

МОИ ВЕБИНАРЫ × ЖЕМАЛ ХАМИДУН

# ТРАНСКРИПТ

Вебинар «Основы методологии Agile»

2022-2023 · Вебинар

- 00:00:00** Буднего дня. Итак, спасибо вам большое всем, кто подключился сегодня. Мы с вами сегодня прикоснемся к огромной, такой же как этот слон, огромной теме Agile, постараемся за час на нее обзорно посмотреть. В этом часу выделим еще время на вопросы, ответы, обсуждения. Это наверно основное вгодное, что нас сегодня ждет.
- 00:00:25** Ждет нас сегодня Agile философия, все что с этим связано. Пару слов обо мне, перегруженный слайд, но пару слов я очень люблю обучать, сам постоянно обучаюсь, коллекционер знаний полезных и не очень. Помимо этого я еще Agile практик, Я работаю Agile коучем в сфере и также занимаюсь различными проектами связанными с продуктовой, развитием стартапов и прочим. То есть в общем я на своем опыте набил много шишек связанных с Agile, в том числе у меня был очень интересный кейс Опыт Agile трансформации в крупной компании федеральной сети Улыбка радуги. Вот там я как раз пробовал много чего связанного с Agile практиками, в первый раз в своей жизни собрал большое количество граблей, но та Agile трансформация, которую мы запустили дала нам очень сильный рост 436% в обороте онлайн канала за очень короткий период, меньше года.
- 00:01:27** Это тот самый кейс, которым я реально горжусь. Могу говорить о том, что Agile работает, если его применять правильно, скажем так, и не формально, а вдумчиво использовать те инструменты, которые предлагаются. Итак, поехали. Я немножко такую подводку сделал, я в целом знаю, о чем говорю, поэтому буду рад и поотвечать на ваши вопросы, если они у вас будут. Правила нашей встречи: мы активно участвуем, заканчиваем вовремя, у нас в 19:59 рубильник выключает нашу конференцию, поэтому будем стараться идти в тайминги.
- 00:02:04** Ответственность за полученные знания обязательно лежит не только на мне, но и на вас, поэтому все обоюдно, постарайтесь, пожалуйста, активно участвовать, у нас будет много диалогов с вами. И парковка у нас с вами также для возникающих вопросов, даже если они большие пишите в чат и я буду стараться отвечать, если во время спича не смогу ответить, то постараюсь позже. Традиционно немножко внимания вашего собираю, поразвиваем внимательность, обожаю эти картинки. Где-то здесь среди прекрасных котиков притаился кролик. Давайте 1 минутку потратим на вдумчивое изучение этой замечательной картинки.

- 00:02:45 Посмотрите, пожалуйста, уверен, что кто-то из вас окажется внимательным, он выиграет главный приз. Большое спасибо моё. Мышку. Так, Иван видит мышку. Окей, но мы ищем кролика, я вам его покажу.
- 00:03:04 Если кто-то увидел, как-нибудь просигнализируйте в чат или голосом можете крикнуть Ура, я нашел все, что угодно. Хомячок? Нет, именно кролик. Кролик с ушами, все как положено. Ну или заяц, я даже не знаю.
- 00:03:21 Говорят, что кролик вроде на этой картинке. Нашли, отлично, так нашли, молодцы, серый. А вот и не серый. Хорошо. Давайте сейчас мы проверим тех, кто нашел.
- 00:03:34 Вы проверяйте свою внимательность, я сейчас его обведу. Итак, наш замечательный кролик, так не видно совсем, сейчас я сделаю побольше, вот он, вот его уши. Надеюсь я его как следует обвел, его стало видно. Все остальные это коты, возможно какие-то еще звери есть, но мы искали кролика. Спасибо вам большое за внимательность, отлично что мы с вами собрались.
- 00:03:57 Теперь как же это связано с Agile? Это связано с Agile, в том числе. Вообще все эти картинки на внимательность это про то, чтобы уметь сфокусироваться на самом важном. Agile помогает нам, в том числе, сфокусироваться на самом важном, понять проблематику клиента, понять на чем стоит сфокусироваться в нашей работе и двигаться к цели итеративно и с принтами достигать ее. Но об этом чуть дальше.
- 00:04:24 Давайте еще вас спрошу немного, что же такое Agile на ваш взгляд? Пока я тут не подсказал вам, пока мы видим белый экран. Поделитесь пару слов буквально в чатик напишите, что на ваш взгляд вы понимаете под словом Agile или под вот этим термином, который везде используют. Неправильных ответов нет, двойки не ставим, поэтому любые ваши мысли можете высказывать смело. Можете голосом, можете в чат, как вам удобно.
- 00:04:53 Прилагательное, это не действие, так, отлично, проворность в понимании потребителя, супер, да, Agile это проворный. Так, продать можно объект, прилагательное не продается. Хорошо, Интересная версия про продать можно объект, прилагательное не продается. Ну Agile точно продается, это я могу сказать на примере многих компаний, которые его покупают. Что они покупают, качество ли они покупают или какие-то еще особенности, которые хотят в себя интегрировать, но об этом мы чуть дальше поговорим.
- 00:05:42 Хорошо, вижу несколько версий было, спасибо вам большое, что поделились, просто мне было важно понять тоже, как Вы понимаете, и

насколько глубоко эта есть возможность немножко скорректировать уровень того, о чем мы будем сегодня говорить. Да, спасибо, Иван. Отлично, Иван знает Agile манифест, это уже очень хорошо. И так, пока мы с вами не перешли к таким вещам более глубоким как Agile манифест, нам важно с вами разобраться вообще для чего все это нужно. Вы видите сейчас на экране несколько брендов, очень крупных, известных, которые на слуху.

**00:06:21** Скажите пожалуйста, что общего у этих компаний? Я прямо буду записывать за вами. Можете писать, можете говорить. Прямо не стесняйтесь, включайте микрофон, если у вас на фоне стадион не кричит болельщики, вы можете смело включать микрофон и будем с вами в диалоге. Известные бренды?

**00:06:37** Известные бренды отлично, пишу известные бренды Так, в точку, что еще? Что общего еще у этих компаний? Давайте, Блокбастер, Kodak, Macis, Polaroid, Nokia, General Motors. Они на большой рынок выходили, то есть цель мелкий потребитель, но это то же, что и известно. Так, выходили на большой рынок.

**00:07:03** Американские бренды? Большая часть да. Американские бренды американские бренды так извините я буду быстро писать поэтому буду с ошибками иногда это делать вот максис по-моему по-моему не американский но сейчас точно не как это не будем ударяться так с аппаратурой связаны все их так с аппаратурой связаны все. Отличная версия. Так еще вижу написали.

**00:07:37** Так их продукция уже неактуальна. Тоже верно. Но не всех. General Motors по-прежнему работает, производит автомобили. Nokia в целом тоже как-то на рынке существует, продукция неактуальна.

**00:07:55** Так, хорошо. Да, General Motors актуальна. На самом деле, в принципе тут неправильных-правильных ответов нет. Можно просто на эту тему немножко порассуждать. Это те бренды, которые в той или иной форме занимали лидирующее положение в своей отрасли.

**00:08:12** В какой-то момент времени достаточно долго его удерживали. Они были очень крупными, с очень большими оборотами, но они оказались не гибкими. Не гибкими к быстрым изменениям, которые происходили в мире. Тот же Kodak не поверил в цифру в какой-то момент. Можно вспомнить, в каждом дворе вообще были печатные студии, там продавались пленки, фотографии.

**00:08:36** Это была 1 из крупнейших дилерских сетей в мире с точки зрения фотографии. И в принципе большинство, там блокбастер тоже не поверил в какой-то момент в цифру, его Netflix обогнал. И в общем-то всех их

связывает вот эта история. Они оказались неповоротливыми, не гибкими и можно сказать неповоротливыми. Помимо того, что они все были еще лидерами.

**00:09:01** А что общего у этих компаний? Tinder, Revolut, Netflix, Airbnb, IBM, Toyota, Uber. Цифровые? Цифровые. Так, цифровые отличная версия.

**00:09:16** Еще давайте накидывайте, не стесняйтесь, у нас 31 человек. Так прямо противоположные положенные так не видно ничего так еще версии можете голосом не стесняйтесь давайте будем активно с вами работать. Некоторые услуги предоставляли. Предоставление услуг. Отлично, хорошо.

**00:09:42** Быстро развивающиеся. Спасибо. Быстро развивающиеся. Все верно. Это компании, которые очень быстро следуют за изменениями, очень быстро проводят большое количество экспериментов, реагируют на обратную связь клиента, взаимодействуют с ним в той или иной форме.

**00:10:01** Они используют разные подходы, у них внутри могут быть какие-то разные способы, как они это делают, но их объединяет 1 они несмотря на свою как бы монолит, они очень большие очень компании, огромные по обороту, но они очень быстрые. Они умеют быстро реагировать на меняющуюся ситуацию. Так, Миждилмаш, простите, Миждилмаш, видимо это какое-то сравнение кого-то с кем-то, не знаю такого слова, можете мне. IBM, ага, спасибо. На самом деле IBM оказался здесь неспроста тоже, несмотря на то, что это очень крупная компания.

**00:10:44** Она умеет, ей много очень лет, она умеет реагировать на изменения, и они используют многие подходы, которые помогают им быть гибкими, у них есть большое количество, так скажем, продуктовых команд, которые работают вот в таких фреймворках, в гибких методологиях, Поэтому они продолжают на протяжении времени все равно адаптироваться к меняющимся условиям. Они чуть более монолитные, скажем так, чем какой-нибудь новый Revolut или Netflix, но в целом они поспевают. И там Сюда мог бы попасть еще какой-нибудь российский бренд, например, тоже, не знаю, Сбер, к слову, в который тоже используют Artjo инструменты, но Сбер огромная машина, монолитная и в какой-то момент тоже поняли, что необходимо внедрять эти инструменты для того, чтобы как можно быстрее меняться. И на самом деле за несколько лет использования гибких подходов более активного в небольшой части организации, цифровизация достигла впечатляющих результатов для такой большой корпорации с такой многолетней историей. 180 лет это не шутки, и не так-то просто поменять многие вещи.

**00:12:00** Итак, спасибо вам за ваши мысли. Что еще хотелось показать вам? Буквально такая ретроспективная история, взгляд в прошлое. 1997 год вот

так выглядели лидеры Fortune 500, 500 компаний мира. По капитализации.

**00:12:17** Через буквально 10 лет все еще видим это сырьевые компании, ресурсные компании, но если мы здесь в левой части видим, что это в основном все не цифровые компании, то уже через 10 лет мы видим, что подбираются Microsoft сюда попал, различные читы мобайл и так далее. И смотрим 2019 год, кто у нас здесь. Практически все, цифровые компании все. Вот еще остались сырьевые ExxonMobil, еще некоторые, но в целом, в основном мы уже видим здесь цифру. Почему так происходит?

**00:12:55** Потому что те, кто в общем-то не пошел туда, они выбывают. Поэтому даже крупные игроки, которые являются, скажем так, не Born to be digital не цифровыми по своей сути, они вынуждены идти туда, в цифровизацию. Итак, тезис, который хотелось вам обозначить. Подводка была к этому. Клиент изменился, мы изменились, вообще все изменилось в мире.

**00:13:19** Если раньше все было больше физическое, то сейчас все уместается в смартфоне. Цифровизация и даже многие физические вещи, как это называется Фиджитал новый термин такой смесь физического и цифрового. Поэтому те компании, которые не желают меняться и не желают быть адаптивными, гибкими, идти за клиентом, идти за трендами, которые происходят, они уходят с рынка, к сожалению. Это вот такая Да, цифру ты не покушаешь и в бак не заправишь, все верно. Но даже эти компании, которые производят еду, производят топливо, они вынуждены оцифровать свои бизнес-процессы, а чтобы это делать, необходимо тоже быть гибкими, строить монолит.

**00:14:06** Мы сейчас об этом с вами еще поговорим. Итак, мы пропустим некоторые моменты, почему погибли компании. Кажется очевидным. Еще хотелось вам подсветить. Меняться очень сложно, особенно тем компаниям, которые давно на рынке.

**00:14:19** Поэтому можно, конечно, смеяться, что они неповоротливые, но на самом деле это фактически равноценно и равносильно строительству нового бизнеса. Поэтому новый цифровой продукт внутри себя выстраивать очень долго. Это фактически создавать новый бизнес. Дорого. Команда разработки являются 1 из самых дорогих сейчас специалистов на рынке труда.

**00:14:43** У таких компаний, как правило, нет цифровых компетенций. Приходится, по сути с 0 покупать где-то на рынке. И сопротивление, колоссальное сопротивление внутри компании. Люди не хотят в принципе любых изменений, люди привыкли к какому-то укладу и им сложно меняться. Еще с

вами немножко поговорим, уберу несколько стикеров, подсказывающих что-либо возможно.

**00:15:11** Давайте посмотрим с вами на эти сооружения. Что у них общего? Поделитесь, пожалуйста. Здесь есть уже на самом деле на экране подсказки, но тем не менее все равно задает этот вопрос. Давайте с вами порассуждаем, чтобы вы не заскучали.

**00:15:26** Что их объединяет? Что у этих сооружений общего? Здесь у нас Биг-Бен, плотина Гувера и башня-близнецы. Гигантизм для своего времени. Да, они действительно очень большие.

**00:15:41** Высота. Да, они все высокие, вы абсолютно правы. Еще версии. Так, как это самому внимательному приз. Вложены колоссальные суммы на реализацию, и это верно.

**00:16:03** Ну хорошо, не буду томить вас. Смотрите, эти сооружения, в принципе, как и любые практически сооружения, они строятся поэтапно. То есть у нас есть этап планирования сооружения, когда мы должны нарисовать чертежи, много всего подготовительной работы сделать, большое количество документов, расчетов произвести и так далее. Потом мы должны запланировать, сметы составить и прочие штуки и так далее. То есть так называемый ватерфольный процесс, когда мы этап за этапом мы не можем построить сначала крышу, потом фундамент.

**00:16:39** Это просто физически невозможно, Поэтому такого рода объекты строятся поэтапно. И такой подход очень уместен для строительства таких сооружений. Но эти же принципы в 21 веке по-прежнему иногда продолжают применять для создания технологических продуктов, сложных информационных систем. Их тоже создают монолитными. Почему есть такое слово?

**00:17:12** Система? Может кто-то сталкивался с таким термином, когда его слаяли. Это тоже неспроста, но в первую очередь хочу обратить ваше внимание на сам подход. Есть проекты, где это уместно, в том числе и технологически. Такие кейсы бывают.

**00:17:31** Я не говорю о том, что цифровые продукты делаются только по Agile, но в целом, когда у нас есть клиент, какой-то потребитель, мы должны не двигаться так вот, как представьте кейс, есть какой-то потребитель, потребитель высказал какие-то пожелания, проектируется какая-то большая система, потом она дальше там дизайн создается, архитектура, она разрабатывается, через год приносит клиенту, клиенту возможно это вообще

уже не нужно или он хотел не того и много чего таких проблем можно встретить связанных с этим. То есть если мы используем подход как при строительстве здания, то есть риск что мы принесем итоговый продукт, человек им попользуется и скажет: Нет, я вообще не это хотел. И мы выкидываем большое количество времени и количество ресурсов, затраченных на эту разработку, выкидываем их по сути в мусорку. Итак, как же можно двигаться, как же можно делать? Еще пара вопросов к вам.

00:18:34

Видите здесь 3 стикера таких от включения Visa mastercard в России пандемия COVID-19 и может быть кто-то еще помнит, проверяем средний возраст участников кризис доткомов, который спровоцировал тоже определенное экономическое потрясение. Что общего у этих событий? Черный лебедь. Иван, вы где-то подглядели мои материалы в доске. Абсолютно правильно, черный лебедь.

00:19:01

Что же это такое? Сейчас мы тоже на это посмотрим. У этих событий общее, Давайте я вот так прямо открою Это, действительно, черные лебеди Есть такая книга Насима и Николаса Талеба Рекомендую ее почитать Она интересна Особенно сейчас она актуальна Говорил, что черные лебеди это события крайне важные, судьбоносные, но чрезвычайно маловероятные Объяснить которые возможны только после того, как они происходят То есть в принципе заранее почти никто не знал В какой-то момент перед началом, наверное, какие-то особенные люди знали что-то, но в целом большинство людей совершенно не готовы были к происхождению этих событий. Если посмотреть на то, как это устроено, есть несколько аббревиатур, которые объясняют, как это устроено У нас был раньше спот-мир, если его называть, в этой устойчивой терминологии Он был устойчивым, предсказуемым, простым и определенным Через какое-то время, в конце 20 века, он стал ВУКА. ВУКА-мир.

00:20:09

Он стал нестабильным, неопределенным, сложным и неоднозначным. И совсем недавно он стал так называемым бани мир, непостижимый, нелинейный, тревожный и хрупкий. К чему я это? Agile нам помогает находить решение и очень быстро адаптироваться к таким постоянно меняющимся условиям. Мне нравится приводить в пример кейс с кофейней, например.

00:20:37

Казалось бы, кофейня очень понятный бизнес. Совершенно там все расписано. Берешь покупаешь франшизу, определенные параметры сверяешь по ней, и в целом это готовый бизнес. То есть ты можешь взять открыть кофейню в торговом центре, и она будет примерно заранее спрогнозировать, сколько денег она будет приносить. Но возник кризис, пандемия, закрылись торговые центры.

- 00:21:00** И вот кто смог переориентироваться резко, перейти на доставку, стали фургончики какие-то подвозить к многоэтажным домам, где люди работают, еще что-то делать, экспериментировать, как-то реагировать на эти изменения. Те выжили, но многим пришлось закрыться, к сожалению. Это пример того, как это работает. Есть такая модель, которую создал Дейв Сноуден, 1 из признанных лидеров в мире менеджмента. Он создал модель, которая называется Kenavin.
- 00:21:31** В ней есть 5 доменов. Это довольно сложная конструкция. Я постараюсь вам ее очень быстро объяснить, прямо на пальцах, чтобы не сломать вечером мозг. Здесь есть по сути 4 ключевых домена. В них движение происходит в принципе из 1 в другой такое перетекание.
- 00:21:51** И есть простые упорядоченные системы. Ну например, стол из IKEA. К нему не нужно, скажем так, там нечего экспериментировать. Берешь инструкцию, собираешь по инструкции. Шаг А, шаг Б, все собрал, скрутил, вот стол.
- 00:22:08** Все понятная очень система. Она категоризирована. Это лучшие практики. То есть много раз люди собирали столы, они сформулировали, как лучше всего собирать стол, написали инструкцию. Все, теперь любой человек может взять инструкцию и собрать стол.
- 00:22:23** Автомобиль пример сложной упорядоченной системы. Там нам нужны уже какие-то специалисты, то есть люди-эксперты, которые знают какие-то агрегаты, узлы. То есть большинство людей, скажем так, не может взять в одиночку собрать автомобиль, даже по инструкции. Это слишком сложная такая работа, слишком сложная система. Но при этом она все равно все еще упорядоченная.
- 00:22:48** То есть мы понимаем, есть станки. То есть этот процесс автоматизировали. То есть если когда-то, когда только автомобили создавались, было много экспериментов, а как лучше поршни отладить, как лучше всю систему создать, то сейчас автомобили на конвейерах собираются и в целом процесс почти автоматизирован. Возможно, через какое-то время они перейдут в простую упорядоченную систему, исключат сложные агрегаты и будет вот как сейчас электромобили, они более простые по своей конструктивной модели, скажем так. И дальше мы смотрим, есть запутанная система.
- 00:23:25** И вот как раз здесь, к чему я про всю эту модель вам рассказываю, чтобы вы понимали, Agile нужен не везде. Если у вас кофейня, например, то в целом может быть вам Agile и не нужен, если у вас какая-то очень понятная конвейерная сборка, вам в принципе не нужно двигаться спринтами, если вы не изменяете постоянно что-то, не экспериментируйте. Вот как раз, если вы

находитесь в запутанной системе и создаете какие-то запутанные системы, а почти все IT продукты относятся к запутанным системам, потому что мы создаем что-то, чего еще никогда не было. И даже если мы создаем вторую Яндекс Еду или Так, я произнес то имя, которое нельзя произносить, секундочку. Даже если мы создаем что-то повторно, то все равно это будет новый код, это будут какие-то новые фишки, это будет что-то по-другому, будут какие-то свои особенности и это будет другой потребитель, возможно.

00:24:24

Поэтому мы почти всегда здесь двигаемся путем экспериментов. Какой здесь в этом домене ключевое? Исследуй, осознавай, реагируй. То есть мы должны провести какое-то предварительное исследование, наметить себе цели, что мы хотим сделать, потом проэкспериментировать и, получив обратную связь, такой эмпирический метод, получив обратную связь от внешней среды, как-то скорректировать то, что мы делаем. Есть еще хаотичный домен.

00:24:52

Если мы попали сюда, то нам нужно сделать все, что угодно для того, чтобы попытаться получить какую-то обратную связь. То есть мы еще не знаем, мы не можем эксперимент поставить, но мы можем сделать что-то, понять, как вообще среда реагирует на это и попробовать перейти в запутанный домен. То есть ключевое здесь сделать хоть что-нибудь, что поможет нам перейти в более понятное пространство, запутанную систему и так далее. Мы можем перемещаться из любой системы, перемещаться как бы назад, то есть мы можем попасть из простой упорядоченной системы в хаос мгновенно. Пришла пандемия, были кофейни, вот с этим примером, Были кофейни и в моменте кофейни оказались в хаотичной истории.

00:25:42

В хаотичном домене. Есть еще в центре, вы можете здесь увидеть, беспорядочные. Сейчас на примере тоже покажу как это работает. Эта модель помогает нам структурно посмотреть и спросить себя: та система, с которой мы работаем, где сейчас находится, в каком из доменов, к какому домену он относится. И в зависимости от этого мы можем применять те или иные практики и подходы.

00:26:09

Все Agile практики находятся, они применимы и очень хорошо работают в запутанном домене. В остальных они менее нужны. То есть какие-то элементы могут все еще быть применимы в сложноупорядоченной системе. Это тоже может помогать. В простой они в принципе не актуальны.

00:26:26

То есть они создают излишний такой налог на вашу деятельность временной, в первую очередь. В хаотичном домене мы не знаем, как нам экспериментировать, поэтому нужно делать хоть что-нибудь. Но для того, чтобы нам перемещаться в простую упорядоченную систему, а к этому

стремятся в принципе все люди, все компании, все стремятся упростить как-то свою жизнь, нам необходимо поэтапно, то есть мы не можем из-за запутанности сразу перепрыгнуть в простую. Чаще всего этот путь лежит через сложную упорядоченную систему. Так, 1:1, надеюсь вы со мной, все хорошо.

00:27:04

Итак, приведу цитату Джеффа Безоса, CEO Amazon. Он говорил, что наш успех в Amazon это функция от того, сколько экспериментов мы проводим в год, в месяц, в неделю и за день. Давайте с вами прямо сейчас на примере вот такой вот отрисованной модели. Мы видим здесь 5 картинок, то, что происходило 11 сентября в США, взрыв ваших близнецов. Автомобиль беспилотный, тот самый от компании, которую я не могу произносить, потому что она у меня сработает здесь.

00:27:40

Бурдж-Халифа это самое высокое здание на планете, Большой небоскреб Дубай. И ситуация какая-то, где мы видим сотрудников полиции, которые готовы выломать дверь, что-то там происходит, яичница. Совершенно странный набор картинок. Итак, давайте соотнесем эти картинки с доменами, в которые они относятся. Пожалуйста, мне нужна здесь ваша помощь.

00:28:09

Я точно знаю правильный ответ, но мне нужно, чтобы мне помогли соотнести их. Любые версии голосом в чат можете писать, я их подвинул так, как вы скажете. Заодно проверим, что вы со мной все еще. Так, яичница, очевидное, куда передвигаю? Домен какой?

00:28:31

У нас помните простой, сложный. Ага, есть, передвинул. Так, спасибо, Иван. Так, башня, башня, хаос. Башня какая?

00:28:42

Вот это взрыв башня или башня, которая бурдж-халифа большая? Так, взрыв. Хаос, окей. Сейчас сразу же, чтобы у нас было правильное понимание. Хаос вот этот хаотичный домен или беспорядочная?

00:29:03

Кирилл, подскажи, пожалуйста, куда передвинуть его? В центр или вот сюда? Хаос, взрыв. Хорошо, сдвигаю сюда. Так, машина сложная система.

00:29:19

Иван говорит в беспорядок. Отлично, у нас наконец появились мнения разделяются. Иван говорит, что в беспорядок взрывы. Давайте я вот так вот его буду сдвигать. Помним, что у нас есть 2 разных версии, потом правильный ответ скажу.

00:29:31

Ну, правильный это то, как я это вижу. Так, машину сдвинул в сложную систему, остались еще вот эта ситуация, где у нас стоят, готовые выломать

дверь полицейские и башня Бурдж-Халифа. Куда их? Помогайте. Так, complicate полицейские.

**00:29:53** Интересная версия. Машина в комплекс. Хорошо. Сама нам Хаос. Обожаю этот момент.

**00:30:00** На самом деле это задание, которое всегда дается в команды, команда внутри дискутирует. Отлично, хорошо. Итак, и давайте пока что Буш-халиф куда? Помогите мне тоже. Комплекс, отлично, хорошо, давайте не буду томить.

**00:30:27** В целом почти все в более-менее едином стиле, была пара моментов. Обычно всегда моменты возникают вот на этих полицейских, которые что-то сейчас будут делать и башнях-близнецах. Ну кстати и масс-машины тоже часто бывают такие спорные моменты. Итак, как же это должно быть? На мой взгляд, я готов с вами подискутировать, если необходимо.

**00:30:51** Яичница очевидно, все правильно, это простая система, очень понятно как пожарить яичницу. Есть алгоритм рецепт, берешь яйцо, разбиваешь его, солишь, что-то еще делаешь, я не часто готовлю яичницу, Но в общем это очень понятная история. Почему Бурдж-Халифа сложная система? Да, это очень сложный инженерный объект, но при этом есть понятные схемы строительства таких больших сооружений, есть инженеры, которые могут произвести расчеты заранее. Там не нужно экспериментировать, ты просто берешь и строишь это здание.

**00:31:22** Ну и вообще с такими объектами не экспериментируешь, их просто нужно построить так, как задумано. Поэтому здесь используется лучшая практика. Мы берем лучших экспертов в своих областях, которые вместе собираются и создают такую сложную систему. Почему этот беспилотный автомобиль находится именно в таком домене. Потому что там очень много экспериментов, важно это что-то, чего ещё не делали, то есть только учатся создавать беспилотные автомобили, поэтому проводится много экспериментов, большое количество данных собирают, и вот постепенно улучшают эту систему, постоянно собирая данные, реагируя на эти данные и что-то докручивают в этой системе.

**00:32:07** Поэтому здесь двигаются через эксперименты. Создавать такие вещи можно только в основном используя гибкие подходы в той или иной форме. Почему же здесь у нас вот эти прекрасные товарищи находятся в хаотичном домене? Потому что они не знают, что за дверью. Они должны действовать.

00:32:28

Вот они выломают дверь и только после того, как они ее выломают, они поймут, что там за дверью и будут как-то реагировать. То есть необходимо совершить действие и тогда они поймут, что делать дальше. У них в принципе есть какие-то алгоритмы на случай А, на случай Б, если там никого нет, если там есть кто-то с оружием, если что. У них есть какие-то алгоритмы, но они сейчас находятся в ситуации хаоса, откроют, сделают действия, тогда начнется какое-то развитие событий. А эта ситуация это как раз и есть тот самый домен неопределенности полный, то есть этого никто не ждал, это тот самый черный лебедь, они вот здесь находятся, в центре.

00:33:06

И как из них выходить? Тоже через хаотичный домен. То есть мы, в принципе, отсюда сразу попадаем в хаос, и после этого мы должны уже совершать ряд действий для того, чтобы выбраться в итоге в некую простую упорядоченную систему. Я надеюсь, я вас не перегрузил. Это довольно сложная история для того, чтобы ее так кратко рассказывать.

00:33:26

Вы можете еще почитать про эту модель. Модель называется Kenavin, автор ее Дэйв Сноуден. Вы можете посмотреть, она помогает понять, какие практики нам лучше применять в той ситуации, где мы находимся. Это такая подводка к тому, что Agile практики не нужно везде использовать. Это был бы плохой рецепт, применять их абсолютно везде, но в некоторых местах это идеальный инструмент для того, чтобы выстраивать правильно нашу организационную деятельность, нашу работу и так далее.

00:34:02

Итак, теперь переходим все-таки к самому Agile наконец. Некая хронология. В целом вообще интересно, тут кстати не для всех это очевидная история, но Scrum появился раньше, чем Agile, хотя Agile является некой частью Scrum, а точнее Scrum является частью Agile, он базируется на Agile. Agile это философия. Agile вообще не говорит, как делать.

00:34:30

Он не дает нам инструментария, он дает нам некую философию, некий подход, как мы должны создавать продукты, разрабатывать программное обеспечение, что бы то ни было еще. Вообще-то Agile это в принципе 4 ценности, 12 принципов. Я сейчас вам их подробно покажу, но в целом это и есть по сути весь Agile. А дальше фреймворки, различные подходы, Scrum, Kanban, что бы то ни было еще, множество подходов. Они все просто базируются на этой философии.

00:35:08

Поэтому Agile возникал после того, как уже были созданы некие подходы. То есть у нас сначала появилась вообще-то первая статья в Гарвард Бизнес Ревью, все время тяжело произносимые имена Хиротаки Такеичи и Икуджиро Нанаки. Они создали статью, написали Разработка нового

продукта, новые правила игры. И после этого это было отправной точкой. Дальше Джефф Сазерленд и еще несколько участников.

**00:35:40** Они впервые применили SCRUM в 1 из компаний. И дальше они публиковали статью SCRUM в процесс разработки. А дальше уже основали SCRUM Альянс, SCRUM Inc. И вот только в 2001 году, да, ну вот мы здесь видим такую, да, по сути, в 2001 году у нас 17 разработчиков, подчеркиваю, инженеров, разработчиков. Они создали Agile манифест.

**00:36:08** Когда говорят, что Agile придумали менеджеры для того, чтобы как-то контролировать разработчиков или что-то еще. Бывает, разные истории слышу. Я всегда тоже привожу в пример. Подождите, Agile сформулировали разработчики в первую очередь для того, чтобы облегчить себе работу, формализовать тот процесс, в котором они находятся. И когда они в 2001 году приняли Agile манифест, дальше уже основались Crum Alliance, Crum Inc.

**00:36:36** И так далее. Там пошло развитие всей этой философии, появилось большое количество подходов. Есть много книг на эту тему. Я сейчас покажу вам просто такую библиотеку. Пусть она у вас тоже сохранится перед глазами.

**00:36:55** Много всего можно почитать на эту тему. Мы за час точно не успеем глубоко очень погрузиться, но я вам обзорно постараюсь вот эту историю рассказать. Итак, Agile. Собрались люди в 2001 году ключевые, скажем так, признанные в то время и сейчас тоже инженеры, которые сформулировали, что же объединяет их подходы, потому что они были успешными, их проекты были успешными. Они сформулировали этот самый Agile манифест, который состоит из четырех ценностей и 12 принципов.

**00:37:30** В принципе все очень-очень здорово. Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки. И они говорят о том, что люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации. Звучит как постулаты какие-то.

**00:37:49** На самом деле так говорят Agile это некая такая новая религия айтишников, в каком-то смысле. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта и готовность к изменению важнее следования первоначальному плану. Они поняли, что это объединяет их разные подходы, в том числе Scrum, который уже был в то время. 1 из самых часто используемых подходов, базирующихся на Agile философии. Принципы Agile манифеста.

**00:38:15** Я не буду их сейчас все зачитывать, чтобы сэкономить наше время, но вы можете их посмотреть в интернете. Есть сайт Agile Manifest и вы там сможете

найти на русском, на разных языках он есть. И так, хочется еще с вами дальше посмотреть на это, на некое объединение. Если мы посмотрим в целом на цикл разработки, то у нас есть этап разработки и внедрения решения, есть еще первая часть, связанная с исследованиями. На прошлом вебинаре, на котором может быть кто-то из вас был, связанный с CASDEV, я рассказывал вот про эту часть, связанную с поиском проблем клиентов и в целом с исследованиями, с тестированием гипотез в большом количестве.

**00:38:58** А вот сейчас мы с вами говорим про вот эту финальную часть. То есть мы должны правильно разработать. Все это единый механизм. Выброси 1 из шестеренок отсюда и механизм перестанет работать. Если мы делаем исследования хорошо, ставим эксперименты, но у нас в разработке все застревает, то это будет плохо для клиента и для бизнеса.

**00:39:19** Если у нас отличное delivery, то есть мы хорошо умеем доставлять до пользователя то, что мы разрабатываем, но у нас плохой этап Discovery, то есть мы плохо проводим исследования или вообще их не проводим, то это тоже будет, что мы будем быстро разрабатывать то, что не нужно никому. Важно и то, и другое, поэтому я призываю вас на это тоже смотреть комплексно. Важно уметь хорошо разрабатывать и понимать, что мы разрабатываем, для кого и зачем мы это делаем. Есть достаточно большое количество подходов, такие как Save, Les, Dad, Spotify, есть SberGile. Их большое количество разных. Они все в той или иной форме относятся, находятся под зонтиком Agile философии.

**00:40:07** То есть они связаны с Agile манифестом и базируются на нем, но по-разному это делают. Мы сейчас с вами посмотрим на 1 из фреймворков, который называется Scrum. Самый часто используемый фреймворк базирующихся на Agile. И так, давайте в первую очередь, пока мы сюда не двинулись, я спрошу вас, что же вы знаете про SCRUM? Давайте, что же это за слово такое?

**00:40:33** Кто-то путает его со словом srum. Но это не srum, это scrum. Пожалуйста, там есть спринты. Революционный метод в управлении проектами. Вообще обожаю эту цитату, вообще-то перевели название книги совершенно неправильно.

**00:40:55** Это не революционный метод и не управление проектами. Поэтому меня простите, я этот перевод, конечно, всегда оспариваю. Объясню, кстати, почему. Пока вы мне пишете сюда тоже все-таки, что же вы знаете про SCRUM, с чем у вас это слово ассоциируется. Все, что угодно можете мне написать.

- 00:41:16** Пока вы это делаете, я скажу, почему так. Это не метод, это фреймворк. Выкинь что-то 1 из фреймворка, то есть это скелет каркаса. Что-то мы вытаскиваем оттуда, например, убираем ретроспективу или какое-то из ролей или что-то еще. Это уже не скрам.
- 00:41:30** Вы можете использовать, это может вам помогать, но просто это будет не Scrum. Так заведено. Есть очень четкие понятия, что есть Scrum, а что уже не Scrum. То есть это не метод, это фреймворк. Он не революционный, потому что он эволюционен, он помогает команде прийти постепенно к тому, что они хотят.
- 00:41:55** И в основном он применяется не для управления проектами, а для управления продуктами, вообще для разработки продуктов. Ну хорошо, фреймворк, который помогает людям, командам и организациям создавать ценность с помощью адаптивных решений, комплексных проблем. Ксения, спасибо, всё серьёзно, я понял. Прямо копирую, чтобы не забыть ни 1 слова. Так, а еще есть там скрам-мастер.
- 00:42:19** Все верно, и скрам-мастер там тоже есть. Ксения явно знает много про Agile. Так, нужно быть аккуратным в цитатах. Хорошо. Спасибо вам.
- 00:42:32** Давайте тогда двинемся дальше. Я приоткрою немножко, что же такое. Scrum это фреймворк, который помогает решать изменяющиеся в процессе работы задачи, чтобы продуктивно и творчески поставлять клиентам продукты с максимально возможной ценностью. Это из скрам-гайда, цитата. Скрам описан в 95 году.
- 00:42:53** Он создан разработчиками и в целом основан на эмпирицизме. То есть мы что-то делаем, отслеживаем результаты наших действий, то есть получаем какую-то обратную связь от внешней среды и на основе этого меняем что-то в том, что мы делаем. Это касается как нашего подхода работы. То есть мы, как команда, меняемся, что-то постоянно хотим в себе улучшить. И мы изменяем точно так же продукт.
- 00:43:21** Мы постоянно получаем обратную связь от клиента и реагируем на эту обратную связь, изменяя что-то в том, что мы делаем в самом продукте. Еще важно! В основе процессов лежит вера в самоорганизацию специалистов, то есть они говорили создатели этого подхода, говорили о том, что специалисты лучше знают, как выполнять свою работу. Наша задача дать им просто для этого свободу, инструменты и условия, и направить их в плане цели. Есть цель, есть понятное направление движения, есть определенные ограничения, правила работы, процесс и так далее, есть некая автономия в

принятии решений, то есть команда сама знает, как им разрабатывать, знает, какой язык применять и так далее.

00:44:07

Итак, в его основе лежит цикл Деминга-Шухарта, то есть PDCA, когда мы что-то планируем, делаем, потом проверяем и снова на основе того, что мы получили обратную связь, что-то дальше снова делаем, что нам помогает снова спланироваться. Сам скрам выглядит вот так, если его условно отобразить. У нас есть несколько ролей, я их сейчас обрисую. У нас есть вот здесь роли, владелец продукта, скрам мастер, команда разработки. К команде разработки относятся вообще все участники команды, остальные, будь то дизайнер, аналитик, кто бы то ни было еще, все это будут разработчики, но если смотреть на классический скрам, то девелопер, их наименование, но при этом они просто должны отвечать за свою область в команде.

00:44:59

У нас есть такие вещи, которые называются, их еще иногда называют церемонией, мне не очень близко, это название церемония, что-то такое церемониальное. Мы называем это событиями, события, какие-то события внутри спринта. Спринт это контейнер, контейнер для всех событий, То есть внутри него находятся: Ежедневный стендап, актуализация бэклога, у нас здесь же есть Демонстрация спринта демо, ретроспектива спринта, планирование спринта. Спринт начинается с планирования, потом дальше у нас в процессе спринта может происходить несколько раз актуализация бэклога, когда мы командой собираемся и пытаемся понять, как же нам сделать то, что мы хотим сделать. Каждый день мы встречаемся на ежедневный стендап.

00:45:47

Почему стендап? Потому что раньше на ногах проходил, то есть команда шла, например, из 1 места в другое или шла в переговорку, по пути пили кофе и обсуждали, кто что будет сегодня делать, кто что делал вчера, и есть ли какие-то проблемы. Пока они шли, 10-15 минут, в этот момент происходила вот эта синхронизация. Это можно делать в переговорах, можно делать в онлайн. Есть кто-то, кто предлагает историю с чатами, в чате писать, но гораздо эффективнее работает вербальная физическая коммуникация.

00:46:17

Мы собрались, поговорили об этом, это должно быть очень быстро. Если у нас есть все остальные события, у вас Daily Standup никогда не будет затягиваться больше 15 минут. У нас есть демонстрация спринта. На демонстрации спринта мы показываем то, что мы сделали за прошедший спринт. Спринт отрезок временной.

00:46:37

То есть 2 недели, например, мы поставили себе на 2 недели цель, запланировали то, что хотим делать в эти 2 недели. В процессе еще

подкручиваем свой бэклог продукта, встречаясь пару раз за спринт, да, и обсуждая, что же мы будем делать в следующих спринтах. Это называется актуализация бэклога. Каждый день мы встречаемся на 10-15 минут обсудить, что мы будем делать сегодня, что делали вчера, есть ли какие-то препятствия, которые необходимо устранить. В конце спринта мы приходим и показываем нашему заказчику или нашему клиенту, показываем продукт, физически возможно приносим, даже если это физический продукт. Получаем его фидбэк. Ключевая цель демонстрации спринта, получение фидбэка от пользователя. Чтобы нам тот самый эмпирицизм реализовать и адаптировать наш продукт, улучшать его. И в конце у нас происходит закрывающее событие спринта, которое называется ретроспектива.

00:47:30

Многие уделяют ей недостаточное количество внимания, а это 1 из важнейших событий. Мы на этой встрече кулуарно обсуждаем, что же нам нужно улучшить в процессе своей работы. Мы как команда тоже должны улучшаться, поэтому мы встречаемся и честно, открыто разговариваем о том, что было хорошо в спринте, что было плохо с точки зрения разработки, почему так возникло, разбираем причины и как можно улучшить наш процесс разработки. Пытаемся это придумать. И также помимо событий в SCRUM есть еще артефакты.

00:48:05

Артефактами являются бэклог спринта. Бэклог спринта это давайте начнём с Бэклога продукта. Бэклог продукта это список исчерпывающих требований к продукту, то есть всё, что необходимо нам разработать, некий список, который упорядочен по приоритетам сверху вниз. И элементы наверху, как правило, находятся наверху бэклога. Я и назову такое сравнение всегда привожу это мешок с задачами.

00:48:31

Вот мы мешок с задачами берем, наверху мешка те самые задачи, которые мы должны брать в первую очередь. Они самые важные и мельче всего раздробленные. Бэклог спринта это то, что мы берем из бэклога продукта и на планировании спринта вытаскиваем эти задачи и говорим: Вот мы это сделаем за эти 2 недели. Мы как команда разработки сделаем это за 2 недели. Бэклог продукта формулирует, как правило, владелец продукта.

00:48:56

Вот такую стрелочку нарисуем от владельца продукта. Он отвечает за упорядочивание бэклога. Это в принципе его основная работа. Отвечать за приоритизацию и упорядочивание бэклога продукта. А вот бэклог спринта за него отвечает в принципе в основном на команды разработки.

00:49:14

То есть команда формулирует вместе со скрам-мастером, формулирует, что же они успеют сделать внутри спринта. И это некий коммит. Команда говорит: Мы это сделаем и должна отвечать в этом смысле за свое решение.

То есть есть цель спринта, они формулируют, что является целью спринта совместно с владельцем продукта и идут дальше. Как правило, спринт длится от недели до 4.

00:49:39

То есть у нас есть такой отрезок времени. Чем короче у нас спринт, тем быстрее мы можем получить обратную связь от клиента, тем быстрее мы можем улучшить свой процесс работы, но тем выше количество времени внутри 1 спринта, которое расходуется на эти события. Поэтому оптимальным чаще всего используют двухнедельный спринт, то есть чаще всего вы можете увидеть именно такой. И в конце спринта какие артефакты возникают? У нас есть инкремент.

00:50:05

Инкремент это что-то, что мы произвели за спринт. То есть это сумма произведенной ценности, которую мы поставляем клиенту. Это называется инкрементом. У нас также есть еще артефакты критерии готовности. То есть мы должны определить заранее, как мы поймем, что продукт, вот этот инкремент, он готов к тому, чтобы показать его клиенту.

00:50:29

Мы заранее формулируем этот список требований совместно с владельцем продукта и определяем этот критерий готовности. Очень большая тема. Смотрите, у нас остается не так много времени, буквально у нас 9:50 тут на самом деле, мы можем еще немножко поглубже погрузиться в специфику ролей. Вообще посмотрим чуть-чуть на команду разработки. Команда разработки она кроссфункциональная, как правило 6, плюс-минус 3 человека.

00:51:00

Больше возникает большое количество коммуникационных связей между участниками команд и принятие решений становится сложнее. Команда становится менее гибкой, менее быстрой. Поэтому до 9 человек это нормальная команда получается. Меньше тоже не очень хорошо, меньше 6. Итак, команда принимает обязательство достичь цели спринта, они все вместе работают, помогают друг другу, Нет каких-то выделенных ролей, есть экспертиза.

00:51:29

То есть у нас по идее не должно быть лидера разработки. Если смотреть на классический скрам, то он говорит, что есть 3 роли: владелец продукта, скрам мастер и участника команды. Каждый отвечает за что-то свое. Команда разработки самостоятельно создает улучшение продукта. Владелец продукта отвечает за видение продукта, бэклог продукта, приоритеты, валидацию гипотез, обеспечение прозрачности, за единый голос всех клиентов, стейкхолдеров, и так далее.

00:51:58

То есть он пропускает через себя все требования, потому что только он отвечает за выкток продукта, за его приоритизацию. Без его ведома никто туда ничего добавить не может. Поэтому владелец продукта такой коммуникатор с большим количеством внешних участников и отвечает за возврат ложных средств. Если еще более правильно назвать, то владелец продукта это мини SEO внутри компании. То есть он большие полномочия имеет и тогда он реальный владелец продукта.

00:52:25

И Scrum Master. Scrum Master кто же такой? Он помогает внедрять Scrum. Это кто-то из участников команды, кто является наставником, неким коучем. В некотором смысле он отвечает за улучшение команды, за улучшение процесса, рабочего процесса команды и за устранение препятствий Он главный, кто помогает устранять препятствия, которые возникают на пути в процессе разработки Агент изменений и помогает постоянно улучшаться.

00:52:54

Plus он модератор и осилитатор всех этих событий. Собственно, это 3 ключевых роли. Если мы на событии посмотрим, я уже в целом большую часть рассказал, некоторые критерии, какие еще важно подсветить. Спринт я сказал длительность до 4 недель, спринт-планинг продолжительность до 8 часов, если у нас месячный спринт, то у нас планирование спринта не должно быть больше 8 часов, но вообще, как правило, планирование укладывается в 2 часа. Два-три, если у нас бэклог пребывает в хорошем состоянии, задачи понятные, все сформулировано корректно, и команда уже знает бэклог, то планирование проходит быстро.

00:53:33

Daily до 15 минут, спринт ревью до 4 часов, но, как правило, укладывается за час, за 2. Ретроспектива длится до 3 часов, здесь по-разному, но вот в основном в 2 часа мы пытаемся уложиться. И PBR или то самое упорядочивание бэклога здесь уже команда решает сама какую длительность им необходимо на это выделить. Итак, у меня остается буквально 6 минут. Тут еще есть некоторая часть про артефакты, но это вы уже посмотрите дальше где-то, возможно, в каких-то источниках, потому что про артефакты тоже можно говорить еще примерно полчаса.

00:54:14

Остается 5 минут. Хотелось бы поотвечать на ваши вопросы. Материала много, но в целом я вам обзор надо, для чего отжал, где его можно применять, где он в принципе особо не нужен и какие у нас есть ключевой фреймворк, скрам, какие у нас есть особенности, артефакты, события и роли. Готов поотвечать на ваши вопросы оставшиеся 6 минут, буду рад, если они у вас есть. Надеюсь, я вас не перегрузил вечером, сегодня даже забыл какой день недели, во вторник.

- 00:54:52** Можно писать, можно голосом, любыми удобными вам способами. Хорошо, пока вы думаете, я подсвечу, что есть еще и ценности Scrum. Они тоже помогают и базируются в каком-то смысле на ценностях Agile. Это обязательства, уважение, смелость и сфокусированность. В этом месте я обычно задаю вопрос, как вы их понимаете, но я вижу здесь.
- 00:55:21** Имеются ли какие-то отличия между SCRUM и Agile? Scrum базируется в каком-то смысле на Agile, то есть Scrum является неотъемлемой частью Agile. Agile это образ мышления, это по сути mindset ваш. Вот у меня здесь на эту тему есть очень хорошая картинка, которая отвечает на этот вопрос идеально. Agile, biagile это образ мышления, описанный 4 ценностями и 12 принципами.
- 00:55:51** Adobe Agile это вот как раз SCRUM и большое количество практик. То есть SCRUM очень понятно: делай раз, делай 2, делай 3, вот тебе получишь результат. Вот такой фреймворк. Все очень четко расписано, какие ролики, что делают, как его использовать. По сути инструкция к рабочему процессу.
- 00:56:10** Вот поэтому отвечая на вопрос, Scrum является частью Agile, неотъемлемой, по сути то, как мы можем реализовать этот образ мышления в своей работе. Так, Ксения, спасибо большое за вопрос. Ответил ли? Да, можно так сказать. Scrum это фреймворк, чтобы быть максимально точной в формулировках, базирующийся на Agile философии.
- 00:56:37** Agile это философия. Она не дает инструментов, она не говорит проводите daily митинги по 15 минут, она не говорит делайте планирование, продолжительностью столько-то, не говорит ничего про роли. Она просто говорит о том, что есть 4 ценности, 12 принципов. И в общем, подробно описывает, что под собой подразумевает. Но это философия.
- 00:56:58** То есть если мы принимаем это как аксиому, мы говорим: Да, это хороший подход для того, чтобы так работать. А дальше мы думаем, а как реализовать этот подход. И вот как реализовать есть множество разных подходов: Scrum, Spotify Inc, Save, Les и так далее. Это все разные просто способы реализации этой Agile философии. Спасибо.
- 00:57:27** Так, еще может быть вопросы. Есть целых 3 минуты, в которые я готов отвечать. Да, Кирилл, спасибо большое. Так, хорошо, пока Вы думаете еще, возможно, над вопросами, Вы можете оставить мне обратную связь. Я все время называю это Return of Time Investment.
- 00:57:44** Помогите мне, пожалуйста, понять, насколько это было полезно и может быть что-то нужно улучшить. По пятибалльной шкале от 1 до 5, где 1 это

бесполезно, я ничего нового не узнал, только зря потратил время, а 5 это отлично, действительно полезное, полученное ценность значительно больше затраченного времени Между ними еще есть конечно же 4, 3 и 2. Но наверное есть какие-то и другие, которые вы можете придумать. Спасибо. Так, супер!

00:58:17

Спасибо Вам большое! Спасибо за время, которое Вы уделили мне в этот вечер. Самый ценный ресурс поделились им со мной. Я был очень рад Вам рассказать о теме, которая для меня является очень интересной, и хочется, чтобы все больше команд применяли эти подходы. Традиционно подсвечу такой момент, что если у вас остаются вопросы, вы можете мне их задавать в личку.

00:58:42

Я вообще открыт к любым способам коммуникации. Никита, после того, как выложит запись, расскажет, как со мной можно связаться. Да, там есть контакт. Да, мы выложим контакт. Да, поэтому если возникают вопросы, welcome, я буду рад вам помочь.

00:59:01

Всем спасибо. Всем хорошего вечера и будьте Agile.