

[e-executive.ru](https://www.e-executive.ru)

# Как применить Scrum в вашем бизнесе?

Мария Пикалова Редактор, Москва

11-16 минут

Вопрос, вынесенный в анонс, команда **Executive.ru** решила задать тренеру компании **ScrumTrek Алексею Пименову**. Алексей прошел путь от разработчика до руководителя разработки. Руководил проектами с числом участников более 100 человек. Руководил департаментом разработки с числом сотрудников более 100 человек. Работал в компаниях **«ФИНАМ», R-Style, Infowatch, Positive Technologies, Vocord Telecom**. Реализовал проекты с компаниями **«Мегафон», «Сбербанк», «Сбербанк Технологии», «Сбербанк Страхование», «Альфа Банк», «Альфа Страхование», «Ростелеком», «Газфонд», «Инвитро», «РусФинансБанк»**.

**Executive.ru:** *Алексей, поделитесь, пожалуйста, вашим видением: что такое Scrum?*

**Алексей Пименов:** Scrum – не методология, это организационный фреймворк. Scrum не имеет никакого отношения к проектной деятельности, он создан исключительно для того, чтобы создавать инновационные продукты. Он нужен тогда, когда заказчик не имеет представления о том, как должен выглядеть продукт. Простыми словами, мы постоянно выдвигаем гипотезы о том,

каким должен быть продукт, как можно быстрее эти гипотезы реализуем и получаем обратную связь. Повторяя эти циклы, мы пытаемся «нащупать» продукт. Практика Scrum ориентирована на идеологию fail fast, то есть мы должны как можно чаще и быстрее ошибаться, из каждой ошибки делать выводы и таким образом развиваться и развивать продукт.

**Executive.ru:** *Речь идет в первую очередь о создании программного обеспечения?*

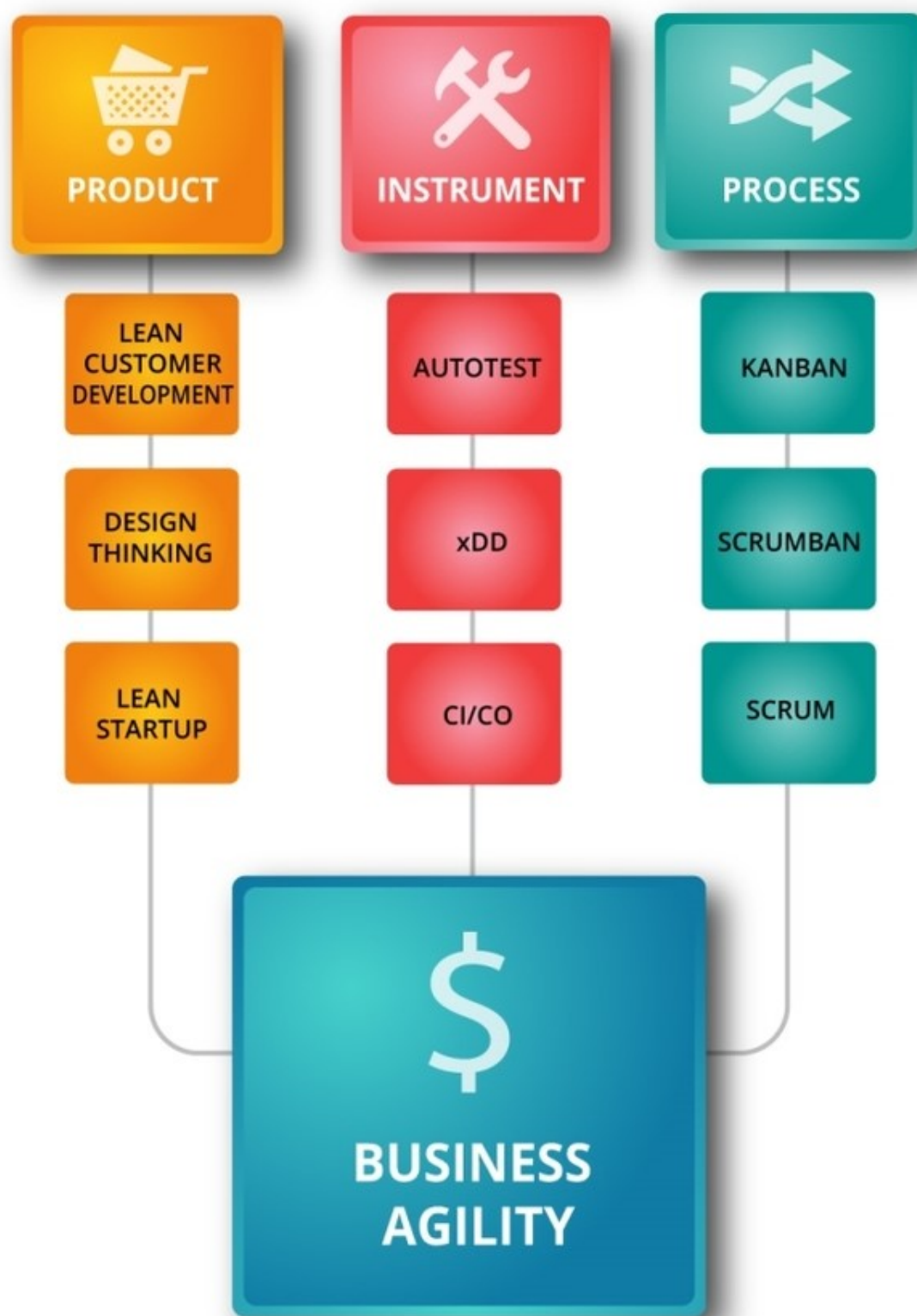
**А.П.:** Нет, Scrum можно использовать для создания любых инновационных продуктов. Но я предполагаю, что Scrum действительно зародился в сфере создания программного обеспечения. Это очень динамично развивающаяся отрасль, в которой требуются подобные инструменты.

**Executive.ru:** *Можно ли сравнивать Scrum с какими-то другими организационными фреймворками?*

**А.П.:** Scrum часто противопоставляют классическому каскадному подходу, где производство продукта представлено в виде последовательности определенных этапов работ. Но этот подход не работает в случае создания продукта, который невозможно детально спроектировать, и, соответственно, требования к которому детально описать тоже нельзя. Соответственно, чтобы решить эту проблему, наборы маленьких каскадов сделали повторяющимися. Так появился итерационный процесс. Он позволяет «нащупать» продукт, но длительность одной итерации получения продукта достаточно велика.



# Agile: из чего состоят гибкие технологии



Scrum выгодно отличается тем, что он делает ставку на

людей и их взаимодействие, благодаря которому эти этапы маленькой каскадной модели, завернутой в итерацию, становятся не последовательными, а пересекающимися. Scrum использует итеративно-инкрементальную модель. Мы не поставляем продукт кусочками, мы поставляем продукт инкрементами, несущими бизнес-ценность. Например, вы хотите сделать автомобиль. Вам привозят сначала колесо, потом двигатель, потом корпус, и вы ничего с этими частями сделать не можете. Инкрементальная поставка отличается тем, что мы смотрим на бизнес-задачу. В случае с автомобилем бизнес-задача: устройство для перемещения из точки А в точку Б. Мы делаем самокат, вы им пользуетесь и говорите, что неудобно. Тогда мы делаем из него велосипед, снова получаем обратную связь. Потом мы делаем из него мотоцикл, потом автомобиль.

Если привести пример со строительством, мы не ставим фундамент, не строим этаж за этажом, а каждый раз полностью разрушаем дом и возводим заново в новой конфигурации.

Семейство подходов к организации производства Agile базируется на четырех основных идеях:

1. люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов;
2. рабочий продукт важнее исчерпывающей документации;
3. работа с заказчиком важнее, чем согласование контракта;
4. реакция на изменения важнее, чем следование плану.

Если какой-либо инструмент соответствует этим четырем ценностям, его причисляют к семейству Agile. Два наиболее популярных сейчас инструмента – это Scrum и Канбан.

Канбан пришел в IT-отрасль в середине 2000-х годов, и является более универсальным инструментом. Его можно использовать не только для создания инновационных продуктов, но и для эволюционного развития и оптимизации любого производственного процесса.

**Executive.ru:** *Везде ли можно применять Scrum?*

**А.П.:** Нет, не везде. В любой деятельности мы выделяем две части: активность Change, когда мы что-то придумываем, и активность Run, когда мы воплощаем придуманное. И бывает так, что Scrum невозможно наложить на активность Run. Например, в строительстве можно применять Scrum на этапе активности Change, то есть проектирования и создания конструкторской документации, но пока невозможно применять на этапе активности Run, то есть возведения здания. Существуют очень агрессивные, очень быстро меняющиеся среды, в которых нельзя использовать Scrum. Пример – поддержка программного продукта, большие потоковые процессы.

**Executive.ru:** *А в каких сферах целесообразно применять Scrum?*

**А.П.:** В разработке инновационных продуктов. Scrum – это только для комплексных систем, где существует огромное количество причинно-следственных связей, которые неочевидны, и огромное количество агентов взаимодействия. В сложных и простых системах прекрасно работают каскадные подходы. Scrum нужен тогда, когда мы создаем нечто неопределенное, то, что мы не можем до конца объяснить. В Scrum мы не продумываем план больше, чем на две-три итерации вперед, потому что обстоятельства могут сильно измениться, и зависеть они будут от того, как

мы сейчас сработаем, удастся ли нам подтвердить или опровергнуть гипотезу.

**Executive.ru:** *Приходится ли вам разъяснять клиентам принципы работы Scrum? Или к вам чаще приходят осведомленные заказчики?*

**А.П.:** Иногда бывает, что к нам приходят люди, обладающие знаниями, но неточными или искаженными. Клиенты из IT-отрасли обычно обладают базовыми знаниями и обращаются к нам, когда возникают сложные задачи. Например, координация работы 50 команд в рамках глобального проекта. За пределами IT-отрасли часто приходится начинать разъяснения практически с нуля, когда клиенты приходят, потому что сейчас модно быть Agile и Scrum. Но все же чаще всего к нам обращаются, когда уже есть понимание и желание использовать Scrum. Бывает, что люди сами поэкспериментировали и поняли, что у них что-то не получается. Сам рынок толкает нас вперед. Например, когда молодые виртуальные банки быстро делают какие-то инновационные вещи, это влияет на крупные банки, у которых тоже появляется желание быстро внедрять инновации.

**Executive.ru:** *Когда вы разъясняете принципы работы Scrum, потенциальные заказчики часто пугаются?*

**А.П.:** Конечно, пугаются. Чаще всего того, что Scrum подразумевает революционные изменения в организационных процессах компании. Scrum – это вчера одно, а сегодня другое. И поэтому люди чаще отдадут предпочтение Канбан, который предлагает эволюционную модель, постепенные изменения.

**Executive.ru:** *Требуются ли для Scrum какие-то*

*специфические условия? Например, чтобы руководитель имел верное представление о Scrum, или что-то еще?*

**А.П.:** Обязательно. В противном случае организационная культура начинает пожирать инициативу создания ценности. Важно, чтобы ни руководитель, ни организационная культура не мешали. Бывает так, что в компании KPI нацелены на индивидуальный результат, и это мешает людям эффективно работать в команде. Для нормальной работы Scrum необходимо, чтобы заказчик принимал участие, приходил на демонстрацию, а не просто поставил, например, задачу создания инновационного интернет-банка и ушел. Важна команда, люди в ней должны подходить друг другу, чтобы нормально сработаться. Причем это очень тяжело понять на старте, сработаются ли они.

Участники команды должны иметь желание и возможность постоянно взаимодействовать друг с другом. Это должны быть Т-люди. Ножка буквы – это профессиональные навыки, а крылышки – понимание того, как работают люди, которые до и после меня что-то делают с продуктом. И пограничные проблемы решаются участниками команды в зависимости от ситуации, а не перебрасываются друг на друга. Каждый участник команды должен в ней «раствориться». Если он не стал «раствором», он станет «осадком». Если говорить об IT-отрасли, то важна инженерная культура организации. Например, компании требуется две-три недели на проверку качества продукта, потому что они делают это вручную, а нам надо каждые две недели выпускать новую версию. Поэтому настоящие Scrum-команды на старте проекта много инвестируют в автоматизацию инфраструктуры проверки, инфраструктуры сборки, инфраструктуры публикации. Бывает, что внутренние нормативные правила компании

обязывают вести сложную документацию, которая не имеет ценности для проекта, но отбирает у него ресурсы. Бывает, что невозможно заключить контракт по модели Time & Material, компания заключает контракты только с фиксированной ценой. А мы не можем назвать фиксированную цену, потому что не знаем, в какой момент мы подтвердим гипотезу о продукте, если мы делаем инновационный продукт.

**Executive.ru:** *Существует ли некий стандартный набор опасений, который возникает у потенциальных заказчиков Scrum?*

**А.П.:** Конечно, он есть. В первую очередь, беспокоит, будут ли реальные улучшения, не получится ли так, что придется вложить очень много усилий и не получить никакого ценного результата. Любые изменения с точки зрения продуктивности соответствуют букве J – провал, потом ступенька вверх. И все очень боятся вот этого провала. Кроме того, пугает неопределенность. Непонятно, как бюджетировать подобные проекты. Мы идем навстречу, предлагаем решения, даем новые инструменты.

**Executive.ru:** *Насколько процессы Scrum прозрачны и понятны для заказчика?*

**А.П.:** Полностью понятны и прозрачны. У заказчика есть все инструменты, он даже может легко прогнозировать, как в зависимости от любых изменений у него дальше будут идти дела. Часто у заказчиков можно встретить недоверие к исполнителям, но Scrum дает полную прозрачность работы, поэтому он это недоверие снимает. И это дает возможность снять с команд бюрократическое давление, которое часто сжигает очень много времени.



Некоторые компании заставляют сотрудников в конце недели заполнять таблицы учета рабочего времени, распределять свои 40 часов на какие-то задачи. Мало кто вписывает реальное время, поэтому проектный график может не соответствовать реальности. Люди не рассказывают о рисках и проблемах, потому что боятся, что им за это влетит. Классическая система управления не поощряет неудачи, она пытается их обходить. А мы поощряем неудачи – нужно как можно быстрее наделать ошибок, исправить их и вынести соответствующие уроки. Мы устраняем страх неудачи. Если возникла проблема, мы не ищем виноватого, мы выясняем, что нужно сделать для того, чтобы в будущем это не повторилось.

**Executive.ru:** *В октябре 2016 года на Executive.ru стартует ваш онлайн-тренинг «Внедрение и использование Scrum». На кого он рассчитан? На руководителей или исполнителей?*

**А.П.:** Он будет полезен и руководителям среднего уровня, и топ-менеджерам, и исполнителям, и проектным менеджерам. Мы будем разбирать разные вопросы и разные кейсы в соответствии с балансом аудитории. Исполнители смогут посмотреть на процессы глазами топ-менеджера и достичь понимания, почему принимаются именно такие решения, а не какие-то другие. Руководителям будет полезно, если мы разберем какие-то инженерные темы, они смогут понять, как лучше мотивировать своих сотрудников.

**Executive.ru:** *Насколько это будет понятно и полезно людям, не имеющим технического бэкграунда?*

**А.П.:** Я постараюсь говорить максимально просто, без злоупотребления специальной терминологией, буду

приводить примеры, так что людям без технического бэкграунда все должно быть понятно. И мы будем играть в игру Iterative Incremental Big Bang, где житейскую проблему (например, как организовать свадьбу или построить дом) нужно будет решить тремя способами – каскадным, итеративным и инкрементальным.

**Executive.ru:** *Чему научатся слушатели вашего онлайн-тренинга? Что получат в итоге?*

**А.П.:** Прежде всего, онлайн-тренинг должен закрыть основные «белые пятна», он поможет достичь верного понимания, что такое Agile и Scrum. Слушатели смогут определить в своих компаниях точки, где возможно опробовать Scrum и проверить, насколько это полезно в их случае. Тренинг в принципе расширит понимание людей о том, какие существуют инструменты, какие из них где применимы. Те слушатели, которые уже обладают каким-то знанием, смогут задать любые вопросы. В ходе онлайн-тренинга будет предоставлено достаточно информации для того, чтобы слушатели смогли попробовать пилотировать Scrum. Мы также предоставим список рекомендуемой литературы, статей и видео.