

УДК 005.330
С12

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Публікується з дозволу автора та його літературних агентів ROSS YOON
AGENCY (USA) за сприяння Alexander Korzhenevski Agency

Перекладено за виданням:

Sutherland J. Scrum : The Art of Doing Twice the Work in Half the Time /
Jeff Sutherland. — New York : Random House, 2014. — 256 p.

Переклад з англійської *Ярослава Лебеденка*

Дизайнер обкладинки *Влад Прокопів*

ISBN 978-617-12-9318-2
ISBN 978-0-385-34645-0 (англ.)

© Jeff Sutherland and Scrum, Inc.,
2014
© Невіто ІдІ, видання українською мовою, 2016, 2018, 2009,
2020, 2022
© Книжковий Клуб «Клуб Сім'яного Довілля», переклад і художнє оформлення, 2016

ВІДГУКИ ПРО КНИЖКУ

Ця надзвичайна книжка демонструє новий спосіб спростити ваше життя та роботу, підвищити концентрацію та виконувати за менший час більше, ніж ви взагалі будь-коли собі уявляли.

*Брайан Трейсі,
автор бестселера «Зроби це зараз»*

Дивовижно... Це повністю переверне уявлення людей про те, наскільки продуктивними вони можуть бути насправді... Джефф Сазерленд розкриває нетехнічному світові елегантно просту систему, якою після винайдення ним *Scrum* уже давно користуються програмісти та веб-дизайнери. Ця книжка показує, як невелика, сконцентрована та віддана ідеї команда здатна забезпечити значно вищу якість роботи швидшими темпами за рахунок самоаналізу, циклічності та адаптації.

*Майкл Менгі,
старший віце-президент з інтерактивних технологій
Social@Ogilvy*

Джефф Сазерленд розписав суть *Scrum* для широких мас. Ця книжка підносить *Scrum* від простого інструмента вирішення проблем до способу життя.

*Гротака Такеучі, професор управлінських практик
Гарвардської школи бізнесу*

Джефф Сазерленд є великим майстром творення високопродуктивних команд. Підзаголовок цієї книжки

не розкриває всієї дії *Scrum*. Якщо ви не потроїте результати за третину витраченого часу, то явно робите щось не так!

Скотт Максвелл, засновник та старший виконавчий директор OpenView Venture Partners

Джефф Сазерленд скористався очевидними, але рідко застосовуваними принципами руху якості, зорієнтованого на користувача дизайну та ошадливої розробки, щоб запропонувати методіку, яка різко підвищує продуктивність, водночас знижуючи розчарування працівників від типового корпоративного безглуздя. **Його книжка є найкращим з усіх описів того, як ця система може працювати в багатьох галузях.**

Джеффри Пфедфер, професор Стенфордської школи бізнесу та співавтор книжки «Від знання до справи»

Тасмницею Сазерленда щодо подолання професійних та особистих перешкод є підхід до завдань із продуманою увагою та гнучким складом розуму. **Ця книжка змінить спосіб, у який ви робите все. Навіть більше: вона допоможе вам почуватися добре в процесі роботи. Просто прочитайте її і починайте робити більше.**

Арнольд В. Стронг, генеральний директор BrightNeighbor.com та полковник запасу армії США

Ця оманливо проста система є найпотужнішим з усіх способів покращити ефективність будь-якої команди.

Лео Бабаута, творець блогу ZenHabits.net

ЗМІСТ

Передмова	8
Розділ 1. Спосіб, у який працює світ, — недосконалий	11
Розділ 2. Витоки <i>Scrum</i>	37
Розділ 3. Команди	57
Розділ 4. Час	91
Розділ 5. Марнування — це злочин	107
Розділ 6. Плануйте реальність, а не фантазію	137
Розділ 7. Щастя	175
Розділ 8. Пріоритети	203
Розділ 9. Змінюйте світ	237
Подяки	268
Додаток. Впровадження <i>Scrum</i> — із чого почати	270
Примітки	275

ПЕРЕДМОВА

Чому Scrum?

За участю Кена Швабера я створив *Scrum* іще двадцять років тому як швидший, надійніший та ефективніший метод розроблення програм для технічних галузей. До того часу — та навіть іще у 2005-му — більша частина проектів розробки програмного забезпечення базувалася на каскадній моделі, за якою проект виконувався поетапно та просувався крок за кроком аж до остаточної передачі клієнтам або користувачам. Процес був повільним, непередбачуваним і часто так і не приводив до створення продукту, який люди хотіли чи готові були купувати. Великою проблемою цієї моделі були затримки випуску продуктів — на місяці і навіть на роки. Заздалегідь розроблені покрокові плани, детально викладені в діаграмах Гантта, переконували керівництво, що процес розробки повністю контрольований, але можна було майже безпомилково сказати, що ми швидко випадемо з графіка та катастрофічно перевищимо бюджет.

Щоб подолати ці проблеми, у 1993 році я винайшов новий спосіб керувати проектами — *Scrum*, який радикально відрізнявся від директивних низхідних методів минулого. На відміну від них, *Scrum* більше схожий на еволюційну, адаптивну та саморегульовану систему. Відразу після виникнення він став головним способом створювати нові програми та продукти для технічних галузей. Проте, здобувши визнання та успіх у сфері управління проектами програмного забезпечення та обладнання Силіконової долини, він залишається відносно маловідомим у широкій практиці ведення бізнесу. Саме тому я й написав цю книжку: щоб розкрити та пояснити систему управління проектами *Scrum* різним

компаніям за межами світу високих технологій. У ній я розповім про витoki *Scrum* із виробничої системи компанії *Toyota* та принципу ООВД (*Оглядати — Орієнтуватись — Вирішувати — Діяти*), прийнятого в бойовій авіації. Я покажу вам, як ми використовуємо для виконання проектів невеликі команди і чому це є таким ефективним способом роботи. Я поясню, як ми розставляємо пріоритети в проектах, організуємо однотижневі або одномісячні спринти для підтримки робочого ритму та відповідальності всіх членів команди, проводимо короткі щоденні обговорення зробленого та викликів, що неминуче виникають. Крім того, ви побачите, як *Scrum* поєднує концепції безперервного покращення та представлення мінімально функціональних продуктів для отримання негайного відгуку від споживачів — замість очікування, доки проект буде повністю завершено. Як ви дізнаєтесь нижче, ми маємо досвід застосування *Scrum* абсолютно для всього: від виробництва доступних автомобілів, витрата пального в яких становить один літр на сорок кілометрів, до вдосконалення баз даних ФБР до рівня XXI століття.

Дочитайте цю книжку до кінця. Думаю, ви зрозумієте, як описаний у ній підхід може допомогти трансформувати весь лад роботи, творення нових продуктів, планування та самого мислення вашої компанії. Я твердо вірю, що за допомогою *Scrum* можна радикально змінити діяльність підприємства практично в будь-якій галузі. Так само, як цей підхід уже здійснив революцію у сфері інновацій та швидкості, дозволивши вийти на ринок багатьом чудовим молодим компаніям, а також уможлививши неймовірний асортимент нових продуктів із Силіконової долини та світу високих технологій.

Джефф Сазерленд

**РОЗДІЛ 1. СПОСІБ, У ЯКИЙ ПРАЦЮЄ
СВІТ, — НЕДОСКОНАЛИЙ**

Джефф Джонсон абсолютно не чекав від того дня нічого доброго. З березня 2010 року Федеральне бюро розслідувань США вирішило згорнути свій найбільший та найамбітніший проект модернізації програмного забезпечення. Передбачалося, що він дозволить не допустити надалі подій на кшталт терактів 11 вересня, але його спіткав один із найграндіозніших провалів усіх часів. ФБР намагалось удосконалити свою комп'ютерну систему вже більш ніж десять років, і ця спроба, схоже, вчергове зазнавала краху. *Знову*. І цього разу вона була дітищем Джонсона.

Джефф прийшов у Бюро лише за сім місяців до того, піддавшись на пропозицію нового керівника інформаційної служби Чеда Фулгема, з яким він раніше працював у банку *Lehman Brothers*. Джонсон став заступником начальника управління інформаційних технологій та отримав кабінет на верхньому поверсі будівлі Едгара Гувера — штаб-квартири ФБР у центрі Вашингтона. То був чудовий, просторий кабінет. З нього навіть відкривався вид на монумент Вашингтона. Джефф тоді й подумати не міг, що більшу частину двох наступних років проведе в бетонному підвалі, у тісній кімнатці без вікон, намагаючись виправити те, що всі вважали невиправним.

Джефф та його бос вирішили визнати свою поразку і згорнути розробку програми, яка вже забрала близько десяти років і коштувала сотні мільйонів доларів. На той момент було більше сенсу зробити проект внутрішньою справою інформаційного відділу й займатися ним далі самотужки. «Це було непросте рішення, — каже він. — Проте роботу слід було зробити, і то зробити добре».

Проект являв собою довгоочікувану комп'ютерну систему, що мала ввести ФБР у сучасну еру. Річ у тім, що у 2010 році — в еру Фейсбуку, Твіттеру, *Amazon* та *Google* — ФБР усе ще складало більшу частину своїх звітів на папері. Прийнята на той час у Бюро система називалась «Автоматизована під-

тримка слідчих справ» і працювала на величезних ЕОМ, що були останнім словом техніки ще в далекі вісімдесяті. Багато спеціальних агентів до них навіть не підходили. Надто вже громіздкою й повільною була ця система в епоху терористичних атак та злочинців, які не сидять на одному місці.

Коли якийсь агент ФБР хотів щось зробити — по суті, *будь-що*: заплатити інформаторові, вистежити терориста, скласти звіт на грабіжника банків, — то процедура не надто відрізнялася від тієї, що діяла тридцятьма роками раніше. Джонсон описує її так: «Ви склали документ у текстовому редакторі та роздруковували три примірники. Один треба було надіслати на затвердження. Другий зберігався на місці на випадок, якщо перший загубиться. А з третім необхідно було взяти червону ручку — я не жартую, червону ручку — та обвести на ньому ключові слова для занесення до бази даних. Ви склали покажчик власного звіту».

Якщо запит затверджували, перший примірник повертався згори з присвоєним йому номером. Ви здивовані? Так, документообіг ФБР вівся за допомогою простого номера, проставленого на аркуші. Цей метод був настільки застарілим та уразливим, що саме на нього поклали частину провини за те, що Бюро не змогло додати два і два й виявити членів «Аль-Каїди», які вїхали до країни за кілька тижнів чи місяців до 11 вересня. Один відділ був зайнятим своїм підозрюваним. У другому намагались розібратися, чому стільки підозрілих іноземців раптом забажали повчитися на пілотів. У третьому стежили ще за кимось, але нікому про це не казали. Проблема полягала в тому, що ніхто в Бюро не зумів вчасно звести все це до купи.

Після терактів 11 вересня було створено спеціальну комісію Сенату, яка намагалася виявити основну причину, чому це сталося. Так от, на думку цієї комісії, аналітики просто не змогли отримати доступ до інформації, яку повинні були проаналізувати. У звіті сказано: «Жалюгідний стан інформаційної