

ОЛЕГ ДОБРОШТАН

РУКОВОДИТЕЛЬ В IT-ИНДУСТРИИ

**КАК УПРАВЛЯТЬ
СОБОЙ,
КОМАНДОЙ
И ПРОЕКТАМИ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 005:004
ББК 65.39-2
Д56

В оформлении обложки использована иллюстрация:
Iryna Palmina / Shutterstock / FOTODOM
Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM

Доброштан, Олег Витальевич.

Д56 Руководитель в IT-индустрии : как управлять собой, командой и проектами / Олег Доброштан. — Москва : Эксмо, 2025. — 448 с. — (Российский компьютерный бестселлер).

ISBN 978-5-04-205980-3

Эта книга — практическое руководство по развитию навыков руководителя в IT-компаниях, подходящее как для начинающих, так и для опытных лидеров. Автор делится своим многолетним опытом и предлагает конкретные рекомендации о том, как эффективно управлять командой, сохраняя при этом человечность. Читатели узнают о ключевых этапах руководства, методах работы над креативными проектами и способах избежать выгорания. Книга будет полезна не только представителям IT-индустрии, но и всем, кто стремится стать успешным руководителем.

УДК 005:004
ББК 65.39-2

ISBN 978-5-04-205980-3

© Доброштан О.В., текст, 2025
© Фазуллин Т., текст предисловия, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Оглавление

Предисловие	10
Благодарности	13
Вступление	14
Глава 1	17
Мой опыт. О том, как я стал руководителем и развивался в этой роли	18
Что значит «быть лидером». Основные задачи лидера	23
Комплексное определение лидера	24
Ключевые навыки лидера	25
Технические навыки (hard skills) руководителя	35
Задания на проработку	50
Глава 2	53
Игровая индустрия	53
Что происходит с игровой индустрией в мире	56
Что происходит с российской игровой индустрией	59
Что происходит в России с менеджментом игровых компаний	64
Задания на проработку	69
Глава 3	71
Виды компаний в геймдеве	71
Основные задачи и функции компаний в геймдеве	72
Инди-команды, компании среднего размера и корпорации	79
Задания на проработку	86

6 ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 4	87
Удаленная работа	87
Форматы работы команды, плюсы и минусы	88
Задания на проработку	97
Глава 5	98
Как становятся руководителем в геймдеве	99
Что нужно учитывать, если вы хотите стать руководителем	104
Список вопросов при обсуждении выхода на работу	112
Как быть, если вы работали руководителем в другой индустрии, а теперь хотите устроиться на работу в геймдев	118
Задания на проработку	124
Глава 6	125
Первые шаги в качестве руководителя игрового подразделения	125
Что желательно сделать в первые дни/квартал/полугодие/год после выхода на новую работу	132
Сложные ситуации на старте позиции руководителя в геймдеве и как с ними работать	144
Задания на проработку	148
Глава 7	149
Инди-команды	149
Как себя чувствуют инди-команды на геймдев-рынке	153
Создатель и руководитель инди-команды. Какими навыками желательно обладать, чтобы создать свою команду	162
Задания на проработку	174
Глава 8	175
Поколения, с которыми мы взаимодействуем. Влияние основных черт поколений на их способы восприятия мира, коммуникацию и работу	178
Креативная команда (в целом) и работа с ней	181

Инди-команда как вид креативной команды.	
Работа с сотрудниками. Поиск, наем, увольнение.	
Решение конфликтных моментов	185
Конфликты в команде и работа с ними	206
Задания на проработку	208
Глава 9	209
Проектная деятельность и ее этапы	209
Командные функции в инди для их последующего распределения по проектным этапам	214
Управление проектами в инди-команде. Шаги по этапам и ответственные за них	217
Культура постановки и получения проектных задач в команде. Основной инструмент проектной деятельности для инди-команды	243
Задания на проработку	248
Глава 10	250
Стратегия для инди-команды	251
Партнеры. Настройка взаимодействия с партнерами	257
Инвестиции в инди-геймдев. На что рассчитывать и как работать с инвесторами	262
Форма ведения бизнеса / коммерческой деятельности для инди-команды	273
Задания на проработку	278
Глава 11	279
Оценка расходов на проект и его потенциальных доходов для понимания готовности перехода компании на новый уровень	280
Признаки того, что ваша инди-команда переходит на другой уровень, и варианты этих переходов	286
Действия инди-руководителя в случае перехода компании в другой статус	294

8 ОГЛАВЛЕНИЕ

Как настроить работу с сотрудниками и масштабировать свою нагрузку и нагрузку команды	298
Задания на проработку	303
Глава 12	305
Руководитель среднего звена в компании среднего размера. Возможные пути в руководители среднего звена	307
Основные навыки, которых ждут от руководителя среднего звена в компании	322
Топ-руководитель в компании среднего размера	324
Какими навыками нужно обладать и что необходимо учитывать при работе топ-менеджеру в компании среднего размера	327
Стратегические сессии как инструмент прогнозирования и развития компании	332
Задания на проработку	334
Глава 13	335
Основные руководящие позиции в компаниях среднего размера. Основные задачи и навыки на этих позициях	336
Задания на проработку	357
Глава 14	358
Матричная структура геймдев-компании	358
Принципы работы в матричной структуре	361
Проектные этапы в компании среднего уровня. Базовые проектные функции и как они распределены между руководителями подразделений	364
Задания на проработку	391
Глава 15	392
Принципы работы корпорации	392
Чего руководителям игровой компании ожидать от приобретения их компании корпорацией	394

Основные отличия руководящих позиций и проектного управления игровой компании, входящей в состав корпорации, от игровых компаний среднего размера	398
Стратегии в крупных компаниях — как создаются, на что направлены и как в них участвуют руководители корпоративных компаний	408
Задания на проработку	410
Глава 16	412
Личные и профессиональные кризисы	413
Как при наличии профессионального кризиса жить и работать руководителю	418
Мой кризис и как я с ним работал	426
План работы с кризисом	429
Задания на проработку	433
Заключение	435
Список ресурсов	437

Предисловие

Уважаемые читатели!

Игровая индустрия уже давно перестала быть просто сектором развлечений. Это динамичная экосистема, где технологии, креативность и менеджмент сливаются в самый сложный и уникальный сплав. В эпоху, когда российский геймдев переживает трансформацию, потребность в квалифицированных управленцах, способных вести команду через вызовы — к росту, становится критической. Книга Олега Доброштанна — своевременный ответ на этот запрос.

Олег — редкий эксперт, чей опыт соединяет 25 лет практики в компаниях уровня Disney, 101XP, Nival с педагогической миссией. Его курс «Психология в игровой индустрии» уже прослушали тысячи специалистов, а теперь его знания систематизированы в этой книге. Что особенно ценно — автор избегает шаблонов. Его подход человекоцентричен и напоминает, что игры создают люди для людей, а не ресурсы. И что немаловажно, успех проекта зависит от умения руководителя раскрыть потенциал команды.

Для Университета Иннополис геймдев — один из стратегических приоритетов. Годом ранее мы запустили магистерскую программу «Управление разработкой компьютерных игр», а также открыли Центр разработки игр — хаб для стартапов, исследований и образовательных инициатив. Наша цель — создать экосистему, где

разработчики получают не только знания, но и инструменты для роста: от акселерации проектов до масштабных коллабораций в индустрии.

Наше собственное исследование индустрии геймдева в России показало, что нехватка средств, дефицит специалистов и проблемы с продвижением — являются наиболее острыми. Всё, так или иначе, является следствием дефицита качественного менеджмента и отсутствием отлаженных бизнес-процессов.

Эти вызовы отражены и в книге. Например, разделы о системном мышлении, тайм-менеджменте в распределённых командах или финансовой грамотности руководителя — не очередные абстрактные теории. Они основаны на реалиях, с которыми сталкиваются участники и наших программ и проектов.

Особо хочу отметить главу о культурном коде команды и единомышленниках. Иннополис, расположенный рядом с Казанью в Европейской части страны, стал точкой притяжения для ИТ-сообщества благодаря сформированной экосистеме. Географическое положение играет ключевую роль: город объединяет специалистов из десятков городов-миллионников вокруг, предлагая комфортную среду для жизни и развития. Неслучайно в Иннополисе создано и активно развивается крупнейшее гейдев-сообщество Поволжья.

Мы видим, как мультикультурность становится конкурентным преимуществом. Резиденты особой экономической зоны «Иннополис» — команды из Казани, Екатеринбурга, Владивостока — доказали: грамотная интеграция разных поколений (от зумеров до опытных айтишников) и гибкие форматы работы (гибрид или удалёнка) ускоряют инновации. Олег детально разбирает эти кейсы, предлагая чёткие алгоритмы — от фасилитации конфликтов до построения доверия в диджитальной среде.

Книга ценна и для образовательного сообщества. Подобные методологии лежат в основе модулей и магистратуры. Акцент автора на менторстве и коучинге перекликается с нашим видением образовательного процесса и подхода к созданию Центра разработки игр. Мы не просто учим — мы создаём среду, где студенты работают над реальными проектами, а опытные лидеры делятся практикой.

12 ПРЕДИСЛОВИЕ

Уверен, это издание станет настольной книгой не только для руководителей из сферы геймдева, но и для всех, кто связан с управлением креативными командами из различных смежных индустрий. Со своей стороны, мы всегда открыты к диалогу и готовы предоставить площадку для внедрения новых идей: от воркшопов в рамках Game Open Lab до исследовательских хакатонов на стыке менеджмента и поиска новых игровых технологий.

Развивайтесь, вдохновляйте команды и пусть эта книга поможет вам создавать игры, меняющие восприятие!

*С уважением,
Тимур Фазуллин,
руководитель Центра разработки игр,
Университет Иннополис*

Благодарности

Я хочу сказать огромное спасибо всем, кто помог мне подготовить эту книгу.

Моей жене Маше (Манечке, Маше Фэй) — за постоянную поддержку и заботу.

Маме и папе — за все и особенно за то, что научили меня читать и привили любовь к книгам.

Антону Верту (Swaggy и VertComm) — за то, что в свое время он навел меня на мысль о создании своей книги. И в целом за все.

Владимиру Обручеву («Бомбора») — за возможность написать книгу и поддержку.

Александре Захаровой («Бомбора») — за поддержку, редактуру и терпение в процессе.

Всему сообществу «Игроточка: Игровой бизнес в России» — за дружелюбие, профессионализм, ценные советы и данные по игровой индустрии.

И всем, кто помогал мне делом, словом и советом, — спасибо вам.

Вступление

Привет, будущий или уже действующий руководитель. Давай знакомиться. Меня зовут Олег Доброштан. Я — профессиональный менеджер.

У меня накопилось более 25 с лишним лет опыта создания и управления командами в разных компаниях — от небольших компаний в несколько десятков человек до крупных международных корпораций с тысячами сотрудников. В моем резюме — работа в Astrum Entertainment, Disney, 101XP, Nival, «Бука», «Новый Диск» и т. д., а также восемь с лишним лет преподавания геймдев-менеджмента в ВШБИ, МФТИ, Scream School, Институте бизнеса и дизайна, многолетний консалтинг руководителей и организаций по вопросам управления.

В этой книге изложены мой опыт, опыт моих коллег и знакомых, а также знания, которые я обобщил и скомпилировал после изучения массы материалов, посвященных созданию и развитию руководителей, работе с командой и максимальному раскрытию своего потенциала в процессе работы.

Я рекомендую эту книгу для всех, кто руководит командами и управляет проектами и хочет заниматься этим управлением более осознанно, и — что самое важное лично для меня — заниматься человеком. Годы работы в управлении командами привели меня к одной очень простой, но крайне важной истине: все мы — люди,

а не машины. Мы не можем функционировать по механистическим законам, не обращая внимания на то, кто мы, откуда пришли и куда направляемся. И этот посыл я тоже очень хочу до вас донести.

Но не переживайте, экзистенциальные вопросы, как бы они ни были интересны для меня лично, я сильно затрагивать не буду. Возможно, когда-нибудь напишу книгу и об этом.

Моя основная сфера работы в последние 15 лет — это цифровые развлечения, так называемый digital entertainment. И эта книга, как мне кажется, в первую очередь будет интересна тем, кто управляет / планирует управлять командами в сфере цифровых развлечений — в игровой индустрии, в кино и сериальном производстве, в дистрибуции и музыке. Моя книга также предназначена для тех, кто работает на digital, финтех- и IT-рынках во всех сферах их проявлений, так как по опыту я могу сказать, что работа в таких областях достаточно похожа с точки зрения построения рабочих процессов, института лидерства и взаимодействия с командой.

Также эта книга будет полезна для тех, кто только планирует стать руководителем, и для людей, которые ищут лидеров, оценивают и развивают их.

Этому я посвятил отдельную главу. В ней я расскажу о вещах, которые необходимо учитывать, если вы планируете стать руководителем: что нужно сделать, с кем пообщаться, какие материалы подготовить, на что ориентироваться, в какие компании идти и почему. Также мы поговорим о том, как быть, если вы работали руководителем в другой индустрии, а теперь хотите перейти в игровую индустрию и как это сделать максимально плавно и корректно.

Основываясь на своем опыте, я с помощью практических примеров постараюсь рассказать вам, что нужно сделать для того, чтобы стать эффективным лидером при переходе с одной ступени руководства на другую и при этом не потерять человеческого облика.

Мы пройдемся по всем этапам развития лидерства и форматам руководства в разных компаниях и командах.

Поговорим про то, как создавать максимально автономную и мощно работающую команду профессионалов.

Я расскажу, что нужно сделать, если вы только планируете стать руководителем в индустрии или собираетесь перейти в нее с других рынков, уже обладая опытом руководства.

Мы обсудим грамотную подготовку и интеграцию рабочих процессов с точки зрения создания команд и их дальнейшего совершенствования.

Мы начнем с управления самим собой и постепенно доберемся до управления командами в крупной корпорации.

Для каждого этапа развития лидера я предоставлю вам книги и ссылки на материалы.

В конце каждой главы я предложу вам список вопросов, работа с которыми будет полезна как для вашего личного развития, так и для развития вашей команды и компании. Прорабатывать их не обязательно, но, как мне кажется, достаточно полезно.

В целом книга задумана как набор логически связанных, но при этом достаточно автономных глав. Поэтому если вас что-то заинтересовало в оглавлении — выбирайте главу и читайте ее отдельно, не обращая внимания на другие части книги. Если в выбранной главе будут отсылки к каким-то определенным деталям из других глав, я обязательно об этом напишу.

По всем появившимся вопросам со мной всегда можно связаться по почте dobroshtan@yandex.ru или в телеграме — @OlegDobroshtan. Там же можно вступить в мою группу, посвященную управлению проектами, людьми и собой: <https://t.me/manadjar>.

Глава 1

- Мой опыт. О том, как я стал руководителем и развивался в этой роли
- Что значит «быть лидером». Основные задачи лидера
- Комплексное определение лидера
- Ключевые навыки лидера
- Технические навыки (hard skills) руководителя
- Задания на проработку

План первой главы у нас такой. Я немного расскажу о себе и своем развитии в качестве руководителя и лидера команд. Затем поговорим о том, что, как мне кажется, крайне важно для того, кто хочет стать или уже стал руководителем, — и комплексно, как человеку в принципе, и с точки зрения навыков руководителя, которые желательно в себе найти, осознать и прокачать при необходимости.

Затем мы активно пойдем в разговор о создании и управлении командами на всех уровнях, по нарастающей — от инди-коллектива до корпорации. В последующих главах мы также детально поговорим о роли лидера на каждом этапе становления команды, о его навыках,