеспечения становятся жестче, планка качества – выше, времени и ресурсов – меньше. Бизнес хочет все сразу: Time2Market, снижение сбоев и отказов, и притом дешевле, а еще чтобы ИТ «прочитали мысли» и сделали правильно правильные вещи. Нужна магия, а время шаманов и энтузиастов ушло.

Необходим четкий процесс, который дает результат – когда это нужно заказчику или нужно быстрее. Все чаще информационные технологии не просто поддерживают бизнес, но становятся основным драйвером развития и трансформации.

На мой взгляд, DevOps не является революцией или универсальным лекарством. Это точно не магия, это лучше – качественный скачок, перевернувший принципы построения процессов производства ПО. Это то, что позволяет ИТ делать невозможное и при этом не ломаться от чрезмерного стресса и внутренних противоречий. Это вынужденная автоматизация рутинных операций. Это изменение требований к ИТ-специалистам, трансформация рынка труда ИТ и появление новой профессии «инженер DevOps».

Методики DevOps связывают ИТ в единый процесс, позволяя сделать его не только измеряемым и контролируемым, но и понятным и динамичным. Этот подход – если хотите, новая философия – связывает специалистов разных ИТ-областей в единую эффективную команду. Вы можете сосредоточиться на управлении, исходя из принципа достижения глобального оптимума, а не частных оптимумов на разных участках ИТ-производства. Узкие места процессов выходят из тени, а оптимизация становится неизбежной.

В цифровую эпоху скорость и возможность динамического изменения имеют первостепенное значение. Время – это не просто деньги. Зачастую это часть стратегии, основа конкурентной борьбы, а динамика изменений – это конкурентное преимущество, формирующее уникальность. В этой книге вы найдете советы и примеры, что позволит погрузиться в мир DevOps. Книга захватывает и вовлекает, так что вы сами не заметите, как DevOps станет частью вашей жизни и войдет в культуру производства.

Искренне желаю вам увлекательного чтения. Узнавайте, практикуйте и пробуйте подходы DevOps уже завтра. Поверьте, это полезно, и это пригодится!

Владимир Туровцев,
управляющий партнер, директор по развитию бизнеса Logrocon,
ведущий преподаватель программы МВА школы бизнеса МИРБИС,
победитель конкурса «Лидеры России» 2018–2019



О компании

Компания Logrocon – Microsoft Gold DevOps Partner. С 2012 года разрабатывает, тестирует и внедряет ПО. Организатор международной конференции DevOps Forum 2019, международных некоммерческих комьюнити-конференций DevOpsDays Moscow 2018 и 2017. Компания реализовала более 40 проектов по DevOps.

Телефон: +7 (495) 777-00-84

Сайт: <https://logrocon.ru/>

Соцсети:

<https://www.facebook.com/logrocon/>

<https://www.facebook.com/OrangeOceanIT/>

YouTube-канал: <http://www.youtube.com/c/Логрокон>

Сайт организованных в 2017–2019 гг. конференций: <https://devopsforum.ru/>

Сайт иммерсивной ИТ-площадки «Оранжевый океан»: <https://orange-ocean.ru/>



ОТ ИЗДАТЕЛЬСТВА

Отзывы и пожелания

Мы всегда рады отзывам наших читателей. Расскажите нам, что вы думаете об этой книге – что понравилось или, может быть, не понравилось. Отзывы важны для нас, чтобы выпускать книги, которые будут для вас максимально полезны.

Вы можете написать отзыв на нашем сайте www.dmkpress.com, зайдя на страницу книги и оставив комментарий в разделе «Отзывы и рецензии». Также можно послать письмо главному редактору по адресу dmkpress@gmail.com; при этом укажите название книги в теме письма.

Если вы являетесь экспертом в какой-либо области и заинтересованы в написании новой книги, заполните форму на нашем сайте по адресу http://dmkpress.com/authors/publish_book/ или напишите в издательство по адресу dmkpress@gmail.com.

Список опечаток

Хотя мы приняли все возможные меры для того, чтобы обеспечить высокое качество наших текстов, ошибки все равно случаются. Если вы найдете ошибку в одной из наших книг – возможно, ошибку в основном тексте или программном коде, – мы будем очень благодарны, если вы сообщите нам о ней. Сделав это, вы избавите других читателей от недопонимания и поможете нам улучшить последующие издания этой книги.

Если вы найдете какие-либо ошибки в коде, пожалуйста, сообщите о них главному редактору по адресу dmkpress@gmail.com, и мы исправим это в следующих тиражах.

Нарушение авторских прав

Пиратство в интернете по-прежнему остается насущной проблемой. Издательство «ДМК Пресс» очень серьезно относится к вопросам защиты авторских прав и лицензирования. Если вы столкнетесь в интернете с незаконной публикацией какой-либо из наших книг, пожалуйста, пришлите нам ссылку на интернет-ресурс, чтобы мы могли применить санкции.

Ссылку на подозрительные материалы можно прислать по адресу электронной почты dmkpress@gmail.com.

Мы высоко ценим любую помощь по защите наших авторов, благодаря которой мы можем предоставлять вам качественные материалы.



Об авторе



На протяжении десятков лет Мирко Херинг работал над ускорением доставки программных продуктов при помощи инновационных подходов (в современной терминологии – DevOps); десять лет назад он начал экспериментировать с Agile-методиками. Будучи руководителем по DevOps и Agile по Азиатско-Тихоокеанскому региону в компании Accenture, он оказывает поддержку крупным публичным и частным компаниям по всему миру, помогая им в поисках эффективных методов ИТ-доставки. Мирко ведет блог **NotAFactoryAnymore.com** и выступает на между-

народных конференциях, делаясь своими знаниями и опытом. Вы также можете подписаться на его страницу в Twitter: **@MircoHering**.



Благодарности

То, что любят говорить о воспитании детей, справедливо и для написания книги – такую работу в одиночку не провернуть. И наверняка я упустил кого-то из тех, кто достоин упоминания на этих страницах. Когда мы встретимся на следующей конференции, с меня причитается угощение!

Прежде всего хочу поблагодарить фантастическую команду, которая поддерживала меня на протяжении всего процесса редактуры: Тодда, Джина, Лею и Карен – без вас мои мысли никогда не уложились бы в связный текст. Это был нелегкий труд, но работать с вами было мне в радость!

Еще хочу сказать спасибо за отзывы коллегам, которые посвятили этому свое время: Эрику, Енгу, Эджею и Эмили. Вы помогли отшлифовать конечный результат без ущерба для смысла.

Особую благодарность я хотел бы высказать трем ребятам, без которых это издание не состоялось бы. Эрик, Тодд и Джин помогли мне преодолеть установку «я никогда не напишу стоящей книги» и сфокусироваться на мысли «у меня и правда есть что поведать миру». Без вашей поддержки я не решился бы приступить к делу.

Также я хочу выразить благодарность руководству компании Accenture – Баскару Гошу, Адаму Бердену и Питеру Ваккасу – за поддержку этого проекта и предоставление мне гибкого рабочего графика. В результате я мог отвести достаточно времени на свое «хобби».

Спасибо Гэри Груверу, который поделился со мной советами по поводу написания книги и помог найти оптимальную схему работы.

В дополнение хочу поблагодарить всех сотрудников Accenture – практикующих DevOps и всех прочих – за то, что они помогли мне выработать свой подход к трансформированию компаний. Хочу сказать спасибо клиентам, с которыми я работал и у которых я постоянно учусь чему-то новому. Некоторые из ваших идей нашли свое отражение в этой книге.

И последнее, но самое важное: огромное спасибо моей жене Аньяли, которая здорово поддерживала меня – даже тогда, когда ее внимание было поглощено очаровательным младенцем, появившимся на свет как раз в дни написания этой книги. Аньяли, ты просто чудо!



Предисловие д-ра Баскара Гоша

На протяжении многих лет работы в ИТ-сфере я наблюдал не один кризис, связанный с появлением новых технологий, бизнес-моделей, а также со сменой глобальных экономических циклов. На волне подобных перемен DevOps приобретает особую значимость. Он замечателен не только своими принципами, но и изменениями, к которым ведет.

Мне нравится говорить, что DevOps можно использовать без Agile, но Agile нельзя использовать без DevOps. Это один из многих процессов трансформации, которые были запущены на заре DevOps. Помогая разработчикам наращивать эффективность и, соответственно, добиваться лучших результатов, DevOps способствует творческому самовыражению, что, в свою очередь, приводит к постоянному улучшению процессов поставки систем.

И хотя я люблю вспоминать те времена, что я провел, управляя процессами инфраструктур в крупных организациях, дело существенно осложнял тот факт, что мне приходилось разделять обязанности между разработкой и управлением процессами. Конечно, это была эпоха монолитных систем, использующих методологию водопада в больших масштабах и периодическую поставку программных пакетов. Для такой среды разработки разделение обязанностей представляло практичную и эффективную модель, которая соответствовала темпам изменений в системе.

Однако в цифровую эпоху скорость приобретает первостепенное значение. Разделение обязанностей сегодня не содействует все более ускоряющейся смене подходов, которые на данный момент необходимы бизнесу.

В этой книге Мирко раскрывает больше, чем просто технику DevOps, – он делится своей страстью к улучшению процессов проектирования программных

продуктов. Используя понятные аналогии и рекомендации, Мирко показывает, как помочь компании внедрить DevOps. Не важно, начинаете ли вы свой путь в DevOps или уже неплохо его освоили и хотите узнать, как применить его принципы в больших масштабах, – в процессе чтения книги вы несомненно оцените DevOps и его преимущества.

Д-р Баскар Гош,
исполнительный директор Accenture Technology Services
Бангалор, Индия
Март 2018 года



Предисловие автора

Обучение – дело не обязательное, а добровольное.

Совершенствование – дело не обязательное, а добровольное.

Но чтобы выжить, мы должны учиться.

Уильям Эдвардс Демминг

Одним из самых благодарных занятий в моей карьере был поиск наиболее эффективных способов создания значимых проектов и передача этой информации как можно большему кругу круг людей. Когда мы работаем неэффективно, то тратим время на ненужные вещи, на повторяющиеся и скучные задания, что не приносит никакого удовлетворения. Я не вынашиваю цели изменить мир, побуждая людей развлекаться на работе, но, мне кажется, труд должен быть человеку в радость. Когда сотрудники занимаются любимым делом, хороший результат не заставит себя ждать.

С того времени, как я пришел работать консультантом в Accenture – а было это более десяти лет назад, – я успел поработать с десятками команд, увеличивая эффективность и темп их работы, а следовательно, и качество поставки продукции. Но и прежде, чем стать консультантом, я думал о том, как сделать процессы в ИТ более эффективными.

На заре моей трудовой деятельности, в конце 1990-х, в ИТ только начинали привлекать к работе сторонних сотрудников. Первые несколько лет я набирался опыта в исследовательских лабораториях IBM, работая в области *телематики* и над инструментами для разработчиков (например, разрабатывая языки для особых CPU и предоставляя соответствующие *компиляторы* и *IDE-расширения*). Когда я начинал, разработка пакетного программного обеспечения была развивающейся отраслью, но основной объем работы осуществлялся

для частной разработки и штатно. Единственным способом увеличения продуктивности было усовершенствование автоматизации, и во всех моих ранних проектах мы выстраивали креативные решения при помощи различных shell-скриптов, Perl-скриптов и других оригинальных инструментов, которые облегчают жизнь разработчикам и администраторам. Я был очень доволен, когда выстраивал все эти решения по автоматизации и видел, как всем участникам проекта становится легче и веселее работать.

Был любопытный случай. В течение пяти лет я был занят в двух больших проектах и работал над созданием таких инструментов для разработчиков, которые позволяли успешно поставлять продукты. Когда я закончил работу на этих проектах, то начал оценивать разные организации, и мне показалось, что того уровня автоматизации на данный момент недостаточно. Все-таки я всю свою профессиональную жизнь решал задачи по автоматизации для команд поставки. Когда я говорил об этом с коллегами, мне становилось ясно, что пакетное программное обеспечение и возможности нештатной поставки открывают путь к увеличению продуктивности и снижению стоимости, чем многие организации пользуются, вместо того чтобы инвестировать в хорошие практики разработки и инструменты¹. Я потратил следующие несколько лет, осваивая ту нишу на рынке, которая, как считалось, помогает организациям реализовывать инструменты для поставки. Но, по правде, организации не были в восторге от предложения вкладываться в это.

Предложение увеличить объем нештатных поставок и сократить среднюю стоимость рабочего дня разработчика (известную также как *средняя суточная ставка*) казалось более привлекательным для организаций, чем нечто более сложное и трудноизмеримое – разработка хорошей платформы поставки, которая помогает всем повысить производительность труда в ИТ-сфере. В конце концов, как вы будете измерять производительность в ИТ? Я солидарен с Рэнди Шупом и Эдрианом Кокрофтом, которые на конференциях признавались, что на протяжении всей своей карьеры пытались выявить достойный показатель производительности, но не смогли найти ничего стоящего. Я поднимал эту тему в блоге, рассказав о том, что производительность в ИТ очень сложно измерять; вместо этого стоит оценивать время выполнения циклов, неоправданные расходы и поставленную функциональность. Важно брать во внимание некоторые значимые метрики, иначе вы не сможете наблюдать за вашим развитием, поэтому получается, что в общем случае производительность в ИТ – достаточно расплывчатое понятие, и нам необходимо искать другие показатели, которые помогут нам судить о том, насколько наша работа эффективна.

В дальнейшем я провел несколько лет, работая над тем, чтобы понять, откуда растут проблемы в ИТ и как их решить. Мне повезло, так как мои исследования совпали со временем распространения технологий и методологий,

¹ Подробнее об этом рассказывается в моей статье на DevOps.com: *Why We Are Still Fighting with the Same Problems in DevOps as 15 Years Ago* («Почему мы не можем справиться с проблемами в DevOps, существовавшими еще 15 лет назад»).

которые впоследствии заложили основы нового способа реализации поставки в ИТ: Agile, DevOps и *облако*, среди прочего, значительно упростили реализацию тех решений, которые я построил за всю свою карьеру. Ниша, в которой я работал, становилась все более привлекательной, – сегодня сложно найти организацию, которая не говорит об Agile и DevOps.

Но, оглядываясь назад и оценивая, где сегодня находится ИТ-индустрия, мы понимаем, что ИТ-поставка все еще не там, где она должна быть. Мы склонны считать, что *непрерывная поставка* является прекрасной практикой создания современных архитектур приложений, но если мы поищем организации, которые в совершенстве ей овладели, то обнаружим, что их совсем немного; к тому же их непросто найти. Многие организации выстраивают рабочие процессы, которые долгое время развивались с оглядкой на методы традиционного производства. В конце концов, эти практики были хорошо систематизированы во многих учебных планах MBA и накопили сотни лет практики. Но данные подходы и идеи уже не актуальны.

Я сам не овладел этим в совершенстве и все еще упорно учусь каждый день, но хочу, чтобы мои упражнения были доступны как можно большему кругу людей. Как вы видите на рис. 1, я разработчик до мозга костей: в первую очередь разрабатываю технические решения, вместо того чтобы думать о заинтересованных людях. Я на своих ошибках понял, что одно лишь применение правильных методов и инструментов не способно магическим образом преобразовать организацию. Сменить культуру – самая сложная задача, но также и самая значительная. Мне понадобилось совершить множество ошибок и промахов, чтобы узнать то, что я собираюсь раскрыть в этой книге, и понять, что необходимо вести преобразования только в готовой к этому культуре, дабы достичь устойчивого эффекта.

Последние несколько лет я разрабатывал практикум, который провожу для CIO и других ИТ-руководителей, чтобы показать их проблемы и помочь определить возможные пути решения. Самое замечательное в том, что ты встречаешься с умными и прогрессивными лидерами, – это возможность каждый раз узнавать нечто новое. Я уже проводил данный практикум в течение некоторого времени и невероятно благодарен за опыт и идеи, которые передали мне CIO: они помогают мне совершенствовать мой практикум. (Материал этой книги частично отражает и знания, полученные в ходе таких сессий.)

DevOps для современных компаний ссылается на различные испытания, с которыми сталкиваются организации во время их преобразования в современные ИТ-организации. А такая трансформация сейчас характерна для многих организаций: будь то производители автомобилей или банки, их бизнес зависит от ИТ. Мы видим, что технологии развиваются все быстрее и быстрее. Но в то же время у нас есть *устаревшие* приложения, оставшиеся с давних времен. А новые приложения, создаваемые сегодня, устареют через несколько лет. Я даже согласен с идеей о том, что устаревшим можно считать код, который был написан вчера! Программное обеспечение и технологии меняют ландшафт бизнеса, подсказывая людям новые способы взаимодействия и об-

мена информацией. Более того, технологии позволили нам преодолевать препятствия и расстояния. В итоге мир становится более сложным, он меняется быстрее, и из-за этого новые типы потребления разрушают установившиеся бизнес-практики. Многие организации сталкиваются с фундаментальной необходимостью модернизации ИТ-инфраструктуры. Наши старые *ментальные модели* и методы больше не работают. Нам нужно по-новому подходить к необходимости поиска новых решений. Но путь к современным решениям и улучшению технологии все еще кажется туманным и непростым. Очень немногие организации старого образца сегодня прошли через это преобразование.

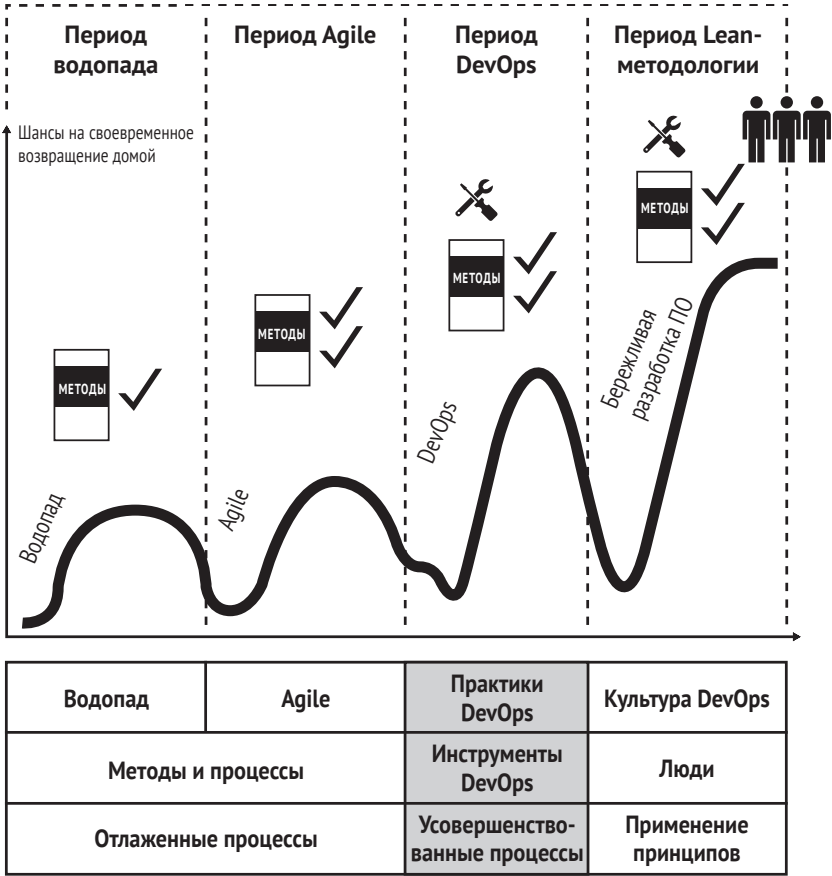


Рис. 1. Развитие представлений Мирко о переменях в организации

На протяжении своей карьеры я успел поработать с рядом крупнейших технологических организаций в каждой из вертикалей этой индустрии. И какие бы вы ни слышали оправдания, будь они связаны с технологией, сложностью или культурой, поверьте мне, я видал ситуации и похуже! Тем не менее эти

организации были способны к радикальному преобразованию и улучшению своих результатов. Хочу поделиться с вами некоторыми из открытий и достижений. ИТ не должна быть областью, в которой большая часть времени тратится на решение одних и тех же проблем.

Материал этой книги основан на принципах Agile, DevOps и Lean. На самом деле большинство разговоров с клиентами я начинаю с вопроса «Что эти принципы значат для вас?», ведь все эти методологии такие неоднозначные. Я часто применяю схему, показанную на рис. 2, чтобы ясно очертить для слушателей, как я пользуюсь этими принципами.

Выполняя роль консультанта, я в то же время поставил себе цель как можно больше дистанцироваться. Как только мои клиенты начнут успешно применять принципы Lean, DevOps и Agile, а также выходить на более эффективную работу, я смогу пойти дальше и посвятить свое время реализации существующих решений. Я не могу представить себе лучшей цели в жизни, чем предоставлять заказчику максимальную свободу и вовремя отступать, сосредоточиваясь на одном-двух новых проектах.

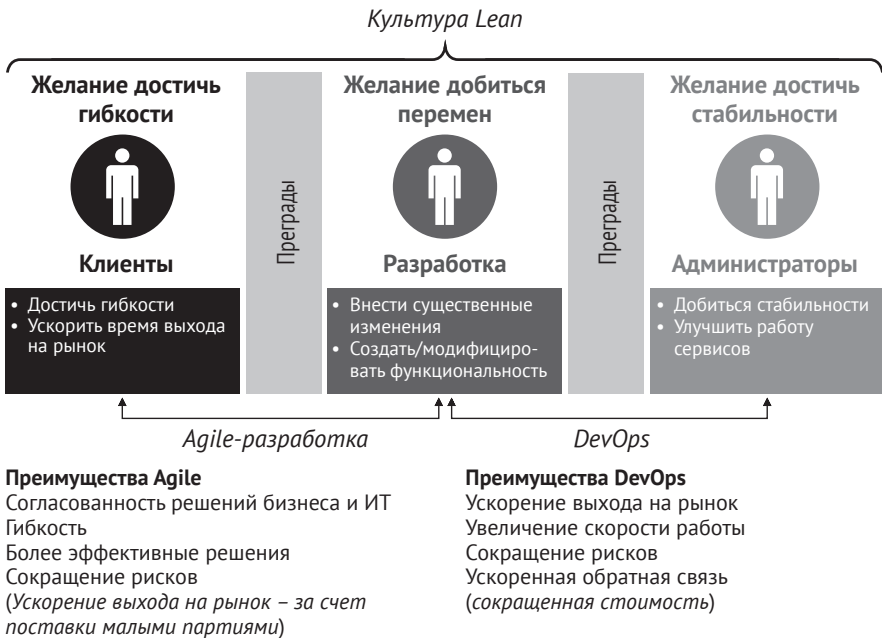


Рис. 2. Взаимосвязь Agile и DevOps:
как принципы Lean, Agile и DevOps связаны друг с другом

Но пока в сфере ИТ слишком многое все еще делается неправильно и людям приходится каждый день преодолевать проблемы, я буду принимать участие в совершенствовании мира ИТ. Я буду помогать организациям пережить преобразования при помощи этой книги, ведь моя команда не может быть вез-

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно
в интернет-магазине «Электронный универс»
(e-Univers.ru)