

Управ- ление продук- том в SCRUM

**Agile-методы
для вашего
бизнеса**

РОМАН ПИХЛЕР

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие Джека Сазерленда	16
Предисловие Бретта Квинера	19
Предисловие	22
Чем отличается agile-управление продуктом	23
Что предлагает эта книга и кто должен	
ее прочесть	25
1. Кто такой владелец продукта?	27
Роль владельца продукта	28
Характеристики правильного владельца	
продукта	31
Визионер и человек действия	31
Лидер и командный игрок	32
Пропагандист и переговорщик	34
Наделенный полномочиями	
и преданный делу	35
Доступный и квалифицированный	36

[<u>Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Работа с командой	38
Взаимодействие со scrum-мастером	40
Работа с клиентами, пользователями и другими заинтересованными лицами	41
Моделирование роли владельца продукта	45
Главный владелец продукта	45
Иерархия владельцев продукта	47
Как правильно выбрать владельцев продукта	50
Распространенные ошибки	52
Владелец продукта с недостаточными полномочиями	52
Перегруженность владельца продукта	53
Частичный владелец продукта	55
Удаленный владелец продукта	56
Заместитель владельца продукта	57
Комитет владельцев продукта	58
Вопросы для самоконтроля	59
 2. Планирование концепции продукта	61
Видение продукта	62
Желаемые качества видения	65
Общее и объединяющее	65
Широкое и мотивирующее	66
Краткое и приятное	67

Минимально функциональный продукт	68
Простота.....	74
Бритва Оккама	74
Чем меньше, тем лучше	75
Простые пользовательские интерфейсы	76
Потребности покупателя и свойства продукта.....	78
Рождение видения продукта	81
Любимые проекты	81
Использование Scrum	82
Техники формирования видения	84
Прототипирование и макетирование	84
Персоны и сценарии	87
Визуализация и обзор в отраслевом журнале	88
Модель Кано	88
Формирование видения и дорожная карта продукта	91
Минимальные продукты и варианты продукта	92
Распространенные ошибки	94
Отсутствие видения	95
Пророческое видение	95
Аналитический паралич	96
«Мы-лучше-знаем-что-нужно-клиентам»	97
«Большое — значит хорошее»	98
Вопросы для самоконтроля	99

3. Работа с бэклогом продукта	101
Глубинные свойства бэклога продукта	102
Достаточная степень детализации	102
Оценка	103
Развитие	104
Приоритетность	104
Работа над бэклогом продукта	104
Выявление и описание элементов	107
Выявление элементов	108
Описание элементов	110
Структурирование бэклога продукта	111
Расстановка приоритетов в бэклоге продукта	113
Ценность	114
Знания, неопределенность и риск	116
Возможность выпуска	118
Взаимозависимости	119
Подготовка к планированию спринта	120
Выбор цели спринта	120
Когда нужно и ровно столько, сколько нужно	122
Декомпозиция элементов	124
Обеспечение четкости, проверяемости и осуществимости	127
Определение масштабов элементов	129

Очки историй	130
Покерное планирование	131
Работа с нефункциональными требованиями	135
Описание нефункциональных требований	136
Управление нефункциональными	
требованиями	137
Бэклог продукта при масштабировании	138
Использование единого бэклога продукта	139
Расширьте горизонт груминга	140
Создайте различные видения	
бэклога продукта	140
Распространенные ошибки	141
Замаскированная спецификация	141
Список просьб к Санта-Клаусу	142
Навязывание требований	143
Пренебрежение грумингом	144
Конкурирующие бэклоги продуктов	144
Вопросы для самоконтроля	145
4. Планирование релиза	147
Время, затраты и функциональность	148
Стабильность качества	153
Быстрые и частые релизы	154
Квартальные циклы	157
Скорость	158

Диаграмма сгорания работ для релиза	160
График сгорания работ для релиза	161
Столбиковая диаграмма сгорания работ	164
План релиза	166
Прогнозирование скорости	169
Составление плана релиза	172
Планирование релизов в больших проектах	173
Общие ориентиры для оценок	174
Перспективное планирование	174
Конвейерная работа	176
Распространенные ошибки	177
Отсутствие диаграммы сгорания работ или плана релиза	178
Владелец продукта в кресле пассажира	178
Взрывной релиз	179
Работа в ущерб качеству	179
Вопросы для самоконтроля	180
 5. Совместная работа на совещаниях по спринту	182
Планирование спринта	184
Критерии готовности	186
Ежедневный scrum-митинг	187
Спринт-бэклог и диаграмма сгорания работ для спринта	189
Обзор итогов спринта	190

Ретроспективный анализ спринта	193
Совещания по спринтам в крупных проектах	195
Совместное планирование спринта	195
Scrum-совещание по Scrum	196
Демонстрация результатов спринта	196
Совместная ретроспектива спринта	197
Распространенные ошибки	198
Владелец продукта — «чайка»	199
Незаинтересованный владелец продукта	199
Нежизнеспособный темп	200
Стремление создать иллюзию	201
Включение в отчет диаграммы сгорания задач спринта	202
Вопросы для самоконтроля	203
 6. Превращение во владельца продукта	205
Как стать отличным владельцем продукта	206
Познайте себя	206
Развитие и рост	208
Найдите наставника	209
Убедитесь в поддержке на нужном уровне	210
Вы еще не готовы	210

Как развивать владельцев продукта	211
Осознайте важность роли	212
Выбирайте правильного владельца	
продукта	212
Наделяйте владельцев продукта	
полномочиями и поддерживайте их	213
Поддерживайте институт владельцев	
продукта в компании	215
Вопросы для самоконтроля	216
 Библиография	218
 Благодарности	226
 Об авторе	228

ПРЕДИСЛОВИЕ

По гибкой разработке ПО и управлению продуктом написано много отличных книг. Однако до сих пор нет исчерпывающего описания того, как оно работает. Кажется, что agile-адепты стараются ускользнуть от ответа на этот вопрос, а специалисты по управлению продуктом до сих пор силятся понять этот дивный agile-мир. Сейчас все больше компаний берут на вооружение Scrum, и вопрос о специфике управления продуктом в scrum-среде становится очень актуальным. В этой книге делается попытка на него ответить.

В 1999 году я познакомился с agile-идеологией, и меня поразило тесное сотрудничество между техническими и бизнес-специалистами и технарями. Я всегда считал, что разработка ПО — это то, что интересует гиков*,

* Гик — человек, чрезвычайно интересующийся чем-либо, фанат. Первоначально так называли людей, увлеченных высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами). Прим. ред.

но не бизнесменов. Занимаясь коучингом своего первого agile-проекта в 2001 году, я прежде всего старался помочь менеджерам продукта перейти к миру гибких методологий. С тех пор владение продуктом всегда оставалось самым большим вызовом для компании и определяло успех всего предприятия. Так было во всех компаниях, которые я консультировал, и это помогало не только разрабатывать успешный продукт, но и применять Scrum по назначению. Можно повторить слова Криса Фрайя и Стива Грина (Fry, 2007; 139), которые консультировали Salesforce.com по переходу к Agile:

В начале нашей работы мы постоянно слышали от многих экспертов, что роль владельца продукта – ключевая для успеха перехода к Agile. Хотя интуитивно это было понятно и нам, мы все же не до конца осознавали те значительные перемены, которые ожидают владельцев продукта.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ AGILE-УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ

Agile, или гибкое управление продуктом, основанное на Scrum, отличается от традиционных подходов во многих отношениях. В таблице 1 приведено резюме наиболее важных различий.

Таблица 1. Управление продуктом по-старому и по-новому

Старые методы	Новые методы
Несколько ролей – например, маркетолог продукта, менеджер продукта и менеджер проекта. Между ними делится ответственность за создание продукта	Один человек, владелец продукта, отвечает за продукт и возглавляет проект. Более подробно об этой новой роли можно прочитать в главах 1 и 6
Менеджеры команды отделены от команды разработчиков: разные процедуры, отделы и мощности	Владелец продукта – член scrum-команды, он постоянно и тесно сотрудничает со scrum-мастером и всей командой. Подробнее об этом читайте в главах 1, 3 и 5
Обширное исследование рынка, планирование продукта и бизнес-анализ предшествуют разработке	Минимальная предварительная работа проводится в основном для выработки общей идеологии и грубых прикидок по функциональности продукта. Это описывается в главе 2
Предварительное исследование и определение продукта: разрабатываются и окончательно устанавливаются подробные требования	Исследование продукта – это постоянный процесс, требования возникают как его следствие. Отсутствует фаза определенности и четкое указание требований к рынку или продукту. Бэклог продукта динамичен, и его содержание варьируется в зависимости от отзывов клиентов и пользователей. Более подробно об этом говорится в главе 3
Отзывы пользователей получаются на позднем этапе, в ходе рыночного тестирования и после запуска продукта	Максимально быстрые и частые релизы вместе с краткосрочными обзорными совещаниями порождают ценную обратную связь от пользователей и клиентов, что позволяет создать продукт, который полюбят клиенты. Это описано в главах 4 и 5

Agile-методы, в том числе Scrum, придерживаются старой как мир истины: постоянны только изменения. «Если собственный анализ компании не делает продукт устаревшим, это сделает чей-то еще анализ», — писал Теодор Левитт в своей знаменитой статье «Близорукость маркетинга», опубликованной в 1960 году. Кристенсен добавляет, что прорывные технологии со временем происходят в любой отрасли. Непонятно только, насколько быстро и часто это случается. Компании, неспособные к стремительной адаптации, сойдут с дистанции, даже если в данный момент с их доходами все в порядке. К счастью, эмпирическая природа Scrum отлично приспособила эту методологию к внедрению разных новшеств и инноваций, действий в сложных ситуациях, где преобладают текучесть и непредсказуемость. Если ваш бизнес характеризуется переменами, в Scrum вы, скорее всего, найдете мощного союзника.

ЧТО ПРЕДЛАГАЕТ ЭТА КНИГА И КТО ДОЛЖЕН ЕЕ ПРОЧЕСТЬ

Эта книга для всех, кого интересует гибкое управление продуктом, особенно для владельцев продукта. Она рассказывает о роли владельца продукта и основных методах управления. К ним относятся визуализация продукта,

разработка и совершенствование бэклога продукта, планирование и отслеживание релиза продукта, использование scrum-собраний и переход к новой роли. Это практическое руководство позволит эффективно применить scrum-техники управления продуктом. Особое внимание уделяется продуктам, связанным с ПО, — от простого приложения до мобильных телефонов.

Но это не учебник для начинающего менеджера продукта и не пособие по Scrum для новичков. Тем более нельзя считать книгу руководством на все случаи жизни в области управления продуктом. Многие аспекты управления продуктом здесь даже не рассматриваются. Наибольшее внимание уделяется идеям и методам управления продуктом, специфичным для Scrum.

Эта книга предполагает, что вы знакомы со Scrum и обладаете актуальными познаниями в области управления продуктом.

Надеюсь, книга поможет вам создавать продукты, которые полюбят потребители: они будут приносить покупателям пользу и разрабатываться разумно, с расчетом на длительную перспективу.