

УПРАВЛЕНИЕ МАТРИЦЕЙ

ОКОЛО ДВУХ ЛЕТ НАЗАД КОМПАНИЯ «ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО» ПРОВЕЛА СЕРЬЕЗНУЮ РЕОРГАНИЗАЦИЮ, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОЙ БЫЛО СОЗДАНО ЕДИНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК. ПРИ ЭТОМ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БЫЛА ПРЕОБРАЗОВАНА В МАТРИЦУ. ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБНОВЛЕННОЙ КОМПАНИЕЙ ПОНАДОБИЛИСЬ ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ.

В департаменте исследований и разработок (R&D — research and development) на момент реорганизации компании работало около 450 человек. Сегодня в его состав входит порядка 830 сотрудников, и это крупнейшее подразделение компании, распределенное по трем городам России — Москве, Санкт-Петербургу, Новосибирску — и имеющее рабочие группы в США, Англии, Германии и Китае. Подразделение R&D в «Лаборатории Касперского» отвечает за выпуск всех продуктов этой компании, а также занимается поддержкой всех баз (антивирусных, антиспам и других) и проводит исследованиями в области безопасности. Это технологическое ядро компании.

В производственном подразделении департамента работают команды специалистов, отвечающих за все этапы жизненного цикла программных продуктов: от системных аналитиков и архитекторов до дизайнеров интерфейсов, разработчиков кода и тестировщиков. Значительная часть деятельности всех структур департамента исследований и разработок связана с реализацией разнообразных проектов, поэтому управление этой работой сосредоточено в проектной команде, который объединяет менеджеров проектов по четырем направлениям — создание продуктов для домашних и корпоративных пользователей, а также технологическое и инфраструктурное направление.

Как поясняет Николай Гребенников, директор по исследованиям и разработке «Лаборатории Касперского», его подразделение работает в непосредственной связи с департаментом продуктов и услуг, который занимается анализом рыночных тенденций и собирает отзывы клиентов компании по всему миру. На основе этих данных в совокупности с рекомендациями и требованиями исследовательских лабораторий два департамента совместно выстраивают продуктовую стратегию «Лаборатории Касперского».

Сегодня компания конкурирует с крупнейшими международными игроками рынка информационной безопасности, и это заставляет ее постоянно инвестировать в исследование и разработку, в расширение своего технологического портфеля. В результате за последние несколько лет численность персонала департамента R&D выросла в разы: с 300 человек в 2007 году до более чем 800 — в 2010-м. Это значительно усложнило задачу управления ресурсами и проектного управления в целом.

Особенности ведения проектов в департаменте исследований и разработки определяются его матричной организационной структурой. В соответствии с ней управление ресурсами — персоналом лабораторий и производственных подразделений — осуществляют ресурсные руководители, ответственные за контроль работы, наем, повышение квалификации сотрудников, в то время как менеджеры проектов получают ресурсы на каждый конкретный проект во «временное пользование». Численный рост персонала усложнил процесс выделения ресурсов для решения различных задач в проекте — анализа, разработки, тестирования и т. д. — из разных структур департамента. Как рассказывает Николай Гребенников, в департаменте не использовалась никакой централизованной системы управления проектами, менеджеры могли применять в своей работе те или иные инструменты, выбирая их исходя исключительно

из своих предпочтений. И хотя таким инструментом, как правило, оказывался Microsoft Project, не всегда удавалось достичь согласованности действий руководителей проектов по планированию ресурсов и контролю их времени.

Помимо расширения продуктового портфеля по мере развития бизнеса компании с ростом популярности своих решений по всему миру «Лаборатория Касперского» столкнулась со все большим числом запросов на кастомизацию своих систем под нужды конкретных заказчиков. Каждая такая кастомизация является полноценным проектом, так же, как и разработка обобщенных для всех продуктов компании компонентов, которой занимается технологическое направление проектного офиса. Ряд модулей, например антивирусный модуль-сканер, модуль обновления антивирусных баз или система лицензирования, используется как в персональных, так и корпоративных продуктах, и менеджеры проектов технологического направления получают поток заказов по их разработке и модернизации.

В результате проектный офис департамента столкнулся с проблемой приоритетов проектов и эффективного распределения пула ресурсов между активными проектами. «У нас много идей и потребностей, но ресурсы на их реализацию ограничены, поэтому мы вместе с менеджерами департамента продуктов и услуг должны всякий раз искать ответы на вопросы, какие проекты надо реализовать, а какие — нет, какие должны быть выполнены в первую очередь, а какие можно отложить», — поясняет господин Гребенников. Эти задачи решаются в рамках управления портфелями проектов, которое немисливо без эффективного средства автоматизации.

Для эффективного управления ресурсами, временем, проектами и портфелями в конце 2009 года было принято решение о внедрении в департаменте исследований и разработки системы Project and Portfolio Management компании Hewlett-Packard.

РЕШЕНИЕ Николай Гребенников рассказывает, что к процессу выбора системы автоматизации управления проектами и портфелями в департаменте подошли очень тщательно — на поиск решения ушла практически вся вторая половина 2009 года, сравнение кандидатов шло по более чем 100 критериям. Одним из наиболее важных была поддержка матричной организационной структуры, в том числе формирование и распределение по проектам общего пула ресурсов, объединяющего специалистов из различных подразделений. Эти возможности без каких-либо дополнительных настроек и условий предоставляла только система HP PPM. Помимо функциональных преимуществ на

выбор решения HP повлияла надежная репутация производителя, а также гибкий подход команды консультантов компании, которые всегда были готовы обсуждать потребности заказчика и совместно работать над их реализацией.

Проект по внедрению HP PPM велся преимущественно силами специалистов самого департамента при помощи нескольких консультантов HP, которые занимались кастомизацией системы под особенности работы подразделения. Проект стартовал в начале 2010 года, и первое, что необходимо было сделать, — это понять, описать и сделать универсальными все процессы управления проектами в департаменте. Господин Гребенников подчеркивает, что прежде чем автоматизировать управление проектами, его необходимо было привести к общему знаменателю, сделать централизованным и прозрачным для руководства. После чего модули HP PPM настраивались для поддержки бизнес-процессов проектного офиса. Как отмечают в «Лаборатории Касперского», большая гибкость системы позволила свести задачи кастомизации к минимуму. Наиболее важной из них стала поддержка компонентизации — разработки компонентов, общих для разных продуктов компании. Поскольку каждый проект технологического дивизиона проектного офиса реализуется в интересах нескольких других, более крупных проектов, в нем необходимо увязывать управление временем и ресурсами с потребностями разных проектов, использующих его результат.

Работать с решением начали все 100 сотрудников инфраструктурного дивизиона проектного офиса, кроме того, к опытной эксплуатации присоединились как минимум по одной проектной команде из трех остальных направлений и были задействованы ресурсы как производственного, так и исследовательского подразделений. Такой подход позволил быстрее адаптировать к системе всех сотрудников департамента, расширил охват опытной эксплуатации, в которой удалось проверить работу всех необходимых модулей системы, и в особенности возможности создания и распределения ресурсного пула, и упростил обучение пользователей. Как рассказывает Юрий Химонин, руководитель инфраструктурных проектов и руководитель внедрения HP PPM, освоение системы давалось не очень легко из-за непривычности интерфейса и определенной сложности алгоритмов работы. Однако наличие практически в каждой команде департамента человека, активно участвовавшего во внедрении, позволяло быстро справляться с проблемами. Ставка была сделана не на привычный процесс обучения «в классе», а на освоение непосредственно на рабочем месте с помощью коллег — членов команды внедрения.

Период опытной эксплуатации занял конец 2010 года и всю первую половину 2011 года. С июля 2011 года HP PPM стал обязательным инструментом управления проектами для всех более чем 800 сотрудников департамента исследований и разработки «Лаборатории Касперского». «Система позволила нам добиться стопроцентной прозрачности ресурсного управления, что является критически важным в матричной оргструктуре», — подчеркивает господин Гребенников.

До появления HP PPM в подразделении R&D практиковался подход «снизу вверх», при котором непосредственно «на местах» — в командах того или иного проекта — принималось решение, какие ресурсы для него нужны. Однако с ростом значимости проектов R&D для конкурентоспособности компании совет директоров «Лаборатории Касперского» стал более требовательным к анализу инвестиций в проекты разработки, что, в свою очередь, поставило руководство департамента перед необходимостью планировать ресурсы «сверху вниз», исходя из сравнения приоритетов и потребностей проектов, необходимых для реализации разработанной в компании продуктовой стратегии. В HP PPM реализуется таблица распределения ресурсов, которая поддерживает такой механизм, специализируя ресурсы по ключевым категориям затрат, включая разработку новых продуктов, поддержку существующих, операционную деятельность, стратегические исследования и др.

Интеграция HP PPM с системами управления персоналом позволяет при распределении ресурсов учитывать не только уже работающих сотрудников, но и тех, кого компания только собирается нанять, что повышает точность ресурсного планирования. Кроме того, специалисты департамента имеют точное представление о том, сколько времени они будут заняты в данном проекте и какой фронт работ им предстоит в будущем, получая возможность подготовиться к следующим проектам. Как замечает господин Химонин, система тем самым ликвидирует один из рисков матричной архитектуры — непрозрачность планов участия в проектах для сотрудников разных подразделений. Каждый член проектной команды производит в системе списание времени на выполняемые им работы, что позволяет собирать статистику по активностям различных ролей в проекте: сколько времени уходит на написание кода, сколько — на устранение дефектов и т. д. — и на основе этой информации более точно планировать время реализации аналогичных проектов.

HP PPM стала основой для портфельного управления в департаменте исследований и разработки. Теперь у руководства департамента есть эффективный инструмент анализа всей совокупности проектов по разработке новых продуктов и кастомизации существующих с точки зрения их значимости для бизнеса компании. HP PPM позволяет выбирать наиболее приоритетные с учетом потребностей в ресурсах и строить «дорожную карту» проектов на ближайшие полтора года. Система также позволяет эффективно развивать принятую в «Лаборатории Касперского» практику компонентизации, управляя зависимостями и распределяя время и ресурсы на разработку общих компонентов для разных проектов. ■



В УСЛОВИЯХ, КОГДА ВРЕДОНОСНЫЕ ПРОГРАММЫ ПОЯВЛЯЮТСЯ СО СКОРОСТЬЮ 35 ТЫС. В ДЕНЬ, РАБОТА РАЗРАБОТЧИКА СИСТЕМ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЗАЩИТЫ ДОЛЖНА ЭФФЕКТИВНО ВЕСТИ СРАЗУ НА НЕСКОЛЬКИХ УРОВНЯХ

ВНЕДРЕНИЕ HP PPM В «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО» ДАЛО СПЕЦИАЛИСТАМ HEWLETT-PACKARD ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА