

Руководство по Скраму

Скрам – это фреймворк для разработки и поддержки сложных продуктов. Данное руководство (Scrum Guide) содержит описания ролей /4/, мероприятий /5/ и артефактов /6/ Скрама, а также правила, связывающие их. Авторами Скрама и [Scrum Guide](#) являются Кен Швабер и Джефф Сазерленд.

В данном документе (версия от 01.11.2016, ScrumTrek) приведена версия Руководства по Скраму, не претендующая на буквальное соответствие [официальному переводу](#), сокращенная на 30% ради скорости изучения, но покрывающая все аспекты Скрама (отсутствуют лишь некоторые пояснения к ним).

*Выделения курсивом обозначают дополнения, внесенные в официальный перевод. Рисунки, выделения наиболее важных слов **жирным** шрифтом, а также указанные [в квадратных скобках] альтернативные варианты терминов также не являются частью официального руководства.*

Содержание

1.	Определение Скрама	2
2.	Теория Скрама	2
	Прозрачность	2
	Инспекция	2
	Адаптация.....	2
3.	Ценности Скрама	3
4.	Скрам-команда и роли в ней.....	3
	Владелец Продукта	3
	Команда Разработки	3
	Скрам-мастер	4
5.	Мероприятия Скрама [События Скрама]	5
	Спринт.....	5
	Планирование Спринта.....	6
	Груминг Бэклога [Product Backlog Refinement]	7
	Ежедневный Скрам [Ежедневный Стендап]	8
	Обзор Спринта [Демонстрация]	8
	Ретроспектива Спринта.....	9
6.	Артефакты Скрама	10
	Бэклог Продукта [Журнал Требований к Продукту]	10
	Бэклог Спринта [Журнал Спринта]	10
	Инкремент.....	11
7.	Прозрачность Артефактов.....	11
	Критерии Готовности [Definition of Done]	11
	Заключение	11

1. Определение Скрама

Скрам – это фреймворк¹, предназначенный для решения нетривиальных задач в процессе создания продуктов с максимально возможной ценностью. Скрам **не** является процессом или техникой создания продуктов; в рамках Скрама возможно применение разнообразных процессов и техник.

Скрам является:

- Компактным (не перегруженным деталями)
- Простым для понимания
- Сложным для овладения в совершенстве

2. Теория Скрама

Скрам основывается на теории управления эмпирическими процессами – **эмпиризме**. Согласно этой теории, знания приобретаются опытным путем, а решения принимаются на основе реальных данных. Скрам использует **итеративно-инкрементальный**² подход для повышения предсказуемости и управления рисками.

В основе эмпиризма лежат три главных принципа: прозрачность, инспекция и адаптация.

Прозрачность

Значимые аспекты процесса должны быть доступны тем, кто отвечает за его результат. Все участники процесса должны обладать единым их пониманием.

Примеры:

- Все участники процесса должны пользоваться его общей терминологией.
- Те, кто выполняет работу, и те, кто принимает ее результаты, должны иметь общее понимание Критериев Готовности /7/.

Инспекция

Для своевременного выявления нежелательных отклонений участники Скрам процесса должны регулярно инспектировать (проверять) его артефакты /6/ и прогресс движения к Цели Спринта /5/. Однако проверки не должны быть настолько частыми, чтобы мешать работе.

Адаптация

При обнаружении отклонений от допустимых пределов одного или несколько элементов процесса или продукта, следует внести соответствующие изменения – либо в сам процесс, либо в рабочие материалы. Чем раньше будут внесены изменения, тем меньше риск дальнейших отклонений.

Скрам предписывает четыре формальных мероприятия /5/ для инспекции и адаптации:

- Планирование Спринта
- Ежедневный Скрам
- Обзор Спринта
- Ретроспектива Спринта

¹ Фреймворк – это набор базовых элементов и правил – своего рода каркас, на котором строится процесс.

² Итеративность – повторение операций. Инкремент – приращение результатов предыдущей операции.

3. Ценности Скрама

Принципы прозрачности, инспекции и адаптации реализуются в том случае, если люди разделяют ценности Скрама: преданность [обязательность, ответственность], смелость, сфокусированность [фокусировка], открытость и уважение.

Успех применения Скрама зависит от того, насколько члены Скрам-команды разделяют ценности:

- Они берут **персональную ответственность** за достижение целей Скрам-команды
- Они имеют **смелость** принимать правильные решения и решать сложные проблемы
- Они **фокусируются** (сосредотачиваются) на работе Спринта и целях Скрам-команды
- Они вместе с заинтересованными лицами приходят к согласию о том, чтобы **открыто** обсуждать всю работу и возникающие при ее выполнении сложности
- Они **уважают** профессионализм и самостоятельность друг друга.

4. Скрам-команда и роли в ней

Скрам-команда состоит из Владельца Продукта, Команды Разработки и Скрам-мастера. Скрам-команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными.

Самоорганизующиеся команды не ждут указаний извне и сами решают, как лучше выполнить свою работу. **Кросс-функциональные** команды имеют все необходимые навыки, чтобы выполнять работу и не зависеть от тех, кто не является частью команды. Командная модель Скрама создана для повышения гибкости, креативности и продуктивности.

Скрам-команды доставляют продукт **итеративно и инкрементально**, максимально используя возможности для получения обратной связи. Инкрементальные поставки продукта обеспечивают постоянную доступность потенциально пригодной рабочей версии Готового продукта.

Владелец Продукта

Владелец Продукта ответственен за извлечение максимальной **ценности** из работы, выполняемой Командой Разработки. Владелец Продукта является единственным человеком, отвечающим за управление **Бэклогом Продукта** /6/. Управление Бэклогом Продукта включает в себя:

- понятное описание элементов Бэклога Продукта;
- упорядочение элементов Бэклога Продукта для оптимизации достижения целей;
- оптимизацию ценности работы, выполняемой Командой Разработки;
- обеспечение доступности, прозрачности и понятности Бэклога Продукта и тех его элементов, над которыми Скрам-команде предстоит работать в ближайшее время;
- ответственность за понимание Командой Разработки элементов Бэклога Продукта.

Владелец Продукта может либо сам выполнять вышеперечисленную работу, либо частично делегировать ее выполнение членам Команды Разработки, однако ответственным остается именно он.

Владелец Продукта — **один человек**, а не группа людей. Владелец Продукта может представлять интересы группы заинтересованных лиц, но желающие изменить приоритеты требований должны в первую очередь обратиться к нему.

Для успешного выполнения обязанностей Владелец Продукта все в организации должны уважать его решения. Все решения Владельца Продукта отражены в содержимом и порядке элементов Бэклога Продукта. Команде Разработки запрещается следовать указаниям кого-либо другого.

Команда Разработки

Команда Разработки состоит из профессионалов, выполняющих работу по разработке потенциально готового к выпуску Инкремента продукта /6/ каждый Спринт.

Команды Разработки формируются организацией так, чтобы удовлетворять следующим условиям:

- Они **самоорганизующиеся**. Никто (даже Скрам-мастер) не может диктовать Команде, каким образом превращать Бэклог Продукта в Инкременты работающей функциональности.
- Они **кросс-функциональны**, обладают всеми навыками, нужными для разработки Инкремента.
- Скрам не признает никаких других должностей в Команде Разработки, кроме как **Разработчик**, невзирая на вид работы, выполняемой человеком; и 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**.

Размер Команды Разработки

Оптимальная по размеру Команда Разработки достаточно мала, чтобы оставаться простой в управлении, и в то же время достаточно большая для того, чтобы выполнять значительный объем работы в течение Спринта. Если в Команде Разработки менее **3 человек**, взаимодействие уменьшается, что приводит к снижению продуктивности; также малой команде может не хватить навыков, что мешает завершить работу над потенциально готовым к выпуску Инкрементом продукта. Если же в Команде более **9 человек**, потребуется слишком много усилий для координации их работы в рамках эмпирического процесса. Владелец Продукта и Скрам-мастер не учитываются при подсчете размера Команды Разработки, если они сами не выполняют работу из Бэклога Спринта.

Скрам-мастер

Скрам-мастер отвечает за то, чтобы Скрам **работал** и был **понят** всеми. Для этого Скрам-мастер контролирует, чтобы все участники Команды придерживались теории, практик и правил Скрама.

Скрам-мастер является лидером-службой³ 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 всем изменить эти взаимодействия, чтобы увеличить Ценность, создаваемую командой.

Обязанности Скрам-мастера по отношению к Владелцу Продукта

- помогает находить техники эффективного управления Бэклогом Продукта;
- объясняет Скрам-команде необходимость кратких и ясных элементов Бэклога Продукта;
- помогает понять, как упорядочить Бэклог Продукта, чтобы максимизировать Ценность;
- объясняет планирование разработки продукта в эмпирической среде;
- помогает понимать и практиковать гибкие методы [Agile].

Обязанности Скрам-мастера по отношению к команде разработки

- помогает Команде Разработки создавать продукты высокой ценности;
- коучит⁴ Команду Разработки в самоорганизации и кросс-функциональности;
- фасилитирует⁵ мероприятия Скрама при необходимости;
- учит команду не превышать лимит времени, отведенный на мероприятие;
- устраняет помехи, препятствующие успеху Команды Разработки;
- коучит Команду Разработки относительно работы в организационных условиях, где Скрам еще не до конца внедрен и понят.

³ Термины «лидер-слуга» (Servant Leader) и «лидерство как служение» (Servant Leadership) введены Кеном Бланшаром. Лидер-слуга означает не имеющего формальной власти лидера, который вовлекает людей в процесс работы и создает условия для них.

⁴ Коучинг - стимуляция мышления и креативности, помощь в максимальной реализации потенциала человека

⁵ Фасилитация - организация процесса групповой работы, призванного облегчить достижение целей группы.

Обязанности Скрам-мастера по отношению к Организации

Скрам-мастера во многом помогают организации, а именно:

- помогают сотрудникам компании и заинтересованным лицам понять и запустить Скрам;
- выступают инициаторами изменений, которые повышают продуктивность Скрам-команд;
- работают совместно друг с другом для повышения эффективности Скрама в организации.

5. Мероприятия Скрама⁶ [События Скрама]

Предписанные в Скраме мероприятия используются для создания регулярности и для минимизации потребности в иных совещаниях, не оговоренных Скрамом.

Длительность всех мероприятий ограничена по времени, т.е. каждое из них имеет максимальную длительность. После того, как Спринт начался, **длительность Спринта является фиксированной** и не может быть сокращена или увеличена. Остальные мероприятия (совещания) могут быть завершены раньше, если цель мероприятия достигнута.

Спринт является контейнером для остальных мероприятий. Остальные мероприятия специально разработаны таким образом, чтобы обеспечить прозрачность и контроль. Отказ от любого из них приводит к уменьшению прозрачности и к потере возможностей для инспекции и адаптации.

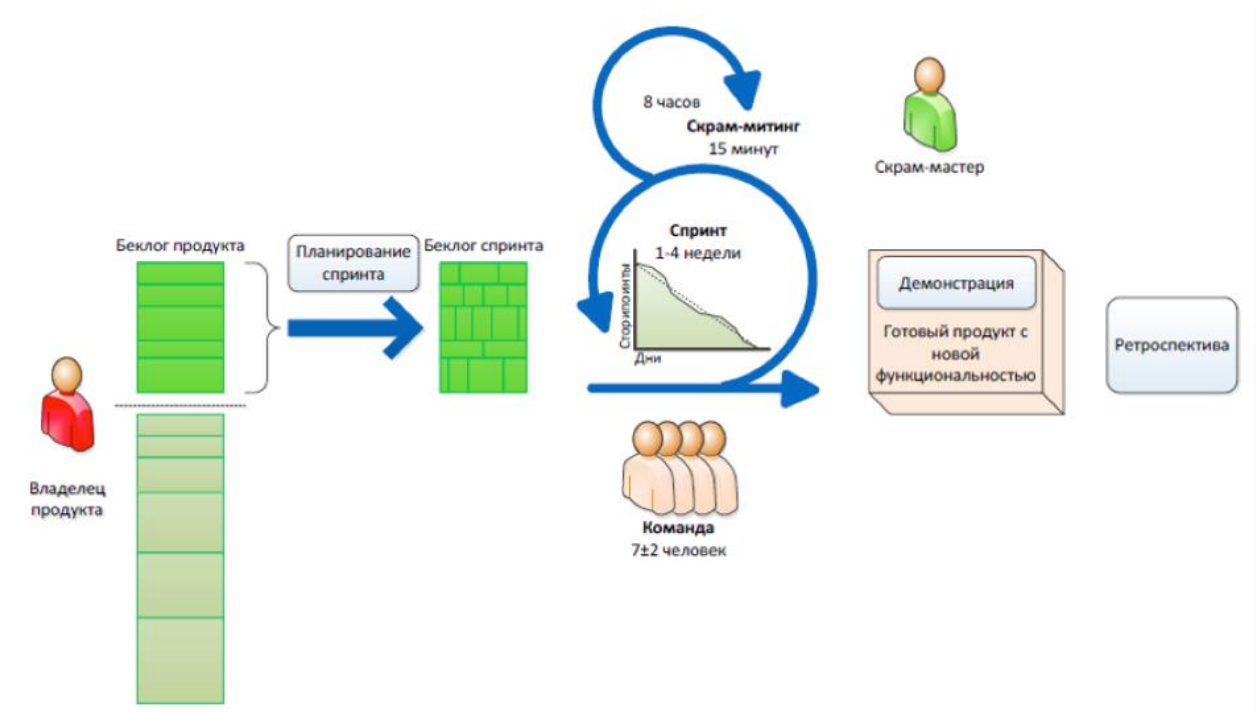


Рисунок 1. Мероприятия Скрама. Роли и артефакты в Скраме

Спринт

Сердцем Скрама является Спринт длительностью **не более одного месяца**, в течение которого создается потенциально готовый к выпуску и использованию Инкремент продукта /6/. Лучше, когда длительность Спринтов является постоянной на протяжении всего периода разработки. Следующий Спринт начинается **сразу же** по окончании предыдущего.

⁶ Рекомендуем использовать перевод «Мероприятия Скрама» (а не «События Скрама», как в официальном переводе 2016 года), поскольку этот термин:

а) широко распространен в области Agile, т.к. в официальном переводе до 2016 года были Мероприятия;
б) ближе к русскому языку: встречи (совещания) зачастую называются мероприятиями, но не событиями;
да и Спринт, имеющий большую длительность, называть событием не слишком корректно.

Спринты состоят из разработки [выполнения работы] и мероприятий скрама [совещаний].

Во время Спринта:

- Не допускается внесение никаких изменений, которые бы могли поставить под угрозу Цель Спринта.
- Цели по качеству продукта не должны снижаться.
- Объем работ может быть уточнен и повторно обговорен между Владелцем Продукта и Командой Разработки по мере накопления знаний в процессе разработки.

Продолжительность Спринта ограничена календарным месяцем по следующим причинам. Если Спринт слишком длительный, может измениться само определение того, что должно быть реализовано, могут возникнуть дополнительные сложности, могут вырасти риски. Спринты делают процесс разработки прогнозируемым, обеспечивая инспекцию и адаптацию на пути к Цели Спринта.

Отмена Спринта

Спринт можно отменить. **Только Владелец Продукта имеет право** отменить Спринт, хотя он может сделать это и под влиянием заинтересованных лиц, Команды Разработки или 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. Однако, учитывая короткую продолжительность Спринта, его отмена **редко имеет смысл**.

При отмене Спринта все Готовые Элементы Бэклога Продукта пересматриваются. Владелец Продукта их принимает при условии, что они представляют потенциально готовый к выпуску Инкремент функциональности. Все незаконченные Элементы Бэклога Продукта переоцениваются и возвращаются обратно в Бэклог Продукта.

Планирование Спринта

На Планировании Спринта Скрам-команда совместно создает план действий на следующий Спринт.

Для Спринта длиной в месяц встреча ограничена **8 часами**. Для более коротких Спринтов на планирование обычно выделяется меньше времени. **Скрам-мастер** отвечает за то, чтобы мероприятие состоялось, помогает всем участникам понять его цель и соблюсти временные рамки.

Планирование Спринта отвечает на следующие два вопроса.

Вопрос первый: ЧТО будет сделано в Спринте?

Команда Разработки прогнозирует функциональность, которая будет разработана в течение Спринта. Владелец Продукта выносит на обсуждение задачи, в результате выполнения которых Спринт должен достигнуть Цели Спринта. Вся Скрам-команда формирует единое понимание того, что должно быть сделано в Спринте.

Входными данными для этой встречи являются Бэклог Продукта, последний разработанный Инкремент продукта, прогнозируемая производительность Команды Разработки, а также статистика ее прошлой производительности. Количество элементов из Бэклога Продукта, которые Команда способна выполнить до окончания Спринта, определяется **исключительно Командой Разработки**.

После того, как Команда Разработки сделала прогноз, Скрам-команда формирует **Цель Спринта**. Цель Спринта объясняет Команде Разработки, для чего 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 /7/ Инкременте продукта. Взятые в Спринт элементы Бэклога Продукта вместе с планом их разработки называются Бэклогом Спринта.

Работа, запланированная Командой Разработки на первые дни Спринта, разбивается на части, обычно часть имеет длительность **1 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 Бэклога Продукта и найти компромиссы. 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** Владелец Продукта и Скрам-мастеру, каким образом она, работая как самоорганизующаяся команда, достигнет Цели Спринта и создаст ожидаемый Инкремент.

Цель Спринта

Выбранные элементы Бэклога Продукта обычно несут одно общее назначение, которое сформулировано в Цели Спринта. Цель Спринта дает Команде Разработки некоторую **гибкость** в отношении разрабатываемой в Спринте функциональности.

Цель Спринта служит **ориентиром** для Команды Разработки, а отклонение текущей работы от Цели Спринта является для команды поводом обсудить с Владелец Продукта возможные изменения объема Бэклога Спринта в текущем Спринте.

Грумминг Бэклога [Product Backlog Refinement]

*Грумминг как мероприятие отсутствует в оригинальном Скрам Гайде. Нижеприведенное описание **процесса** уточнения бэклога перенесено в этот раздел из оригинального описания Бэклога Продукта в разделе 6. Причем там не указано, делается ли этот процесс на отдельном совещании. Однако грумминг как отдельное **совещание** является де-факто стандартом для эффективных Скрам-команд, поскольку без него обычно нереально уложиться с Планированием Спринта в отведенное время, тогда как уточнение Бэклога Продукта вне совещаний не слишком соответствует духу Скрама и типичным реалиям.*

Грумминг Бэклога Продукта [Поддержка бэклога, Уход за бэклогом, Причесывание бэклога, Уточнение Бэклога] – это активность по **добавлению деталей, оцениванию и упорядочиванию** элементов в Бэклоге Продукта. Это процесс, во время которого Владелец Продукта и Команда Разработки уточняют требования Бэклога Продукта, проверяя и пересматривая их, а также разбивая их на части.

Скрам-команда решает, как и когда должен производиться Грумминг. В случае отсутствия отдельного совещания для Грумминга, этот процесс не должен занимать более 10% времени Скрам-команды. Однако хорошей практикой является проведение для этого одного совещания в каждом Спринте, длительностью от 1 до 4 часов. Также Владелец Продукта в любое время может изменять требования на свое усмотрение (и пояснять эти изменения на следующем Планировании Спринта или Грумминге).

Элементы Бэклога Продукта, расположенные **сверху**, должны быть более понятными и содержать больше деталей, чем те, которые расположены ниже. Эти верхним требованиям даются более точные оценки.

Те требования Бэклога Продукта, над которыми Команда Разработки будет работать во время ближайшего Спринта, являются максимально детализированными и разбитыми на части таким образом, что любое требование может быть выполнено и «Готово» (Done) в рамках одного Спринта. Требования Бэклога Продукта, которые можно выполнить в течение одного Спринта, считаются Подготовленными (Ready) для следующего Планирования Спринта. Элементы Бэклога Продукта обычно приобретают эту степень прозрачности при помощи вышеописанных активностей.

Ежедневный Скрам [Ежедневный Стендап]

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 и в одно и то же время** для уменьшения путаницы.

Во время встречи каждый член Команды Разработки объясняет коллегам следующее:

- Что **я сделал вчера** для того, чтобы помочь Команде Разработки достичь Цели Спринта?
- Что **я сделаю сегодня** для того, чтобы помочь Команде Разработки достичь Цели Спринта?
- Вижу ли я **препятствия** для себя или для Команды Разработки, которые могли бы затруднить достижение Цели Спринта?

Команда Разработки использует Ежедневный Скрам для оценки прогресса продвижения к Цели Спринта и для оценки отклонения от планируемого объема работ Бэклога Спринта. Команда Разработки или некоторые ее члены часто встречаются сразу же **после** Ежедневного Скрама для более детального обсуждения, адаптации и перепланирования оставшейся работы в Спринте.

Скрам-мастер следит за тем, чтобы Команда Разработки проводила Ежедневные Скрамы и училась укладывать их в 15 минут, однако ответственность за проведение Ежедневного Скрама лежит именно на **Команде Разработки**.

Ежедневные Скрамы улучшают общение внутри Команды, сводя к минимуму другие встречи, помогают определять и устранять препятствия в ходе разработки, способствуют быстрому принятию решений, а также повышают уровень осведомленности Команды Разработки.

Обзор Спринта [Демонстрация]

Встреча по Обзору Спринта проводится в конце Спринта для инспекции Инкремента и, при необходимости, для адаптации Бэклога Продукта. Во время Обзора Спринта **Скрам-команда и заинтересованные лица** (приглашенные Владелец Продукта) обсуждают выполненную во время Спринта работу. Принимая во внимание проделанную работу, а также изменения, которые могли возникнуть в Бэклоге Продукта за время Спринта, присутствующие обсуждают дальнейшие шаги, которые могут быть предприняты для оптимизации ценности. Это не официальная встреча по приемке продукта, а скорее презентация Инкремента, предназначенная **для получения обратной связи и развития сотрудничества с заинтересованными лицами**.

Для Спринта длиной в месяц Обзор Спринта представляет собой мероприятие длительностью не более **4 часов**. Для более коротких Спринтов обычно тратят меньше времени.

Скрам-мастер заботится о том, чтобы встреча состоялась, а участники понимали ее цель.

Обзор Спринта имеет следующую типовую повестку дня:

- Владелец Продукта объясняет, **что является Готовым**, а что не является;
- Команда Разработки рассказывает, что во время Спринта прошло гладко, 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 Бэклога Продукта**, а также делает предположения о возможной дате завершения, принимая во внимание скорость продвижения к дате;
- Вся группа обсуждает, **над чем стоит работать дальше**, – таким образом, Обзор Спринта дает ценную информацию для следующего Планирования Спринта;

- обсуждаются **возможные изменения** рынка, потенциального применения продукта и наиболее ценных фич продукта;
- проводится обзор сроков, бюджета, потенциальных возможностей и состояния рынка к моменту ожидаемого релиза продукта.

Результатом Обзора Спринта служит **пересмотренный Бэклог Продукта**, который определяет возможные элементы для следующего(их) Спринт(ов).

Ретроспектива Спринта

Ретроспектива Спринта дает Скрам-команде возможность инспектировать **себя** и создать план улучшений своей работы для следующего Спринта.

Ретроспектива Спринта происходит после Обзора Спринта, перед последующим Планированием Спринта. Это ограниченная **3 часами** встреча для одномесячного Спринта. Для более коротких Спринтов обычно выделяется меньше времени.

Скрам-мастер заботится о том, чтобы встреча состоялась, а участники понимали ее цель. Скрам-мастер участвует во встрече как равный всем участник, отвечая за процесс.

Целями Ретроспективы Спринта являются:

- инспекция того, насколько успешно прошел Спринт с точки зрения людей, отношений между ними, процессов и инструментов;
- выявление и упорядочение того, что прошло успешно, и того, что нуждается в улучшении;
- разработка плана по внедрению улучшений в процесс работы Скрам-команды.

Скрам-мастер поощряет Скрам-команду пересмотреть свои процессы разработки в рамках фреймворка Скрама, с целью повышения их **эффективности** и получения большего **удовлетворения** от работы. Во время каждой Ретроспективы Спринта Скрам-команда ищет пути улучшения качества разрабатываемого продукта, **адаптируя Критерии Готовности** /7/.

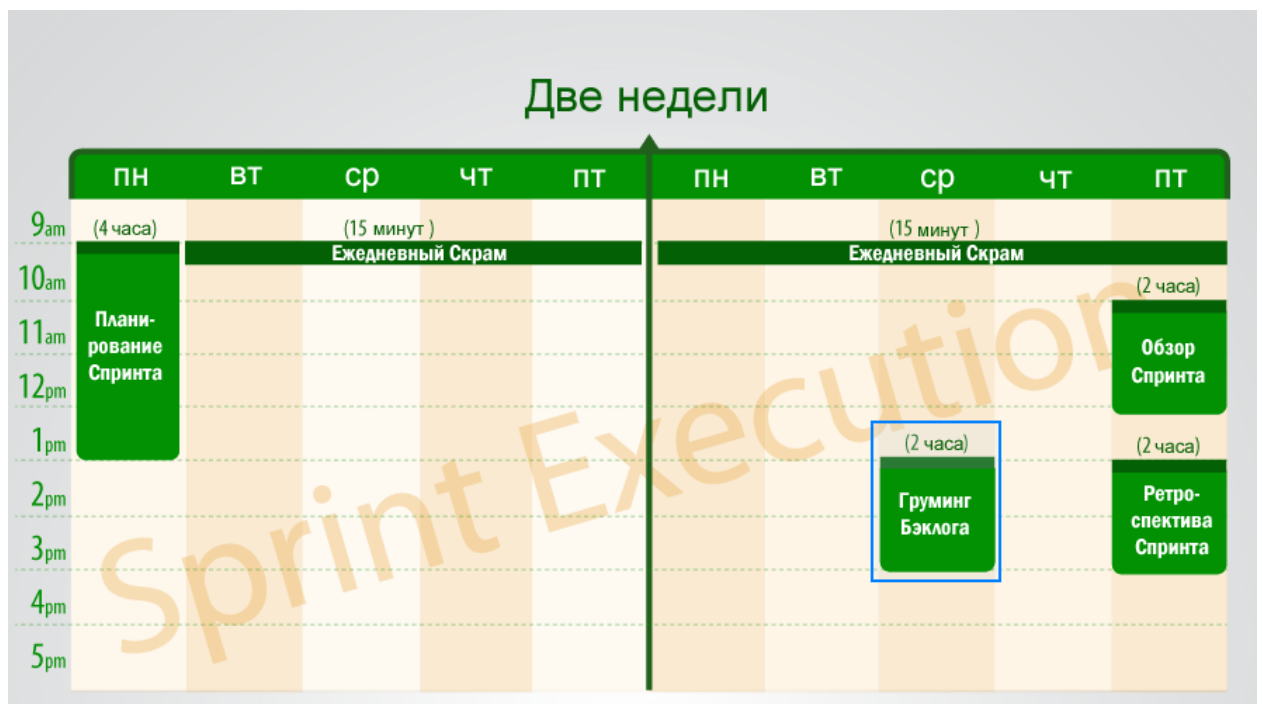


Рисунок 2. Типичный календарь мероприятий Скрама при двухнедельном спринте

6. Артефакты Скрама

Артефакт Скрама – это материальное представление работы или ценности, улучшающее возможности **для инспекции и адаптации**. Определенные Скрамом Артефакты специально спроектированы таким образом, чтобы обеспечить максимальную **прозрачность** ключевой информации.

Бэклог Продукта [Журнал Требований к Продукту]

Бэклог Продукта – это упорядоченный список всего, что может понадобиться в продукте. Он является единственным источником требований для любых изменений, которые могут быть внесены в продукт. **Владелец Продукта** несет ответственность за Бэклог Продукта, включая его содержимое, доступность и упорядочение.

Бэклог Продукта **никогда не бывает полным**. Его начальная версия содержит только первоначально известные и наиболее понятные требования. Бэклог Продукта постоянно изменяется по мере обновления самого продукта и внешних факторов (условий рынка или технологий). Это является залогом того, чтобы продукт оставался конкурентоспособным и приносящим пользу.

Бэклог Продукта содержит элементы – 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 Бэклога Продукта присваивается **описание, порядковый номер в Бэклоге, оценка объема работы и ценность**.

Команда Разработки отвечает за все оценки объема работы. Владелец Продукта может оказать влияние на Команду Разработки, помогая ей понять суть работы и найти компромиссы.

Довольно часто случается так, что над одним продуктом работают несколько Команд. В этом случае используется только один Бэклог Продукта, но его элементы могут получить еще один атрибут – для группировки элементов по командам.

Отслеживание прогресса на пути к Цели

В любой момент времени можно просуммировать оставшуюся для достижения цели работу. **Владелец Продукта** отслеживает объем этой работы, как минимум, на каждом Обзоре Спринта. Он сравнивает оставшийся объем работы с предыдущим, чтобы оценить прогресс и реалистичность желаемого срока завершения. Эта информация является прозрачной для заинтересованных лиц.

Возможно использование различных практик для прогнозирования прогресса – например, диаграмма сгорания работ (Burndown Chart), Burnup Chart или кумулятивные диаграммы.

Бэклог Спринта [Журнал Спринта]

Бэклог Спринта – это набор Элементов Бэклога Продукта, выбранных для выполнения в текущем Спринте, а также план разработки Инкремента продукта и достижения Цели Спринта. Бэклог Спринта – это **прогноз** Команды Разработки относительно функциональности, которая войдет в следующий Инкремент, а также относительно работы, которую необходимо выполнить для соответствия Критериям Готовности /7/.

Бэклог Спринта служит для наглядного представления реальной картины работы, которую Команда Разработки планирует завершить до окончания Спринта, и он принадлежит **исключительно Команде Разработки**.

Бэклог Спринта достаточно **детализирован**, чтобы прогресс работы над ним можно было понять на каждом Ежедневном Скраме. Команда Разработки вносит изменения в Бэклог Спринта на протяжении всего Спринта, и Бэклог Спринта постоянно изменяется.

Если возникает необходимость в дополнительном объеме работы, Команда Разработки добавляет ее в Бэклог Спринта. Когда часть работы выполнена, оценки оставшегося объема работы обновляются. Если некоторые пункты плана считаются уже неактуальными, то их попросту удаляют.

Отслеживание прогресса Спринта

В любое время можно просуммировать работу, оставшуюся в Спринте. Команда Разработки отслеживает ее по меньшей мере на Ежедневном Скраме, чтобы понять вероятность достижения Цели Спринта. Делая это на протяжении Спринта, Команда Разработки может **управлять прогрессом**.

Инкремент

Инкремент – это сумма всех выполненных требований Бэклога Продукта, реализованных во время текущего Спринта, и ценности, взятой из всех предыдущих Спринтов. Независимо от решения Владельца Продукта относительно выпуска этой версии Инкремента [относительно поставки этой версии конечным пользователям в виде нового релиза], по окончании Спринта новый Инкремент должен быть **Готовым**. Это означает, что он должен быть пригодным к использованию и отвечать определенным Скрам-командой Критериям Готовности [Definition of Done].

7. Прозрачность Артефактов

Скрам опирается на прозрачность. Решения по оптимизации ценности и контролю за рисками принимаются на основе понимания всеми состояния артефактов. Когда прозрачность неполная, в этих решениях могут появляться ошибки, ценность уменьшается, а риски возрастают.

Скрам-мастер может определять степень прозрачности, inspecting артефакты, анализируя происхождение, внимательно слушая, определяя разницу между реальными и ожидаемыми результатами. Скрам-мастер должен увеличивать прозрачность артефактов, сотрудничая с Владельцем Продукта, Командой Разработки и другими вовлеченными сторонами. Эта работа обычно включает **обучение, убеждение и организационные изменения**.

Критерии Готовности [Definition of Done]

Когда элемент Бэклога Продукта или же Инкремент называется Готовым [Done], **все должны одинаково понимать, что означает “Готово”**. Хотя это слово разные Скрам-команды интерпретируют по-разному, для обеспечения прозрачности одной члены Команды должны иметь общее понимание того, что означает завершенная работа. Именно единое определение понятия Готовности Скрам-команда использует для оценки, окончена ли работа над Инкрементом Продукта, а также для выявления того объема работы, которую следует взять в Спринт.

Если Критерии Готовности для инкремента являются частью соглашений, стандартов или политик организации, все Скрам-команды должны, как минимум, им соответствовать. Если Готовность инкремента не является частью организационных соглашений, Команда Разработки или Скрам-команда 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 Критерии Готовности.

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.

Заключение

Роли, артефакты, правила и мероприятия Скрама не подлежат изменению, и, хотя возможно использование только отдельных частей Скрама, конечный результат этого уже не является Скрамом.