



Whale Rider

# **О чем молчит Scrum**

Артем Вольфтруб

[www.gramant.ru](http://www.gramant.ru)



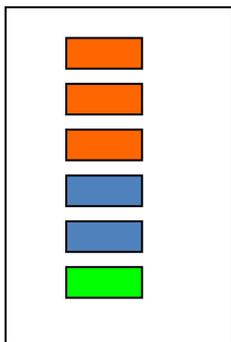
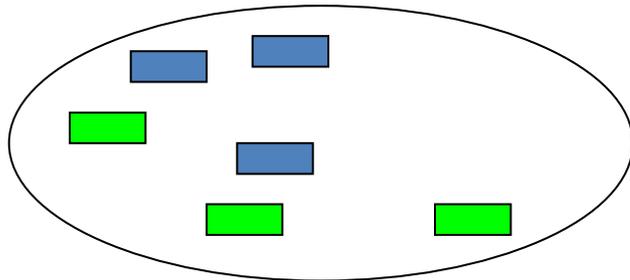
# О чем будем говорить

- Почему мы любим и используем scrum
- Что получилось, когда начали делать все по книжке
- Почему так получилось
- Что мы поменяли, чтобы нам стало хорошо

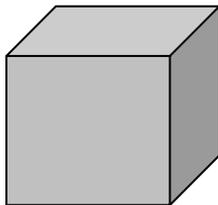


Product owner

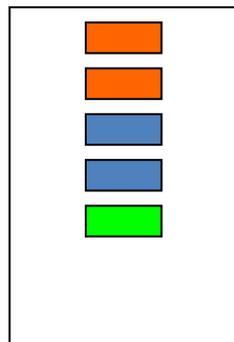
## Product Backlog



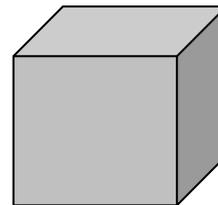
Sprint 1 backlog



Release



Sprint 2 backlog



Release

time



Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

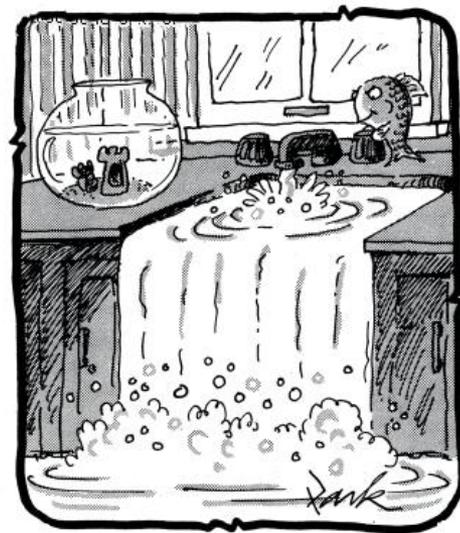
# Предваряя вопросы

- А был ли scrum?
- Насколько наш опыт переносим на другие команды?



# Среда обитания

- Небольшая команда универсалов
- Большое число проектов
- Большой поток внешних запросов
- Наличие удаленных членов команды
- Проекты с фиксированной стоимостью





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Почему мы любим scrum

- Классические методологии слишком «тяжелые»
- Быстрый старт проекта
- «Виртуализация команды»
- Регулярные деньги



# С чем мы столкнулись

- Не укладываемся в сроки итерации
- Пауза между итерациями
- Проблемы с качеством
- Текущее состояние системы не известно никому
- Проекты нужно оценивать



Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Не укладываемся в итерацию



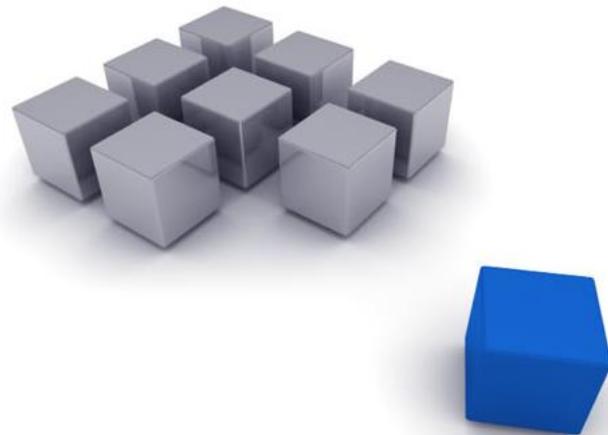
# Причины

- Дело не в оценке (фокус-фактор 0.95 – 1.15)
- Внешние прерывания
  - Поддержка
  - Подготовка проектов
- Внешние зависимости



# Решения

- Планирование итерации с учетом неполной загрузки
- Небольшие итерации
- Работа со смещением





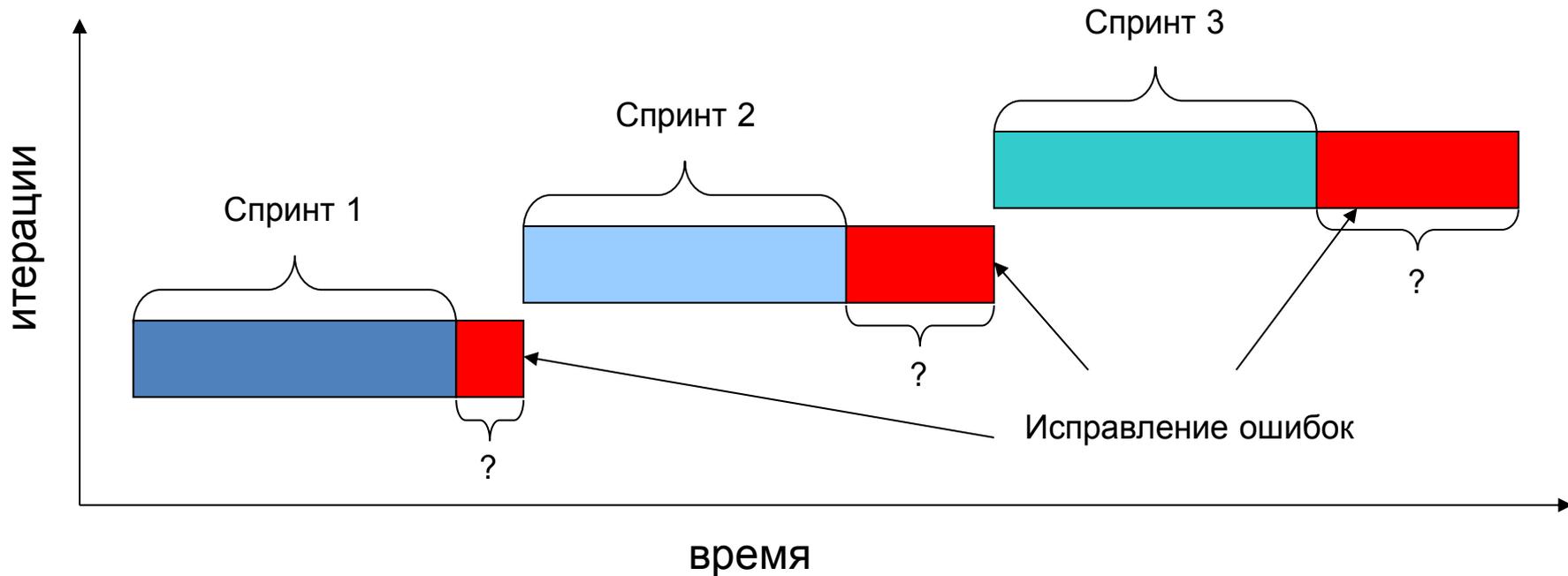
Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Паузы между итерациями и качество продукта



# Паузы между итерациями





# Причины

- Подготовка итерации занимает достаточно много времени
- Подготовка итерации требует участия разработчиков
- Наличие критических ошибок, блокирующих тестирование
- Разработчики не всегда правильно понимают требования
- Увеличенный цикл поиска и исправления ошибок



# Решения

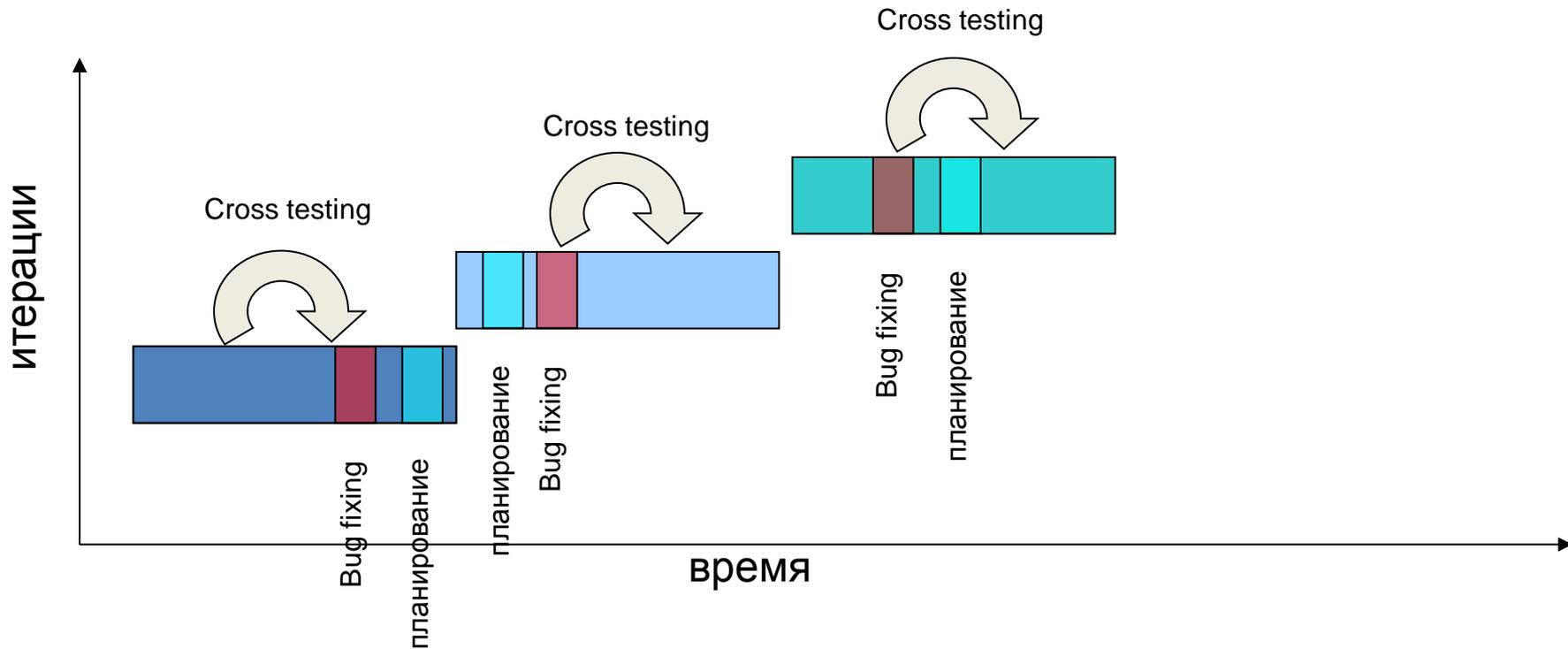
- Cross-тестирование
  - Выявление глупых ошибок в процессе разработки
  - Уточнение функциональных требований
  - Исправление ошибок по горячим следам

*(Среднее время исправления ошибки с 45 минут снизилось до 30)*



## Решения *(продолжение)*

- Включение тестировщиков в команду – **не работает**
- Перенос ошибок в следующую итерацию
- Участие Product Owner-а в cross-тестировании
- Планирование следующей итерации входит в текущую итерацию





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Документирование scrum проектов

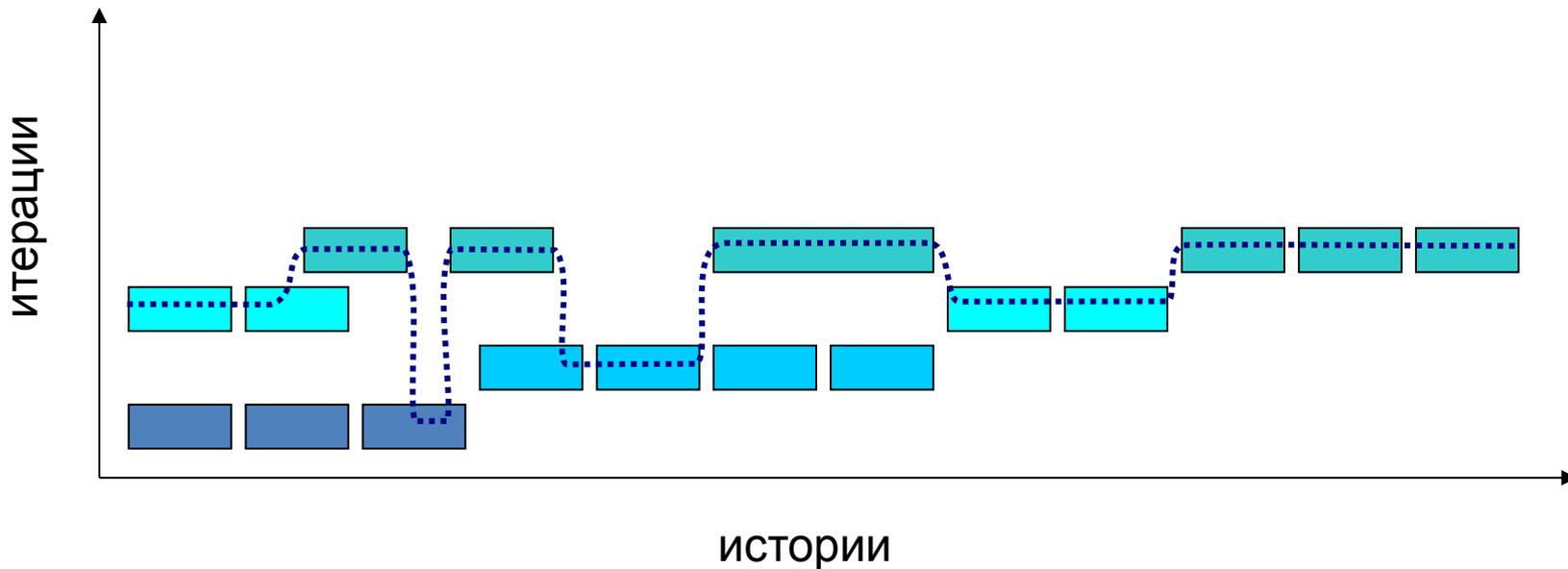


# Отношение scrum-а к документации

- Написание документации занимает много времени
- Документация быстро устаревает
- История содержит всю необходимую информацию
- О текущем состоянии проекта лучше всего говорит готовый функционал



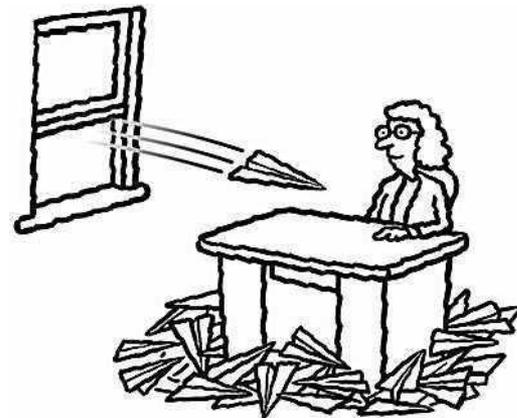
# Пример из жизни





# Проблемы

- Истории устаревают
- Истории противоречат друг другу
- Истории пишут разработчики для разработчиков





# В результате

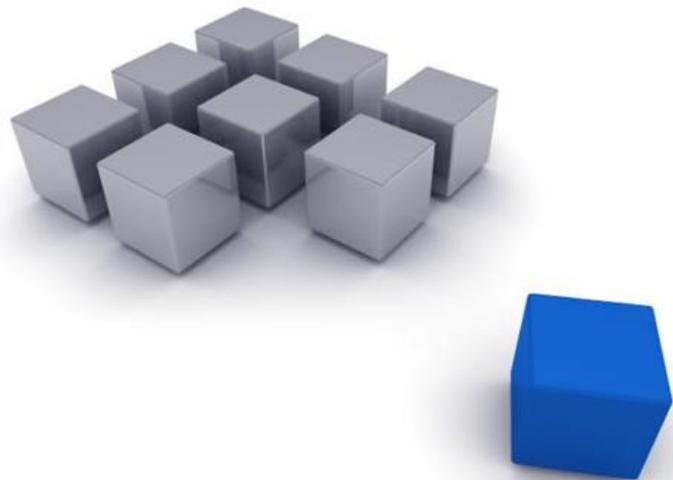
- Тестировщики не понимаю, что им тестировать
- Усложняется вход в проект для новичков
- Очень сложно ответить на вопрос,  
в каком состоянии находится система
- Потенциальный конфликт с заказчиком





# Решения

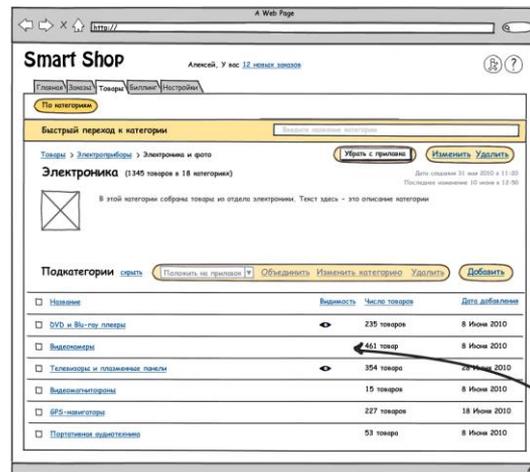
- Прототипы интерфейсов
- Генеральная уборка





## Прототипы интерфейсов

- Не требует дизайнерских навыков
- Наглядно демонстрирует функциональность
- Удобно при обсуждении с заказчиками
- Улучшает качество требований



Быстрый переход по категориям - автоматизирует по имени категории. При выборе элемента из списка открывается перечень выбранной категории. В галерей итерации делаем оптимизированный доступ к категории

При всех групповых операциях над категориями по умолчанию оно подтверждение операции

Список категорий отображается именованно



# Генеральная уборка

- Производит актуальную документацию
- Является частью тестирования





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Fixed cost проекты



# Почему не работает scrum

- Нужно оценивать стоимость в условиях неопределенности
- Нужно четкое планирование по срокам
- От заказчика требуется большая вовлеченность в проект





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

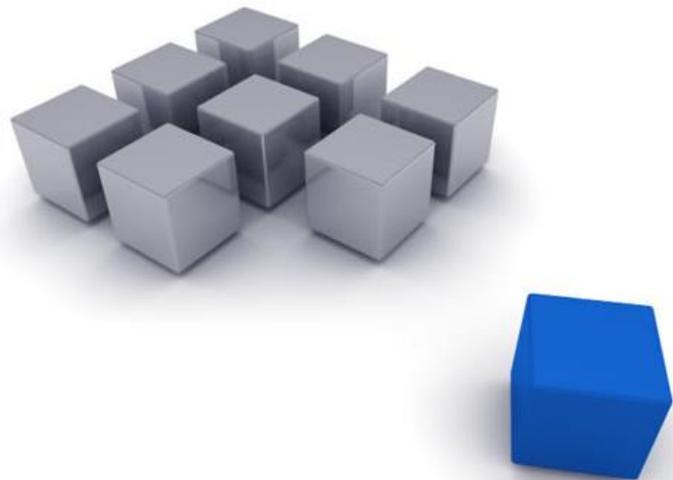
# Парадокс

- Заказчик не знает, что на самом деле ему нужно
- Заказчик первый попросит об изменениях



# Решения

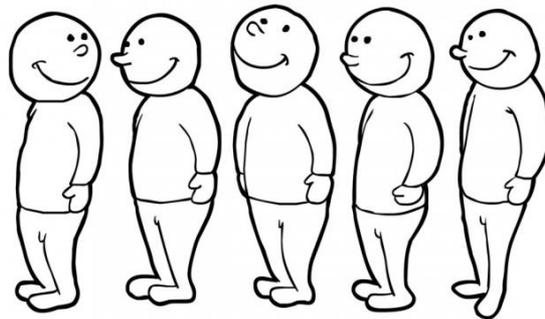
- Поэтапная работа
- Ремонт квартиры
- Внутренний scrum





# Поэтапная работа

- Этап совпадает с итерацией
- Перед началом итерации делается оценка задач из бэклога
- Новые требования заносятся в бэклог





# Поэтапная работа

- Проект можно завершить досрочно
- Гибкое управление изменениями
- Регулярные платежи
  
- Больше затрат на планирование итерации
- Больше рисков
- Сложно демонстрировать готовую функциональность на начальных стадиях





# «Ремонт квартиры»

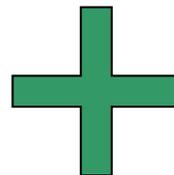
- Работа в рамках определенного бюджета
- Любой каприз за ваши деньги
- Делаем то, что действительно нужно





# «Ремонт квартиры»

- Уменьшаются риски разработчиков
- Повышается качество конечного продукта
- Требуется доверия между заказчиком и исполнителем
- Не годится для проектов, с четко определенными границами





# Внутренний scrum

- Оцениваем проект
- Делаем по scrum, но никому не говорим





# Внутренний scrum

- Минимизирует риски увеличения стоимости и сроков
- Позволяет повысить уровень доверия заказчика
- Требуется большой подготовительной работы
- Нет обратной связи





Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

# Вопросы?

**[artem@gramant.ru](mailto:artem@gramant.ru)**

[www.gramant.ru](http://www.gramant.ru)

