

## Предисловие от переводчиков

---

---

Принято считать, что бизнес начинается с идеи. Но многие люди переполнены идеями, которые так и остались нереализованными. Наверное, все-таки бизнес начинается с готовности вложить свои силы в реализацию идей и доведение их до жизнеспособного состояния. Именно этим и заняты все компании на первых порах: карабкаясь, цепляясь, ползком или короткими перебежками, - как угодно, лишь бы выжить. В этот момент мало кто думает об «эффективном» устройении и прочих внутренних проблемах. В итоге, некоторые компании постоянно балансируют на грани. Другим везет, и с самого начала появляется свой круг клиентов, которые позволяют спокойно и безбедно жить на протяжении нескольких лет. А есть и такие, которым везет по-крупному, бизнес обрушивается на них как бурный поток, с невероятным количеством жаждущих клиентов и неожиданными прибылями.

Но в любом случае рано или поздно жизнь вынуждает обратиться к тому, что выстроено внутри компании, и разобраться во внутренних проблемах. Что заставляет руководство компаний отвлекаться от таких «настоящих» планов, которые практически материализуются в виде хрустящих банкнот? Или что заставляет руководство других компаний отвлекаться от блаженного созерцания суеты, в результате которой определенные суммы постоянно капают на их личный счет? Как правило, о внутреннем устройении начинают думать тогда, когда его тяжесть уже настолько велика, что медленно, но верно всю «лодку» утягивает на дно. И стоит руководителю заглянуть внутрь, господи, что там творится:

«Сотрудники! Они исправно получают свою зарплату, но чтобы выжать из них что-то стоящее все время приходится стоять над ними с палкой. И только расслабишься, сразу все пойдет вкривь и вкось. Почему они не понимают, как сложно заработать деньги, чтобы их прокормить? Почему они не ценят с таким трудом заработанных клиентов? Почему только я забочусь о нашем честном имени?

Сроки! Ну почему всем и всегда все надо прямо сейчас? Ну почему всегда все не по-человечески? Ну почему вечно надо куда-то бежать, вечно сидеть по ночам? Ну когда же это кончится?

Качество! Почему вечно что-то падает, кто-то что-то не так понял, не так записал, не так сделал. И вечно это страх позора, что кто-то из заказчиков случайно нажмет не на ту кнопку, и все обвалится!

Деньги! Куда они деваются? Почему их всегда мало? Почему меня не покидает ощущение, что я ими не управляю? Что делают эти бухгалтеры?

Клиенты! Ну почему они вечно ускользают сквозь пальцы? Чего им не хватает?

Господи! Где ты? Почему я не слышу твоего голоса?»

Что хочется на это сказать: «Самое главное, старина, не падай духом! Вспомни, как ты начинал. Как никто в тебя не верил, а ты шел и шел вперед. Сейчас ты уже многого достиг. Обернись и посмотри, сколько всего у тебя за плечами. А теперь поверь, что ты такой не один. Многие в смятении, многие не знают, что делать, и многие находятся в поиске. Главное – желание изменить ситуацию и найти выход».

Вероятно, вы что-то слышали о каких-то технологиях, но по большому счету не очень-то в них верите. Вам кажется, что такую роскошь могут себе позволить только крупные компании.

Глядя на то, как раз от разу героические усилия ваших людей спасают вашу репутацию и вашу компанию, вам может показаться, что все дело в людях. Мы с вами согласны, без великолепных людей, которые вкладывают в свою работу не только свои уникальные знания и опыт, но и свои силы, свою энергию, свою душу, не получится чего-то действительно стоящего. Но этим людям нужна помощь, отсутствие стрессов, им тоже нужна стабильность, одним словом, им нужны процессы.

Но внутренний голос сопротивляется: «Неужели такое сложное производство как разработка программного обеспечения можно загнать в жесткие рамки процессов?». Некоторым трудно в это поверить, потому что разработка программного обеспечения кажется нам непохожей на любое другое производство из-за своей сложности. Но неужели создание программ сложнее, чем построить современный дом или выпустить современный автомобиль? Это не сложнее, просто эта отрасль еще настолько молода, что не установились критерии профессионализма, общепризнанные технологии, не созданы точные системы обучения. Лет через пятьдесят, а может даже меньше программирование станет обычным ремеслом. И мы будем вспоминать, что профессия программиста была одной из самых престижных и высокооплачиваемых.

Давайте серьезно поговорим о том, что нам предлагает мировая практика для решения проблем, которые стоят перед разработчиками программного обеспечения и сложных систем. Современный период развития этих областей можно охарактеризовать как становление основ профессионального подхода к разработке. Если, скажем, строительство, медицина или даже театральное искусство уже стали профессиями, и имеют четкие критерии профессионализма, программы обучения и прочее, то, что касается разработки программного обеспечения и сложных систем, формирование профессионального подхода в стадии становления. Поэтому не удивительно, что многие руководители таких компаний сталкиваются с множеством внутренних проблем. Еще нельзя сказать, что профессиональный подход к разработке сформирован и устоялся, но уже появились критерии такого подхода, отличающие его от непрофессионального. Профессиональный подход подразумевает наличие и использование таких инструментов, которые бы позволяли компаниям-разработчикам гарантированно реализовывать начатые проекты, при этом укладываться в установленные сроки и установленные рамки бюджета, а также получать на выходе продукты требуемого качества.

К настоящему времени создано немало технологий, направленных на решение подобных задач. Несмотря на это, существует необходимость создания единого подхода, объединяющего последние достижения и передовые идеи.

В ответ на эту потребность по заказу Министерства Обороны США командой экспертов со всего мира во главе с Институтом Разработки Программного

Обеспечения (Software Engineering Institute, SEI) была создана «Комплексная модель производительности и зрелости процессов» (Capability Maturity Model® Integration, CMMI).

Использование этой модели позволяет компаниям буквально «взрастить» свои процессы и достичь уровня зрелой организации, которую можно охарактеризовать как надежного, выполняющего свои обязательства и отвечающего самым высоким требованиям партнера по бизнесу. Это уровень достигается благодаря тому, что CMMI содержит лучшие практики, которые на сегодняшний день накоплены в области разработки сложных систем, программного обеспечения и некоторых других дисциплин. Наряду с тем, что модель CMMI является базой знаний, она также служит путеводителем при внедрении программы улучшений.

CMMI представляет собой в некотором смысле эталон. Это свойство позволяет компаниям, внедрившим CMMI, получить еще ряд преимуществ. Руководство компании может произвести оценку своих процессов на соответствие этой модели и выявить «уровень» компании и ее процессов. Информацию о слабых и сильных сторонах процессов организации можно использовать в качестве руководства для дальнейшего развития. Также полученные данные можно сравнить либо со своим прежним уровнем (и тем самым оценить достигнутый прогресс), либо с уровнями сотен других компаний по всему миру (что позволяет получить преимущество при участии в тендерах, если сравнение оказывается в вашу пользу).

Кроме того, данная модель отвечает требованиям, которые предъявляет к подобным методологиям бизнес. CMMI обладает достаточной гибкостью, чтобы ее можно было использовать для очень широкого спектра организаций и меняющейся бизнес-среды. А также структура CMMI позволяет надеяться на то, что будущие изменения модели (связанные с развитием управленческих подходов и технологий) будут гармонично вписываться в существующую структуру, что позволит компаниям долго использовать CMMI в своей работе и более рачительно распоряжаться инвестициями, вложенными в совершенствование процессов.

Несмотря на то, что популярность идей, положенных в основу модели, растет, до сих пор в России CMMI оставалась «инструментом для избранных». На наш взгляд это было вызвано следующими факторами:

- Во-первых, до настоящего времени все материалы о CMMI были доступны только на английском языке.
- Во-вторых, в модели используется специфическая терминология, в которой сложно разобраться без помощи профессионалов.
- В-третьих, большой объем модели (официальное описание насчитывает около тысячи страниц) создает впечатление чрезмерной сложности и требует значительного количества времени на освоение.

Это, несомненно, создавало определенные преграды для освоения и глубокого понимания этой модели, а также ее широкого распространения. Одним из решений этой проблемы могло бы стать появление книги на русском языке, которая бы содержала все основные элементы CMMI, переведенные и осмысленные профессионалами. Однако в российском ИТ-сообществе существовало предубеждение, что модель не стоит переводить на русский язык. Высказывались различные мнения: «из этого ничего не получится – потеряется весь смысл», «описание модели должно существовать только в оригинале», «при

проведении оценки придется говорить по-английски – и наличие русских терминов создаст лишние проблемы» и т.п.

Однако мы считаем, что в среде российских экспертов, которые занимаются улучшением процессов, давно созрела необходимость в формировании профессионального языка.

При этом нам понятны опасения тех, кто считает, что введение новой русской терминологии может осложнить понимание и внести дополнительную неразбериху. Но подобные проблемы могут возникнуть только в случае, если новые термины будут вводиться без ясного понимания образов, которые должны за ними стоять. Если образ предельно понятен, то в любом языке найдутся слова для его описания. Этим принципом мы руководствовались при переводе терминологии СММІ, содержащейся в данной книге. Каждый термин СММІ мы переводили с учетом всей информации, которая содержалась по данной теме в самой модели, а также с учетом наших знаний модели и опыта ее использования. Мы старались придать всем формулировкам самостоятельную ценность, чтобы вам не пришлось перелистывать описание СММІ, пытаясь понять, что именно имелось в виду.

Отдельно хочется остановиться на переводе нескольких терминов.

Начнем с перевода самого названия модели. *Sarability Maturity Model® Integration* мы перевели как «Комплексная модель производительности и зрелости» (о термине *sarability* читайте разъяснения ниже). Для сокращенного названия мы использовали английскую аббревиатуру. Во-первых, нам не удалось подобрать для нее звучного названия на русском языке, а, во-вторых, использование английской аббревиатуры СММІ (Си-Эм-Эм-Ай) стало уже привычным.

*Sarability* – одно из ключевых понятий модели, входит в ее название. Термин *sarability* наряду с термином *maturity* («зрелость») используется в модели для оценки процессов. *Sarability* характеризует уровень процесса, его потенциал, качество его продуктов, его стабильность, прозрачность, управляемость, предсказуемость и прочие характеристики; когда авторы говорят об улучшении процессов, речь идет именно о повышении их производительности, как комплексной меры всех этих характеристик. В русском языке нет такого всеобъемлющего термина. Чаще всего это слово переводят с английского как «возможность» или «способность», однако эти понятия не воспринимаются в русском языке как измеряемые величины, в отличие от «производительности». Поэтому мы перевели *sarability* как «производительность». При этом, естественно, надо понимать, что производительность в данном случае более широкое понятие, чем «количество произведенного продукта за единицу времени».

*Process Area* – ключевое понятие модели, используемое для структуризации ее компонентов. Дословный перевод – «процессная область». Мы перевели это понятие как «область усовершенствования». Это значение наиболее соответствует тому определению, которое дано для *Process Area* в самой модели.

*Appraisal* – так в СММІ называют комплексную проверку процессов организации сторонними экспертами (с целью обнаружить несоответствия между тем, как принято решать те или иные задачи в организации, и тем, каким образом это предписывает делать модель). В российских компаниях для подобной проверки чаще всего используется термин «аудит». Но в этом слове есть некоторый жесткий подтекст, от которого, по всей видимости, создатели модели хотели избавиться. Поэтому мы решили использовать дословный пе-

ревод этого термина: «оценивание» или «проведение оценки».

Мы привели здесь пояснения только к самым ключевым для понимания модели терминам. Но для того, чтобы привлечь ваше внимание к встречающимся в этой книге терминам СММІ, при первом упоминании мы заключали их в прямые кавычки и в скобках давали английское написание, например: "цель" (goal). Как правило, разработчики СММІ вкладывали в эти термины помимо общепринятого значения еще и некий дополнительный смысл. Для того, чтобы в нем разобраться, необходимо изучить официальные материалы модели, где дается интерпретация этих терминов, или пройти специальное обучение. Вообще, вопрос терминологии может стать темой отдельного обсуждения для нашего сообщества.

Мы надеемся, что эта книга будет удачным приобретением для тех, кто интересуется улучшением процессов, и, в частности, наиболее популярной в этой области моделью СММІ. Помимо самой книги, дающей представление о СММІ и содержащей множество руководств и практических советов по выбору и использованию моделей совершенствования процессов, читатели получат на русском языке все обязательные и желательные элементы (которые учитываются при проведении оценки) модели СММІ (см. Приложения А, В).

Несколько слов об авторском стиле. Официальную документацию СММІ нельзя отнести к разряду легкого чтения. На наш взгляд, авторы взяли за очень трудную задачу – донести до читателя суть модели в максимально доступной форме. Иногда это казалось просто нереальным, особенно в седьмой главе, где авторам приходилось почти цитировать описание модели. Но надо отдать им должное – везде где это было возможно, авторы «разбавляли» сложность текста своей иронией. Одни только эпиграфы чего стоят!

Позвольте пожелать вам приятного чтения, а также нового и глубокого понимания самой передовой модели совершенствования процессов – СММІ.

Лилия В. Кухарева

Управляющий партнер  
«КРЕС-Консалтинг»

Москва, февраль 2005 года

