

4 Турбан Г. В. Развитие ИТ-услуг в Республике Беларусь. *Экономический вестник университета*. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. 2018. № 37–1. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-it-uslug-v-respublike-belarus>– Дата доступа: 01.02.2020.

5 Measuring the information society report 2017 Volume 1/ International Telecommunication Union (ITU). URL : https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2017/MISR2017_Volume1.pdf (Access date: 06.02.2020).

6 Платежный баланс Республики Беларусь за 2018 год / Национальный банк Республики Беларусь URL : <https://www.nbrb.by/publications/BalPay/BalPay2018.pdf>. (Дата доступа 17.02.2020).

7 Савенко С. В. Анализ развития рынка транспортных услуг в Республике Беларусь и Европейском Союзе. *Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. Сборник научных трудов. Одесса-Донецк: ДонНУ, РФ НИСИ в г. Донецк, 2008. URL : <https://b-ok.org/book/3112664/a96f49> (Дата доступа: 01.02.2020).

8 Савенко С. В., Лукша Н. Ю. Развитие рынка международных услуг в Республике Беларусь. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*: сб. науч. тр. Донецк: ДонНУ. Т. 2. URL : <http://jprfd.donnu.edu.ua/article/view/1994/2028> (Дата доступа: 07.02.2020).

9 Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь. Статистический сборник / БЕЛСТАТ URL : <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/c98/c9876319528dcac1e44ba2ddf7ff6354.pdf> (Дата доступа: 10.02.2020).

УДК 331.108.2

МЕТОДИКА SCRUM ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Я. В. Гуменюк, Н. С. Якимова

Анотація. У статті розглянуто один з найпопулярніших на сьогоднішній день підходів до управління проектами. Наведені приклади його використання в рамках провідних світових та вітчизняних брендів. Визначено відмінності даної методики від класичного підходу до управління проектами. Розглянуто перелік інструментів методики та особливості їх застосування. Досліджено специфіку впровадження даного підходу для компаній різних сфер господарювання.

Ключові слова: Scrum, Agile, framework, backlog, Scrum Master

Вступ. У сучасних умовах господарювання питання підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства є одними з пріоритетних в процесі управління. Для створення якісного продукту з найвищою швидкістю, слід переглянути підхід до побудови роботи персоналу. Альтернативою поетапного підходу є методика Scrum, яка давно зарекомендувала себе як дієвий інструментарій, що дозволяє поєднувати ресурси часу та потенціал персоналу в залежності від ситуації, та користується високою популярністю серед безлічі відомих світових компаній.

Специфіку впровадження та використання Scrum-методики досліджував Джеф Сазерленд – один із засновників даного підходу. У своїй книзі він узагальнив власний управлінський і консультативний досвід зі створення ефективних команд для проектної діяльності, а також досвід своїх послідовників в різних країнах [1].

Метою даної статті є дослідження особливостей та можливостей впровадження методики SCRUM для компаній різних сфер господарювання в українських реаліях.

Основний розділ. Scrum – це одна з популярних «гнучких» методик організації роботи, яка значно підвищує продуктивність команд. На практиці вона набула найбільшого поширення в рамках проектного управління, оскільки, в першу чергу, орієнтована на розробку продуктів з подальшою підтримкою та постійним оновленням. Вона дозволяє контролювати робочу ситуацію, за короткі терміни знаходити нові ідеї та в подальшому реалізовувати їх (рис. 1) [1].

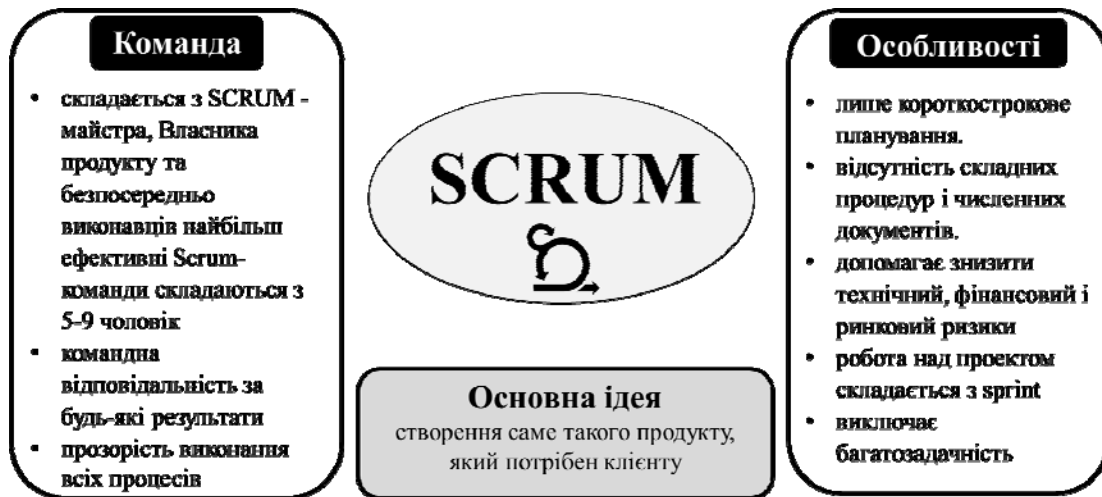


Рис.1. Основні положення Scrum-методики

У рамках даної методики процес розробки ґрунтується на наборі принципів, що забезпечують чітке слідування конкретним тимчасовим ітераціям (спринт) для виконання найбільш пріоритетних завдань. Зокрема, дієвість даної методики визначається необхідністю дотримання декількох правил:

- у команду повинні входити фахівці-однодумці;
- пошук ідеалу у виконанні того чи іншого завдання не повинен припинятися протягом всього процесу реалізації проекту;
- неприйнятний принцип багатозадачності;
- члени команди не повинні бути втомленими, щоб не приймати імпульсивних рішень;
- в роботі необхідно потрапити в «потік», тобто жодного руху не повинно бути зроблено даремно;
- загрозу зниження продуктивності команди можна відслідковувати шляхом контролю індексу щастя;
- відкритість і прозорість усіх дій і процесів під час реалізації проекту [3].

Порівняння класичного підходу до управління проектами та методики Scrum представлено на рис. 2. Головна відмінність даної технології полягає в гнучкості, чіткому розподілі часу, що може бути представлений таким поняттям, як логістика часу, а також орієнтації на клієнта.

Класичний підхід	vs	SCRUM-методика
<ol style="list-style-type: none"> 1. Команда одночасно займається всім і відразу, що в 1,5-2 рази уповільнює досягнення кінцевого результату. 2. Якщо команда не вкладається в терміни, доцільним вважається збільшення кількості працівників, які працюють над проектом. 3. Робота вимірюється в годинах. 4. Планування всього періоду реалізації проекту. 5. Наради проводяться рідко. В основному, інформація про те, що було зроблено для реалізації завдань передається між учасниками команди і керівником в довільній формі. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Команда має гнучку стратегію, працює по черзі над кожним проектом, що дозволяє мінімізувати витрати сил і часу. 2. Збільшення робочої сили не допустимо: це уповільнює виконання завдань. 3. Робота вимірюється результатом, тобто наскільки швидко і якісно щось було зроблено. 4. Планування завдань проводиться в форматі спринтів (заданий невеликий проміжок часу, наприклад, 2 тижні). 5. Проводяться щоденні збори (не більше 15 хвилин), на яких учасники команди відповідають на питання: «Що я робив вчора, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Що я буду робити сьогодні, щоб допомогти команді завершити спринт?», «Які перешкоди є на шляху у команди?»

Рис. 2. Відмінності класичного підходу і методики Scrum [2]

Scrum-методику доцільно застосовувати у випадках, коли:

- немає злагодженості в роботі команди;
- поставлені завдання не виконуються вчасно, відбувається порушення планів;
- бюджет проекту значно збільшується в порівнянні з запланованим;
- завдання і обов'язки підрозділів дублюються, що викликає незлагодженість роботи виконавців, непорозуміння у тому, хто і за що відповідає, що не економить час;
- замовники залишилися незадоволені результатом минулих проектів [3].

Структура Scrum повинна бути простою. Інструменти даної методики полегшують планування і відстеження проектів. Вони забезпечують єдність процесу розробки продукту спринтами, плануванням і проведенням щоденних нарад Scrum. Основні інструменти даного підходу представлені на рис. 3.

Ключовим етапом впровадження Scrum-методики є формування крос-функціональних команд, здатних самостійно досягати бізнес-цілей і вирішувати поставлені завдання в найкоротші терміни.

Люди є одним з ключових принципів методики Scrum, а їх підбір стає основним складним завданням. На ринку праці існує дефіцит кадрів, здатних вибудувати ефективну роботу для досягнення бізнес-результатів, людей, що володіють сильними компетенціями та здатні самостійно вирішувати поставлені завдання. Одним з найголовніших завдань керівника, який збирає Scrum-команду, є вибір активних і цілеспрямованих людей, готових реалізувати свої здібності та постійно розвиватися. Додатково компанія сама навчає та розвиває навички учасника Scrum-команди.



Рис. 3. Інструменти методики Scrum

Scrum-команда має конкретну структуру і складається з власника продукту, Scrum Master, і, безпосередньо, виконавців. Scrum Master є тренером для команди, допомагає членам колективу ефективніше працювати, правильно розподіляти завдання, виконувати роботи в найкоротші терміни та створити в підсумку якісний продукт. Власник продукту (Product Owner) – це представник клієнта компанії, що направляє команду для створення правильного продукту [1].

Проблемою методики є поступове перетворення членів команди в простих виконавців, тобто в людей, позбавлених мотивації і прагнення створювати якісний продукт. Відсутність

правильного управління командою знижує продуктивність і прагнення підготувати якісний продукт. Для зниження ризику розвитку такої ситуації необхідним є:

- підвищити значимість окремої людини;
- визначити головну мету і цінності компанії;
- позбутися позапланових завдань;
- використовувати одного посередника між керівництвом та розробниками;
- зацікавити учасників в результаті.

У Scrum команда розробки – єдина і неподільна, тому доцільним є оцінювання спільних результатів праці. На практиці цінність клієнтові несе продукт, створений командою спільно, а не вклад конкретного її представника. Дані для оцінки ефективності команди беруть за період декількох тижнів, а не за рік, що дозволяє краще проаналізувати її результати, визначити сильні та слабкі сторони.

Методика Scrum не сприймає багатозадачності, незважаючи на те, що вона є невід’ємною частиною сучасної бізнес-культури. Одночасне виконання декількох справ знижує продуктивність праці та концентрацію на конкретній проблемі. Насправді, багатозадачність – не позитивна риса, а елементарна нездатність сконцентруватися на чомусь одному. Джеральд Вайнберг у своїй роботі про розробку комп’ютерних програм «Управління якістю програмного забезпечення» дослідив втрати часу від виконання кількох проектів одночасно (табл. 1). Як показують результати, чим більше завдань ми виконуємо, тим більше часу йде на те, щоб переключити між ними свою увагу і сконцентруватися.

Таблиця 1 – Втрати часу від багатозадачності [1]

К-сть проектів	Час на 1 проект	Втрати часу
1	100 %	0 %
2	40 %	20 %
3	20 %	40 %
4	10 %	60 %
5	5 %	75 %

Методика Scrum потрібна тим компаніям, які хочуть швидше реагувати на виникаючі потреби ринку і скоротити час реалізації змін в своїх продуктах. Вона може бути застосована в будь-якому бізнесі в тій чи іншій мірі для вирішення різних завдань.

Дана методика буде підходящою для PR-компаній, компаній, що спеціалізуються на створенні комп’ютерних ігор, таких як, наприклад, український виробник SoftServe, що має лідируючу позицію на світовому ринку ігрового розважального контенту. Більшість стартапів вибирають цю методику, що дозволяє створити інноваційну ідею і не відставати від тенденцій ринку.

Деякі успішні підприємці застосовують методику Scrum в абсолютно різних сферах. Так, наприклад, Маркус Міллер, який є засновником британського агентства цифрового маркетингу BowlerHat, застосував цю методику в ремонті старовинного триповерхового котеджу, виконаного у вікторіанському стилі. Він стверджує, що методику можна використовувати як в бізнесі, так і у вирішенні питань в повсякденному житті [2].

Автор методики Джеф Сазерленд проводив дослідження серед своїх клієнтів – підприємств, які він консультував та допомагав впроваджувати Scrum у їхній роботі. Було визначено, що дана методика допомагає значно удосконалити робочий процес у багатьох аспектах (рис. 3).



Рис. 4. Аспекти покращення процесу роботи над проектами з допомогою Scrum-методики [4]

Висновки. Виходячи з вищезазначеного, доцільно зробити висновок, що Scrum – це гнучка методика, яка полегшує колективне співробітництво в складних проектах. Перевагою цієї методики є легке розуміння її методів та структури. Основою Scrum є колективна робота в управлінні проектами. Впровадження даної методики дозволяє в 5-10 разів швидше виконувати завдання, максимально ефективно організовувати роботу в команді та планувати час і сили членів колективу.

Найкращі результати застосування даної методики демонструє сфера програмного забезпечення, цифрових технологій. Але, незалежно від сфери діяльності підприємства, можна використовувати окремі методи Scrum для покращення роботи компанії. Найкраще дана методика працює в малих компаніях, де відсутня велика кількість комунікаційних зв'язків, адже це – найсприятливіші умови для створення міжфункціональної автономної команди.

Аннотація. В статье рассмотрен один из самых популярных на сегодняшний день подходов к управлению проектами. Приведены примеры его использования в рамках ведущих мировых и отечественных брендов. Определены отличия данной методологии от классического подхода к управлению проектами. Рассмотрен перечень инструментов методологии и особенности их применения. Исследована специфика внедрения данного подхода для компаний различных сфер хозяйствования.

Ключевые слова: Scrum, Agile, framework, backlog, Scrum Master.

Abstract. The article discusses one of the most popular today's hikes how to project management. It gives the examples of using these methods within the framework of leading world and national brands. In addition, the differences of this methodology from the classical approach in project management are determined here. The list of tools of the technique and the features of their application is considered too. The specifics of the implementation of this approach for companies in various fields of business is investigated in the article.

Key words: Scrum, Agile, framework, backlog, Scrum Master.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. URL: <http://fibusta.site/b/513470/read>.
2. What is Scrum? A better way of building software. URL: <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>.
3. Scrum Methodology: Learn Scrum. URL: <http://scrummethodology.com/>.
4. Стеллман Э., Грин Д. Постигаая Agile. Видавництво O'Reilly, 2015. 446 с.