

Економічні науки

УДК 005.743

Миколайчук Ірина Павлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Київський національний торговельно-економічний університет

Миколайчук Ирина Павловна

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента,

Киевский национальный торгово-экономический университет

Mykolaichuk Iryna

PhD, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Trade and Economics

Остапенко Марія Олександрівна

студентка освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Київського національного торговельно-економічного університету

Остапенко Мария Александровна

студентка образовательно-профессиональной

программы «Менеджмент персонала»

Киевского национального торгово-экономического университета

Ostapenko Mariya

Student of the Educational and Professional Program «Personnel Management»

Kyiv National University of Trade and Economics

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ
КОМАНДИ НА ЗАСАДАХ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЇ
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОЕКТНОЙ
КОМАНДЫ НА ПРИНЦИПАХ SCRUM-ТЕХНОЛОГИИ**

METHODICAL APPROACH TO DESIGNING A DESIGN TEAM WITH SCRUM TECHNOLOGY

Анотація. Обґрунтовано сутність команди та особливості функціонування проектної команди. Досліджено зміст поняття Scrum-технології як методології управління проектами та гнучкого підходу до розроблення як програмного забезпечення, Охарактеризовано її роль у будь-якому процесі тимбілдингу. Описано складові моделі Scrum-технології як Agile-підходу до формування команди проекту.

Ключові слова: команда, проектна команда, Scrum-технологія, тимбілдинг, Agile-підхід.

Аннотация. Обосновано сущность команды и особенности функционирования проектной команды. Исследовано содержание понятия Scrum-технологии как методологии управления проектами и гибкого подхода к разработке как программного обеспечения, Дана ее роль в любом процессе тимбилдинга. Описаны составляющие модели Scrum-технологии как Agile-подхода к формированию команды проекта.

Ключевые слова: команда, проектная команда, Scrum-технология, тимбилдинг, Agile-подход.

Summary. The essence of the team and the peculiarities of the operation of the project team are substantiated. The content of the concept of Scrum-technology as a methodology for project management and a flexible approach to the development of software as well as its role in any process of teambuilding has been researched. The components of the Scrum-technology model as an Agile approach to the design team design are described.

Key words: team, project team, Scrum-technology, teambuilding, Agile-approach.

Постановка проблеми. В проблематиці сучасної системи управління підприємством постійно зростає актуальність шляхів підвищення ефективності формування та діяльності різних типів команд в організаціях будь-яких форм власності. Сучасні керівники прагнуть побудувати та застосувати до формування системи управління командний підхід, обґрунтовуючи таку тенденцію тим, що команда функціонує набагато ефективніше за просту сукупність підлеглих працівників (окремого підрозділу). Дана проблематика стає питанням виживання підприємства у конкурентній боротьбі та умовою його ефективного розвитку. У сучасному комунікаційному світі більшість підприємств почали частіше застосовувати проектний підхід у своїй діяльності, оскільки виживання в конкурентній боротьбі неможливе без створення нових продуктів (товарів, послуг) і пошуку нових оригінальних ідей. У світлі таких тенденцій в практиці управління все більшої популярності набуває методологія управління проектами *Scrum*, що належить до гнучких підходів у розробленні програмного забезпечення та успішно інтегрується в інші сфери діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування *Scrum*-системи знайшли своє відображення як у засобах масової інформації, в т.ч. в Інтернет-виданнях, але питання її інтеграції в інші сфери діяльності науковці поки що обходять увагою. У науковий обіг *Scrum*-термінологію ввели Х. Такеучі та І. Нонака, її методологію розробив Дж. Сазерленд, а К. Швабер формалізував для використання в індустрії розроблення програмного забезпечення [1]. У вітчизняній практиці технологію *Scrum* ґрунтовно описують Д. Ярмолюк, О. Ярмолюк, І. Бурачек [2], Н. Рябоконт [2] та інші численні науковці.

Метою дослідження є обґрунтування сутності та значення впровадження технології *Scrum* в процесі формування проектної команди в практиці управління вітчизняною організацією.

Виклад основного матеріалу. Формування проектної команди є одним із першочергових завдань в управлінні сучасним проектом. Керівникам підприємства і проекту, які створюють проект, на цій стадії доводиться вирішувати низку специфічних завдань, пов'язаних із плануванням, реалізацією, контролем, відповідальністю, комунікаціями, мотивацією праці, конфліктами, владою, лідерством тощо [1].

Серед найпопулярніших методів формування командної роботи є так звана «каскадна модель» (рис. 1), за якою проект виконується поетапно та просувається крок за кроком аж до остаточної передачі клієнтам.

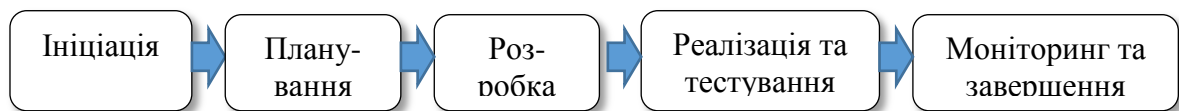


Рис. 1. Класична каскадна модель управління проектом

Джерело: складено за [4]

Але, як правило, цей процес повільний, передбачуваний та менш гнучкий до певних зовнішніх та внутрішніх факторів. Заздалегідь розроблені покрокові плани, детально викладені в діаграмах Ганта, переконують вище керівництво, що весь процес повністю контрольований, але можна зіштовхнутися з рядом проблем (великий об'єм часу, перевищення бюджету тощо). Щоб подолати ці проблеми у 1993 році був винайдений новий спосіб керівництва проектами та командою – Scrum, який у сьогоденні все частіше починає використовуватися у різноманітних компаніях [8].

Досліджуючи сутність зазначеної технології, науковцями визначається Scrum (з англ. «scrum» означає «сутичка») як методологія управління проектами, що належить до гнучких підходів у розробленні програмного забезпечення [7]. Scrum, як правило, застосовують переважно в ІТ-сфері. Перший проект, яким керував Дж.Сазерленд ще до офіційної презентації скраму, – створення ПО для мережі банкоматів (1983 р.). Команди програмістів в ІТ компаніях і підрозділах досі залишаються

головними споживачами Scrum. Однак, автор методології наполягає, що Scrum застосовується для вирішення будь-яких завдань, інаводить приклади використання скраму у виробництві, будівництві, освіті, політиці і навіть при вирішенні побутових завдань, на кшталт генерального прибирання або організації свята. По суті Scrum – це каркас, що можна використовувати для організації команди та досягнення результату більш продуктивно і з більш високою якістю за рахунок аналізу виконаної роботи і коригування напрямів розвитку між ітераціями (короткими інтервалами часу) [10].

Scrum – технологія управління, згідно з якою одна чи кілька функціонально-самоорганізованих команд створюють продукт поетапно. Головною ідеєю даної технології є ітеративний підхід до планування і виконання всього проекту. Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані замовником для отримання зворотного зв’язку. Водночас представником замовника в команді присвоюються пріоритети. Найважливіші «шматочки» першими відбираються для виконання в спринті (це ітерації в *Scrum*, що тривають від 2 до 4 тижнів). Обв’язкою умовою роботи по даній технології є проведення щоденних зустрічей, де кожен дає відповіді на запитання: «що зробив?», «що збираєшся робити?», «які виникають труднощі?» В кінці Спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – ті самі важливі «шматочки», які вже можна використовувати, тривалість якого фіксована, але команда обирає її самостійно на початку проекту, виходячи зі змісту проекту і власної продуктивності. Таким чином, основна характеристика *Scrum-технології* – це її гнучкість (адаптивність), що дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах замовника і швидко адаптувати до них продукт.

Правила *Scrum* базуються на цінностях Agile, описаних в Agile-маніфесті, проте доповнюються власними, зокрема: зобов’язання, врахування обмежень, досягнення цілей кожного спринту (ітерації);

фокусування уваги тільки на завдання спринту; відкритість і прозорість інформації для постійних поліпшень; повага як основа продуктивних відносин в команді; рішучість братися за більш складні завдання та їх безперервне вдосконалення [9].

Таблиця 1

Складові моделі Scrum-технології

Бізнес-цінність		
Правила Scrum		
ролі	Заходи	артефакти
Scrum -Майстер Власник продукту Команда розробників	Огляд спринту Ретроспектива спринту Планування спринту Спринт	Беклог (список вимог) Беклог Спринту Інкремент (нова функціональність продукту)
Цінності Scrum		
Філософія Agile		
Емпіричний процес		

Джерело: складено авторами з використанням [9]

Кожна складова моделі Scrum-технології впливає на формування бізнес-цінності для клієнта, оскільки продукт проекту буде мати цінність для замовника лише в тому випадку, якщо забезпечить те, що сприятиме досягненню його цілей, які, в свою чергу, обумовлені системою його цінностей [5]. Основні ролі методології Scrum в Agile-команді наведено на рис. 3. *Scrum Master* – керівник проекту, що представляє інтереси кінцевих користувачів, опікується всіма процесами на підприємстві та відповідає за успіх *Scrum* в проекті. Як правило, це менеджер проекту або *team leader* (провідний розробник, керівник команди). *Product Owner* – це фахівець, який несе відповідальність за розробку продукту.

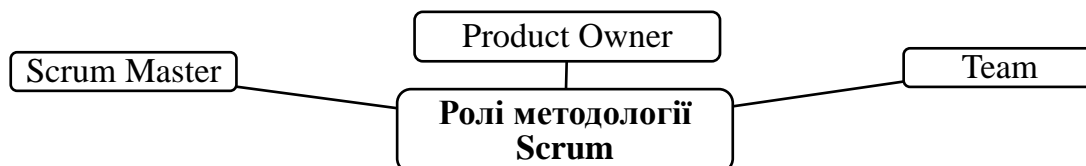


Рис. 3. Ролі методології Scrum в Agile-команді

Джерело: складено авторами з використанням [6]

Як правило, це менеджер проекту для внутрішньої розробки і представник замовника для розробки на замовлення, який ставить завдання команді, але не має права ставити завдання конкретному члену проектної команди протягом виконання кінцевого результату. Головною є *team* – команда, що бере на себе зобов'язання з виконання обсягу роботи та оцінюється як робота єдиної групи, виконуючи такі обов'язки: відповідальність за оцінку всіх елементів продукту, прийняття рішень по дизайну, відповідальність за результат перед власником продукту та відстеження власного прогресу (разом зі Scrum Master). Розмір команди обмежується розміром групи людей, здатних ефективно між собою взаємодіяти.

Висновки та перспективи подальших досліджень Таким чином, успіх впровадження технології Scrum залежить від реального, усвідомленого прийняття учасниками проекту цінностей, на яких базується цей підхід, оскільки це впливає на ефективність команди. Головна перевага Scrum управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, так як більше не потрібно міняти стратегію підприємства. Як можна прослідкувати, що не дивний той факт, що зараз такий підхід набирає широких обертів.

Література

1. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 231 с.
2. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile методы для вашего бизнеса / Роман Пихлер; пер. с англ. А. Коробейникова. – М.: Мани, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.

3. Книберг Хенрик Scrum и XP: заметки с передовой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/2008/12/scrum_xp-from-the-trenches-rus-final.pdf
4. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить / Менеджмент.com.ua: Інтер-нет-портал для управлінців. 13 липня 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/agile.html?print>
5. Ярмолюк Д. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління / Д. Ярмолюк, І. Бурачек // Економіка і суспільство. – 2017. - №10. – С. 439-443.
6. Agile и Scrum: в чём разница [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scrummasters.com.ua/blog/scrum-and-agile>
7. Martijn van Asseldonk. How Scrum motivates people [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scrum.org/resources/blog/how-scrum-motivates-people>.
8. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time/ Jeff Sutherland, 2018. – 250 с.
9. Scrum чи не-Scrum – який підхід обрати? Як гартувався Scrum: походження та застосування методології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html>
10. 5 Steps to Implementing Scrum for Life [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scrum.org/resources/5-steps-implementing-scrum-life>.
11. Schwaber Ken, Sutherland J. Scrum Development Process, in OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop. Springer, London, 1997. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jeffsutherland.org/oopsla/schwapub.pdf>