

РОБ КОУЛ, ЕДВАРД СКОТЧЕР
ROB COLE, EDWARD SCOTCHER

БЛИСКУЧИЙ AGILE

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК ДЛЯ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖЕРІВ
ІЗ ВИКОРИСТАННЯ

AGILE • SCRUM • KANBAN

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

УДК 338.2:65.015
K55

ВИДАВНИЦТВО
Ф А Б У Л А
#PRO

Оригінальна назва твору: BRILLIANT AGILE PROJECT MANAGEMENT

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Pearson Education Limited

Усі права збережено.

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

Коул Роб

K55 Блискучий Agile: Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban / Роб Коул, Едвард Скотчер; пер. з англ. Л. Кухарчук. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 192 с.
ISBN 978-617-09-6381-9

Що таке гнучке управління проєктами? І чи допоможе воно успішно та вчасно завершити проєкт, не виходячи за рамки бюджету?

Якщо вам необхідне чітке розуміння того, як працює *Agile* і як отримати безпосередню вигоду від використання цього потужного інноваційного підходу,— без цієї книжки вам просто не обійтися. «Блискучий *Agile*» — не просто розповідь про методи і процеси. Автори сфокусовані на реальному використанні гнучкого управління проєктами в бізнес-середовищі, а завдяки їхнім практичним порадам і випробуваням на практиці прийомам з упровадження *Agile*, ви завжди будете точно знати, що робити, аби досягти успіху.

Оцініть разом з авторами «Блискучого *Agile*» чи підходять ваші проєкт і команда для застосування гнучкого управління, дізнайтеся, як упровадити *Agile* у будь-якій організації або групі, здолайте разом із Робом Коулом та Едвардом Скотчером найголовніші проблеми!

Швидко працюйте — і ще швидше просувайтеся вперед!

УДК 338.2:65.015

ISBN 978-617-09-6381-9

© Lexray Limited and Agility in Mind
Limited, 2015 (print and electronic)
© Л. Кухарчук, пер. з англ., 2020
© «Фабула», макет, 2020
© Видавництво «Ранок», 2020

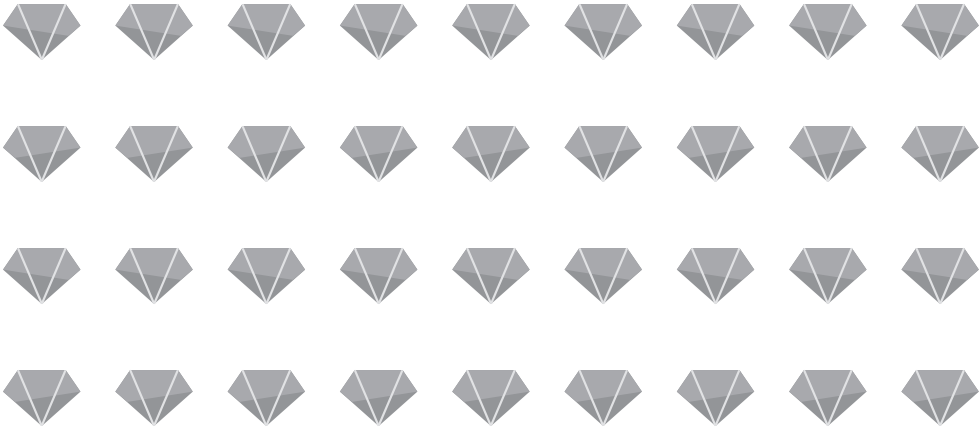
Зміст

Розділ 1. Дивний новий світ: вступ до Agile	5
Розділ 2. Agile — інший	27
Розділ 3. На старті: готуємося стати Agile	45
Розділ 4. Використання Kanban	71
Розділ 5. Просто найкращий: основи Scrum	91
Розділ 6. Вирушаймо в подорож: Scrum день за днем ...	115
Розділ 7. Agile в організації	137
Розділ 8. Механізми підтримки	157
Розділ 9. Заклик до дії	173

Присвячується Ельфі та Сіссі, Еллі та Еліс

*

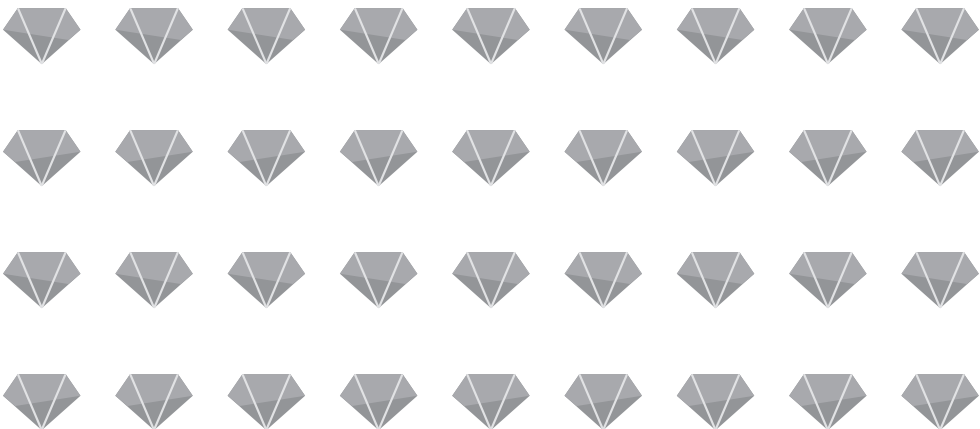
Присвячується Нкейру, Лізі, Амарі та Джо



Глава 1



ДИВНИЙ НОВИЙ СВІТ: ВСТУП ДО AGILE





Вступ

Гнучке управління проектами — Agile — наразі цілком справедливо перебуває в центрі уваги. Вирішення задачі, розвиток стартапа або будь-якого іншого проекту — якщо в них може щось піти навскіс, то так воно й буде. Але тепер на арені з'явився, так би мовити, «новий хлопець на районі», чия поява обіцяє змінити правила гри — і це анітрохи не перебільшення. Стріляним горобцям здається, що всі ці підходи вони вже бачили в інших методиках управління, але цього разу все інакше. Відбувається справжня революція.

Закладаємося, що ви бодай краєм вуха вже чули про *Agile*. Не було ніякої багатомільйонної рекламної кампанії, але, однак, цей термін у всіх на вустах. Іноді навіть може видатися, що всі вже використовують цю методику, або ось-ось перейдуть на неї в найближчому майбутньому. Насправді ж чимало керівників і компаній й досі готуються до першого кроку в цьому напрямку.

«Блискучий *Agile*» надасть вам уявлення про цей дивний новий світ, і з його допомогою ви зможете приймати виважені рішення стосовно того, що вам підійде, а що — ні. Ця книжка — далеко не товстезний том, і це зроблено навмисне. Але — у найкращих традиціях *Agile* — тут достатньо інформації, аби підштовхнути вас у правильному напрямку й надати той мінімум, що є необхідним для досягнення максимального ефекту.



Не все те золото, що блищить. Не всі, хто тиняється,— загубилися.

Джон Р. Р. Толкін

Основи Agile

Незважаючи на нестримне посилення інтересу до всього, що пов'язане з *Agile*, та безпрецедентний рівень застосування цих підходів останнім часом на практиці, цей успіх не був раптовим. Концепції *Agile* щонайменше двадцять років, і початки її пройшли під знаком величезного розчарування від постійних невдач у реалізації проєктів. Історія ідеї *Agile* — напрочуд цікава казочка, але вона може становити для нас інтерес тільки з академічної точки зору: хто, коли та що зробив. Головне, що треба запам'ятати: *Agile* — це тиха революція.

І в нашому світі, де нічого нового не з'являється під сонцем, *концепція гнучкого управління проєктами сильно, дуже сильно вирізняється.*

На перший погляд старі та нові підходи не надто й різняться. Ті самі проєкти із визначеними цілями, бюджетами, термінами виконання та численними проблемами, що постають у процесі виконання. Але якщо заглибитися у це питання, то відмінності стають очевидними. Кінцева мета може бути завжди та ж сама, але ось шляхів до неї — купа. Більше того: якщо ви робитимете все правильно, то ймовірність того, що в результаті на вашому обличчі з'явиться задоволена посмішка, а вкладені гроші не зникнуть безслідно, стрімко збільшується.

Усупереч тому, що говориться останнім часом, і до появи концепції *Agile* здійснювалися успішні проєкти. Деякі з них, до того ж, були завершені вчасно та принесли прибуток виконавцям — але в певних колах адептів *Agile* про це краще говорити пошепки. Однак, незважаючи на успішність, дуже багато із цих проєктів не вкладалися у рамки встановлених термінів чи бюджету, або ще гірше — не досягали першочергових бізнес-цілей. Із *Agile* шанси на позитивний результат значно зростають.

Це не означає, що в проєктах, у яких використовується гнучкий проєкт-менеджмент, не буває збоїв. Стовідсоткову гарантію на успіх може вам дати хіба що джин із чарівної лампи. Але з появою *Agile* тривала епоха невдач, що коштували своїм вкладникам мільйони доларів, залишилася в минулому. Так само можна забути й про випадки, коли лишається єди-

ний варіант — постійно вкладати у справу гроші, аби не втратити в результаті набагато більше. Коли ситуація виходить з-під контролю у випадку застосування *Agile*, то це стається швидко, а значить, у вас завжди залишається достатньо часу, аби зробити висновки та все виправити.



Блискучий приклад

У рамках реалізації програми із впровадження електронних послуг, велика урядова організація приступила до розробки дорогої технічної інфраструктури. Уже на етапі релізу першої версії застосунку, що обійшлася в кілька мільйонів, було вирішено інвестувати ще більше коштів у нове програмне забезпечення, яке «витягло» би всю цю затію. Власне, цю довготривалу інвестицію і було зроблено, хоча перший застосунок був лише електронною версією форми, на заповнення якої у минулому знадобилося би всього кілька хвилин.

Після кількох невдач настав великий день запуску проєкту. Про непомірні витрати на розробку забули, і менеджери разом із консультантами розпочали святкування. Після того як в офісі все було випито, команда перебралася до найближчого пабу. Однак, незважаючи на це все, ніхто не користувався новою системою — але особливої уваги на це не звернули.

Найновіше обладнання. Високотехнологічна альтернатива заповнення паперової форми. І ніхто не користується новою системою. Жодної бізнес-цінності. Зате бучно відсвяткували витонченість нового рішення. І, здається, усім було байдуже, чи хтось взагалі користується цією системою.

Agile-маніфест

Рух *Agile* бере початок у концепції *Lean* — техніки «ощадливого виробництва», котра широко застосовується в автомобільній промисловості. Спершу гнучке проєктне управління використовувалося здебільшого в галузі інформаційних технологій (ІТ), для якої не була чимось незвичним ситуація, коли на проєкти витрачалися

мільйони доларів, що приносили лише невеликий прибуток, або не приносили його взагалі. Усе раптово змінилося 2001 року — переламному для руху *Agile*.

У лютому 2001 року сімнадцять незалежних фахівців зустрілися на гірськолижному курорті Сноуберд у штаті Юта, аби обговорити принципи розробки програмного забезпечення, і в підсумку цієї зустрічі опублікували «Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення». Ясна річ, вони не були згодні одне з одним абсолютно в усьому, але зуміли досягти консенсусу в питанні ключових цінностей. Їхня заява й досі є наріжним каменем усього руху *Agile*.

МАНІФЕСТ ГНУЧКОЇ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Ми постійно відкриваємо для себе досконаліші методи розробки програмного забезпечення, займаючись розробкою безпосередньо та допомагаючи у цьому іншим. Завдяки цій роботі ми змогли зрозуміти, що:

- Люди та взаємодія *важливіші за процеси та інструменти*.
- Працююче програмне забезпечення *важливіше за вичерпну документацію*.
- Співпраця із клієнтом *важливіша за обговорення умов контракту*.
- Готовність до змін *важливіша за дотримання плану*.

Тобто, хоча цінності, що справа, важливі, ми все ж цінуємо більше те, що зліва.

© Agile Manifesto Copyright 2001: Кент Бек, Майк Бідл, Ейрі ван Беннекум, Елістер Кокберн, Верд Каннінгем, Мартін Фоулер, Джеймс Грінінг, Джим Гайсміт, Ендрю Гант, Рон Джеффріс, Джон Керн, Браян Мерік, Роберт С. Мартін, Стів Меллор, Кен Швабер, Джефф Сазерленд, Дейв Томас. Ця заява може копіюватися у будь-якій формі, але виключно повністю — разом із цією приміткою.

Якщо ви не працюєте у величезній ІТ-індустрії, перший дзвіночок для вас продзвенів ще при згадці працюючого програмного забезпечення. Одне з питань, які постають знову й знову — чи *Agile* працює тільки для програмного забезпечення, чи цю концепцію можна застосовувати ширше. Звичайно, метою написання «*Agile*-маніфесту» було вдосконалення процесу розробки програмного забезпечення, але його принципи доволі універсальні. Просто замініть у тексті маніфесту працююче програмне забезпечення на працюючий продукт.

Маніфест доповнюється також «Основоположними принципами Agile-маніфесту». Знову ж таки, немає нічого легшого, ніж абстрагуватися від акценту на програмному забезпеченні. Головне — зрозуміти філософію, що лежить у фундаменті наступних принципів.

ОСНОВОПОЛОЖНІ ПРИНЦИПИ AGILE-МАНІФЕСТУ

Ми дотримуємось наступних принципів:

- ✓ Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб клієнта шляхом якомога швидшого та постійного випуску ПЗ.
- ✓ Зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення клієнту конкурентної переваги.
- ✓ Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, із періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців, віддаючи перевагу якомога коротшим перервам.
- ✓ Розробники та залучені в бізнес особи повинні щоденно працювати пліч-о-пліч протягом усього проєкту.
- ✓ Проєкт має вибудовуватися довкола мотивованих особистостей. Створіть їм умови, задовольніть їх потреби і просто довіртеся їм.
- ✓ Найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як усередині команди, так і поза нею, є особисте безпосереднє спілкування.
- ✓ Працюючий продукт — основний показник прогресу.
- ✓ Agile-процеси сприяють стабільності процесу розробки. Спонсори, розробники та користувачі мають бути здатними постійно підтримувати ритм.
- ✓ Постійна увага до технічної досконалості та якості розробки підвищує гнучкість проєкту.
- ✓ Украй необхідно є простота — мистецтво мінімізації кількості невиконаної роботи.
- ✓ Найкращі архітектурні рішення, вимоги та дизайн народжують самоорганізовані команди.
- ✓ Команда повинна із регулярними інтервалами розмірковувати над підвищенням власної ефективності та коригувати стиль своєї роботи.

© Agile Manifesto Copyright 2001: Кент Бек, Майк Бідл, Ейрі ван Беннекум, Елістер Кокберн, Верд Каннінгем, Мартін Фуллер, Джеймс Грінінг, Джим Гайсміт, Ендрю Гант, Рон Джеффріс, Джон Керн, Браян Мерік, Роберт. С. Мартін, Стів Меллор, Кен Швабер, Джефф Сазерленд, Дейв Томас. Ця заява може копіюватися у будь-якій формі, але виключно повністю — разом із цією приміткою.

І нарешті, на додачу до маніфесту,— ще кілька важливих тверджень, із яких складається «Декларація взаємозалежності». Цей документ згадують куди рідше, але з точки зору проєкт-менеджера він підсумовує все сказане вище.

ДЕКЛАРАЦІЯ ВЗАЄМОЗАЛЕЖНОСТІ

Концепція гнучкості та адаптивності полягає у пов'язаності людей, проєктів та цінностей.

Ми є спільнотою керівників дуже успішних та результативних проєктів. Для того, аби досягнути таких результатів:

- ✓ *Ми збільшуємо віддачу від інвестицій за рахунок постійної зосередженості на потребах проєкту.*
- ✓ *Ми забезпечуємо надійні результати, залучаючи клієнта до постійної взаємодії та спільної роботи над проєктом.*
- ✓ *Ми очікуємо невизначеності та даємо їй раду за допомогою редагування, прогнозування та адаптації.*
- ✓ *Ми даємо волю креативності та інноваційному підходу, визнаючи, що основна цінність проєкту — це люди, а також створюючи умови, у яких вони зможуть себе проявити.*
- ✓ *Ми підвищуємо продуктивність шляхом групової підзвітності, а також спільної відповідальності за ефективність команди.*
- ✓ *Ми підвищуємо ефективність і надійність за допомогою ситуаційного застосування конкретних стратегій, процесів та практик.*

© 2005 Девід Андерсон, Санджів Августін, Крістофер Евері, Елістер Кокберн, Майк Кон, Дуг Де Карло, Донна Фітцджеральд, Джим Гайсміт, Оле Епсен, Ловелл Ліндстрьом, Тодд Літл, Кент Макдональд, Поліанна Пікстон, Престон Сміт та Роберт Висоцкі.

Ключовою причиною того, що концепція *Agile*-мислення так упевнено поширюється світом бізнесу, є те, що вона дуже швидко завойовує розуми та серця. Відомості про *Agile* розповсюджуються здебільшого шляхом «сарафанного радіо», але також і за допомогою традиційних медіа та правильної *PR*-стратегії.

Основні принципи концепції є простими, потужними і дуже привабливими:

- **Ми збільшуємо віддачу від інвестицій.**
- **Ми забезпечуємо надійні результати.**
- **Ми очікуємо невизначеності.**
- **Ми даємо волю креативності та інноваційному підходу.**
- **Ми підвищуємо продуктивність.**
- **Ми підвищуємо ефективність і надійність.**

Стан справ у галузі проєкт-менеджменту

Написане вище — це чудово, але в чому полягає ключова проблема нинішнього стану проєкт-менеджменту? Що саме намагається виправити *Agile*?

Якщо коротко — проблема в тому, що виконання проєктів триває довше, ніж очікувалося, витрати виявляються більшими, ніж закладалося у бюджеті, і часто не досягають очікуваних результатів. Унаслідок цієї пекельної мішанини відбувається занепад бізнесу. Традиційні підходи до проєкт-менеджменту спираються на взаємозалежні поняття часу, витрат і обсягу робіт, що формують собою так званий «трикутник проєкт-менеджменту». Але в цьому трикутнику зникло без сліду стільки проєктів, що йому більше пасувала би назва «Бермудський трикутник».

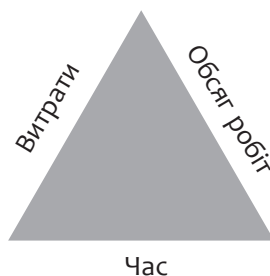


Рис. 1.1. Трикутник проєкт-менеджменту

Через те, що в основі цього трикутника лежать жорсткі зв'язки, не можна просто взяти й усунути одну з його сторін, не вплинувши на інші. Завжди це матиме наслідки — незалежно від того, чи вирішите ви змінити будь-який із параметрів — чи то *час*, чи то *витрати*, чи то *обсяг*. Найчастіше це відбувається, коли з'являються нові вимоги до проєкту, скорочується відведений час або урізається бюджет. Аякже, інакше й бути не може! Уже протягом багатьох років залучені до проєктів фахівці змагаються за те, аби ці три змінні залишалися в рівновазі, але місія, як говориться, нездійсненна.

Від самого початку роботи над будь-яким проєктом клієнт ретельно стежить за тим, аби проєкт не забрав занадто багато коштів або часу. Проєкт-менеджери таким чином опиняються під перехресним вогнем, аж поки не буде випущено продукт, та й увага одразу зміщується зі «скільки» та «як довго» на «а чи достатньо це добре?». Якщо результат відповідає очікуванням клієнта, то він миттєво забуває про зрив термінів і додаткові витрати. Але щоразу врегулювати це — жахіття.

У світі *Agile* усе геть інакше. Від самого початку в центрі уваги опиняється *створення вартісного продукту*. *Agile* відходить від традиційної одержимості термінами та бюджетами, зосереджуючись у першу чергу на тому, чого хоче клієнт, або — ще важливіше — чого він дійсно потребує. Досконалість перестає бути самоціллю, прості ідеї перетворюються на складні та елегантні рішення. Жодних виходів за межі бюджетів. Жодних незадоволених клієнтів.



Блискуча порада

Клієнти хочуть не кращого проєкт-менеджменту. Вони хочуть кращого кінцевого продукту. Усі інструменти і техніки гнучкого управління проєктами спрямовані саме на це. Використовуйте будь-які техніки для досягнення кращого результату, але не зосереджуйтеся на самих методах. Ціль — набагато важливіша за засоби, якими її досягнемо.

Нехай клієнт залишиться задоволеним

Проекти не починають задля того, аби зробити якнайбільше дурної та непотрібної роботи. Ця історія стара як світ — виконати необхідний мінімум, уникаючи необов'язкових витрат. Однак клієнти, шукаючи відповідь на звичайнісіньке питання «*чого саме ви хочете?*», у намаганнях створити максимально жорсткі рамки обсягу робіт просто зі шкіри випинаються. І це ненавмисне погіршує ситуацію, бо через цю одержимість деталями так і під'юджує спитати: «*Ще щось?*» Це те ж саме, як пустити дитину в магазин іграшок і дозволити їй брати там усе, що заманеться.

Але зовсім погано стає тоді, коли клієнт думає: «*або тепер або ніколи*» — і вирішує, що єдиний спосіб покращити продукт різного роду фічами та фішками — це наполягти на тому, що без них йому світ не милий. Через це ми опиняємося у божевільній ситуації, коли нас завалюють безліччю несуттєвих вимог, разом з надмірно завищеним бюджетом і надто довгими термінами. І навпаки — перший же результат, досягнутий за допомогою *Agile*, стає кістяком, у якому зосереджуються основні та необхідні функції. При цьому передбачається, що все інше буде потроху додаватися згодом, і на виході ми отримаємо рішення, що повноцінно функціонує.

З *Agile* можете забути про божевільну біганину, аби встигнути *все й одразу*. Натомість, почнемо ми з того, що закладемо міцний фундамент.

Ні, вибачте, жодних змін...

За старого підходу після того, як розставлялися всі крапки над «і», величезний акцент робився на тому, щоб уникати змін, ну, або, принаймні, ретельно їх контролювати. Багато популярних підходів

до управління проектами, таких, як *PRINCE2*, наприклад, фокусуються на чітко визначених вимогах і суворо регламентують контроль змін. Змінам не раді, а якщо вже без них не обійтися — то це вважається поганою для бізнесу новиною.

Упровадження та дотримання цієї формули — це завжди виклик, тому що бажання якихось змін є невід'ємною частиною виконання будь-якого проекту. Само собою, якщо змін небагато, традиційні структуровані методи управління теж виявляються доволі результативними, але й тоді не все йде гладко. На жаль, завжди існує ризик, що клієнт буде не зовсім задоволений отриманим продуктом. До того ж, далеко не в кожному проекті процес розробки виглядає як пряма лінія від точки А до точки В, де всі вимоги є абсолютно чіткими, а кожна внесена зміна лише незначне відхилення від заданого курсу. У більшості випадків будь-яка ідея потребує перевірки практикою та коригування. Іноді доводиться змінювати курс або взагалі повертатися до початку розробки. Це природний хід розвитку для більшості бізнес-ідей, і спроби рухатися проти течії тут точно не призведуть ні до чого хорошого.

Agile — це зовсім інше. *Agile* вітає зміни і навіть заохочує їх. Будь-які зміни — це не небезпека, а невід'ємна частина розвитку хорошої ідеї. Втілені за допомогою гнучкого управління проектом ідеї можна презентувати набагато швидше, а отже, їх можна почати тестувати набагато раніше. Еволюція — це природна частина процесу, а зміни — не така вже й проблема. У більшості випадків саме цього хочуть клієнти, і нічого дивного немає в тому, що для них це як ковток свіжого повітря.

Почніть із малого, дешевого ТА ШВИДКОГО

Тези «*Agile*-маніфесту», принципи та інші елементи філософії гнучкого управління проектами — це добре, але як застосувати їх на практиці? Чим конкретно відрізняється *Agile*? Що ж, почнемо з того, що

від самого старту розробки продукту застосовується геть інший підхід. Замість того щоби скласти список вимог й обмежувати внесення будь-яких змін, Agile починає з визначення необхідного мінімуму й працює вже з ним. Цей мінімум так і називається — мінімально життєздатний продукт (*minimum viable product, MVP*), або мінімальний набір функціональності (*minimum feature set, MFS*).

На практиці обидва ці визначення означають те саме. Мінімально життєздатний продукт уже відповідає основним вимогам бізнес-проекту і може бути успішно проданий. Такий підхід зменшує витрати і час, необхідні на розробку. Мінімально життєздатний продукт також може стати основою для більш складного й функціонального бізнес-рішення. Що менше — то краще.



Блискучий приклад

До початку роботи після закінчення школи, коледжу чи університету потрібно підготуватися заздалегідь. Особливо якщо працювати вам доведеться в консервативній фірмі, що очікує від вас героїських вчинків.

Якщо розглядати цю підготовку як проєкт із традиційним підходом, то вам не обійтися без величезного списку речей, які доведеться придбати. Ось він:

- 3 костюми (щоб їх можна було подекуди міняти);
- 10 сорочок (щоб не прати щотижня);
- 5 краваток (аби був вибір);
- 2 пари взуття (одна чорна, інша коричнева);
- 1 пальто (до зими лише 6 місяців);
- 10 комплектів нижньої білизни;
- 1 автомобіль, щоб дістатися до станції метро (вісім кілометрів від вашого будинку);
- 1 велосипед — на випадок, якщо автомобіль зламається (і, звичайно ж, дощовик).

На придбання всього цього добра доведеться витратити кілька вихідних — тільки купівля костюмів забере не один день. Отже, знадобиться три-чотири походи по магазинах, особливо якщо брати до уваги

те, що потрібно вибирати речі, які згодом можна повернути або обміняти. Бюджет цих підготовчих закупівель може скласти до \$ 13 000.

Словом, враховуючи можливість виникнення непередбачуваних обставин, найкраще вирушати по магазинах за два місяці до початку роботи. Ось тільки є проблемка — на роботу вам уже наступного понеділка. Чи не краще дотримуватися більш реального та гнучкого плану: один костюм, дві сорочки (випрати і попросувати протягом першого тижня), дві краватки (акційні — дві за ціною однієї), упаковка зі шкарпетками і нижньою білизною. І для того, щоб дістатися метро, можна користуватися громадським транспортом.

Почніть із того, чого вам вистачить на перший день. Не забувайте, що навіть найконсервативніші фірми нині впроваджують більш-менш вільні дрес-коди. І вибачте нам, що в цьому прикладі ми розглядаємо лише чоловічий одяг. Жінки теж можуть без коливань користуватися таким самим підходом.

Що ж, чесно кажучи, перебільшення *від самого початку* трапляються в усіх проектах, що реалізуються у справжньому світі. Якщо ж повернутися до наведеного вище прикладу, більш прагматичний та гнучкий підхід допоможе спланувати гардероб і надалі, додаючи до нього в міру потреби інші елементи одягу. Раптове похолодання підвищить пріоритет придбання нового пальта, а машина й велосипед можуть бути визнані марнотратством. До того ж, хтозна, — може, через декілька місяців найважливішою інвестицією виявиться придбання путівки на відпустку?

Визначення мінімально життєздатного продукту (*MVP*) або мінімального набору функціональностей (*MFS*), є стратегією для отримання конкурентоспроможного продукту і тестування його можливостей. Ідея, що лежить в основі цієї стратегії, може бути застосована практично до будь-якої ситуації (і навіть до виходу на нову роботу). Якщо застосувати це до нашого прикладу, то ви просто фахівець, який добряче підготувався до першого робочого дня! Нічого більше! Решта одягу та обладнання — не більше, ніж просто примха, приємне доповнення. Ця модель чудово пропрацює до пер-

шої зарплати. А вже тоді, якщо все буде в порядку, можна вирішувати, чи додавати інші елементи. Якщо ні — змінити акценти в підході буде простіше простого.



Блискуча порада

Agile чудово справляється із завданням визначення правильного напрямку роботи ще на самому початку роботи над проектом. Виокремлення найважливішого зі списку вимог запобігає непотрібним витратам і допомагає в подальшому використати всі наявні можливості.

Agile-мислення

Узагальнення — справа дуже невдячна, але *Agile*-стилю управління дуже пасують певні ментальні особливості. Всі *Agile*-підходи орієнтуються на командну роботу на місці, особливо виділяючи необхідність кооперації та адаптації. Усе це добре пасуватиме тим, хто швидко сходиться з людьми, тим, хто легкий на підйом, і навряд чи сподобається одинакам або диктаторам.

В умовах деяких організаційних культур прийняти та адаптувати *Agile*-мислення просто не вийде. Це не критика, а просто життєвий факт. У кінцевому підсумку все залежить від людей, і тут доведеться діяти, спираючись на їхні особистісні риси. Можливо, комусь краще підійде робота в рамках методології *PRINCE2*. Утім, майже кожен може спробувати пристосуватися до *Agile*, але є й такі, хто в цих умовах просто розквітають. Цьому дуже допомагають такі персональні особливості, як:

- прагнення до співпраці;
- відданість;
- цілеспрямованість;
- відкритість;
- взаємоповага;
- сміливість;
- чесність.

Саме цих характеристик ми очікуємо від своїх колег або взагалі від усіх, якщо вже на те пішло. Якщо ви об'єднуєте у собі всі ці риси, то ви, найімовірніше, працюючи за методикою *Agile*, будете почуватися як риба у воді. Не переймайтеся, якщо вам здається, що деякі із цих характеристик вам треба ще *вдосконалити* — *Agile* створює всі умови для розвитку необхідних якостей.

Ризикуємо впасти в надмірне узагальнення, але адепти гнучкого управління проектами зазвичай є пасіонаріями. Деякі з них можуть занадто буквально підходити до трактування *Agile* або впадати у догматизм — але тут немає нічого поганого чи зловісного, це просто наслідок надмірного ентузіазму. Це — не релігійна секта. Знайомство із форумами, присвяченими *Agile*, може бути неприємним досвідом, особливо для новачка, але це не означає, що там спілкуються лише погані люди. Прихильники *Agile* не кусаються — хіба що іноді бувають занадто галасливими.

Стаючи Agile

Регламентувати всі можливі варіанти впровадження *Agile* для організацій та їхніх працівників просто неможливо. Буває так, що рішення приймає Найбільша Шишка в компанії, яка прагне розірвати всі зв'язки із минулим та повести своїх людей до Землі обітованої; і тоді його ідеї починають втілювати в життя сповнені ентузіазму люди з чековою книжкою наготові і з уже найнятим *Agile*-коучем. Чудово, коли так і трапляється, але буває це доволі рідко.

Більш типовий сценарій — коли компанія втомлюється від провальних проєктів і один або кілька менеджерів вирішують шукати якийсь інший шлях.

Потім відбувається пілотний запуск *Agile*-проєкту за допомогою мінімально необхідної кількості залучених фахівців та фактично без бюджету. Зазвичай і цього виявляється достатньо, що дозволяє нам

говорити про мінімум вимог до гнучкого управління проектами. І ось тут ми наближаємось до визначення ключових факторів успіху, яким варто приділити особливу увагу.



Блискуче визначення

Ключові фактори успіху (КФУ) — це необхідні для досягнення успіху чинники. Їх наявність гарантує правильний результат.

КФУ для *Agile*-проекту зазвичай включають:

- **Відповідний проект.** Не треба одразу братися за проект найвищої пріоритетності, що відстає від розкладу вже від самого початку. Почніть краще із чогось малого, аби зрозуміти як і що. Тоді часу для виправлення недоліків буде достатньо.
- **Відповідні люди.** Потрібні не тільки для роботи над проектом, а й для спостереження за адаптацією до *Agile*. Як мінімум, обирайте колег із гнучким світоглядом, тих, хто має бажання. Це великий командний ривок і для нього знадобляться зусилля всієї команди.
- **Реалістичні очікування.** Будьте реалістами, особливо в коротко-терміновій перспективі. Результат може з'явитися негайно, але для по-справжньому глибоких змін знадобиться час. Іноді заради дотримання напрямку руху, треба відступити на крок, аби потім зробити два кроки вперед. Встановлюйте планку на розумній висоті — і починайте відлік від неї.
- **Адекватна підготовка.** Навчальні матеріали з *Agile* досить легко знайти в Інтернеті, але не варто нехтувати спеціалізованим навчанням. У всіх необхідних деталях допоможуть розібратися *Agile*-коучі — почніть бодай з одного навчального дня на тиждень, якщо дозволяє бюджет. Навіть один день навчання на два тижні — це краще, ніж взагалі нічого.

Переїнявши філософією *Agile*, спробуйте застосувати ці підходи та отримати мінімально життєздатний продукт. Звертайте увагу на КФУ. Обережно оберіть проект і оточіть себе правильними людьми. Ніхто не гарантує успіху, але це суттєво збільшить ваші шанси.



Блискучий приклад

Самовпевненим молодим людям здається дуже привабливою ідея придбати автомобіль і заощадити на заняттях із водіння. Не така вже й проблема — знайти пару приятелів, які вже здали на права і можуть поділитися власним досвідом та цінними порадами. Якщо приділяти належний час тренуванням, то можна, мовляв, і водити навчитися. Але здебільшого така тактика заощадження виявляється хибною, і кращі результати дає звичайне навчання.

Відмова від навчання та наставництва — це хибна тактика. Неприємні наслідки можуть спіткати вас щомиті!

Результати Agile

Якби генеральному директору на зборах ради директорів довелося кількома фразами окреслити досягнення — на що би він звернув увагу? На які саме результати сподіваються керівники, акціонери та колеги?

Якщо формулювати максимально просто, грамотна реалізація підходів із гнучкого управління проектами дозволяє отримати такі результати:

- **Раннє одержання мінімально життєздатного продукту або мінімального набору функціональностей.** Інакше кажучи, того з чим можна вийти на ринок і швидко перевірити працездатність концепції. Потреби довго чекати на це більше немає.
- **Продукт, що повністю відповідає вимогам клієнта.** Продукт стабільно виконуватиме поставлені перед ним завдання. І без молитов та схрещених на удачу пальців.

- **Менші стартові інвестиції.** Почніть з прийняттого бюджету і в разі успіху інвестуйте ще. Кінець ризикованим інвестиціям.
- **Абсолютна гнучкість.** Можливість пристосовуватися й адаптуватися до зміни обставин. Більше ніяких пошуків винних у невдачі.
- **Підвищення командної продуктивності.** Підвищення задоволеності та мотивації співробітників призводить до підвищення продуктивності. Немає нічого страшного в тому, якщо члени команди посміхаються.

Найголовніше тут те, що взагалі не йдеться про штучне заниження планки. Уже від самого початку роботи ви отримуєте докази того, що її буде виконано. Будьте розсудливі, звичайно, проте всього, що перелічено вище, можна очікувати негайно!



Блискуча порада

Скористайтеся початком нового проекту як приводом для того, щоб інформувати своїх колег. Нехай безпосередньо зайняті розробкою люди знають, чого очікувати і що саме буде по-іншому — особливо якщо це перший проект, який ви виконуєте з *Agile*-підходом. Не завадять кілька годин пояснень основ *Agile*, це також сприятиме запровадженню нововведень. *Цей освітній піар піде тільки на користь проекту!*

Занадто великий вибір!

Загалом методика гнучкого управління проектами виглядає доволі привабливо, але коли справа доходить до запуску конкретної програми або проекту, настає час обирати конкретний *Agile*-підхід. Варіантів існує чимало, але ми зупинимось на трьох найулюбленіших.

1. Lean

Вважається одним із пращурів сучасного *Agile*-руху. Вартий того, аби з ним ознайомитися, особливо з його сімома принципами. Блискучий, хоча й провокативний матеріал,— але ж ми не намагаємося всидіти на двох стільцях, тому навряд чи в першу чергу звернемося до *Lean*, запускаючи новий проєкт.

Сім принципів Lean:

1. Оптимізуйте загальне бачення.
2. Усуньте втрати.
3. Забезпечте якість.
4. Постійно навчайтеся.
5. Швидко презентуйте проєкт.
6. Заангажуйте.
7. Продовжуйте вдосконалюватися.

2. Scrum

Це нинішній фаворит прихильників гнучкого управління проєктами, і не в останню чергу тому, що цей підхід кардинально змінив правила гри. *Scrum* істотно вплинув на бізнес-процеси і методи роботи. Це такий собі «агент оксамитової революції» і наш улюбленець — і він реально працює.

Чудовий вибір для проєктів усіх типів та розмірів.

3. Kanban

Незважаючи на нашу майже абсолютну прихильність до *Scrum*, у цій книжці знайшлося місце і *Kanban* — методиці, що здатна запропонувати дещо цінне в певних ситуаціях. Це відмінна альтернатива *Scrum*, яку дуже легко впровадити. Іноді в *Kanban* усе виглядає занадто спрощеним, але це його фірмова ознака.

Kanban — це чудовий варіант, якщо потрібно організувати прозору на всіх етапах розробку у будь-якому середовищі.

Інші варіанти

Звичайно, існує чимало й інших *Agile*-підходів — особливо в сфері інформаційних технологій. Не дивуйтеся, якщо десь почуєте про різноманітні варіації гнучкого управління проектами. На рівні фреймворків можна зустріти такі методи, як *Scrumban*, *SAfe* (*Scaled Agile Framework*, тобто «масштабований гнучкий фреймворк») та інші. Усі вони дуже цікаві, але спочатку ми б радили обмежитися перевіреними техніками.

Де не варто застосовувати Agile:

- ✓ під час закупів до весілля;
- ✓ під час проведення відкритої операції на серці;
- ✓ при будівництві космічного шатла;
- ✓ під час пологів;
- ✓ під час виступу на ірландському музичному фестивалі.

Занадто добре, щоб бути правдою

Позитивні відгуки про *Agile* і, зокрема, про *Scrum* — палиця із двома кінцями. До плюсів можна зарахувати те, що людей легко переконати спробувати *Agile*. До мінусів — те, що люди часто стають жертвами завищених очікувань. Команди менеджерів часто ведуться на ці гасла: швидше, дешевше, краще, і забувають, що «на шару» можна отримати лише неприємності. При правильному підході очікування стають цілком реальними — немає нічого поганого в захощенні ентузіазму. Просто намагайтеся не перестаратися.

Будьте готові до сумнівів. Стан невизначеності — незмінний супутник будь-яких значних нововведень, так само як критика та неприйняття. Нехай за вас говорять ваші успіхи.



Я пропрацювала половину життя, аби досягти успіху, і все одно він захопив мене зненацька.

Джессіка Севітч

Наостанок

Нові проекти є життєво необхідними для розвитку будь-якої організації, але так само часто нові проекти провалюються. Іноді ми просто знижуємо плечима після невдачі: мовляв, так уже влаштований світ. В інших випадках невдача призводить до втрати грошей та інших ресурсів, що своєю чергою, призводить до втрати бізнес-можливостей пропорційно з тим, як наші ресурси перетворюються на попіл.

Але так бути не повинно. *Agile* пропонує альтернативний підхід, що зупиняє гниття й дозволяє регулярно добиватися потрібних результатів із набагато меншими витратами ресурсів.

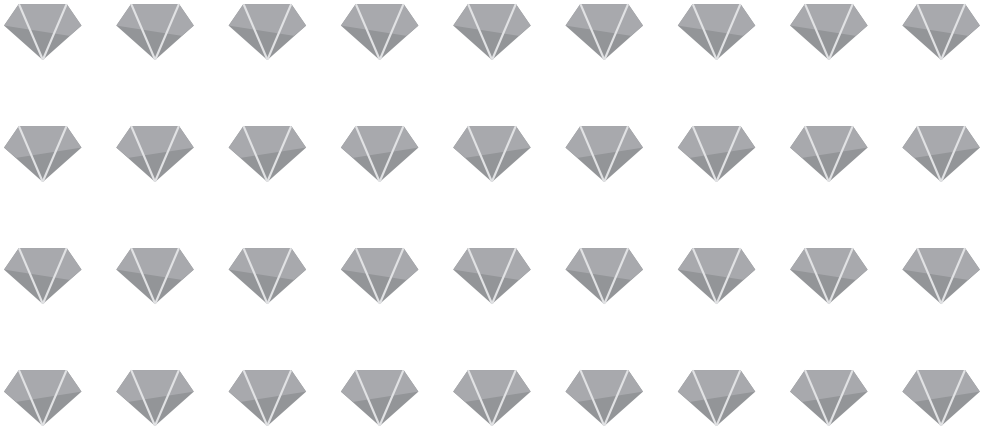
Зробити перший крок в *Agile* не так уже й важко, і ви завжди можете розраховувати на підтримку або консультацію. Ця книжка допоможе вам розпочати цю подорож. Вона не містить порад на всі випадки життя — це просто неможливо; вона набагато менша за «Війну і мир». Проте у цій книжці є все, що потрібно для подорожі, а також достатньо вказівників, аби дістатися пункту призначення.

Рушаймо!



Блискучий підсумок

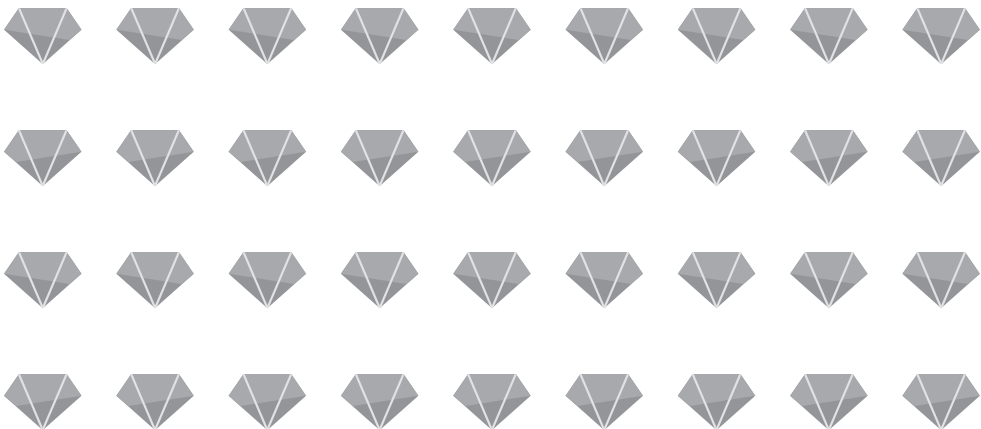
- Вивчіть «*Agile*-маніфест» та ознайомтеся із сімома принципами *Lean* — це фундаментальний камінь усієї філософії *Agile*.
- *Agile* — це особливий підхід, що вимагає певного світогляду для отримання найкращих результатів.
- Почніть з невеличкого проекту, якщо це можливо, та зосередьтеся на створенні працездатного продукту.
- Очікуйте на негайний результат, але знайте міру.
- І ось найважливіша порада: не варто переоцінювати можливості *Agile*!

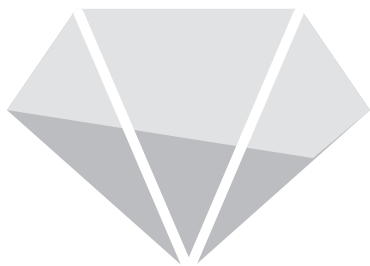


Глава 2



AGILE — ІНШИЙ





Вступ

Ніщо не вічне, а зміни — неминучі. Це стосується і людей, і бізнесу, і навіть спільнот. Здатність до адаптації та розвитку — це не просто гарна якість, а необхідна умова виживання. Сто мільйонів років тому нашою планетою володіли динозаври, але вони не змогли еволюціонувати — і, власне, саме цим нам запам'яталися. Попри колишню славу цих велетенських монстрів, «динозаври» наразі лише принизливе прізвисько для тих, хто не здатний крокувати в ногу з життям.

На початку XX століття мережа кав'ярень Дж. Лайонса та мережа крамниць Ф. В. Вулворта процвітали. Аж до 1950-х років вони вважалися зразком класичного британського родинного бізнесу. Проте обидва ці бренди невідомі молодшим поколінням, оскільки перетворилися на ностальгійні спогади їхніх бабусь і дідусів. Вони пройшли шлях від розквіту до занепаду менше ніж за п'ятдесят років. Ці компанії не спромоглися пристосуватися до мінливого світу й зрештою стали чимось на зразок динозаврів серед інших корпорацій.

У XXI столітті ситуація ще більш скрутна. Бізнес щільно залежить від інформаційних технологій і повинен розвиватися зі швидкістю світла. Клієнти, користувачі та попит на ринку можуть змінюватися кожні кілька тижнів. Часу на довгі запрягання та п'ятирічні плани розвитку немає. Час стає ключовим фактором для ринку, і будь-які організації повинні мати можливість швидко міняти напрями розробок. Аби залишатися актуальними та платоспроможними, вони повинні навчитися розвивати ідеї від концепції до отримання прибутку буквально «на завтра».

Традиційне управління проектами не намагається адаптуватися до світу мінливих вимог. Тоді як гнучке управління проектами ґрунтується на зовсім іншому підході та відмінно із цим справляється. Воно базується на принципах, що відповідають потребам сучасного бізнесу, і робить усе, аби компанія уникла долі динозаврів.



Блискучий приклад

Транснаціональна корпорація *Tesco* має 40 000 найменувань продукції. Вона торгує всім — від автомобільних страховок до картопляних чипсів. І поряд із цим вона закриває філії, звільняє персонал і випишує штрафи працівникам набагато частіше, ніж надає бонуси. *Aldi*, нова компанія на британському ринку, продає всього 2000 найменувань продукції. І вона бере на роботу нових працівників, відкриває магазини та отримує чудовий прибуток. Питання полягає в наступному: чи є *Tesco* занадто великою компанією, щоб встигнути адаптуватися, перш ніж ринок захопить *Aldi*?

Бізнес може зійти з правильної дороги будь-якої миті. Прогавиш щось важливе або просто перестанеш стежити за важливими тенденціями — і падіння з вершини може відбутися дуже швидко.

Найтемніші години — перед світанком

Шалені темпи розвитку сучасного ділового світу виводять ситуацію на інший рівень, але й самі організації протягом дуже довгого часу були незадоволені результатами від застосування традиційних методів управління. Проекти регулярно провалювалися, і не було нічого незвичного для інвесторів у ситуації, коли ти опиняєшся ніби в пастці остогидлого шлюбу: ситуація кепська, а вибратися з неї без втрат ніяк не виходить. Бізнес-команда бурчить про «той клятий проект», але частіше просто знизує плечима й кориться долі. Часто