

© Зарубина А. А., 2017

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Данная статья разбирает применение метода управления проектами Scrum на примере маркетинговых проектов.

*Ключевые слова:* управление проектами, Scrum, маркетинг, маркетинговые проекты

Люди, которые занимаются управлением, прекрасно знают, как иной раз сложно организовать эффективную работу — всегда что-то случается, проект выходит за рамки бюджета, работники не успевают со сроками, задачи дублируются и происходит что-нибудь еще. С целью налаживания процессов, компании часто используют управление проектами, и в последнее время все больше внимания уделяется этому вопросу. Грамотное управление проектами компании значительно влияет на ее эффективность, прибыль и репутацию. В связи с популярностью использования традиционных методов управления проектами, в последнее время начали появляться новые методы. Одним из таких методов является Scrum, который используется не только в ИТ-компаниях, которые одни из первых начали использовать Scrum, но и в крупных организациях другого рода, вплоть до ФБР.

Метод Scrum заключается в ориентации на результат и ориентированность на клиента. Сложно найти более клиентоориентированный подход, так

как при использовании Scrum метода клиент («владелец продукта») постоянно следит за проектом на разных стадиях выполнения, что способствует получению желаемого результата и максимально снижает риск взаимонепонимания клиента и компании. Scrum включает себя несколько ролей, а именно:

Владелец продукта — человек, представляющий интересы клиента. Владелец продукта заинтересован в качественном конечном продукте, находится в постоянной связи с командой проекта и отслеживает каждый этап работы.

Scrum-мастер — руководитель проекта. Мастер отвечает не только за результат, но и за процесс выполнения работы, следит за исполнением принципов Scrum. Он ответственный за короткие собрания, помогает команде постоянно совершенствоваться и устранять помехи.

Scrum-команда — команда работы над проектом. Команда знает и использует все принципы работы по методу Scrum.

Стоит отметить некоторые особенности выполнения работ по методу Scrum. Вся работа поделена на отрезки времени, которые называются «спринт». Как правило, длительность одного спринта составляет 2–4 недели. Приступая к работе над проектом, необходимо создать «бэклог» — список необходимых задач. По мере продвижения задач они меняются в статусе и переходят из «бэклога» сначала «в работе», а позже — в «сделано».

Процесс работы по методу Scrum должен напоминать поток, танец. Как профессиональные танцоры двигаются, создавая иллюзию у зрителей, что они обладают особой энергией, которая течет в них, направляя все действия. Именно так и должен выглядеть процесс Scrum — все действия на одной волне энергии, не должно быть ни одного лишнего, бессмысленного действия.

Команды, которые занимаются маркетинговыми проектами, являются одними из наиболее подходящих команд для метода Scrum. Как правило, это команды 5–7 человек. Если в команде больше 9 человек, это затрудняет процесс обмена информацией и может усложнить задачу выполнения процессов по Scrum. Например, компания собирается провести крупное мероприятие через два месяца и ей необходима хорошая маркетинговая работа. Для этого компания обращается в организацию, которая специализируется на маркетинге и PR. Человек, который будет представлять компанию-клиента — это Владелец продукта. Он знает, какой результат нужен, готов часто связываться с маркетинговой организацией и проверять работу на различных этапах выполнения. Человек, который отвечает за выполнение всех заданий, организацию командной работы в маркетинговой компании — это Scrum-мастер. Этот человек следит за выполнением принципов Scrum, помогает команде преодолевать трудности, следит за выполнением спринтов. Стоит отметить, что одной из важных обязанностей Scrum-мастера являются ежедневные общие собрания команды. Согласно книге «Scrum. Революционный метод управления проектами» автора Джеффа Сазерленд, на таких совещаниях Scrum-мастер выясняет ответы каждого участника команды на три вопроса: «Что ты делал вчера, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Что ты будешь делать сегодня, чтобы помочь команде завершить спринт?», «Какие препятствия встают на пути команды?» [1].

На первой встрече-совещании Владелец продукта, Scrum-мастер и Scrum-команда решают, как долго будет длиться один спринт, то есть на сколько краткосрочных этапов можно будет разделить двухмесячную работу. Допустим, что все стороны приходят к соглашению, что наиболее подходящая длительность одного спринта — две недели. Таким образом, каждые две недели команда проекта будет представлять проделанную в соответствии с задачами работу Владельцу

продукта, и владелец должен сразу либо принять ее, либо внести корректировки. Таким образом, все неточности будут устранены своевременно, и клиент наверняка не будет недоволен финальной работой. Помимо обсуждения длины спринта на первой встрече следует обсудить задачи как для всего проекта, так и задачи для первого спринта. Конечно, иногда бывает, что задачи определены неправильно — либо их слишком много, либо их слишком мало. В первом случае, когда Scrum-мастер понимает, что команда не успевает справиться с поставленными задачами, он связывается с Владельцем продукта и совместно с клиентом определяют наиболее приоритетные задачи для выполнения. Задачи, которые не вошли в первый спринт, переходят во второй. В случае нехватки задач Владелец продукта и Scrum-мастер определяют, какие задачи из последующего спринта могут быть перенесены в текущий. Стоит отметить, что на конец спринта необходимо иметь законченные задачи, а не сделанные наполовину. Одним из принципов Scrum метода является «Сделанное наполовину — не сделано».

Еще одним важным принципом является отсутствие многозадачности. Несмотря на распространенное мнение о том, что многозадачность хороша и полезна, Джефф Сазерленд, глава компании Scrum Inc. в своей книге «Scrum: революционный метод управления проектами» приводит таблицу взаимосвязи количества параллельных проектов, количества времени, доступного на один проект и потери при переключении. Как сказано в книге, «действуя традиционным методом, то есть, пытаясь делать все и сразу, группа завершит свои три проекта до конца июля. Если группа подойдет к делу, вооружившись гибкой стратегией, например, Scrum, и будет работать поочередно над каждым проектом, минимизируя затраты времени и сил на переключение контекста, она сможет закончить все к началу мая». Таблица 1 наглядно отражает вред многозадачности.

Таблица 1. Вред многозадачности

Количество параллельных проектов, шт.	Количество времени, доступного на каждый проект, %	Потери при переключении, %
1	100	0
2	40	20
3	20	40
4	10	60
5	5	75

Как было сказано ранее, по завершении спринта команда собирается и делает обзор, что было сделано за этот промежуток времени. Кроме того, команда обсуждает, какие элементы работы можно улучшить в будущем, а какие — прямо сейчас.

Особым преимуществом использования Scrum методологии является снижение рисков компании. Принимая во внимание приведенный пример маркетинговой кампании, компания-заказчик неотрывно наблюдает за реализацией заказа, получая пошаговую сдачу проекта. Это минимизирует риски получения некачественной работы и ускоряет обратную связь. «Методология Scrum полезна бизнесу тем, что быстро отвечает на вопрос: сможем ли мы заработать деньги, если сделаем то или иное?» ■

---

1. Scrum: революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд.- М. : Издательство МИФ, 2016. – 288 с.

2. Управление продуктом в Scrum / Р. Пихлер.- М. : МИФ, 2017. – 160 с.

3. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой.- М.: Издательство Юрай, 2013. — 383 с.

4. Мазур И. И. Управление проектами: Учеб. пособие/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро.- М.: 2010. - 960 с.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

---

Scrum: революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд.- М. : Издательство МИФ, 2016. – 288 с.

Мазур И. И. Управление проектами: Учеб. пособие/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро.- М.: 2010. - 960 с.

Управление продуктом в Scrum / Р. Пихлер.- М. : МИФ, 2017. – 160 с.

Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой.- М.: Издательство Юрай, 2013. — 383 с.

---

## **Project Management: Scrum method of application for marketing projects**

© **Zarubina A., 2017**

This article study the Scrum method is an example of marketing projects. Author highlighted basic concepts of the method, demonstrated a practical example and presented the results of the application of Scrum method.

*Keywords:* project management, Scrum, marketing, marketing projects