



Майк Кон

# Agile

Оценка и планирование проектов

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги: Agile.**

**Оценка и планирование  
проектов. Майк Кон**

**Серия «Smart Reading.**

**Ценные идеи из лучших книг»**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57079345](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57079345)*

*Краткое содержание книги: Agile. Оценка и планирование проектов.*

*Майк Кон: Smart Reading; 2020*

### **Аннотация**

*Этот текст – сокращенная версия книги Майка Кона «Agile. Оценка и планирование проектов». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.*

#### **О книге**

Каждый, кто хоть раз сталкивался с проектами, знает, как сложно на протяжении всей жизни проекта придерживаться плана, созданного в самом его начале. Часто это вообще невозможно. С тех пор как в 1970-х американские компьютерщики догадались, что разработка ПО не должна походить на работу сборочной линии, подход agile успел завоевать

мир. Майк Кон – мировой консультант и коуч, стоявший у истоков метода, написал книгу «Agile. Оценка и планирование проектов» – отличное руководство по построению командной работы исходя из принципов гибкости и приоритета задач.

Люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты. Работающее ПО важнее, чем документация. Клиенты и сотрудничество важнее, чем контракт и обсуждение условий. Готовность к изменениям важнее, чем первоначальный план. Эти принципы могут применяться далеко за пределами разработки компьютерных программ. «Agile» Майка Кона учит формировать и менять планы, превращать их в живой удобный инструмент, который не сковывает процесс, а помогает создавать отличный продукт и достигать любой цели.

### **Зачем читать**

- увидеть разницу между объемом работы в проекте и его продолжительностью;
- научиться планировать работу на уровне проекта, итерации и рабочего дня;
- начать правильно расставлять приоритеты в проекте;
- построить эффективную командную работу в соответствии с принципами agile.

### **Об авторе**

Майк Кон (MikeCohn). Основатель Mountain Goat Software – компании, оказывающей консалтинговые услуги и проводящей тренинги в области проектного менеджмента и построения процессов. Начиная карьеру в одной из крупнейших в мире IT-компаний, стоит у истоков разработки методологии agile и имеет более чем 20-летний опыт ее внедрения. Уйдя из бизнеса, продолжил работу в качестве консультанта и коуча по agile для

команд IT-разработчиков и стал автором ряда книг по этой теме: *User Stories Applied: For Agile Software Development* (2004), *Agile Estimating and Planning* (2005), *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum* (2009).

# Содержание

Не гибкий план, а гибкое планирование	7
Что такое agile-планирование	9
Недостатки традиционного планирования	11
Чем планирование agile отличается от традиционного метода	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# Краткое содержание книги: Agile. Оценка и планирование проектов. Майк Кон

Оригинальное название:

**Agile Estimating and Planning**

Автор:

**Mike Cohn**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма

AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Не гибкий план, а гибкое планирование

Методология agile (гибкая методология разработки ПО) появилась около 20 лет назад. Она была создана в соответствии с международными стандартами проектного менеджмента специально для проектов по разработке программного обеспечения.

Традиционный подход к планированию проекта состоит в поэтапном построении плана, с указанием стадий осуществления проекта и дедлайнов. Метод agile отличается от этого подхода тем, что ориентирован не на финальный согласованный план, а на сам процесс планирования.

Все, кто имеет опыт работы в проектном бизнесе, знает, как тяжело на протяжении всей жизни проекта придерживаться плана, созданного в самом его начале. Иногда это просто невозможно. Методология agile учитывает эту особенность проектной работы и настраивает менеджеров на то, что изменения в плане с учетом меняющейся обстановки – это не недостаток плана, а особенность, присущая любому проекту. Задача менеджера – научиться создавать планы, которые можно безболезненно изменить, и уметь превращать каждое изменение в плане в полезный опыт. Книга Майка Кона построена на примерах из сферы ПО, но принципы agile отлич-

НО ПОДХОДЯТ ДЛЯ ЛЮБЫХ ПРОЕКТОВ.

# Что такое agile-планирование

Поскольку каждый проект – это по определению комплекс действий, выполняемых в течение долгого времени командой людей, очевидно, что работу в проекте нужно планировать. Чем сложнее проект, чем больше задач и людей в него вовлечено, тем сложнее процесс планирования.

Поэтому часто люди либо решают не тратить время на планирование и действуют вообще без плана, что неизбежно приводит к хаосу, срыву сроков и неисполнению обязательств, либо, наоборот, стараются предусмотреть каждую деталь, тратят огромное количество времени и ресурсов на детализацию плана, а потом испытывают стресс и сожалеют о потраченном времени, когда в ходе проекта что-то начинает идти иначе.

Цель планирования – не расписать до мельчайших деталей весь список задач и назначить четкое время начала и окончания каждой. Это в принципе нереализуемо.

Планирование нужно, чтобы:

- **оценить общий объем задач в проекте**, предвидеть основные риски и попытаться их минимизировать;
- **более четко сформулировать конечную цель** всего проекта;
- **наладить коммуникации между всеми участниками**

**ми проекта**, в том числе и заказчиками. План должен объяснять всей проектной команде основные задачи проекта, приблизительные сроки, служить инструментом установления взаимного доверия между заказчиками и исполнителями. В этом смысле план – одновременно техническое задание и список обязательств. Поэтому особенно важно, чтобы он содержал понятную всем информацию, но в то же время давал пространство для маневра.

По-настоящему гибкий план – это план, который легко изменить. При этом каждое изменение в таком плане – это не катастрофа, а новый инсайт, который остается в проектной команде, несмотря на все изменения.

Именно поэтому планирование более важно, чем план. Гибкое планирование, а не гибкий план – это основа методологии agile.

Основные черты гибкого планирования:

- фокусируется на процессе планирования, а не на плане как документе;
- позволяет вносить изменения в план и поощряет их;
- приводит к созданию планов, которые легко изменить;
- распространяется на весь проект, а не на его отдельные части.

# **Недостатки традиционного планирования**

**Типичные планы ориентированы на список действий, а не на список предоставляемых результатов.** Широко распространенная диаграмма Гантта, которую используют для построения большинства планов проектов, расписывает конкретные действия членов проектной команды с привязкой к календарю. Но на самом деле заказчик ожидает от нас не выполнения определенных действий, а предоставления ему определенных результатов.

**Диаграмма Гантта и другие традиционные инструменты имеют четкую привязку именно к датам.** При этом действия, которые должна выполнить команда, взаимозависимы. То есть такой план оказывается негибким: если где-то происходит задержка, часть людей простаивает, потому что им не передали вовремя работу, а сдвиг на одном участке приводит к сдвигу по цепочке во всем плане.

**Традиционное сетевое планирование не позволяет приоритизировать результаты.** В итоге, если сроки сдвигаются и проект затягивается, команда отказывается от тех целей, которые она не успевает выполнить, хотя именно они, возможно, имеют больший приоритет для заказчика, чем те, которые уже выполнены.

**Сетевое планирование не дает пространства для из-**

**менений.** Это очень важно. У заказчика нет возможности изменить список целей проекта, не разрушив весь план. У команды тоже нет возможности поменять порядок работы. В итоге такой план, созданный еще до начала проекта, превращается в обязательство, а его изменения становятся нарушениями.

# **Чем планирование agile отличается от традиционного метода**

**Agile, прежде всего, базируется на другом наборе ценностей:** на людях, а не на процессах, на сотрудничестве, а не на торге, на результатах, а не на плане.

**Команда, работающая по принципам agile, подходит к проекту как к общей работе**, а не как к списку отдельных, не связанных друг с другом задач. Такая команда стремится к достижению общего результата, а не к выполнению только своего участка.

**Гибкое планирование отказывается от плана как единого списка одноуровневых задач или шагов.** Цель agile-планирования – более общая, она состоит в том, чтобы к окончанию проекта добиться достижения тех условий, которые ставит заказчик. Эти условия состоят в сочетании свойств конечного продукта, сроков, стоимости и качества.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.