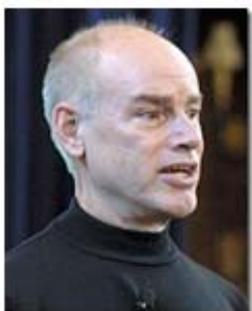


Руководство по Скраму

Исчерпывающее руководство по Скраму:
Правила Игры



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Август 2016

*Разрабатывается и поддерживается Кеном Швабером и Джеффом
Сазерлендом*

Содержание

Назначение Руководства по Скраму	3
Определение Скрама	3
Теория Скрама	4
Ценности Скрама	5
Скрам-Команда	5
Владелец Продукта.....	6
Команда Разработки	7
Скрам-мастер	8
События Скрама.....	9
Спринт.....	10
Планирование Спринта	11
Ежедневный Скрам	14
Обзор Спринта	15
Ретроспектива Спринта	16
Артефакты Скрама	17
Бэклог Продукта.....	17
Бэклог Спринта.....	19
Инкремент	19
Прозрачность Артефактов.....	20
Критерии Готовности.....	20
Заключение	21
Благодарности	22
Личности	22
История	22
Команда переводчиков.....	22
Изменения между редакциями Руководства по Скраму 2016 и 2013 годов	23

Назначение Руководства по Скраму

Скрам – это фреймворк¹, предназначенный для разработки и поддержки сложных продуктов. Данное Руководство содержит описание Скрама, которое включает роли, события, артефакты² и правила фреймворка. Идеями вдохновителями и создателями Скрама являются Кен Швабер и Джефф Сазерленд, которым также принадлежит авторство данного Руководства.

Определение Скрама

Скрам (сущ.) – фреймворк, предоставляющий спектр возможностей для продуктивной и творческой разработки продуктов с максимально возможной ценностью и решения нетривиальных задач в процессе работы.

Скрам является:

- компактным;
- простым для понимания;
- трудным для совершенного овладения.

Скрам – это процессный фреймворк, который приобрел широкое применение в начале 90-х годов на примере разработки сложных продуктов. Скрам не является процессом или техникой для создания продуктов. Напротив, речь идет о возможности использовать разнообразные процессы и техники в рамках единого фреймворка. Скрам позволяет понять эффективность действующих управленческих и технических практик по разработке продукта, а также – работать над их постоянным улучшением.

Основными элементами фреймворка являются:

- Скрам-команды;
- роли, с ними связанные;
- события;
- артефакты;
- правила.

Каждый из вышеперечисленных элементов фреймворка, соответствует определенной цели и является обязательным для успешного использования Скрама.

¹ Фреймворк - это набор базовых элементов и правил - своего рода каркас, на котором строится процесс разработки. (здесь и далее - прим. переводчиков).

² Подробнее об артефактах будет рассказано в соответствующем разделе на стр.17.

Правила Скрама, представленные в тексте данного документа, связывают вместе события, роли и артефакты, регулируют отношения и взаимодействия между ними.

Существуют различные варианты реализации данного фреймворка, но их описание выходит за рамки этого документа.

Теория Скрама

Основой Скрама является теория эмпирического управления – эмпиризм. Согласно данной теории, источником знаний является опыт, а решений – реальные данные.

С целью улучшения степени прогнозируемости и эффективности управления рисками, Скрам использует итеративный³ и инкрементальный⁴ подход. Процесс эмпирического управления основан на «трех китах»: прозрачности, инспекции и адаптации⁵.

Прозрачность

Важные элементы процесса должны быть доступны тем, кто отвечает за его результат. Более того, эти аспекты системы могут быть вписаны в общие стандарты, которые позволят всем участникам обладать их единым пониманием.

Например:

- Терминология, имеющая отношение к процессу, должна быть понятна всем участникам.
- Понимание Критериев Готовности⁶ должно быть общим между исполнителями работ и теми, кто ее результаты принимает.

Инспекция

Участники процесса должны регулярно инспектировать артефакты Скрама и прогресс движения к Цели Спринта⁷, что необходимо для своевременного обнаружения нежелательных отклонений. Частота проведения проверок не должна мешать работе. Проверки приносят наибольшую пользу при условии их исполнения профессионалами с соответствующими навыками.

³ Итеративность – повторение операций в целях переработки результатов предыдущего этапа.

⁴ Инкрементальность – приращение результатов предыдущего этапа.

⁵ Например, такой прибор, как кондиционер, работает по принципу эмпирического управления. Он регулярно измеряет температуру помещения (проводит инспекцию) и, если температура превысила заданную отметку, включает режим охлаждения (адаптируется). При этом важно, чтобы датчик температуры работал исправно и верно показывал температуру (обеспечивая прозрачность).

⁶ Подробнее о Критериях Готовности будет рассказано на стр.20.

⁷ Подробнее о Цели Спринта будет рассказано на стр.13.

Адаптация

При обнаружении отклонений от допустимых пределов одного или несколько элементов процесса или продукта, следует внести соответствующие изменения. Это могут быть как изменения самого процесса, так и материалов, используемых в нем. Чем раньше будут внесены изменения, тем меньше риск дальнейших отклонений.

Скрам предполагает четыре формальных события для инспекции и адаптации:

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

Вышеперечисленные события детально рассмотрены в разделе «События Скрама» данного документа.

Ценности Скрама

Когда Скрам-команда разделяет и воплощает в жизнь ценности Скрама – **преданность, смелость, сфокусированность, открытость и уважение** – основные принципы фреймворка – прозрачность, инспекция и адаптация – создают атмосферу всеобщего доверия. Участники Скрам-команды познают эти ценности через события, роли и артефакты Скрама. Успешность использования данного фреймворка напрямую зависит от того, насколько люди разделяют эти пять ценностей.

Каждый участник Скрам-команды **привержен** ее целям. Люди должны иметь **смелость** принимать сложные решения. Каждый **сфокусирован** на целях Скрам-команды и работе над их достижением в рамках Спринта. Заинтересованные лица и Скрам-команда остаются **открытыми** относительно всей исполняемой работы и возникающих трудностей. Участники Скрам команды **уважают** профессионализм и самостоятельность друг друга.

Скрам-Команда

Скрам-команда состоит из Владельца Продукта, Команды Разработки и Скрам-мастера. Скрам-команды являются самоорганизующимися и кроссфункциональными. Самоорганизующиеся команды самостоятельно решают, как выполнять свою работу – без внешних указаний.

Компетенций кроссфункциональной команды достаточно для выполнения полного объема работ. Под последним следует понимать весь комплекс работ в сочетании с оптимальным способом ее исполнения, необходимым для реализации бизнес-ценности.

Оптимальный способ исполнения работ команда определяет и предлагает самостоятельно накануне или во время их выполнения. При этом исполнение всех работ предполагает предварительную договоренность команды и представителей бизнеса.

Модель команды в Скраме предполагает минимизацию внешних зависимостей, располагая к гибкости, творчеству и продуктивности. Скрам-команды создают продукт итеративно и инкрементально, максимально используя возможности для получения обратной связи. Очередная версия готового продукта должна быть доступна в любой момент времени. Обеспечение готового к поставке Инкремента продукта делает возможной его постоянную доступность для использования.

Владелец Продукта

Владелец Продукта несет ответственность за получение максимальной ценности продукта и работы, исполняемой Командой Разработки. Методы достижения максимальной ценности могут различаться и зависят от организаций, Скрам-команд и конкретных людей. Владелец Продукта – единственное лицо, спектр компетенций которого позволяет управлять Бэклогом Продукта⁸. Управление Бэклогом Продукта включает:

- ясное и понятное описание элементов Бэклога Продукта;
- управление порядком элементов Бэклога Продукта. Упорядочивание позволяет наиболее эффективно достичь поставленных миссий и целей;
- оптимизацию ценности работы, исполняемой Командой Разработки;
- обеспечение доступности, прозрачности и ясности Бэклога Продукта для всех участников процесса;
- обеспечение доступности, прозрачности и ясности объема работ, которыми Скрам-команде планирует заняться в ближайшем будущем;
- понимание Командой Разработки элементов Бэклога Продукта.

Владелец Продукта может как самостоятельно выполнять вышеуказанную работу, так и делегировать ее выполнение членам Команды Разработки. Однако бремя ответственности лежит на «плечах» Владельца Продукта.

Роль Владельца Продукта исполняет один человек, а не группа людей. Однако Владелец Продукта может отражать пожелания заинтересованных лиц в Бэклоге Продукта. По вопросу изменения приоритетов Элементов Бэклога нужно обращаться к нему.

⁸ Подробнее о Бэклоге Продукта будет рассказано на стр.17.

Для успешного выполнения обязанностей Владелец Продукта все члены организации должны уважать его решения. Отражением его решений служит содержание и порядок элементов Бэклога Продукта.

Никто не имеет права поручить Команде Разработки работать над другим набором требований. Команде Разработки запрещено следовать каким-нибудь другим указаниям.

Команда Разработки

Команда Разработки состоит из профессионалов, которые работают над созданием потенциально готового к выпуску Инкремента Продукта в конце каждого Спринта. Только члены Команды Разработки создают Инкремент.

Самоорганизующаяся Команда Разработки самостоятельно координирует свою работу, следствием чего является синергия, рост эффективности и производительности.

Команды Разработки имеют такие характеристики:

- Самоорганизация. Команда самостоятельно решает, как превратить Бэклог Продукта в Инкремент Продукта – без каких-либо внешних указаний (даже от Скрам-мастера).
- Кроссфункциональность – наличие в рамках команды всех необходимых навыков для командного создания Инкремента Продукта.
- Разработчик – единственная роль в Команде Разработки, невзирая на тип выполняемых задач. Другие роли в Команде Разработки Скрам не признает, и данное правило не имеет исключений.
- Отсутствие подкоманд в Команде Разработки – независимо от областей, над которыми необходимо работать (например, тестирование, дизайн или бизнес-анализ). Правило без исключений.
- Коллективная ответственность Команды Разработки за создание Инкремента Продукта наивысшего качества. При этом отдельные члены команды могут обладать различными специализированными навыками и экспертизой.

Размер Команды Разработки

Команда Разработки должна оставаться достаточно гибкой и продуктивной, чтобы выполнять существенный объем работы в течение Спринта.

Команды, численность которых не превышает двух человек, располагают меньшим количеством взаимодействий и производительностью. Небольшие Команды Разработки могут столкнуться с проблемой недостаточности навыков для создания готового к выпуску Инкремента Продукта.

Команды размером более девяти человек испытывают трудности координирования работы. Управлять большими командами с помощью эмпирического процесса становится слишком сложно.

При подсчете численности Команды Разработки, Владелец Продукта и Скрам-мастер не учитываются, если они сами не выполняют работу из Бэклога Спринта.

Скрам-мастер

Скрам-мастер несет ответственность за должное функционирование процесса Скрама, его понимание всеми членами команды и соблюдение ими теории, правил и практик фреймворка.

Для Скрам-команды Скрам-мастер – это лидер⁹ и служитель интересов команды и Скрам-процессов. Он способствует пониманию наиболее полезных взаимодействий в Скрам-команде и оптимизации наименее эффективных процессов. Скрам-мастер помогает трансформировать эти взаимодействия в сторону максимальной ценности, создаваемой Скрам-командой. При этом Скрам-мастер является коучем, наставником, тренером и вдохновителем развития эффективной команды.

Услуги Скрам-мастера для Владельца Продукта

Скрам-мастер оказывает для Владельца Продукта такие услуги:

- Помогает найти наиболее эффективные техники для управления Бэклогом Продукта.
- Объясняет Скрам-команде необходимость кратких и понятных элементов Бэклога Продукта.
- Объясняет ход планирования продукта в эмпирической среде.
- Помогает Владельцу Продукта упорядочить Бэклог Продукта с целью получить максимальную ценность продукта.
- Способствует лучшему пониманию и применению основ гибкой разработки.
- Фасилитирует¹⁰ события Скрама при необходимости.
- Коучит¹¹ и тренирует Владельца Продукта, Команду Разработки и организацию.

⁹ Кен Бланшар в своей книге “Лидерство к вершинам успеха” ввел термин “лидер-слуга”. Имеется в виду, что Скрам-Мастер не привилегированный носитель власти, как это происходит в случае с классическим менеджментом, а лидер, который вовлекает участников Скрам-команды в процесс работы, не имея формальной власти.

¹⁰ Фасилитация - это организация процесса групповой работы, направленная на облегчение достижения целей, поставленных группой.

¹¹ Коучинг - Международная федерация коучинга (ICF) определяет коучинг как партнерство, стимулирующее работу мысли и креативность клиента, в котором он с помощью коуча максимально раскрывает свой личный и профессиональный потенциал.

Услуги Скрам-мастера для Команды

Скрам-мастер предоставляет для Команды Разработки такие услуги:

- Коучит Команды Разработки касательно самоорганизации и кроссфункциональности.
- Помогает Команде Разработки в создании продуктов высокой ценности.
- Устраняет препятствия и внешние отвлекающие факторы, мешающие прогрессу работы Команды Разработки.
- Фасилитирует события Скрама при необходимости.
- Предоставляет услуги коучинга Команды Разработки в рамках организаций с неправильным или частичным внедрением Скрама.

Услуги Скрам-мастера для Организации

Скрам-мастер оказывает для Организации такие услуги:

- Коучит организацию на этапе внедрения Скрама.
- Планирует внедрение Скрама в рамках организации.
- Помогает сотрудникам и заинтересованным лицам понять теорию и практику Скрама, правильно реализовать принципы эмпирической разработки продуктов.
- Иницирует изменения, направленные на повышение продуктивности Скрам-команд.
- Сотрудничает с другими Скрам-мастерами для повышения эффективности Скрама в организации.

События Скрама

Предписанные в Скраме события предусмотрены с целью придать процессу регулярный характер и сделать количество ненужных встреч минимальным. Каждое событие обладает временными ограничениями. Продолжительность Спринта не может быть изменена после его старта. Остальные события могут быть завершены досрочно при условии достижения целей встреч.

В отличие от Спринта, который является контейнером для остальных событий, каждое событие в Скраме – это формальная возможность для инспекции и адаптации.

События специально разработаны для обеспечения максимальной прозрачности и инспекции. Отсутствие любого из предписанных событий ведет к снижению степени прозрачности и потере возможности инспекции и адаптации.

Спринт

Спринт служит ядром Скрама. Спринт – это временной отрезок максимальной длительностью один месяц, в течение которого команда создает функционирующий и готовый к использованию и выпуску Инкремент продукта.

Желательно сохранять неизменной продолжительность Спринта на протяжении всего процесса разработки. Новый Спринт начинается сразу после окончания предыдущего. Спринт состоит из Планирования Спринта, Ежедневного Скрама, разработки, Обзора Спринта и Ретроспективы Спринта.

Во время Спринта:

- Изменения, которые могут поставить под угрозу Цель Спринта, не допускаются.
- Качество продукта не должно снижаться.
- Объем работ может быть уточнен и пересмотрен только совместно – Владелец Продукта и Командой Разработки – по мере приобретения ими новых знаний.

Каждый Спринт можно считать проектом длительностью не более одного месяца. Спринты, как и проекты, необходимы для достижения целей. Каждый Спринт состоит из цели, концепции реализации, адаптивного плана по ее достижению, исполняемой работы и конечного продукта.

Максимальная продолжительность Спринта – один календарный месяц, поскольку планирование надолго вперед повышает риски изменения целей и возникновения сложностей. Эффект прогнозируемости возникает только благодаря инспекции и адаптации общего прогресса к Цели Спринта не реже чем раз в месяц.

Основанием для инспекции и адаптации прогресса к Цели служат, как результаты проделанной в Спринте работы, так и пересмотр событий Скрама, которые сопутствовали реализации Цели Спринта. Используемые подходы для инспекции и адаптации работы совершаемой для реализации Цели Спринта подлежат постоянному пересмотру.

Следует добавить, что Спринты позволяют ограничить стоимость рисков разработки одним месяцем работы.

Отмена Спринта

Спринт может быть отменен досрочно только по инициативе Владельца Продукта. Однако повлиять на это решение могут все заинтересованные лица, в том числе Команда Разработки и Скрам-Мастер.

Основанием для отмены Спринта является потеря актуальности Цели Спринта, что может произойти по причине смены направления работы компании, изменения рыночных условий или технологий.

В целом, Спринт может быть отменен, если он потерял смысл в контексте сложившихся обстоятельств. Подобные отмены происходят крайне редко благодаря короткой длительности Спринтов.

При отмене Спринта все готовые элементы Бэклога Продукта пересматриваются. Владелец Продукта принимает часть работы, представляющую готовый к выпуску Инкремент. Все незаконченные Элементы Бэклога Продукта переоцениваются и возвращаются обратно в Бэклог Продукта.

Отмена Спринта предполагает переориентацию всех вовлеченных лиц, чтобы начать новый Спринт и его Планирование. Следовательно, отмена Спринта является достаточно энергоемким мероприятием, травмирующим Скрам-команду.

Планирование Спринта

Планирование Спринта является событием, в рамках которого Скрам-команда обсуждает объем работ для только что начавшегося Спринта и совместно создает план действий.

Планирование Спринта ограничено по времени – максимум 8 часов – для Спринта длительностью один месяц. Более короткие Спринты предполагают сокращение времени планирования.

Скрам-мастер следит за тем, чтобы событие состоялось, а его участники понимали цель данного события. Обязанность Скрам-мастера – обучить Скрам-Команду соблюдать временные рамки события.

По результатам Планирования Спринта Скрам-команда получает ответы на вопросы:

- Каким будет Инкремент в конце Спринта?
- Как организовать работу, чтобы получить готовый Инкремент Продукта?

Тема первая: что будет сделано?

Команда Разработки прогнозирует объем функциональности, которая будет разработана в течение Спринта. В свою очередь, Владелец Продукта выносит на обсуждение два основополагающих аспекта.

Первый – бизнес-задачи, которые должны быть достигнуты в Спринте, второй – элементы Бэклога Продукта, необходимые для выполнения Цели Спринта. На основании этих данных, Скрам Команда формирует единое понимание работы в Спринте.

Основополагающими данными для Планирования служат: Бэклог Продукта, последний Инкремент продукта, прогнозируемая доступность Команды Разработки в будущем Спринте, статистика ее прошлой производительности.

Только Команда Разработки определяет количество элементов Бэклога Продукта, которые могут быть выполнены в Спринте. Ей же принадлежит исключительное право оценивать объем работ, который по силам завершить в текущем Спринте.

Когда Команда Разработки сделала прогноз, Скрам-команда должна сформировать Цель Спринта.

Цель Спринта служит необходимым ориентиром для реализации Элементов Бэклога Продукта и помогает Команде Разработки лучше понять, для чего создается Инкремент.

Тема вторая: как будет выполнена работа?

Определив Цель Спринта и выбрав элементы Бэклога Продукта, Команда Разработки решает, как реализовать функциональность готового Инкремента продукта. Выбранные Элементы Бэклога Продукта и план их реализации – называют Бэклогом Спринта.

Команда Разработки обычно начинает с проектирования системы и работы, необходимой для трансформации Бэклога Продукта в полностью готовый Инкремент. Работа различается объемом и сложностью, поэтому Команда Разработки планирует достаточный для себя объем работ на следующий Спринт.

К концу Планирования Спринта Команда Разработки часто более тщательно детализирует работу, которая приходится на первые дни спринта. Для этого она разделяет работу на задачи длительностью не более одного дня.

Команда Разработки самоорганизуется, как во время Спринта, так и его Планирования при работе над Бэклогом Спринта. Самоорганизация происходит таким образом, чтобы своевременно завершить работу из Бэклога Спринта.

Со своей стороны, Владелец Продукта способствует правильному пониманию выбранных элементов Бэклога Продукта. Более того, он также может пойти навстречу Команде Разработки, заключив определенные компромиссы.

Например, в ситуации излишнего объема работ, Команда Разработки может скорректировать количество и состав выбранных элементов Бэклога Продукта для достижения Цели Спринта, согласовав изменения с Владельцем Продукта. При необходимости команда также может пригласить на консультацию сторонних экспертов с целью получить дополнительную информацию в предметной или технической областях.

Завершение Планирования Спринта предполагает, что Команда Разработки, как самоорганизующаяся команда, может объяснить Владельцу Продукта и Скрам-мастеру способы достижения Цели Спринта и создания Инкремента.

Цель Спринта

Цель Спринта – это установленный для Спринта ориентир, который достигается посредством выполнения части Бэклога Продукта. Цель Спринта формулируется во время его Планирования и объясняет Команде Разработки, для чего создается Инкремент.

Цель Спринта обеспечивает Команде Разработки достаточную гибкость касательно объема функциональности, разрабатываемой в рамках Спринта. Цель Спринта воплощает важную смысловую нить, которая не только связывает выбранные элементы Бэклога Продукта, но и служит основанием для командной работы.

Цель Спринта – это ориентир для Команды Разработки, для достижения которого команда использует эффективные технологии и реализует новую функциональность.

По согласованию с Владельцем Продукта, объем Бэклога Спринта может быть изменен в рамках текущего Спринта. Поводом для таких изменений могут послужить весомые отличия запланированных и фактических работ. Изменения должны происходить с условием соблюдения Цели спринта и помогать ее лучшему достижению.

Ежедневный Скрам

Ежедневный Скрам – это событие длительностью не более 15 минут для Команды Разработки, направленное на создание и синхронизацию плана работ на ближайшие 24 часа.

С этой целью команда проводит обзор проделанных работ, начиная с прошлого Ежедневного Скрама. Данный обзор необходим для прогнозирования объема работ, который может быть выполненным до следующего аналогичного события. Ежедневный Скрам следует проводить в одно и то же время, в одном и том же месте.

Каждый участник Команды Разработки отвечает на следующие вопросы:

- Что я сделал с момента прошлой встречи для того, чтобы помочь Команде Разработки достичь Цели Спринта?
- Что я собираюсь сделать сегодня для того, чтобы помочь Команде Разработки достичь Цели Спринта?
- Какие препятствия замедляют достижение Цели Спринта – для меня и Команды Разработки?

Команда Разработки использует Ежедневный Скрам, чтобы определить прогресс как выполняемой работы, так и движения к Цели Спринта. Ежедневный Скрам увеличивает вероятность того, что Цель Спринта будет достигнута.

Самоорганизующаяся Команда Разработки должна обладать пониманием способов достижения Цели Спринта и создания Инкремента. Распространенной является практика встреч Команды Разработки или некоторых ее участников непосредственно после Ежедневного Скрама. Подобные встречи могут быть актуальными при необходимости более детального обсуждения оставшейся в Спринте работы. Также эти встречи используются для планирования и адаптации работы, необходимой для достижения Цели Спринта.

Обязанность Скрам-мастера – убедиться, что Команда Разработки провела встречу. Однако ответственность за проведение Ежедневного Скрама несет только Команда Разработки.

Задача Скрам-мастера – обучить Команду Разработки проводить Ежедневный Скрам за 15 минут или менее. При этом Скрам-мастер следит за соблюдением правила: активное¹² участие в Ежедневном Скраме принимают только члены Команды Разработки.

¹² Только члены Команды Разработки принимают активное участие в Ежедневном Скраме. Остальные участники Скрама Команды могут присутствовать, однако их участие необязательно. ©2016 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Ежедневный Скрам налаживает связи внутри команды, сводя к минимуму необходимость других совещаний. Данное событие помогает обнаружить и устранить препятствия, возникающие во время разработки, способствует быстрому принятию решений и повышает уровень осведомленности Команды Разработки. Это ключевое событие для Инспекции и Адаптации.

Обзор Спринта

Обзор Спринта проводится в конце Спринта с целью инспекции Инкремента и, по необходимости, адаптации Бэклога Продукта.

Скрам-команда и заинтересованные лица во время Обзора Спринта совместно обсуждают, что было сделано за Спринт. Эти данные, как и любые изменения Бэклога Продукта в течение Спринта, служат основанием для обсуждения следующих шагов, которые могут быть предприняты для оптимизации ценности.

Обзор Спринта не является статусной встречей – это неформальная встреча, в рамках которой происходит демонстрация Инкремента Продукта, получение обратной связи и развитие командного взаимодействия.

Временные рамки встречи составляют 4 часа для Спринтов длительностью один месяц. Более короткие спринты предполагают сокращение данных временных рамок. Скрам-мастер заботится о том, чтобы событие состоялось, а все участники понимали его цель. Скрам-мастер обучает всех участников укладываться в отведенное на событие время.

Ключевые элементы Обзора Спринта:

- Участниками встречи являются Скрам-команда и приглашенные Владелец Продукта заинтересованные лица.
- Владелец Продукта объясняет, что готово и что нет.
- Команда Разработки обсуждает то, что получилось во время Спринта, какие были проблемы и как эти проблемы были решены.
- Команда Разработки демонстрирует готовую работу и отвечает на вопросы касательно Инкремента.
- Владелец Продукта обсуждает Бэклог Продукта. При необходимости он прогнозирует возможные даты завершения разработки, основываясь на текущих показателях прогресса.
- Все присутствующие обсуждают то, над чем стоит работать дальше. Таким образом, Обзор Спринта предоставляет ценные данные для следующего Планирования Спринта.
- Все присутствующие обсуждают изменения на рынке и их потенциальное влияние на продукт. Определяются следующие действия.

- Обзор сроков, бюджета, возможностей и позиций на рынке для подготовки следующего релиза продукта.

Результатом Обзора Спринта является пересмотренный Бэклог Продукта. Он включает в себя элементы, которые могут войти в следующий Спринт. Бэклог Продукта также может быть дополнен для использования новых бизнес-возможностей.

Ретроспектива Спринта

Ретроспектива Спринта - это возможность для Скрам-команды исследовать себя и создать план улучшений для следующего Спринта.

Ретроспектива Спринта должна быть проведена после Обзора Спринта и перед планированием следующего Спринта. Максимальная продолжительность Ретроспективы – 3 часа для Спринта длительностью один месяц. Для более коротких Спринтов, как правило, отводится меньше времени.

Обязанность Скрам-мастера – обучить всех участников укладываться в отведенное на событие время, объяснить цель события и позаботиться о его проведении.

Скрам-мастер принимает участие в Ретроспективе наравне с другими членами команды, отвечая за Скрам-процесс.

Цели Ретроспективы Спринта:

- Инспекция степени успешности Спринта относительно людей, взаимоотношений между ними, процессов и инструментов.
- Обнаружение и упорядочение того, что прошло хорошо и того, что нуждается в улучшении.
- Создание плана внедрения улучшений в процесс работы Скрам-команды.

Скрам-мастер помогает Скрам-команде улучшить процесс разработки и оптимизировать используемые в рамках фреймворка практики. Основная цель данного содействия – повысить эффективность работы команды и степень удовольствия, получаемую от работы. Каждая Ретроспектива Спринта – это возможность для Скрам-команды улучшить качество продукта, усилив Критерии Готовности.

Накануне завершения Ретроспективы, Скрам-команда должна обладать представлением о конкретных улучшениях, которые она реализует в следующем Спринте.

Несмотря на то, что работать над улучшениями можно в любое время, Ретроспектива Спринта – формальная возможность для этого.

Артефакты Скрама

Отражая работу или ценность, артефакты Скрама также обеспечивают прозрачность и создают новые возможности для инспекции и адаптации. Артефакты Скрама призваны обеспечить максимальную прозрачность ключевой информации, чтобы все участники процесса обладали ее одинаковым пониманием.

Бэклог Продукта

Бэклог Продукта – это упорядоченный список всего, что может понадобиться в продукте. Это единственный источник требований для любого вида изменений, которые могут быть внесены в продукт. Ответственность за Бэклог Продукта, включая его содержание, доступность и упорядочивание элементов, несет Владелец Продукта.

Бэклог Продукта никогда не бывает полным. Его начальный вариант содержит только изначально известные и наиболее понятные требования. По мере обновления продукта и изменений внешних факторов видоизменяется и сам Бэклог Продукта. Подобная динамика изменений служит залогом того, что продукт остается актуальным, конкурентоспособным и приносящим пользу. Следовательно, Бэклог существует до тех пор, пока существует продукт.

Бэклог Продукта содержит данные, определяющие необходимость изменений в последующих выпусках продукта. К числу таких данных могут относиться новые характеристики или новые функции продукта, требования, информация о путях совершенствования продукта и устранения дефектов. Каждый элемент Бэклога Продукта должен содержать описание, номер позиции в Бэклоге, оценку объема работы и ценность. По мере получения обратной связи от рынка – когда продуктом начинают пользоваться и он приносит прибыль – Бэклог Продукта становится все более объемным и исчерпывающим. К его изменениям также могут привести перемены в мире бизнес-требований, технологий, условий рынка. Поскольку требования постоянно меняются, Бэклог Продукта остается живым артефактом.

Когда над одним продуктом работают несколько Скрам-команд, для описания всех предстоящих работ используется только один Бэклог Продукта. При этом его элементы могут быть сгруппированы по атрибутам.

Уточнение Бэклога Продукта (PBR¹³) – это деятельность, направленная на уточнение, оценку и упорядочивание элементов в Бэклоге Продукта. Речь идет о непрерывном процессе, в рамках которого Владелец Продукта и Команда Разработки обсуждают детали

¹³ PBR - Product Backlog Refinement. Это активность, направленная на совместную проработку Бэклога Продукта.

элементов Бэклога Продукта, тем самым проверяя и пересматривая эти элементы. Скрам-команда решает, как и когда должно производиться Уточнение Бэклога Продукта. Этот процесс обычно занимает не более 10% от доступного времени Скрам-команды. При этом элементы Бэклога Продукта в любой момент времени могут быть изменены как самим Владелец Продукта, так и по его указанию.

Желательно, чтобы элементы Бэклога Продукта, расположенные сверху, были более детализованными и понятными по сравнению с расположенными ниже элементами. Чем детальнее описание элементов Бэклога Продукта, тем точнее может быть их оценка. В свою очередь, чем ниже находятся элементы в Бэклоге Продукта, тем меньше они детализованы.

Детализация же элементов Бэклога Продукта, над которыми Команда Разработки будет работать во время следующего Спринта, предполагает, что каждый из элементов может быть потенциально готов в течение Спринта так, что не остается никакой другой работы, чтобы подготовить продукт к выпуску.

Элементы Бэклога Продукта, которые могут быть доведены Командой Разработки до состояния готовности в течение Спринта считаются Подготовленными для следующего Планирования Спринта. Данная степень прозрачности может быть достигнута посредством уточнения элементов Бэклога Продукта – с помощью описанных выше активностей.

Команда Разработки отвечает за окончательные оценки задач. При этом Владелец Продукта может помочь Команде Разработки лучше понять суть работы.

Отслеживание прогресса на пути к цели

В любой момент времени можно суммировать оставшуюся для достижения цели работу. Владелец Продукта отслеживает объем этой работы как минимум на каждом Обзоре Спринта, а также сравнивает оставшийся объем работы с предыдущим. Данная информация позволяет оценить прогресс к цели по отношению к желаемому времени завершения, являясь прозрачной для всех заинтересованных лиц.

Для прогнозирования скорости движения к цели могут быть использованы различные практики, например, диаграмма сгорания работ, burn-up диаграмма или кумулятивные диаграммы. Эти техники полезны, однако, они не могут заменить важность эмпиризма. В запутанных контекстах то, что произойдет – неизвестно. Для принятия предстоящих решений может быть использовано только то, что уже произошло.

Бэклог Спринта

Бэклог Спринта – это набор элементов Бэклога Продукта, выбранный для исполнения в текущем Спринте. Он включает в себя как план разработки Инкремента продукта, так и план достижения Цели Спринта.

Бэклог Спринта является прогнозом Команды Разработки. Данный прогноз касается функциональности, которая станет следующим Инкрементом, и работы, которую необходимо выполнить для соответствия Критериям Готовности.

Бэклог Спринта отображает весь объем работ, который Команда разработки считает необходимым для достижения Цели Спринта.

Поскольку Бэклог Спринта представляет достаточно детальный план, прогресс может быть определен в рамках Ежедневного Скрама. Работая над выполнением плана, Команда Разработки узнает больше о необходимых шагах для достижения Цели Спринта. Следовательно, Бэклог Спринта претерпевает изменения, а в ходе выполнения плана появляется новый спектр работ.

Команда Разработки добавляет появившиеся задачи в Бэклог Спринта. По мере выполнения и завершения работ обновляется оценка оставшейся работы. Элементы плана могут быть удалены, если команда считает, что они потеряли актуальность. Однако во время Спринта изменять Бэклог Спринта может только Команда Разработки.

Бэклог Спринта принадлежит исключительно Команде Разработки и служит наглядным представлением реального объема работ, который планирует выполнить Команда Разработки в течение Спринта.

Отслеживание прогресса Спринта

Объем работ, оставшийся в Бэклоге Спринта, может быть подсчитан в любой момент. Отслеживание оставшегося объема задач необходимо Команде Разработки, чтобы правильно оценить вероятность достижения Цели Спринта и управлять ходом исполнения работ.

Инкремент

Инкремент – это сумма, как всех элементов Бэклога Продукта, завершенных во время Спринта, так и всех инкрементов предыдущих Спринтов.

К концу Спринта Инкремент должен быть Готов, что подразумевает его соответствие критериям Готовности Скрам-команды и готовность к использованию.

Он должен быть готовым к использованию вне зависимости от решения Владельца Продукта его выпускать или повременить.

Прозрачность Артефактов

Скрам опирается на прозрачность.

Решения о получении оптимальной ценности и управлении рисками основываются на состоянии артефактов. Под состоянием артефактов подразумевают степень их прозрачности – ключевой фактор прочности этих решений.

При неполной прозрачности решения могут быть ошибочными, ценность снижена, а риски увеличены. Поэтому Скрам-мастер должен сотрудничать со всеми вовлеченными сторонами – Владельцем Продукта, Командой Разработки и другими – чтобы понимать степень прозрачности артефактов.

В условиях неполной прозрачности, Скрам-мастер должен помочь внедрению практик, которые наиболее эффективно эти условия устранят.

Скрам-мастер может определить неполную прозрачность путем инспекции артефактов, обнаружения повторяющихся шаблонов, определения разницы между ожидаемым и полученным результатом, а также – путем анализа. Анализу подлежит объем ранее озвученной информации, исходящей от вовлеченных в процесс сторон.

Задача Скрам-мастера – увеличить прозрачность артефактов, работая со Скрам-командой и организацией. Данная работа обычно включает обучение, убеждение и организационные изменения. Прозрачность – это путь, предполагающий постепенное становление, и этот путь необходимо пройти.

Критерии Готовности

Понимание состояния готовности элементов Бэклога или Инкремента является обязательным для членов команды. Различные Скрам-команды могут отличаться определением состояния готовности.

Однако участники каждой команды должны понимать общее значение выполненной работы. Данное понимание служит одним из условий обеспечения прозрачности и используется для принятия готовой работы над Инкрементом продукта.

Эти же критерии помогают Команде Разработки узнать, сколько элементов Бэклога Продукта следует взять в Спринт во время Планирования. Назначение каждого Спринта – обеспечить Инкремент потенциально готовой к выпуску функциональности. При этом

данная функциональность соответствует Критериям Готовности Скрам-команды в текущий момент.

Команда Разработки предоставляет Инкремент функциональности продукта каждый Спринт. Поскольку этот Инкремент готов к использованию, Владелец Продукта может принять решение о его немедленном выпуске.

Все Скрам-команды в рамках организации должны следовать единым Критериям Готовности, которые являются частью соглашений, стандартов или рекомендаций в рамках организации.

Если же готовность Инкремента не определена организацией, Команда Разработки должна установить собственные Критерии Готовности, соответствующие продукту. Совместная разработка общих Критериев Готовности необходима при условии работы нескольких Скрам-команд над выпуском единой системы или продукта.

Каждый Инкремент прибавляется ко всем предыдущим Инкрементам и подлежит тщательному тестированию. Тестирование позволяет гарантировать, что все Инкременты слаженно работают вместе.

По мере становления Скрам-команды, ожидаемым является пополнение списка Критериев Готовности. Среди критериев появляются все более жесткие – позволяющие получать продукт более высокого качества. Любая система или продукт должны иметь Критерии Готовности, которые воплощают стандарт для любой выполняемой над ними работы.

Заключение

Использование Скрама бесплатно. Детальное описание фреймворка представлено в рамках данного Руководства. Роли, артефакты, правила и события Скрама не подлежат изменению. При внедрении отдельных элементов данного фреймворка, полученный результат не может называться Скрамом.

Скрам существует только в качестве цельного фреймворка. Он также может служить контейнером для других техник, методологий и практик.

Благодарности

Личности

Среди тысяч людей, способствовавших развитию Скрама, следует выделить тех, кто внес наиболее весомый вклад в его становление. В рамках первого десятилетия существования Скрама следует отметить такие знаковые личности как Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland), работавший в то время с Джеффом МакКенной (Jeff McKenna), Кен Швабер (Ken Schwaber), работающий над становлением Скрама вместе с Майком Смитом (Mike Smith) и Крисом Мартином (Chris Martin).

История развития Скрама преисполнена неоспоримым вкладом множества других личностей, способствовавших его развитию. Без их содействия Скрам вряд ли обладал бы современной степенью проработанности.

История

Впервые Скрам был представлен на конференции OOPSLA (Object-Oriented Programming Systems, Languages and Applications) в 1995 году. Кен Швабер и Джефф Сазерленд представили доклад, который отражал знания, полученные в течение нескольких лет практики применения Скрама.

История развития Скрама достаточно длительная. Среди многочисленных компаний, внедривших и усовершенствовавших фреймворк, следует отдельно упомянуть Individual, Inc., Fidelity Investments и IDX (сегодня - GE Medical).

Руководство по Скраму описывает фреймворк в том виде, в котором он был разработан и дополнялся Джеффом Сазерлендом и Кеном Швабером на протяжении более чем 20-ти лет. В других источниках вы можете найти шаблоны, процессы и идеи, которые дополняют фреймворк. Все эти дополнения позволяют повысить продуктивность, ценность и креативность.

Команда переводчиков

Данное Руководство переведено на русский язык командой переводчиков в составе:

[Илья Павличенко](#), Скрам-Мастер, Professional Scrum Trainer (PST);

[Андрей Павленко](#), Скрам-консультант, эксперт по трансформации бизнес-процессов;

[Марк Качанов](#), Professional Scrum Trainer (PST), PSM3, PSM2, PSM1;

[Сергей Лобин](#), Скрам-мастер, PSM1, SPS;

[Роман Дорошенко](#), Владелец Продукта, Скрам-Мастер;

[Алексей Ян](#), Скрам-мастер;

[Михаил Карасёв](#), Скрам-Мастер;

[Иван Бударин](#), Владелец Продукта.

©2016 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

Изменения между редакциями Руководства по Скраму 2016 и 2013 годов

В этой версии данное руководство впервые является полностью переработанным и адаптированным под русскоязычного читателя. Многие фразы и выражения изменены и дополнены. Перевод делался при официальной поддержке Scrum.org, так что оригинальные понятия и смысл не изменены.

Добавлен раздел Ценности Скрама. Когда Скрам-команда разделяет и воплощает в жизнь ценности Скрама – **преданность, смелость, сфокусированность, открытость и уважение** – основные принципы фреймворка – прозрачность, инспекция и адаптация – создают атмосферу всеобщего доверия. Участники Скрам-команды познают эти ценности через события, роли и артефакты Скрама. Успешность использования данного фреймворка напрямую зависит от того, насколько люди разделяют эти пять ценностей.

Каждый участник Скрам-команды **привержен** ее целям. Люди должны иметь **смелость** принимать сложные решения. Каждый **сфокусирован** на целях Скрам-команды и работе над их достижением в рамках Спринта. Заинтересованные лица и Скрам-команда остаются **открытыми** относительно всей исполняемой работы и возникающих трудностей. Участники Скрам команды **уважают** профессионализм и самостоятельность друг друга.