

SCRUM

ГИБКАЯ РАЗРАБОТКА ПО

*ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА УСПЕШНОЙ ГИБКОЙ
РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SCRUM*

SUCCESSING WITH AGILE

SOFTWARE DEVELOPMENT USING SCRUM

Mike Cohn



ADDISON-WESLEY

Upper Saddle River, NJ • Boston • Indianapolis • San Francisco
New York • Toronto • Montreal • London • Munich • Paris • Madrid
Capetown • Sydney • Tokio • Singapore • Mexico City

SCRUM

ГИБКАЯ РАЗРАБОТКА ПО

*ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА УСПЕШНОЙ ГИБКОЙ
РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SCRUM*

Майк Кон



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2011

ББК 32.973.26-018.2.75

К64

УДК 681.3.07

Издательский дом “Вильямс”

Зав. редакцией *С.Н. Тригуб*

Перевод с английского и редакция канд. техн. наук *И.В. Красикова*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресу:
info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Кон, Майк.

К64 Scrum: гибкая разработка ПО. : Пер. с англ. — М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2011. — 576 с.
: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1731-7 (рус.)

ББК 32.973.26-018.2.75

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Copyright © 2010 Mike Cohn

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2011

Научно-популярное издание

Майк Кон

SCRUM

гибкая разработка ПО

| | |
|-------------------------|----------------------------|
| Литературный редактор | <i>Л.Н. Красножон</i> |
| Верстка | <i>Л.В. Чернокозинская</i> |
| Художественный редактор | <i>В.Г. Павлютин</i> |
| Корректор | <i>Л.А. Гордиенко</i> |

Подписано в печать 04.04.2011. Формат 70x100/16.

Гарнитура Times. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 46,44. Уч.-изд. л. 38,70.

Тираж 1000 экз. Заказ № 0000.

Отпечатано по технологии СтР
в ОАО “Печатный двор” им. А. М. Горького
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ООО “И. Д. Вильямс”, 127055, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

ISBN 978-5-8459-1731-7 (рус.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2011

ISBN 978-0-321-57936-2 (англ.)

© Mike Cohn, 2010

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Предисловие | 21 |
| Благодарности | 23 |
| Об авторе | 27 |
| Введение | 29 |
| Часть I. Приступаем к освоению Scrum | 35 |
| Глава 1. Гибкая методология разработки: нелегко, но перспективно | 37 |
| Глава 2. ADAPТация к Scrum | 57 |
| Глава 3. Модели внедрения Scrum | 83 |
| Глава 4. Движение в направлении гибкости | 103 |
| Глава 5. Ваши первые проекты | 127 |
| Часть II. Люди | 143 |
| Глава 6. Преодоление сопротивления | 145 |
| Глава 7. Новые роли | 167 |
| Глава 8. Изменившиеся роли | 189 |
| Глава 9. Технические приемы | 211 |
| Часть III. Команды | 235 |
| Глава 10. Структура команды | 237 |
| Глава 11. Организация коллективного труда | 265 |
| Глава 12. Управление самоорганизующимся коллективом | 287 |
| Глава 13. Журнал запросов на выполнение работ | 305 |
| Глава 14. Спринты | 329 |
| Глава 15. Планирование | 363 |
| Глава 16. Качество | 389 |

| | |
|---|------------|
| Часть IV. Организация | 411 |
| Глава 17. Изменение масштаба Scrum | 413 |
| Глава 18. Рассредоточенные коллективы | 445 |
| Глава 19. Сосуществование с другими подходами | 485 |
| Глава 20. Кадры, техническое обеспечение и отдел управления проектами | 503 |
| | |
| Часть V. Что дальше | 529 |
| Глава 21. Как далеко вы продвинулись в деле внедрения Scrum | 531 |
| Глава 22. Впереди еще много работы | 551 |
| Список литературы | 553 |
| Предметный указатель | 565 |

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие | 21 |
| Благодарности | 23 |
| Об авторе | 27 |
| Введение | 29 |
| | |
| Часть I. Приступаем к освоению Scrum | 35 |
| | |
| Глава 1. Гибкая методология разработки: нелегко, но перспективно | 37 |
| Чем обусловлены трудности перехода к использованию Scrum | 39 |
| Успешное изменение не осуществляется исключительно по принципу “сверху вниз” или “снизу вверх” | 40 |
| Конечное состояние перехода к Scrum непредсказуемо | 41 |
| Scrum проникает буквально во все поры организации | 42 |
| Scrum — очень своеобразная методология | 43 |
| Перемены происходят быстрее, чем прежде | 44 |
| Передовые методы таят в себе опасность | 45 |
| Почему переход к использованию Scrum стоит затрачиваемых на него усилий | 46 |
| Повышение производительности и снижение издержек | 47 |
| Повышение заинтересованности работников в выполняемой ими работе и более высокая удовлетворенность ею | 50 |
| Сокращение времени вывода новых продуктов на рынок | 51 |
| Повышение качества | 52 |
| Повышение удовлетворенности всех, кто так или иначе связан с разработкой новых продуктов | 53 |
| Неудовлетворенность прежними методами работы | 54 |
| Что дальше | 55 |
| Дополнительная литература | 56 |
| | |
| Глава 2. АДАПТация к Scrum | 57 |
| Осознание | 59 |
| Инструменты, способствующие осознанию | 61 |
| Желание | 63 |
| Инструменты, способствующие возникновению желания перейти к Scrum | 64 |
| Способность | 68 |
| Инструменты, позволяющие выработать способность | 69 |
| Продвижение | 72 |
| Инструменты продвижения Scrum | 73 |
| Распространение | 76 |
| Источники “организационной гравитации” | 77 |
| Взглянем на картину в целом | 80 |
| Дополнительная литература | 81 |

| | |
|--|-----|
| Глава 3. Модели внедрения Scrum | 83 |
| Массовость: за и против | 83 |
| Почему следует отдать предпочтение постепенному переходу | 85 |
| Почему следует отдать предпочтение одновременному переходу | 86 |
| Выбор между одновременным и постепенным переходами | 87 |
| Открытый и скрытый варианты перехода | 88 |
| Причины, по которым предпочтение отдается открытому варианту перехода | 89 |
| Причины, по которым предпочтение отдается скрытому варианту перехода | 90 |
| Выбор между скрытым и открытым вариантами перехода к использованию Scrum | 91 |
| Варианты распространения опыта использования Scrum | 92 |
| Метод “разделить и засеять” | 92 |
| Метод “нарастить и разделить” | 93 |
| Внутреннее наставничество | 94 |
| Преимущества метода “разделить и засеять” | 94 |
| Преимущества метода “нарастить и разделить” | 95 |
| Преимущества внутреннего наставничества | 95 |
| Выберите свой подход | 96 |
| Внедрение новых технических приемов | 97 |
| Причины раннего опробования новых приемов | 98 |
| Причины позднего опробования новых приемов | 99 |
| Последнее соображение | 99 |
| Дополнительная литература | 101 |
| Глава 4. Движение в направлении гибкости | 103 |
| Журнал совершенствования | 105 |
| Сообщество в поддержку перехода к Scrum | 107 |
| Спринты ЕТС | 108 |
| Обязанности ЕТС | 111 |
| Сообщества в поддержку усовершенствований | 114 |
| Катализаторы усовершенствований | 116 |
| Спринт сообщества в поддержку усовершенствований | 117 |
| Сосредоточьтесь на целях, имеющих непосредственное отношение к практике | 119 |
| Члены сообщества в поддержку усовершенствований | 120 |
| Роспуск сообщества | 122 |
| Универсального рецепта не существует | 123 |
| Что дальше | 123 |
| Дополнительная литература | 124 |
| Глава 5. Ваши первые проекты | 127 |
| Выбор пилотного проекта | 128 |
| Четыре характеристики идеального пилотного проекта | 128 |
| Выбор времени для внедрения Scrum | 131 |
| Когда приближается час расплаты | 131 |
| Выбор пилотной команды | 133 |
| Если пилотный проект неудачен | 134 |
| Формулировка ожиданий и управление ими | 135 |
| Ожидания, касающиеся прогресса | 136 |
| Ожидания, касающиеся предсказуемости | 138 |

| | |
|---|------------|
| Ожидания, касающиеся отношения к Scrum | 139 |
| Ожидания, касающиеся участия всех заинтересованных сторон | 139 |
| Речь идет о пилотном проекте | 140 |
| Дополнительная литература | 140 |
| Часть II. Люди | 143 |
| Глава 6. Преодоление сопротивления | 145 |
| Можно ли предвидеть возникновение сопротивления | 146 |
| Кто будет сопротивляться | 146 |
| Заблуждения и фобии | 148 |
| Информация о переменах | 150 |
| Послания лидеров | 150 |
| Мнение коллег | 151 |
| Тонкости индивидуального сопротивления | 152 |
| Скептики | 155 |
| Саботажники | 158 |
| Консерваторы | 160 |
| Последователи | 162 |
| Сопротивление как полезный предупреждающий сигнал | 164 |
| Дополнительная литература | 165 |
| Глава 7. Новые роли | 167 |
| Роль Scrum-мастера | 167 |
| Качества хорошего Scrum-мастера | 168 |
| Технические лидеры в качестве Scrum-мастеров | 171 |
| Scrum-мастера: собственные или приглашенные | 173 |
| Ротация Scrum-мастеров | 173 |
| Преодоление типичных проблем | 174 |
| Владелец продукта | 176 |
| Обязанности владельца продукта | 176 |
| Каждой команде нужен только один владелец продукта | 179 |
| Качества хорошего владельца продукта | 182 |
| Scrum-мастер как владелец продукта | 183 |
| Преодоление типичных проблем | 184 |
| Новые роли, прежние обязанности | 187 |
| Дополнительная литература | 187 |
| Глава 8. Изменившиеся роли | 189 |
| Аналитики | 190 |
| Руководители проектов | 192 |
| Почему изменяется название должности | 195 |
| Архитекторы | 196 |
| Архитектор, не занимающийся кодированием | 197 |
| Функциональные менеджеры | 197 |
| Лидерская роль функционального менеджера | 198 |
| Обязанности, связанные с управлением кадрами | 199 |
| Программисты | 200 |
| Администраторы базы данных | 202 |

| | |
|---|------------|
| Тестеры | 202 |
| Проектировщики пользовательского опыта | 206 |
| Три общие темы | 208 |
| Дополнительная литература | 209 |
| Глава 9. Технические приемы | 211 |
| Стремление к техническому совершенству | 212 |
| Проектирование на основе тестирования | 212 |
| Рефакторинг | 215 |
| Коллективное владение | 217 |
| Непрерывная интеграция | 219 |
| Парное программирование | 221 |
| Проектирование: целенаправленное и спонтанное | 224 |
| Привыкайте к жизни без крупномасштабного проектирования | 225 |
| Управление проектированием | 227 |
| Обязательное совершенствование технических приемов | 230 |
| Дополнительная литература | 231 |
| Часть III. Команды | 235 |
| Глава 10. Структура команды | 237 |
| Накормите команду двумя пиццами | 238 |
| Почему достаточно двух пицц | 239 |
| Производительность небольшой команды | 241 |
| Команды, специализирующиеся на определенных функциональных возможностях | 244 |
| Используйте компонентные команды экономно | 246 |
| Кто принимает эти решения | 250 |
| То, что правильно сегодня, может оказаться неправильным завтра | 251 |
| “Самоорганизующаяся” не означает “случайно сформированная” | 251 |
| Как подобрать подходящих членов команды | 252 |
| Один человек — один проект | 254 |
| Когда задач слишком много, время на их выполнение сокращается | 256 |
| Когда многозадачность является подходящим вариантом | 257 |
| Корпоративная форма многозадачности | 258 |
| Исключите однообразный механический труд | 259 |
| Рекомендации по выбору структуры команды | 260 |
| Что дальше | 262 |
| Дополнительная литература | 263 |
| Глава 11. Организация коллективного труда | 265 |
| Воспитание чувства коллективной ответственности | 266 |
| Воспитание у команды чувства приверженности поставленной перед ней цели | 268 |
| Полагайтесь на специалистов, не злоупотребляя ими | 269 |
| Старайтесь понемногу выполнять разные работы | 271 |
| Чтобы завершить все работы, не нужно ожидать окончания спринта | 273 |
| Балансируйте размеры элементов журнала запросов | 273 |
| Способствуйте обучению команды | 274 |
| Позаботьтесь о создании условий для обучения | 275 |
| Избегайте потерь знаний | 280 |

| | |
|--|------------|
| Стимулируйте сотрудничество, напоминая о совместной цели | 282 |
| А теперь все вместе | 285 |
| Дополнительная литература | 286 |
| Глава 12. Управление самоорганизующимся коллективом | 287 |
| Влияние на самоорганизацию | 288 |
| Контейнеры, различия и обмены | 289 |
| Влияние на эволюцию команды или компании | 296 |
| Выбирайте внешнее окружение | 297 |
| Сформулируйте, что такое успешное функционирование | 298 |
| Управляйте смыслом | 298 |
| Внедряйте замещающие системы отбора | 299 |
| Подзаряжайте систему энергией | 300 |
| Лидерство — это не только покупка пиццы | 302 |
| Дополнительная литература | 303 |
| Глава 13. Журнал запросов на выполнение работ | 305 |
| Переход от документов к обсуждениям | 306 |
| Не выплесните ребенка вместе с документацией | 309 |
| Используйте в журнале запросов на выполнение работ истории пользователей | 309 |
| Постепенное уточнение требований | 312 |
| Спонтанно возникающие требования | 312 |
| Айсберг журнала запросов на выполнение работ | 314 |
| Зачем нужно постепенно уточнять требования | 316 |
| Постепенное уточнение историй пользователя | 317 |
| Учитесь начинать без спецификации | 321 |
| Создание спецификаций на основе примеров | 322 |
| Межфункциональные команды снижают потребность в документации | 325 |
| Критерии DEEP для журнала запросов | 326 |
| Не забывайте обсуждать | 327 |
| Дополнительная литература | 327 |
| Глава 14. Спринты | 329 |
| Каждый спринт должен заканчиваться созданием работоспособного программного обеспечения | 330 |
| Определение понятия “потенциально готов” | 331 |
| Рекомендации по определению понятия “потенциально готов” | 333 |
| Создавайте к окончанию каждого спринта что-то значимое | 336 |
| Готовьтесь в текущем спринте к следующему | 340 |
| Спринты типа “бильярдный шар” | 340 |
| Включайте в спринт только реальный объем работы | 341 |
| Работайте вместе | 343 |
| Избегайте спринтов, посвященных определенным видам деятельности | 345 |
| Замените отношения “от окончания к началу” отношениями “от окончания к окончанию” | 346 |
| Распараллеливание проектирования пользовательского опыта | 347 |
| Мыслите целостно, работайте инкрементно | 349 |
| Архитектура и проектирование баз данных | 350 |

| | |
|--|------------|
| Временные рамки: неизменные и строгие | 352 |
| Никогда не продлевайте спринт | 354 |
| Не меняйте цель | 356 |
| Откажитесь от перенацеливания команды | 359 |
| Получайте отзывы, учитесь и приспосабливайтесь | 360 |
| Дополнительная литература | 361 |
| Глава 15. Планирование | 363 |
| Постепенно уточняйте свои планы | 364 |
| Никаких сверхурочных для спасения плана | 366 |
| Обходиться без сверхурочной работы трудно | 368 |
| Как прийти к финишу с наилучшим результатом | 369 |
| Если не сверхурочные, то что? | 371 |
| По возможности предпочитайте изменение масштаба | 372 |
| Альтернативные варианты | 373 |
| Важность контекста конкретного проекта | 376 |
| Оценки и обязательства — это не одно и то же | 378 |
| Какими данными нужно располагать | 378 |
| Переход от оценки к обязательству | 381 |
| Исторически сложившаяся скорость создает основу для обязательств | 383 |
| Резюме | 387 |
| Дополнительная литература | 388 |
| Глава 16. Качество | 389 |
| Включайте тестирование в процесс разработки | 390 |
| Почему тестирование в конце не дает нужного результата | 391 |
| Как выглядит встраивание качества в процесс разработки на практике | 392 |
| Автоматизируйте на разных уровнях | 394 |
| Другие роли тестов пользовательского интерфейса | 397 |
| Роль тестирования вручную | 397 |
| Автоматизируйте во время спринта | 398 |
| Выгоды от автоматизации тестов | 400 |
| Выполняйте разработку на основе приемочных тестов | 401 |
| Наиболее подходящий уровень детализации | 403 |
| Выплатите технический долг | 405 |
| Выплата технического долга в три этапа | 406 |
| Качество зависит от команды | 407 |
| Дополнительная литература | 408 |
| Часть IV. Организация | 411 |
| Глава 17. Изменение масштаба Scrum | 413 |
| Изменение масштаба роли владельца продукта | 414 |
| Совместная ответственность и разделение функциональности | 415 |
| Ведение большого журнала запросов на выполнение работ | 416 |
| Один продукт — один журнал | 417 |
| Поддерживайте разумный размер журнала | 419 |
| Упреждающий режим управления зависимостями | 421 |
| Планирование с накатом на несколько последующих спринтов | 422 |

| | |
|---|------------|
| Проведение организационных совещаний, предваряющих очередной релиз-цикл | 425 |
| Совместное использование специалистов командами | 426 |
| Использование специализированной команды интеграции | 426 |
| Координация работы команд | 429 |
| Объединенное Scrum-совещание | 430 |
| Синхронизация спринтов | 433 |
| Изменение масштаба совещания по планированию спринтов | 435 |
| Смещение на один день | 435 |
| Большая комната | 436 |
| Создание сообществ практиков | 438 |
| Формальные или неформальные | 439 |
| Создание условий для формирования и процветания сообществ практиков | 440 |
| Участие | 442 |
| Scrum и масштаб проекта | 443 |
| Дополнительная литература | 443 |
| Глава 18. Рассредоточенные коллективы | 445 |
| Решите, как рассредоточить несколько команд | 446 |
| Добейтесь спаянности команды | 449 |
| Учитывайте культурные различия | 450 |
| Учитывайте незначительные культурные различия | 452 |
| Укрепляйте функциональную и командную субкультуры | 453 |
| Встречайтесь чаще | 459 |
| Визиты знакомства | 459 |
| Визиты с целью поддержания контактов | 461 |
| Путешествующие посланники | 462 |
| Измените способ своего общения | 464 |
| Объем документации растет | 465 |
| Добавление подробностей в журнал запросов на выполнение работ | 466 |
| Поощрение горизонтальных связей | 466 |
| Совещания | 468 |
| Советы общего характера | 469 |
| Совещание, посвященное планированию спринта | 472 |
| Ежедневное совещание разработчиков | 475 |
| Объединенные Scrum-совещания | 479 |
| Обзоры и ретроспективы спринтов | 480 |
| Действуйте с осторожностью | 481 |
| Дополнительная литература | 482 |
| Глава 19. Сосуществование с другими подходами | 485 |
| Совмещение Scrum и последовательной разработки | 486 |
| Три сценария взаимодействия | 486 |
| Три сферы конфликта | 487 |
| Могут ли Scrum и последовательная разработка сосуществовать вечно | 489 |
| Надзор за выполнением проекта | 490 |
| Выполнение Scrum-проектов, когда надзор не связан с гибкой методологией разработки | 492 |

| | |
|--|------------|
| Соответствие стандартам | 494 |
| ISO 9001 | 494 |
| Интегрированная модель технологической зрелости организации (СММІ) | 496 |
| Обеспечение соответствия | 498 |
| Что дальше | 500 |
| Дополнительная литература | 500 |
| Глава 20. Кадры, техническое обеспечение и отдел управления проектами | 503 |
| Отдел кадров | 504 |
| Структуры подчиненности | 505 |
| Периодические аттестации работников | 506 |
| Увольнение членов команды | 509 |
| Пути карьеры | 510 |
| Команда состоит из людей, а между людьми всегда возникают проблемы | 511 |
| Группа технического обеспечения | 512 |
| Физическое пространство | 512 |
| Мебель | 516 |
| О том, что должно быть хорошо видно в вашем рабочем пространстве | 517 |
| Отдел управления проектами | 521 |
| Люди | 521 |
| Проекты | 522 |
| Процесс | 523 |
| Переименование РМО | 525 |
| Подведем итоги | 525 |
| Дополнительная литература | 526 |
| Часть V. Что дальше | 529 |
| Глава 21. Как далеко вы продвинулись в деле внедрения Scrum | 531 |
| Цель измерения | 531 |
| Универсальные оценки освоения гибкой методологии разработки | 532 |
| Опрос на соответствие уровню “шодан” | 534 |
| Схема оценки степени освоения командой гибкой методологии разработки | 535 |
| Сравнительная оценка степени освоения командой гибкой методологии разработки | 537 |
| Разработка собственной оценки | 540 |
| Сбалансированная система показателей Scrum-команд | 542 |
| Построение сбалансированной системы показателей | 543 |
| Отдавайте предпочтение простым показателям | 545 |
| Должно ли это нас волновать | 546 |
| Дополнительная литература | 548 |
| Глава 22. Впереди еще много работы | 551 |
| Список литературы | 553 |
| Предметный указатель | 565 |

“Недостаточно лишь понимать сам по себе механизм гибкой методологии разработки. Майк Кон предлагает вниманию читателей исчерпывающее собрание практических рекомендаций, которые помогут отдельным специалистам и коллективам в решении сложной задачи внедрения и адаптации процессов гибкой методологии разработки к специфическим задачам, которые приходится решать этим специалистам и коллективам. Эта книга станет авторитетным пособием для организаций, внедряющих у себя гибкую методологию разработки”.

— **Колин Берд (Colin Bird)**, Global Head of Agile, EMC Consulting

“Опыт Майка Кона, приобретенный им в процессе долговременного сотрудничества с множеством разных организаций в деле внедрения гибкой методологии разработки, проявляется в предлагаемых им практических подходах и принадлежащих ему ценных идеях. Если вы действительно хотите освоить гибкую методологию разработки, тогда эта книга — для вас”.

— **Джефф Хониоус (Jeff Honious)**, вице-президент по инновациям, компания Reed Elsevier

“Майку Кону это удалось еще раз. Выпущенная им книга основывается на его собственном (а также на всем нашем) опыте применения гибкой методологии разработки, приобретенном к настоящему времени. Майк охватывает в своей книге все стадии разработки проекта и предлагает ценные советы отдельным специалистам, коллективам и предприятию в целом. Какова бы ни была ваша роль в цикле гибкой методологии разработки, эта книга обязательно принесет вам пользу!”

— **Рон Джефферс (Ron Jeffers)**, www.xprogramming.com

“Если вы хотите освоить гибкую методологию разработки программного обеспечения или повысить свою квалификацию в этой области, то эта книга — для вас. В ней рассматриваются проблемы, эффективные решения и полезные рекомендации, которые пригодятся вам при расширении масштаба проектов, выполняемых с помощью гибкой методологии разработки. Мы широко использовали рекомендации, приведенные в этой книге, при внедрении гибкой методологии разработки в одном из крупных подразделений, регулируемых Управлением по контролю за продуктами и лекарствами (США)”.

— **Крист Врайенс (Christ Vriens)**, глава подразделения MiPlaza, входящего в состав Philips Research

“Тем, у кого переход к использованию гибкой методологии разработки вызывает серьезные трудности, эта книга поможет понять, в чем тут дело. Майк Кон предлагает авторитетные и серьезные рекомендации по превращению вашей организации в высокоэффективное, новаторское и конкурентоспособное предприятие”.

— **Стиви Грини (Steve Greene)**, старший директор по управлению разработкой программного обеспечения и гибкой методологией разработки, www.salesforce.com

“Майк Кон — великий консультант в области эффективной трансформации организаций, занимающихся разработкой программного обеспечения. В этой книге представлена квинтэссенция опыта, приобретенного Майком за годы сотрудничества с

компаниями, которые пытаются достичь большей гибкости и маневренности. Если ваша организация ставит перед собой такую же цель, тогда эта книга — для вас”.

— **Кристофер Фрай (Christopher Fry)**, вице-президент по разработкам, www.salesforce.com

“Каким бы ни был уровень вашей квалификации в области Scrum, в книге Майка Кона вы найдете всю необходимую информацию для непрерывного совершенствования своих познаний в области гибкой методологии разработки. В этой книге теоретические концепции подкрепляются полезными советами, почерпнутыми автором из его повседневной практики. В частности, Майк советует, как отвечать на возражения колеблющихся сотрудников, и предлагает методы, которые можно (и нужно) испытать на практике сию минуту и которые активизируют мышление читателя. Обширный перечень рекомендованной литературы является последним доводом, который позволяет рассматривать эту книгу как настольное пособие для каждого специалиста, занимающегося разработкой программного обеспечения”.

— **Никки Ром (Nikki Rohm)**, директор студии управления проектами и ресурсами, Electronics Arts

“Первые шаги к совершенствованию вашего процесса разработки программного обеспечения посредством Scrum будут нелегки, и на каждом таком шаге вы будете сталкиваться с новыми проблемами. В своей книге Майк Кон показывает, как их преодолели другие организации и как вы можете воспользоваться их опытом, чтобы успешно внедрить у себя Scrum и выйти на путь постоянного совершенствования”.

— **Йоханес Бродуолл (Johanes Brodwall)**, главный научный сотрудник, Steria Norway

“Я начала рекомендовать всем своим знакомым специалистам новую книгу Майка Кона сразу же после того, как ее просмотрела. Как только кто-либо задавал мне вопрос по гибкой методологии разработки, я сразу же вспоминала ценные соображения на эту тему, недавно прочитанные мною в книге Кона. Я так рада, что эта книга, наконец-то, появилась в продаже, что повторяю буквально на каждом шагу: «Прочтите новую книгу Майка Кона — в ней вы найдете ответы на все свои вопросы!»”

— **Линда Райзинг (Linda Rising)**, соавтор Мэри Линн Маннс (Mary Lynn Manns) по книге *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas*

“Название этой книги говорит само за себя: это чрезвычайно проницательное и практичное руководство для тех, кто желает достичь успеха в разработке программного обеспечения с помощью гибкой методологии разработки. Если вы хотите знать все об этой методологии, тогда книга Майка Кона — для вас. Сейчас я готов рекомендовать ее всем своим клиентам!”

— **Хенрик Кнайберг (Henrik Kniberg)**, наставник по гибкой методологии разработки, член совета Agile Alliance, автор книги *Scrum and XP from the Trenches*

“В своей новой книге Майк Кон предлагает вниманию читателей сочетание теоретических сведений и ценных практических методов. Это еще одна великолепная книга Майка Кона, посвященная гибкой методологии разработки. Она окажет неоценимую

помощь вашей группе, вашему отделу и всей вашей организации и наверняка принесет вам успех”.

— **Мэтт Траксоу (Matt Truxaw)**, менеджер по поставкам приложений, Kaiser Permanente IT, дипломированный руководитель Scrum-проектов

“Новая книга Майка Кона представляет собой авторитетное руководство для компаний, внедряющих у себя Scrum. Представленный в ней материал тесно связан с практикой и доступен для понимания. Купите ее, прочтите ее и примените полученные знания на практике!”

— **Роман Пихлер (Roman Pichler)**, автор книги *Agile Product Management with Scrum*

“Эта книга не только чрезвычайно практична, но и включает в себе очень глубокие мысли, а ее чтение доставляет истинное удовольствие. В ней сочетаются замечательные идеи и истории и примеры из деятельности организаций, занимающихся разработкой программного обеспечения. Эта книга рассчитана на широкий круг читателей, начиная с тех, кто желает приступить к внедрению в своей организации гибкой методологии разработки, и заканчивая разработчиками, стремящимися усовершенствовать способ, с помощью которого группа реализует отдельно взятый проект”.

— **Эндрю Стеллман (Andrew Stellman)**, разработчик, проект-менеджер и автор *Head First PMP, Beautiful Teams, Applied Software Project Management*

“Внедрение гибкой методологии разработки в небольшой компании, занимающейся разработкой проектов веб-приложений, на которые не накладываются какие-либо ограничения, связано со значительными трудностями. Но гораздо более сложное дело — трансформация целого предприятия. В этой книге рассказывается о проблемах, подобных тем, с которыми нам приходилось сталкиваться, и предлагаются не только объяснения этих проблем, но и, что гораздо важнее, практические подходы к их решению”.

— **Майкл Уоллин (Michael Wollin)**, старший менеджер по разработке, Broadcast Production Systems, CNN

“Майк Кон написал фантастическую книгу рекомендаций, пользуясь которыми, можно не только приступить к внедрению Scrum, но и превратить всю корпорацию в коллектив энтузиастов гибкой методологии разработки. Я уже реализовал многие из рекомендаций, содержащихся в этой книге, и вижу, как в нашей организации буквально каждый день увеличивается число сторонников Scrum”.

— **Джеймс Тишарт (James Tischart)**, CSM, CSP, CTFL, вице-президент по поставкам продукции, Mx Logic, Inc.

“В своей книге Майк Кон отразил не только собственный опыт, приобретенный в ходе выполнения огромного числа проектов разными группами и организациями, с которыми лично ему приходилось сотрудничать, но и коллективный опыт множества других организаций. Его книга изобилует многочисленными историями из практики, полезными данными и результатами исследований, бесценными соображениями относительно эффективности или неэффективности тех или иных способов внедрения, адаптации и наращивания масштабов применения Scrum. Лично мне в этой книге больше всего нравятся те места, где Майк высказывает собственные соображения по

поводу нескольких альтернативных подходов, а также обстоятельств, в которых каждый из этих подходов может оказаться наиболее эффективным”.

— **Брэд Эпплтон (Brad Appleton)**, консультант по гибкой методологии разработки в одной из телекоммуникационных компаний, входящих в перечень “Fortune 100”

“Я полагаю, что книга Майка Кона ответит на многие вопросы, с которыми приходится сталкиваться отдельным специалистам и целым коллективам и которые касаются способов улучшения сотрудничества, взаимодействия, качества и коллективной производительности. Мне особенно понравилось утверждение Майка о том, что в процессе, который предполагает непрерывное совершенствование, не может быть конечной точки. Это — нелегкий труд, требующий упорства, слаженности действий и проявления доброй воли со стороны многих людей. Я хочу, чтобы все сотрудники моей организации прочитали эту книгу (точно так же, как они прочли книгу *Agile Estimating and Planning*)”.

— **Скотт Спенсер (Scott Spencer)**, вице-президент по инжинирингу, First American CoreLogic, Inc.

“Майк Кон снова сделал это! В его всестороннем исследовании гибкой методологии разработки программного обеспечения описаны многочисленные приемы и методологии, позволяющие достичь успеха. Я рекомендую эту книгу каждому, кто желает приступить к применению гибкой методологии разработки или усовершенствовать используемый им процесс разработки программного обеспечения”.

— **Бенуа Хоули (Benoit Houle)**, старший менеджер по разработке, BioWare (подразделение Electronic Arts)

“Не приходится сомневаться в том, что новая книга Майка Кона станет настольной книгой по управлению проектами, связанными с разработкой программного обеспечения с применением Scrum. Материал книги скрупулезно выверен. Автор всеми силами избегал простых однозначных указаний по решению всех проблем. Несмотря на то что этот труд посвящен главным образом Scrum, Майк рассказывает и о других методах, и поэтому его книга стала всесторонним и полным пособием для специалистов по разработке программного обеспечения. Представленная информация заслуживает полного доверия, являясь отражением обширного личного опыта ее автора во всех затрагиваемых им вопросах”.

— **Филиппе Крухтен (Philippe Kruchten)**, профессор в области проектирования программного обеспечения из Университета Британской Колумбии

“В этой книге вы найдете множество полезных советов по внедрению в вашей организации гибкой методологии разработки. Это руководство будет очень полезно для наставников и агентов изменений, которые сталкиваются с вызовами реального мира, такими как применение гибкой методологии разработки для рассредоточенных коллективов, и которые хотели бы внедрить эту методологию в масштабе всей организации. Мне нравится стиль Майка Кона, его стремление рассказать читателям о ситуациях, с которыми ему лично пришлось столкнуться на практике, и подкрепить свои соображения и выводы результатами соответствующих исследований. Из этой книги я узнала немало нового. Я уверена, что каждый, кто прочитает эту книгу, также существенно пополнит багаж своих знаний”.

— **Рейчел Дейвис (Rachel Davies)**, соавтор книги *Agile Coaching*

*Лоре, Саванне и Делани,
благодаря которым я могу с полным правом
называть себя знающим человеком*

