

## **Agile-проектирование в инновациях рекламной деятельности.**

### **1. Начало**

Agile (agile software development, от англ. agile – проворный) – это семейство «гибких» подходов к разработке программного обеспечения. Такие подходы также иногда называют фреймворками или agile-методологиями.

Agile возник в IT-среде, но затем распространился и в другие сферы – от промышленной инженерии до искусственного интеллекта.

В 2001 году 17 разработчиков ПО, в том числе Джефф Сазерленд, собрались в Сноубёрде (штат Юта), чтобы обсудить, как улучшить традиционный каскадный принцип разработки, при котором этапы выполнения проектов составляют заранее, а потом передают из отдела в отдел. Такой принцип хорош, когда все стабильно, но не тогда, когда рынки ПО начали изменяться быстро и неожиданно, ПО устаревали к тому времени, как попадали к пользователям, а разработчикам приходилось преодолевать слишком много бюрократических препон.

Заговорщики договорились о четырех ориентирах в разработке ПО, сформулировали правила перехода на них и назвали свой документ «Манифестом адаптивной разработки». И с тех пор концепция, сформулированная с учетом этих ориентиров и правил, известна как адаптивная модель. Создатели хотели понять, что именно лежит в основе разработки востребованного и полезного IT-продукта.

### **2. Смысл**

Смысл Agile сформулирован в Agile-манифесте разработки ПО: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану».

Agile предполагает, что при реализации проекта не нужно опираться только на заранее созданные подробные планы. Важно ориентироваться на постоянно меняющиеся условия внешней и внутренней среды и учитывать обратную связь от заказчиков и пользователей. Это поощряет разработчиков и инженеров экспериментировать и искать новые решения, не ограничивая себя жесткими рамками и стандартами.

Большинство гибких методологий нацелены на минимизацию рисков путём сведения разработки к серии коротких циклов, называемых итерациями, которые обычно длятся две-три недели. Каждая итерация сама по себе выглядит как программный проект в миниатюре и включает все задачи, необходимые для выдачи мини-прироста по функциональности: планирование, анализ требований, проектирование, программирование, тестирование и документирование. Хотя отдельная итерация, как правило, недостаточна для выпуска новой версии продукта, подразумевается, что гибкий программный проект готов к выпуску в конце каждой итерации. По окончании каждой итерации команда выполняет переоценку приоритетов разработки.

Agile — методы делают упор на непосредственном общении лицом к лицу. Большинство agile-команд расположены в одном офисе. Как минимум, она включает и «заказчиков» (англ. *product owner* — заказчик или его полномочный представитель, определяющий требования к продукту; эту роль может выполнять менеджер проекта, бизнес-аналитик или клиент). Офис может также включать тестировщиков, дизайнеров интерфейса, технических писателей и менеджеров.

Основной метрикой agile-методов является рабочий продукт. Отдавая предпочтение непосредственному общению, agile-методы уменьшают объём письменной документации по сравнению с другими методами.

В любом варианте адаптивной модели есть то, что, воспользовавшись терминами игры в регби, назвали скрам (scrum) — «свалка вокруг мяча»: в регби игроки, чтобы завладеть мячом и вести его дальше по полю, выстраиваются плотной стеной вокруг мяча. Этот метод командной игры требует слаженности действий и четкого понимания целей. В бизнесе он рассчитан на творческое и гибкое сотрудничество коллектива, гибкость в решении сложных проблем; следование принципам «бережливости» в разработках, то есть постоянное устранение лишнего, и «точно в срок» (или «канбан»), который требует — сокращать по ходу дела производственный цикл и объем работы.

12 принципов методологии Agile

1. Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения..

2. Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.

3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев

4. На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе.

5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им.

6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды.

7. Работающий продукт — основной показатель прогресса.

8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.

9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

10. Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима.

11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы.

Один из принципов Agile стоит на личной ответственности человека, а не на отлаживании внутренних процессов.

### **3. Scrum и kanban**

К отдельным agile-подходам относятся scrum и kanban.

Scrum – это «подход структуры». Над каждым проектом работает универсальная команда специалистов, к которой присоединяется еще два человека: владелец продукта и scrum-мастер. Первый соединяет команду с заказчиком и следит за развитием проекта; это не формальный руководитель команды, а скорее куратор. Второй помогает первому организовать бизнес-процесс: проводит общие собрания, решает бытовые проблемы, мотивирует команду и следит за соблюдением scrum-подхода.

Scrum-подход делит рабочий процесс на равные спринты – обычно это периоды от недели до месяца, в зависимости от проекта и команды. Перед спринтом формулируются задачи на данный спринт, в конце – обсуждаются результаты, а команда начинает новый спринт. Спринты очень удобно сравнивать между собой, что позволяет управлять эффективностью работы.

Основные правила метода скрам вполне просты. Организация формирует небольшую, от трех до девяти человек, сводную группу. В нее входят люди всех нужных для решения ее задач специальностей. Они сами управляют своей работой и отвечают за каждый ее аспект.

Задача «ответственного за инициативу», то есть за разработку, — гарантировать, что продукт будет полезен клиентам (в том числе сотрудникам компании и будущим пользователям) и самой компании. Обычно на эту роль приглашают человека из бизнес-подразделения, и он не только работает с группой, но и взаимодействует с представителями ключевых групп интересов: клиентами, топ-менеджерами, руководителями всех бизнес-подразделений. Чтобы собрать внушительный запас многообещающих идей, он может применять разные методы: дизайнерское мышление, крауд-сорсинг и т. д. Он постоянно упорядочивает список идей согласно самым последним оценкам их полезности для сотрудников и внешних клиентов, а также для компании.

Ответственный за продукт не говорит, кому что делать и сколько у кого времени на задание. Группа сама составляет общий план и -подробно расписывает только то, что наверняка не изменится до конца проекта. Первоочередные задачи разбивают на небольшие модули, определяют сроки и способы выполнения, четко формулируют, при каких условиях задача будет считаться решенной, и начинают создавать рабочие версии продукта, трудясь короткими, меньше месяца циклами — спринтами. Всей работой руководит другой человек — ведущий, который обычно заранее осваивает тонкости метода «свалки вокруг мяча». Ведущий следит, чтобы группу ничто не отвлекало, и помогает ей пользоваться в деле коллективным разумом.

Этот процесс прозрачен для каждого. Члены группы ежедневно на летучках оценивают свои успехи и выявляют ошибки. Разногласия устраняются не в бесконечных дебатах и не обращениями к начальству, а экспериментами и профессиональной критикой. Группы в сжатые сроки тестируют работающие прототипы продукта или его отдельные элементы, привлекая к этому всего нескольких клиентов. Если продукт им нравится, его могут выпустить сразу, даже если кто-нибудь из топ-менеджеров не в восторге или считает продукт -недостаточно «навороченным». Затем группа в ходе мозгового штурма определяет, как усовершенствовать будущие циклы, и готовится решить -следующую первоочередную задачу.

Основное различие между Agile и Scrum: Agile – процесс, которого вы хотите достичь, а Scrum – инструмент для его успешной реализации.

Kanban – это «подход баланса». Его задача – сбалансировать разных специалистов внутри команды и избежать ситуации, когда дизайнеры работают сутками, а разработчики жалуются на отсутствие новых задач.

Вся команда едина – в kanban нет ролей владельца продукта и scrum-мастера. Бизнес-процесс делится не на универсальные спринты, а на стадии выполнения конкретных задач: «Планируется», «Разрабатывается», «Тестируется», «Завершено» и др.

Главный показатель эффективности в kanban – это среднее время прохождения задачи по доске. Задача прошла быстро – команда работала продуктивно и слаженно. Задача затянулась – надо думать, на каком этапе и почему возникли задержки и чью работу надо оптимизировать.

Для визуализации agile-подходов используют доски: физические и электронные. Они позволяют сделать рабочий процесс открытым и понятным для всех специалистов, что важно, когда у команды нет одного формального руководителя.

Главная идея Kanban – визуализация рабочего процесса. Она заключается в создании физической панели, на которой можно наглядно отмечать прогресс.

#### **4. + адаптивной модели**

У методов адаптивной модели, в отличие от традиционных управленческих приемов, множество плюсов

Благодаря им растет производительность группы и удовлетворенность сотрудников. Они минимизируют потери от слишком частых совещаний, повторного планирования, избыточного документирования, не всегда высокого качества и низкой ценности -продукта для -пользователей. Адаптивная модель предполагает, что

разработчики держат клиентов в курсе того, как идут дела, постоянно учитывают их изменяющиеся интересы, а значит, гарантирует, что клиенты действительно участвуют в процессе, а потому больше удовлетворены результатами. Кроме того, эти методы позволяют быстрее и более предсказуемо, с меньшим риском -выпускать нужные людям продукты. Поскольку они -предусматривают равноправное сотрудничество специалистов из разных областей знания, расширяют опыт организации и способствуют взаимному доверию и уважению в коллективе. Наконец, поскольку в рамках этой модели меньше времени тратится впустую на ручное управление проектами, руководство может посвятить себя более важной работе, которую за него никто не выполнит. Его дело — формировать и корректировать корпоративную идеологию, решать, какие стратегические инициативы имеют первоочередное значение, рационализировать работу и следить, чтобы сотрудники не отвлекались от главного, определять, кому поручить то или иное задание, стимулировать межфункциональное сотрудничество и устранять все, что мешает идти вперед.

5 основных преимуществ применения метода Agile:

- Непрерывное контактирование с клиентами
- Способность к адаптации
- Ускоренная сдача результатов
- Минимизация рисков проекта
- Непрерывное внедрение инноваций

#### **5. Понять, когда адаптивная модель нужна, а когда — нет**

Особенно она хороша для разработки ПО: проблема, которую предстоит решать, сложна, каким будет решение — неизвестно, требования к продукту, скорее всего, изменятся, работа легко разделяется на модули, можно наладить тесное сотрудничество и обратную связь с конечными пользователями, и понятно, что группы, которым дают возможность творить, справятся со своими задачами лучше управляемых сверху.

Именно так разрабатывают новинки многие подразделения, осуществляются маркетинговые проекты, выстраиваются стратегии, решаются проблемы снабжения и распределения ресурсов.

Эти условия менее характерны для рутинной деятельности вроде обслуживания и эксплуатации заводского оборудования, снабжения, обзавивания потенциальных покупателей, бухгалтерского учета . Адаптивная модель требует подготовки, изменения привычных способов работы.

Чтобы работать по адаптивной модели, нужен костяк энтузиастов. Один из главных ее принципов таков: «Рассчитывайте на мотивированных людей. Создайте им условия, обеспечьте им необходимую поддержку и доверьтесь им. Остальное они сделают сами». Если большинством голосов компания, отдел или группа решает работать по адаптивной модели, то руководителю, возможно, придется отстранить от проекта, а то и заменить несогласных с этим. Хотя лучше, конечно, если энтузиасты и их перетянут на свою сторону.

Когда методология Agile не подойдет:

- Четкий и неизменный результат проекта
- Проект предполагает многократное повторение результатов
- Заинтересованные стороны не хотят использовать Agile
- Компания не может поддержать метод Agile

5 признаков того, что компания не готова к применению метода Agile:

- Нет понимания сути методологии Agile.
- Не согласны заинтересованные стороны
- Организация не может поддержать ежедневное взаимодействие
- Структура компании не поддерживает активное взаимодействие между отделами.

- В организации много документации.

Как тогда быть?

Waterfall – более традиционный подход к управлению проектами с линейной структурой работы. Он идеально подойдет для проектов с четко установленными с самого начала сроками и требованиями к результатам. Другими словами, если основные проектные ограничения уже сформулированы и зафиксированы, вашим лучшим выбором станет Waterfall.

Ключевые принципы Waterfall:

- Предварительный сбор всех требований
- Выполнение всего объема работ структурированными, последовательными, заранее определенными этапами
- Выполнение тестирования после завершения разработки или конструирования продукта

Методика Agile, напротив, разработана для управления проектами с неизвестными ограничениями.

#### **6. Начинать с малого — и пусть идет молва**

#### **7. Вывод:**

Таким образом, Agile - это набор ценностей, в рамках которых компании строят свою работу с продуктами, с процессами внутри организации. Применяется как эффективная практика организации труда небольших групп (которые делают однородную творческую работу) при управлении ими комбинированным (либеральным и демократическим) методом.