

Раздел 8. Методология SCRUM

Что такое скрам(Scrum)

Скрам – это фреймворк, в рамках которого возможно решать сложные адаптивные проблемы и в то же время продуктивно и креативно разрабатывать продукты наивысшего качества. Скрам является:

- Легковесным.
- Простым в понимании.
- Сложным в овладении.

Скрам - это фреймворк, используемый для комплексного управления процессом разработки продукта с начала 90-х годов.

Скрам не является процессом или техникой разработки продуктов; это фреймворк, в рамках которого возможно применение разнообразных процессов и техник. Скрам показывает относительную эффективность вашего управления продуктом и практик разработки, при помощи Скрама вы можете их улучшить. Фреймворк Скрама состоит из Скрам Команд и связанных с ними ролей, мероприятий, артефактов и правил. Каждый элемент фреймворка служит определенной цели и является ключевым для успеха и использования Скрама. Правила Скрама объединяют мероприятия, роли и артефакты, регулируя отношения и взаимодействия между ними. Правила Скрама описаны в данном документе. Существуют различные стратегии использования фреймворка Скрама, их описание выходит за пределы данного документа.

Скрам основывается на теории управления эмпирическими процессами или эмпиризме. Эмпиризм утверждает, что знание приходит с опытом, решения принимаются на основании того, что является известным. Скрам использует интеративно-инкрементальный подход для оптимизации прогнозируемости и управления рисками.основе управления эмпирическими процессами заложены три главных принципа: прозрачность, инспекция и адаптация.

8.1 Основные роли скрам

Скрам-мастер (Scrum Master) — проводит совещания (Scrum meetings) следит за соблюдением всех принципов скрама, разрешает противоречия и защищает команду от отвлекающих факторов. Данная роль не предполагает ничего иного, кроме корректного ведения скрам-процесса. Руководитель проекта скорее относится к владельцу проекта и не должен фигурировать в качестве скрам-мастера.

Владелец продукта (Product Owner) — представляет интересы конечных пользователей и других заинтересованных в продукте сторон.

Команда Разработки (Development Team) — кросс-функциональная команда разработчиков проекта, состоящая из специалистов разных профилей: тестировщиков, архитекторов, аналитиков, программистов и т. д. Размер команды в идеале составляет от 3 до 9 человек. Команда является единственным полностью вовлечённым участником разработки и отвечает за результат как единое целое. Никто, кроме команды не может вмешиваться в процесс разработки на протяжении спринта.

Дополнительные роли скрам

Пользователи (Users)

Клиенты, Продавцы (Stakeholders) — лица, которые иницируют проект и для кого проект будет приносить выгоду. Они вовлечены в скрам только во время обзорного совещания по спринту (Sprint Review).

Управляющие (Managers) — люди, которые управляют персоналом.

Эксперты-консультанты (Consulting Experts)

Scrum Master

Самая важная роль в методологии. Скрам Мастер отвечает за успех Scrum в проекте. По сути, Скрам Мастер является интерфейсом между менеджментом и командой. Как правило, эту роль в проекте играет менеджер проекта или тимлид. Важно подчеркнуть, что Скрам Мастер не раздает задачи членам команды. В Agile команда является самоорганизующейся и самоуправляемой.

(Скрам Мастер отвечает за то, чтобы Скрам был понят всеми участниками и работал. Скрам Мастер обеспечивает выполнение этого правила, наблюдая за тем, чтобы все участники Команды придерживались теории, практик и правил Скрама. Скрам Мастер является слугой-лидером для Скрам Команды. Скрам Мастер также помогает людям, не входящим в состав Скрам Команды понять, какие взаимодействия со Скрам Командой являются полезными, а какие - нет. Скрам Мастер помогает каждому изменить эти взаимодействия для увеличения Ценности, созданной командой.)

Обязанности Скрам Мастера по отношению к Владелцу Продукта

Скрам Мастер во многом помогает Владелцу Продукта, в том числе:

- Находит методы эффективного управления Беклогом Продукта.
- Помогает Скрам Команде создавать лаконичные и понятные элементы Беклога Продукта.
- Понимает долгосрочное планирование в эмпирической среде.
- Убеждается в том, что Владелец Продукта знает, как упорядочить Беклог Продукта, чтобы максимизировать Ценность.
- Понимает и практикует гибкие методы разработки и управления.
- По требованию или необходимости может выступить фасилитатором мероприятий Скрама.

Обязанности Скрам Мастера по отношению к команде разработки

Скрам Мастер во многом помогает Команде Разработки, а именно:

- Коучит Команду Разработки в самоорганизации и кросс-функциональности.
- Помогает Команде Разработки создавать продукты высокой ценности.
- Устраняет помехи, препятствующие успеху Команды Разработки.
- При необходимости фасилитирует мероприятия Скрама.
- Коучит Команду Разработки в организационных окружениях, где Скрам еще не до конца адаптирован и понят.

Обязанности Скрам Мастера по отношению к Организации

Скрам Мастер во многом помогает организации, а именно:

- Ведет и коучит организацию на ее пути адаптации к Скраму.
- Планирует этапы внедрения Скрама в организации.
- Помогает сотрудникам компании и заинтересованным лицам понять и запустить Скрам и принципы эмпирической разработки.
- Выступает инициатором изменений, которые повышают продуктивность Скрам Команды.
- Работает совместно с другими Скрам Мастерами для повышения эффективности использования Скрама в организации.

Product Owner

Человек, отвечающий за разработку продукта. Как правило, это product manager для продуктовой разработки, менеджер проекта для внутренней разработки и представитель заказчика для заказной разработки. Product Owner – это единая точка принятия окончательных решений для команды в проекте, именно поэтому это всегда один человек, а не группа или комитет.

Scrum Team

Команда Разработки состоит из профессионалов, выполняющих работу по разработке потенциально “Готового” к выпуску Инкремента продукта каждый Спринт. Инкремент создают только члены Команды Разработки.

Команды Разработки формируются организацией, им дают полномочия самим организовывать свою работу. Получаемая в результате синергия усиливает продуктивность и эффективность работы Команды Разработки. Команды Разработки обладают следующими характеристиками:

-Они самоорганизованные. Никто (даже Скрам Мастер) не может указывать Команде, каким образом создавать Инкременты работающей функциональности из Беклога Продукта.

-Команды Разработки - кросс-функциональны, обладают всеми навыками, необходимыми для разработки Инкремента продукта.

-Скрам не признает никаких других должностей в Команде Разработки, кроме как Разработчик, невзирая на вид работы, выполняемой человеком; у этого правила нет исключений.

-У Команды Разработки нет подкоманд, которые бы выполняли отдельные функции, как, к примеру, команда тестирования или бизнес-анализа.

-Отдельные члены Команды Разработки могут владеть специализированными знаниями в различных областях, однако ответственность лежит на всей Команде Разработки в целом.

Sprint

Сердцем Скрама является Спринт длительностью в один месяц или менее, в течение которого создается потенциально готовый к выпуску и использованию Инкремент продукта. Лучше, когда длительность Спринтов является постоянной на протяжении всего периода разработки. Следующий Спринт начинается сразу же по окончании предыдущего.

Во время Спринта:

-Не допускается внесение никаких изменений, которые бы могли поставить под угрозу

Цель Спринта.

-Цели по качеству продукта остаются неизменными.

-Объем работ может быть уточнен и повторно обговорен между Владелец Продукта и Командой Разработки по мере накопления знаний.

Каждый Спринт может считаться проектом длительностью не более одного месяца. Как и проекты, Спринт используется для достижения целей. Спринт состоит из определения того, что нужно разработать, дизайна и гибкого плана, служащего ориентиром при разработке, работы по проекту и полученного в результате продукта. Продолжительность Спринта ограничена календарным месяцем. Если Спринт слишком длительный, может измениться само определение того, что должно быть реализовано, могут возникнуть дополнительные сложности, либо вырасти риски. Спринты делают процесс

разработки прогнозируемым, обеспечивая инспекцию и адаптацию на пути к Цели Спринта как минимум каждый календарный месяц. Спринты также ограничивают риски по тратам одним календарным месяцем.

Артефакты скрам

Артефакты Скрама предоставляют собой работу или ценность для обеспечения прозрачности и возможностей для инспекции и адаптации. Определенные Скрамом Артефакты специально спроектированы таким образом, чтобы обеспечить максимальную прозрачность ключевой информации - для обеспечения единого понимания артефакта

Product backlog

Беклог Продукта – это упорядоченный список всего, что может быть нужным в продукте, он является единственным источником требований для любых изменений, которые может потребоваться внести в продукт. Ответственность за Беклог Продукта несет Владелец Продукта, включая его содержимое, доступность и упорядочение.

Беклог Продукта никогда не является полным. Начальная версия этого документа содержит только первоначально известные и наиболее понятные требования. Беклог Продукта постоянно обновляется по мере обновления самого продукта и среды, в которой он разрабатывается. Беклог Продукта является динамическим, постоянно изменяющимся для соответствия требованиям продукта, его конкурентоспособности и пригодности. Беклог Продукта существует ровно до тех пор, пока существует и сам продукт.

Беклог Продукта содержит все фичи, функции, требования, усовершенствования и информацию по исправлению дефектов, то есть те данные, которые и определяют изменения, необходимые в следующих релизах продукта. Каждому Элементу Беклога Продукта присваивается описание, порядковый номер, оценка объема работы и ценность.

Со временем продукт используется и приобретает ценность, а рынок дает обратную связь, и Беклог Продукта становится более объемным и исчерпывающим. Требования никогда не перестают меняться, поэтому Беклог

Продукта является живым артефактом. Изменения в бизнес требованиях, условиях рынка или технологиях могут привести к изменениям в Беклоге Продукта.

Довольно часто случается так, что над одним продуктом работают несколько Команд. В этом случае используется только один Беклог Продукта для определения групп работ на выполнение

Поддержка Беклога Продукта – это активность по добавлению деталей, оценок и упорядочивания элементов в Беклоге Продукта. Это непрерывный процесс, во время которого Владелец Продукта и Команда Разработки работают над требованиями Беклога Продукта. Во время обработки требования проверяются и пересматриваются. Скрам Команда решает, как и когда должна производиться Поддержка Беклога Продукта. Обычно это занимает не более 10% времени Скрам Команды. Однако Владелец Продукта в любое время может изменить требования на свое усмотрение.

Элементы Беклога Продукта, расположенные сверху, должны быть более понятными и содержать больше деталей, чем те, которые расположены ниже. Более точные оценки даются требованиям, которые являются более четкими и содержат больше дополнительной информации. Чем ниже находятся требования, тем все меньше деталей. Те требования Беклога Продукта, над которыми Команда Разработки будет работать во время текущего Спринта, являются детализированными и разбитыми на части таким образом, что любое из них может быть выполнено и “Готово” в рамках одного Спринта. Требования Беклога Продукта, которые можно выполнить в течение одного Спринта считаются “Подготовленными” для следующего Планирования Спринта. Элементы Беклога Продукта обычно приобретают эту степень прозрачности при помощи описанных активностей по детализации.

Команда Разработки отвечает за все оценки. Владелец Продукта может оказать влияние на Команду Разработки, помогая ей понять и идя на компромиссы, но люди, которые будут выполнять работу, делают окончательную оценку сами.

Sprint backlog

Беклог Спринта – это набор Элементов Беклога Продукта, выбранных для выполнения в текущем Спринте, а также план разработки Инкремента продукта и достижения Цели Спринта. Беклог Спринта – это прогноз Команды Разработки относительно функциональности, которая станет частью следующего Инкремента, а также работы, которую необходимо выполнить для достижения критериев “Готовности”. Беклог Спринта определяет объем работы, которую Команда Разработки должна выполнить, чтобы превратить Беклог Продукта в “Готовый” Инкремент. Беклог Спринта делает видимой ту работу, которую Команда Разработки считает необходимой для достижения Цели Спринта.

Беклог Спринта достаточно детализирован, чтобы прогресс работы над ним можно было увидеть на каждом Ежедневном Скrame. Команда Разработки вносит изменения в Беклог Спринта на протяжении всего Спринта, и Беклог Спринта постоянно изменяется. Такие изменения происходят потому, что в процессе работы Команды Разработки возникают все новые и новые задачи, которые нужно выполнить для достижения Цели Спринта. Если возникает необходимость в дополнительном объеме работы, Команда Разработки добавляет ее в Беклог Спринта. Когда же работы выполнены, оценки оставшегося объема работ обновляются. Если некоторые пункты плана считаются уже неактуальными, то их попросту удаляют. Только Команда Разработки может изменять свой Беклог Спринта во время Спринта. Беклог Спринта является наиболее наглядным документом, показывающим реальную картину работы, которую Команда Разработки планирует завершить до окончания Спринта, и он принадлежит исключительно Команде Разработки.

Sprint goal

Цель Спринта дает Команде Разработки некоторую гибкость в отношении разрабатываемой функциональности в Спринте. Выбранные элементы Беклога Продукта несут одно общее назначение, которое может

быть Целью Спринта. Цель Спринта может быть и любой другой связью, которая является причиной того, что Команда Разработки работает вместе, а не над отдельными инициативами. Пока Команда работает, эта цель служит для нее ориентиром. Для ее достижения Команда Разработки реализует функциональность и технологию. Если же работа отличается от ожидаемой, то Команда Разработки договаривается с Владелцем Продукта об изменении объема Беклога Спринта в текущем Спринте.

Sprint planning meeting

Работа на предстоящий Спринт планируется во время Планирования Спринта. План действий создается при совместной работе всей Скрам Команды.

Для Спринта длиной в месяц встреча ограничена восемью часами. Для более коротких Спринтов на планирование обычно выделяется меньше времени. Скрам Мастер отвечает за обязательное проведение мероприятия и помогает всем участникам понять его цель. Скрам Мастер учит Скрам Команду не превышать лимит времени, отведенный на мероприятие.

Планирование Спринта отвечает на следующие вопросы:

- Что может быть доставлено в Инкременте продукта следующего Спринта?
- Как будет выполняться работа, необходимая для создания Инкремента Продукта?

Вопрос первый: что будет сделано в Спринте?

Команда Разработки прогнозирует функциональность, которая будет разработана в течение Спринта. Владелец Продукта озвучивает задачи, в результате выполнения которых Спринт должен достигнуть Цели Спринта. Вся Скрам Команда пытается понять, что должно быть сделано в Спринте.

Входными параметрами для этой встречи являются Беклог Продукта, последний разработанный Инкремент продукта, пропускная способность Команды Разработки, а также ее последняя производительность. Количество элементов из Беклога Продукта, которые Команда способна выполнить до

окончания Спринта, определяется исключительно Командой Разработки. Только Команда Разработки может оценить объем работы, который она в состоянии завершить в следующем Спринте.

После того, как Команда Разработки спрогнозировала элементы Беклога Продукта, которые она выполнит в Спринте, Скрам Команда формирует Цель Спринта. Цель Спринта – это задача, которая будет достигнута в результате Спринта благодаря реализации Беклога Продукта и которая объясняет Команде Разработки, почему она разрабатывает Инкремент.

Вопрос второй: как выбранная работа будет выполнена?

После того, как Цель Спринта определена, Команда Разработки решает, каким образом воплотить функциональность в “Готовом” Инкременте продукта. Элементы Беклога Продукта, взятые в Спринт вместе с планом для их разработки, называются Беклогом Спринта.

Команда Разработки обычно начинает с проектирования системы и работы, необходимой для того, чтобы превратить Беклог Продукта в работающий Инкремент продукта. Работа может быть разного объема и сложности. Однако обычно во время Планирования Спринта Команда Разработки планирует достаточный объем работы для выполнения в Спринте. Работа, запланированная Командой Разработки на первые дни Спринта, разбивается на части длительностью в день или менее. Команда Разработки сама организывает свою работу как во время Планирования Спринта, так и на протяжении Спринта.

Владелец Продукта может помочь внести ясность в выбранные элементы Беклога Продукта и пойти на компромисс. Если Команда Разработки решает, что у нее слишком много, либо слишком мало работы, она может повторно обсудить требования Беклога Продукта с Владелцем Продукта. Команда может пригласить людей со стороны для получения информации по технической или предметной области продукта.

По окончании Планирования Спринта Команда Разработки должна быть в состоянии объяснить Владелцу Продукта и Скрам Мастеру, каким

образом она, работая как самоорганизованная команда, достигнет Цели Спринта и создаст ожидаемый Инкремент.

Planning poker

Подготовка

Для проведения покера планирования необходимо подготовить список обсуждаемых функций и несколько колод пронумерованных карт. Список функций либо пользовательские истории описывают разрабатываемое программное обеспечение. Карты в колодах должны быть пронумерованы. Обычно колода содержит карты, содержащие числа Фибоначчи, включая ноль: 0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89; другие разновидности колод могут использовать аналогичные последовательности.

Аргумент в пользу использования последовательности Фибоначчи — отражение типичной **неопределённости** при обсуждении самых важных и больших пунктов.

Одна из имеющихся в продаже колод содержит следующую последовательность: 0, ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100 и иногда знак вопроса («?»), означающий неуверенность, и чашку кофе, означающую требование перерыва. Некоторыми организациями используются обычные игровые карты, включающие туз, 2, 3, 5, 8 и короля. Король буквально означает: «Данный пункт слишком большой или его слишком сложно оценить». Выбрасывание короля завершает обсуждение пункта в текущем круге (англ. sprint).

По желанию, может использоваться таймер, чтобы устанавливать лимит времени одного круга.

Проведение:

Каждому участнику обсуждения выдаётся по одной колоде карт. Все колоды идентичны друг другу.

Обсуждение проводится следующим образом.

-Ведущий (англ. Moderator), не участвующий в обсуждении, ведёт собрание.

-Менеджер продукта (англ. Product Manager) представляет краткие обзоры каждого из пунктов. Команда может задавать вопросы и вести обсуждение предложений и рисков. Итог обсуждения записывается менеджером продукта.

-Участники выбирают по одной карте и кладут их рубашкой вверх, показывая таким образом, что выбор сделан. Числовые достоинства карт могут использоваться по-разному: они могут означать количество дней, наиболее подходящие дни или относительные единицы сложности (англ. story points). Во время обсуждения достоинствам не должны приписываться новые значения в зависимости от размера функций с целью избегания эффекта привязки.

-Каждый участник называет свою карту и переворачивает её.

-Участникам с высокими и низкими оценками даётся возможность высказаться и обосновать свою оценку.

-Процесс обсуждения продолжается до тех пор, пока не будет достигнут консенсус. Голос участника, который, скорее всего, будет владеть разработкой, имеет больший вес в «голосовании на основе консенсуса».

-Таймер используется для обеспечения структурированности обсуждения; ведущий или менеджер продукта может в любое время перезапустить таймер, по истечении времени все обсуждения должны быть прекращены, затем начинается новый круг покера.

Выступления участников повторяются вновь и вновь. Карты пронумерованы так, что чем больше число, тем больше неопределённость. Так, если разработчик желает выбрать 6, но он не до конца уверен, он выберет 5, либо может предусмотрительно выбрать 8.

Достоинства Метода:

Покер планирования — это средство оценки проектов по разработке программного обеспечения. Эта техника минимизирует эффект привязки путём опроса каждого из участников команды таким образом, что никто не знает чужого решения до одновременного оглашения выбора каждого из участников.

Исследование показало, что оценки, полученные с помощью покера планирования, были менее оптимистичными и более точными, чем оценки, полученные с помощью простого сложения отдельных оценок аналогичных задач.

Избегание Эффекта Привязки

Эффект привязки возникает, когда команда открыто обсуждает оценки. Команда обычно имеет в своём составе как сдержанных, так и импульсивных участников, могут быть участники, у которых есть определённые планы; разработчики, вероятно, захотят как можно больше времени заниматься работой над проектом, а владелец продукта или заказчик, вероятно, захочет, чтобы работа была закончена как можно скорее.

Оценка становится подверженной эффекту привязки, когда владелец продукта говорит нечто подобное: *«Я думаю, это несложная работа, вряд ли это займёт больше пары недель»*. Либо когда разработчик говорит: *«Думаю, нам нужно лучше стараться; решение проблем с бэк-эндом, которые у нас были, могло затянуться на месяцы»*. Если начинающий обсуждение говорит: *«Думаю, это займёт 50 дней»*, — он сразу устанавливает рамки мышления остальных участников; возникает эффект привязки, то есть число 50 подсознательно будет отправной точкой для всех участников.

Те, кто хотел назвать число 100, захотят уменьшить свою оценку, а те, кто задумал число 10, захотят увеличить её. Это становится серьёзной проблемой, если число 50 произносится влиятельным участником в то время, когда остальная команда преимущественно останавливает свой выбор на больших или меньших значениях. Из-за эффекта привязки у остальных участников они могут — сознательно или нет — не проявить своего первоначального единомыслия; на самом деле, они могут так и не понять, что они думали об одном и том же. Это может быть опасным и приводить к оценкам, на которые повлияли планы или личные мнения людей, не сфокусированных на качественном выполнении задачи.

Покер планирования выявляет потенциально влиятельного участника команды, изолируя его мнение от других участников группы. Затем необходимо, чтобы участник аргументировал свой выбор, если он не совпадает с превалирующим мнением. Если участники группы могут выражать свою сплочённость таким образом, они более склонны верить в свои первоначальные оценки.

Если у влиятельного участника есть хорошие аргументы для спора, все остальные будут видеть смысл и прислушиваться, но, по крайней мере, остальные участники не будут подвержены эффекту привязки; вместо этого они должны будут исходить только из разумных соображений.

Daily meeting

Ежедневные Скрамы – это 15-минутные мероприятия для Команды Разработки с целью синхронизации действий и создания плана работы на ближайшие 24 часа. Это делается для инспекции проделанной работы с момента прошлого Ежедневного Скрама и прогноза того, что может быть сделано до следующего. Эти совещания проводятся в одном и том же месте, в одно и то же время для уменьшения путаницы. Во время встречи каждый член Команды Разработки объясняет коллегам следующее:

-Что я сделал?

-Что я сделаю?

-Вижу ли я препятствия?

Команда Разработки использует Ежедневный Скрам для оценки прогресса продвижения к Цели Спринта и для оценки отклонения от планируемого объема работ Беклога Спринта. Каждый день Команда Разработки должна понимать, каким образом она, работая вместе как самоорганизованная команда, достигнет Цели Спринта и создаст предполагаемый Инкремент к концу Спринта. Команда Разработки или некоторые ее члены часто встречаются сразу же после Ежедневного Скрама для более детального обсуждения или адаптирования, перепланирования оставшейся работы в Спринте.

Скрам Мастер отвечает за то, чтобы Команда Разработки провела встречу, однако ответственность за управление Ежедневным Скрамом лежит именно на Команде Разработки. Скрам Мастер учит Команду Разработки тому, что время, отведенное на Ежедневный Скрам, не может превышать 15 минут.

Скрам Мастер обеспечивает соблюдение того, чтобы в Ежедневных Скрамах участвовали только члены Команды Разработки.

Ежедневные Скрамы улучшают общение внутри Команды, сводя к минимуму другие встречи, помогают определять и устранять препятствия на пути разработки, способствуют быстрому принятию решений, а также повышают уровень осведомленности Команды Разработки. Это ключевое мероприятие для Инспекции и Адаптации.

Sprint review

Встреча по Обзору Спринта проводится в конце Спринта для инспекции Инкремента и при необходимости адаптации Беклога Продукта. Во время Обзора Спринта Скрам Команда и заинтересованные лица обсуждают выполненную во время Спринта работу. Принимая во внимание проделанную работу, а также изменения, которые могли возникнуть в Беклоге Продукта за время Спринта, присутствующие обсуждают дальнейшие шаги, которые могут быть предприняты для оптимизации ценности. Это не официальная встреча, а скорее презентация Инкремента, предназначенная для получения обратной связи и развития сотрудничества.

Ценность Scrum для обычного заказчика во многом состоит в том, что результат работ (плохой или отличный, не важно) будет продемонстрирован в любом случае. Это знает и команда и Product Owner и другие заинтересованные лица. Если команда не проводит демонстрацию (иное название Sprint Review), то это дискредитирует все преимущества гибких процессов.

Для Спринта длиной в месяц Обзор Спринта представляет собой четырехчасовое мероприятие. Для более коротких Спринтов обычно тратят

меньше времени. Скрам Мастер убеждается в том, что встреча состоялась и участники понимают ее цель. Скрам Мастер учит всех соблюдать максимально допустимое время на встречу.

В Обзор Спринта включены:

- Участники, в том числе Скрам Команда и заинтересованные ключевые лица, приглашенные Владелцем Продукта;

- Владелец Продукта объясняет, что является “Готовым”, а что нет;

- Команда Разработки обсуждает, что во время Спринта прошло гладко и с чем возникли трудности, а также то, как она с ними справилась;

- Команда Разработки проводит демонстрацию того, что было сделано, и отвечает на вопросы по Инкременту;

- Владелец Продукта обсуждает состояние Беклога Продукта. Он делает предположения касательно возможной даты завершения, принимая во внимание скорость продвижения к дате;

- Обзор возможного изменения рынка, потенциального применения продукта и наиболее ценных задач;

- Обзор сроков, бюджета, потенциальных возможностей и состояния рынка к моменту ожидаемого релиза продукта.

Результатом Обзора Спринта служит пересмотренный Беклог Продукта, в котором определены возможные его элементы на следующий Спринт. Беклог Продукта может быть полностью пересмотрен из-за вновь открывшихся возможностей.

Retrospective

ТЕПЕРЬ ИЗ ГАЙДА:

Ретроспектива Спринта дает Скрам Команде возможность инспектировать себя и создать план улучшений для следующего Спринта.

Ретроспектива Спринта происходит после Обзора Спринта, перед последующим Планированием Спринта. Это ограниченная тремя часами встреча для одномесячного Спринта. Для более коротких Спринтов обычно выделяется меньше времени. Скрам Мастер убеждается в том, что встреча

состоялась и что участники понимают ее цель. Скрам Мастер учит всех не превышать время, отведенное на встречу. Скрам Мастер участвует во встрече как равный всем участник с ответственностью за Скрам процесс.

Целью Ретроспективы Спринта является:

- Инспекция того, насколько успешно прошел Спринт в отношении людей, отношений между ними, процессов и инструментов;

- Определение и упорядочение того, что прошло успешно и того, что нуждается в потенциальном улучшении;

- Разработка плана по внедрению улучшений в процесс работы Скрам Команды.

Скрам Мастер поощряет Скрам Команду пересмотреть свои процессы разработки в рамках фреймворка Скрама, чтобы сделать её более эффективной и приятной в следующем Спринте. Во время каждой Ретроспективы Спринта Скрам Команда ищет пути улучшения качества разрабатываемого продукта, адаптируя определение “Готовности”.

До окончания Ретроспективы Скрам Команда должна определиться с улучшениями процесса работы, которые она реализует в следующем Спринте. Внедрение этих изменений в следующем Спринте является адаптацией после инспектирования самой Скрам Команды. Хотя изменения могут быть внесены в любое время, Ретроспектива Спринта предоставляет формальную возможность сфокусироваться на инспекции и адаптации.

Abnormal termination

Спринт можно отменить до его завершения. Только у Владельца Продукта есть право на то, чтобы отменить Спринт, хотя он может сделать это и под влиянием заинтересованных лиц, Команды Разработки или же Скрам Мастера. Спринт отменяют в том случае, если его Цель перестает быть актуальной. Это может произойти вследствие изменения направления работы компании, изменения рыночных условий или технологий. В общем, Спринт нуждается в отмене, если в силу некоторых обстоятельств в нем уже нет необходимости.

Однако, принимая во внимание его короткую продолжительность, отмена редко имеет смысл.

При отмене Спринта все “Готовые” Элементы Беклога Продукта рассматриваются. Владелец Продукта их принимает при условии, что они представляют потенциально готовый к выпуску Инкремент функциональности. Все незаконченные Элементы Беклога Продукта переоцениваются и возвращаются обратно. Объем работы, сделанный над ними, быстро убывает, поэтому требует пересмотра.

Отмена Спринта требует дополнительных ресурсов, так как все должны перегруппироваться для следующего Планирования Спринта и приступить к новому Спринту. Отмена Спринта является травматическим событием для Скрам Команды, и в общем нетипична.

Definition of done

Когда элемент Беклога Продукта или же Инкремент называется “Готовым”, все должны понимать, что означает “Готовность”. Хотя это определение Скрам Команды интерпретируют по-разному, для гарантирования прозрачности члены Команды должны иметь общее понимание того, что означает завершённая работа. Именно единое определение понятия “Готовности” используется Скрам Командой для оценки окончания работы над Инкрементом Продукта.

Это же определение помогает Команде Разработки оценить количество выбранных элементов Беклога Продукта во время Планирования Спринта. Целью каждого Спринта является разработка Инкремента потенциально готовой к выпуску функциональности, отвечающей текущему определению “Готовности” Скрам Команды.

Каждый Спринт Команда Разработки доставляет Инкремент функциональности продукта. Такой Инкремент является пригодным к использованию, поэтому Владелец Продукта может принять решение о немедленном выходе в релиз. Если критерии “Готовности” для инкремента

являются частью соглашений, стандартов или политик организации, все Скрам Команды должны, как минимум, им соответствовать. Если “Готово” для инкремента не является частью организационных соглашений, Команда Разработки из Скрам Команды должна разработать такие критерии “Готовности”, которые будут подходящими для продукта. Если над системой или релизом продукта работают несколько Скрам Команд, Команды Разработки должны совместно разработать определение “Готовности”.

Каждый последующий Инкремент должен дополнять все предыдущие Инкременты, а также быть тщательно протестирован для обеспечения стабильной работы всех Инкрементов продукта.

По мере увеличения профессионализма Скрам Команды критерии “Готовности” могут дополняться более строгими критериями для достижения лучшего качества продукта. Каждый продукт или система должны иметь критерии “Готовности”, которые будут служить стандартом для любой работы над ними.

Преимущества

Scrum является адаптивной методологией, требующей вдумчивого применения, но в качестве ее безусловных преимуществ можно назвать:

- Возможность быстрого запуска проекта с наиболее приоритетными функциями и минимально возможным бюджетом;
- Ежедневный контроль над ходом работ, и более гибкий контроль над бюджетом проекта;
- Частые демонстрации проекта. Применение данной методологии предполагает регулярную демонстрацию разработок заказчику, что позволяет в будущем избежать полного провала работы команды и разочарований клиента;
- Возможность вносить коррективы в техническое задание по ходу реализации проекта, что является несомненным преимуществом для заказчика.

Недостатки

Однако на сегодняшний день не существует системы полностью лишенной недостатков. К главным недостаткам методологии Scrum можно отнести:

- Сложности при заключении договоров. Scrum в принципе не подразумевает наличие фиксированного бюджета и фиксированного технического задания, что затрудняет юридическое оформление такого рода договоренностей;
- Большое количество исключений. Специалисты в этой области считают данную методологию не применимой для работы с государственными заказами, а также совершенно нерабочей при низкой квалификации команды, заниженных сроках работ или бюджете, некомпетентном менеджере проекта. В то время как другие методологии позволяют завершить проект при подобных условиях, хотя и на низком уровне;
- Узкая специализация методов. Так, например, если использовать Scrum при разработке сайтов, этапы дизайна и контента уже будут выходить за рамки методологии и требовать совершенно иного подхода.