

Метод Scrum: принципы и практика использования в российских компаниях

Научный руководитель – Комарова Анна Викторовна

Абрашина Марина Владимировна

Студент (бакалавр)

Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития

Российской Федерации, Москва, Россия

E-mail: abr.marina137@gmail.com

Scrum как подход к управлению проектами впервые был описан в статье Хиротака Такэути и Икудзиро Нонака «The New New Product Development Game» (1986), где отмечалась высокая эффективность работы небольших разнопрофильных команд. Впоследствии, в 1990-х годах, программисты Кен Швейбер и Джефф Сазерленд задокументировали Scrum как фреймворк, успешно применив его в реальном IT-проекте.

В 2010 году была опубликована книга «The Scrum Guide», систематизирующая базовые принципы Scrum. Во-первых, стоит отметить итеративность и инкрементальность. Итеративность подразумевает циклическое повторение полного цикла работы над продуктом с непрерывным анализом результатов и корректировкой требований, позволяя эффективно управлять сложностью и неопределённостью проекта. Инкрементальность, в свою очередь, означает поэтапное наращивание ценности продукта для заказчика с каждой итерацией [1]. Во-вторых, эмпирический подход, основанный на опыте и реальных данных и включающий в себя три принципа: прозрачность (доступность информации для всех участников), инспекцию (регулярный контроль артефактов и прогресса) и адаптацию (устранение отклонений от плановых параметров). В-третьих, самоорганизующаяся и кросс-функциональная команда, способная самостоятельно принимать решения о способах выполнения работы и обладающая всеми необходимыми компетенциями. Наконец, фокус на ценности для заказчика, предполагающий исключение действий, не приносящих пользы.

Рассмотрим практическое применение метода Scrum на примере российской компании. В 2022 году ЗАО «ЭМА», завод по производству медицинского оборудования, разработал проект внедрения методологии Scrum [2]. Главными целями этого проекта были: выстраивание разработки новых продуктов в строго установленные сроки, организация слаженной работы команд всех подразделений и, наконец, обеспечение непрерывного роста производительности труда, который ранее задерживал развитие компании.

Прежде всего, необходимо было изучить Scrum, оценить его применимость для решения существующих проблем и сравнить его эффективность с другими моделями управления проектами. После выбора Scrum в качестве основного инструмента, команда проекта приступила к поиску эксперта, способного ускорить внедрение и обучить сотрудников. Затем, с помощью эксперта был разработан детальный план внедрения, включающий основные этапы и сроки их выполнения. В частности, план предусматривал игровой тренинг для знакомства персонала с методологией, затем – этап внедрения и, наконец, этап сопровождения проекта.

Несмотря на наличие чёткого плана, возникла проблема: не все сотрудники сразу приняли новую методологию, и некоторые проявили сопротивление. Однако, путем открытого диалога руководству удалось убедить работников в необходимости изменений. Уже ко второму месяцу работы по Scrum был замечен значительный рост показателей эффективности, что подтвердило правильность принятого решения. Более того, удалось выявить сотрудников с низкой результативностью. Благодаря личным беседам с директором по

персоналу, были найдены способы их мотивации, что привело к увеличению эффективности их работы и позволило избежать необоснованных увольнений, а также наладить конструктивный контакт с персоналом.

Одним из важных этапов стало получение обратной связи и анализ результатов. В ходе этого анализа была выявлена проблема разной интерпретации результатов заказчиком и командой. Для решения этой проблемы было установлено чёткое определение критериев завершения задачи.

В целом, в проекте приняли участие около 250 человек из всех подразделений предприятия. В результате внедрения Scrum скорость разработки новых продуктов выросла вдвое, срок решения общих задач сократился до одного дня, коэффициент выполнения задач увеличился с 48% до 91%. Кроме того, отгрузки медицинских светильников выросли на 45%, а по направлению физиотерапии - на 25%.

Методология Scrum обладает рядом значительных преимуществ. Во-первых, она обеспечивает постоянное развитие продукта, повышая его ценность для потребителя. Это достигается за счёт разбивки работы на короткие итерации (спринты), каждая из которых приносит инкремент функциональности. Более того, обратная связь от заказчика постоянно интегрируется в процесс, корректируя разработку и максимально удовлетворяя его потребности. Во-вторых, Scrum учитывает мнение каждого участника команды, повышая вовлечённость и генерируя новые идеи. Поскольку команда Scrum является самоорганизующейся и кросс-функциональной, то каждый член имеет право голоса. Кроме того, отсутствие иерархии подчёркивает равенство всех участников. В-третьих, методология демонстрирует гибкость и адаптивность к изменениям рынка, технологий и требований заказчика. Так как Scrum допускает внесение изменений в процессе, и заказчик активно участвует в разработке, то отклонения от ожиданий выявляются своевременно. Наконец, Scrum обеспечивает прозрачность всех задач. Благодаря доступу к бэклогу спринта, каждый участник знает свою зону ответственности и видит статус всех задач [3].

Однако, несмотря на множество плюсов, у Scrum есть и ограничения. Например, сложно подобрать идеально подходящую команду: участники должны быть мотивированы, дополнять друг друга профессионально и эффективно взаимодействовать. Также, необходимо время на освоение навыков планирования, потому что планирование в Scrum отличается от традиционного и требует постоянного уточнения и адаптации. В частности, эффективное планирование спринта и управление бэклогом продукта требуют обучения и практики. Ещё одним недостатком является затрата времени на Scrum-митинги и обзор спринта. Хотя ежедневные встречи длятся всего 15 минут, а обзор спринта – 3-4 часа, это время может восприниматься как непродуктивная работа, особенно при неэффективном использовании. Наконец, применение Scrum в крупных компаниях и проектах может быть затруднено из-за проблем координации между командами. Так как классическая команда Scrum включает 3-9 человек, то большое количество команд может создавать сложности в координации, синхронизации спринтов и управлении общими рисками и ресурсами [3].

Источники и литература

- 1) Комарова А.В., Галынин С.В. Современные подходы к управлению проектами: методология и практика. М.: Издательство ВАБТ Минэкономразвития России, 2023. – 255 с.
- 2) <https://thehrd.ru/articles/zavod-ema-vnedril-it-metodologiju-scrum-na-proizvodstve/> (Завод «ЭМА» внедрил IT-методологию SCRUM на производстве).
- 3) <https://asproagile.ru/guides/articles/3507-scrum/> (Scrum: суть, преимущества и недостатки).