

УДК 658.5  
ББК 65.291.2  
ШЗЗ

Переводчик Ольга Бараш

Научный редактор Петр Гурьянов, Executive Agile Coach,  
практикующий скрам-мастер, первый в России PMI Disciplined Agile Champion  
(Московское отделение PMI, 2019–2022)

Редактор Вячеслав Ионов

## Швабер К.

ШЗЗ Гибкое управление: Как перевести всю компанию на скрам / Кен Швабер ; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2023. — 220 с. — (Серия «Гибкие методы управления»).

ISBN 978-5-9614-7745-0

Многие руководители считают, будто скрам работает только в маленьких сплоченных командах. На самом деле гибкие методы управления отлично поддаются масштабированию и большая компания тоже может воспользоваться преимуществами скрама. И все же период трансформации может оказаться сложным для всех сотрудников вашей организации. Преодолеть трудности поможет книга Кена Швабера — гуру гибкого управления и одного из соавторов аджайл-манифеста. В ней вы найдете готовые алгоритмы, которые позволят любой компании перейти на скрам безболезненно и эффективно, в какой бы отрасли она ни работала. Работа Кена Швабера давно стала классикой, но на русском языке издается впервые. Книга прошла серьезную научную редактуру, терминология и основные понятия бережно и корректно актуализированы в соответствии с самой свежей версией «Руководства по скраму».

УДК 658.5  
ББК 65.291.2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru).*

© 2007 by Ken Schwaber  
Authorized translation from the English language edition, entitled The Enterprise And Scrum, 1st Edition by Ken Schwaber, published by Pearson Education, Inc, publishing as Microsoft Press.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Пабlishер», 2023

ISBN 978-5-9614-3661-7 (серия)  
ISBN 978-5-9614-7745-0 (рус.)  
ISBN 978-0-7356-2337-8 (англ.)

# Содержание

Введение .....	11
----------------	----

## Часть I. Переход на скрам

Глава 1.	<i>Как внедрить скрам</i> .....	15
	Скрам требует новой корпоративной культуры .....	16
	Убедитесь в необходимости трансформации .....	17
	Перемены, которые вас ждут .....	19
	Предостережение .....	21
Глава 2.	<i>Скрам для скрама</i> .....	23
	Совещание по запуску скрама .....	27
Глава 3.	<i>Первый год</i> .....	29
	Первый месяц .....	29
	Второй месяц .....	32
	А что, если? .....	35
	Третий месяц и далее .....	36
Глава 4.	<i>Долой мышечную память: проблемы перемен</i> ....	39
	«Водопадное» мышление .....	40
	Управление и контроль .....	43
	Обязательства, противоречащие законам природы .....	45
	Соккрытие реальности .....	47
	Подведем итоги .....	49

Глава 5.	<i>Компании в переходный период</i> .....	51
	Contoso .....	52
	«Элефант» .....	56
	Банк Woodgrove .....	60
	Litware .....	63

## **Часть II. Начало применения скрама в работе компании**

---

Глава 6.	<i>Организационная практика</i> .....	73
	1. Организация работы компании .....	74
	2. Организация работы компании, выпускающей высокотехнологичную продукцию .....	75
	3. Организация работы компаний другого типа .....	82
	4. Организация работы компаний, внедряющих новые системы автоматизации деятельности .....	84
	5. Организация работы в сложных условиях множественного подхода .....	86
	6. Организация работы по оптимизации архитектур семейства программных продуктов .....	87
Глава 7.	<i>Техническая практика</i> .....	91
	1. Работа многослойных систем, организованная по функциональности .....	92
	2. Интеграция многослойных систем .....	97
	3. Интеграция работы скрам-команд и команд, не использующих скрам .....	102
	Подведем итоги .....	105
Глава 8.	<i>Практика работы с кадрами</i> .....	107
	1. Как организовать сотрудников для выполнения работы .....	108
	2. Формирование команд .....	113
	3. Командная работа .....	116
	4. Как управлять сотрудниками .....	118
	5. Профессиональные знания .....	123

6. Оплата труда .....	124
7. Лишние менеджеры .....	125
8. Команды с распределенными участниками .....	126
9. Дефицитные навыки, необходимые многим командам .....	128

Глава 9. <i>Отношения между владельцем продукта / клиентами и командой разработчиков</i> .....	131
1. Сокращение времени выпуска через управление ценностью .....	132
2. Возьми и сделай .....	138
3. Инфраструктура, или ядро .....	139
4. Ускорители восстановления .....	142
5. Корень зла .....	144

### Часть III. Приложения

---

Приложение А. <i>Скрам 1, 2, 3</i> .....	153
Наука .....	153
Скрам: артефакты .....	165

Приложение Б. <i>Еще о скраме</i> .....	173
Скрам-терминология (гlossарий) .....	173
Скрам и аджайл: книги .....	180
Веб-сайты .....	181

Приложение В. <i>Примерная повестка совещания по запуску скрама</i> .....	183
Проведите совещание по запуску .....	183

Приложение Г. <i>Первоначальный бэклог переходного продукта компании (бэклог трансформации)</i> .....	187
Создайте предпосылки для введения скрама .....	187
Установите новые метрики .....	188
Измените систему отчетности о проекте .....	189
Организуите скрам-центр .....	190

Приложение Д. <i>Скрам-рассуждения</i> .....	191
Ценностно-ориентированная разработка .....	191
Быстрая реализация выгод проекта .....	194
Не голоден — не ешь .....	196
Только для заказчиков .....	197
Искусство торговаться .....	199
Искусство управлять .....	201
Выгодная альтернатива офшорной разработке .....	204
Скрам и офшорная разработка .....	207
Слишком большие команды .....	209
Виртуальные команды вместо офшорной разработки .....	211
Создание кросс-функциональных команд .....	213
Кросс-функциональные команды и «водопад» .....	215