

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВЕ SCRUM МЕТОДОЛОГИИ

**Назарова Диляра Зульяровна**

студент, АО «Университет Нархоз», Казахстан, г. Алматы

**Аннотация.** На каждое предприятие осуществляет определенные проекты или задачи. Для успешной компании очень важно грамотно составлять алгоритм работы своих сотрудников. Одним из инструментов успешной сдачи проекта является Scrum.

### ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность:** Раньше успешность предприятия оценивалось по сроку нахождения на рынке, ассортименту, качеству и количеству клиентов. с каждым годом критерии оценивания успешности компании увеличиваются и меняются, в зависимости сферы деятельности компании. Например, у фармацевтической компании и мебельной фабрики критерии оценивания успешности будут очень сильно различаться так как предприятия занимаются абсолютно разными направлениями. Для того, чтобы оставаться в топе и быть более узнаваемыми сейчас прилагается очень много усилий и используются очень много способов для продвижения компании. При ведении правильной внешней политики компании эффективность работы организации повышается. Это позволяет ей не только получать максимальную прибыль, но и реализовывать идеи который могут поспособствовать повышению конкурентоспособности на рынке. При активном развитии одной компании начинают развиваться и другие, таким образом рынок начинает развиваться значительно быстрее. Это также позитивно сказывается на экономике государства. Один из главных признаков хорошей компании – правильное ведение проектов.

**Гипотеза:** Каждому предприятию необходимо эффективно вести проекты, сформировать команду исполнителей, построить план, рассчитать бюджет, учесть пожелания заказчика. Для этого необходимо знать и уметь применять основы методологии Scrum, но данная методология не подходит для компании ТОО «МедМедиа Казахстан».

**Цель:** проанализировать работу предприятия ТОО «МедМедиа Казахстан», Знание использования методологии Scrum в создании благоприятного бизнеса в теории и умение использования их на практике. Выявить основные проблемы и дать рекомендации по их устранению.

Исходя из вышеописанного, дипломная работа будет направлена на нахождения недостатков в методологии для данного предприятия, осуществления проектов, а также нахождение оптимального решения, построение шаблонов и алгоритмов работы.

### Поставленные задачи:

- Проанализировать алгоритм подготовки и проведения проекта;
- Сравнить теоретические знания о методологии Scrum среди сотрудников компании и сравнить с практическим применением;
- Выявить не проработанные моменты;
- Найти наилучшие методы решения.

### Методология исследования:

- Опрос;
- Проведение анализа различных путей реализации и продвижения имиджа компании;
- Непосредственное участие в процессах внешней коммуникации.
- Непосредственное участие в создании алгоритмов работы и утверждение шаблонов.
- Разработка и утверждение документов по стандарту менеджмента качества ISO9001:2015
- Проведение эксперимента

## **Теоретические основы Scrum методологии.**

Agile (перевод с английского) – поворотливый, способный изменяться быстро под воздействием внешних факторов. Agile методология – ряд мероприятий, направленных на то, чтобы в сроки поставить готовый продукт, продукт готовый к применению и удовлетворяет все потребности заказчика и исполнителя. Подходы к разработке проекта, основанные на итеративном проходе по скопу задач в условиях в работе разных специалистов, настроенных на достижении работоспособного продукта. Это значит, что с помощью таких технологий сотрудники могут согласованно работать и за определенные промежутки времени какой-то работающий результат, который в итоге вырисовывается в конечный продукт. Agile методологии является семейством методологии с совокупностью различных подходов и идей, эти принципы были документально утверждены в 2011 году. В документы вошли 4 основные идеи:

1. Люди и процессы намного важнее тех инструментов, которые должны быть использованы в разработке проекта.
2. Работающий продукт намного важнее чем грамотно и четко описанная документация. Не нужно тратить время на написание большого количества документации и лучше сразу приступить к работе и делать продукт.
3. Общение с заказчиком, прямое и беспрепятственное, гораздо важнее хорошо структурированного и задокументированного договора с заказчиком.
4. Изменчивость продукта гораздо важнее, чем следование заранее установленного плана.

На этих четырех принципах и базируются все основные виды Agile методологии.

Со Scrum методологией работает практически 90% проектов. Scrum также является гибкой методологией для создания и управления проектом. В данной методологии есть 4 главные роли:

1. Клиент – человек, без которого ничего не состоится. Человек, который имеет идею и финансовые ресурсы, которые он может инвестировать в идею и нанять команду исполнителей.
2. Product owner – это промежуточное звено, которое ведет всю коммуникацию с клиентом, по поводу его новых идей и всего функционала продукта. Он также, как и клиент полностью внедрен в представление по поводу того, как должен работать конечный продукт. Product owner может быть как и на стороне клиента, так и на стороне команды.
3. Бизнес-аналитик – человек, который тесно работает с product owner. Этот человек очень хорошо понимает процессы, которые происходят в бизнесе, и он является связующим звеном клиента и product owner с командой исполнителей. Именно этот человек переводит задачи клиента в задачи понятные исполнителям. Делает он это посредством Backlog-a.
4. Scrum master – человек, который контролирует всю работу команды, чтобы все условия методологии исполнялись. Обычно этим человеком является менеджер проекта. [1], [2]

Backlog – перечень тех задач, которые нужно сделать чтобы завершить продукт, а точнее он состоит из еріс-ов. Еріс, в классическом Scrum – это большая задача, часть функционала, которая может быть завершена в рамках разработки продукта. Рассмотрим пример на основе разработки IT-продукта: построение социальной сети. Во время создания данного проекта еріс-ом может быть личный кабинет пользователя, B2B площадка, на которой корпоративные клиенты могут покупать статистику этих пользователей. То есть две очень большие системы,

которые на первый взгляд слегка независимы друг от друга, могут являться еріс-ами. Далее в Backlog-е еріс-и делятся на stories.

Story – более мелкая часть функционала, которая еще не может служить функционалом для разработки, потому что она более крупная и описана более общими словами, но разбивает еріс-и на более мелкие подзадачи. Например, личный кабинет пользователя может состоять из такого функционала как авторизация, изменение личных данных, выгрузка материалов, получение материалов, рассылки уведомлений, обмен сообщениями с другими пользователями. Обычно story отвечает на вопрос: чего я, как пользователь, хочу? Я, как пользователь, хочу размещать посты у себя на стене – это story. Я, как пользователь, хочу отмечать понравившиеся мне публикации – это тоже story. Далее идет уже самые небольшие задачи.

Backlog это не просто обычный список задач, это список приоритизированных задач, которые назначает бизнес-аналитик вместе с product owner, для того, чтобы определённые задачи были выполнены быстрее. Таким образом, на выходе к разработчикам выходят уже рассортированные по степени важности story, которые в дальнейшем разработчики разбивают на задачи.

Собрания одно из неотъемлемых пунктов м методологии Scrum. Первое и самое главное собрание – planning poker.

Planning Poker – это собрание команды на котором они берут stories приватизированном Backlog-е и разбивают их на задачи. Например, story, я, как пользователь, хочу иметь личный кабинет разбивается на задачи создания страницы личного кабинета, создания механизма авторизации, создание механизма регистрации. Эти три задачи оцениваются и задачи оцениваются в идеале в story point. Обычно задача оценивается временными метками и это немного неправильно, с точки зрения гибких методологий, потому что правильно оценивать задачу с точки зрения не временных затрат, а с точки зрения сложности.

Для того чтобы оценить задачи исполнители, собравшись на planning poker, определяют эталонные задачи, например, они все работали с функционалом регистрации, и они делятся опытом, за какое время им удалось выполнить задачу. В итоге они в коллективном совещании приходят к мнению, что данную задачу можно решить за определенный промежуток и состоит из некоторого количества story point-ов и уже отталкиваясь от этого они оценивают все остальные задачи.

У всех, находящихся на этом собрании, есть карты, на которых выставлены числа, соответствующие какому-либо количеству story point-ов. Для того чтобы оценка была как можно больше честной, все в закрытую при объявлении задачи при выбирают своё количество Story Point и после одновременно показывают, что они поставили. Если примерно у всех оценка совпадает, то берётся это число как оценка для задачи. Если оценка сильно скачет, то обычно спрашивают у человека, который выставил наименьшее количество point-ов, почему он так низко оценил задачу, и у человека, который выставил наибольшее количество point-ов, почему он сделал такую высокую оценку. После обсуждения делается еще одно голосование, если после этого результаты не скачут очень сильно, то story утверждается. Если всё равно результата скачет, то соберётся среднеарифметическое. Таким образом на planning poker обычно решаются несколько главных задач. Первая задача — это разделение story на point и вторая задача — это оценка сложности этих задач. После planning poker обычно идёт сессия временной оценки задач. Нужно ещё оценить задачу с точки зрения времени, чтобы понимать, когда по срокам закончится работа. На собрании исполнители уже видят сложности задач, и они просто договариваются сколько времени они бы потратили на ту или иную задачу, а также назначаются ответственные за эти задачи и концу этой сессии у нас уже есть список задач. Далее задачи помещаются в список to do или задачи на разработку. Эти задачи оценены и приоритизированы, в них есть назначенные исполнители. С этого момента, как только все задачи назначены, спринт считается запущенным.

Спринт – это участок времени, за который исполнитель выполняет какой-то фиксированный набор задач, оцениваемых на оценочной сессии. В конце спринта всегда должен быть способный к демонстрации продукт, который можно показать заказчику. Спринты обычно

равны нескольким неделям, от двух до четырех. Когда проводится review, либо обзорная экскурсия, обычно это происходит в онлайн, каждый исполнитель презентует все задачи, которые он сделал. Важно то что концу спринта есть работоспособный список функционала. Кроме того, в рамках спринта задача меняет свой статус, это одно из важнейших понятий спринта, статусность задачи и время её жизни во время спринта. Изначально задачи после оценки попадают в статус to do, создаются либо электронные доски, либо физические доски с несколькими колонками, первая колонка - to do, вторая колонка - in progress, третья колонка - ready for gate, четвертая колонка - done. Это статусы по которым текут задачи. Задача после оценки попадает в первую колонку, затем исполнитель берёт её в разработку, перемещает её в in progress. Когда менеджер закончил задачу, он перемещает ее в третью колонку, то есть задача готова тестированию. Если тестирующий задачу протестировал и нашёл какие-то изъяны, он отправляет её обратно либо в in progress, либо отправляет задачу в ещё одну колонку под названием rejected, она находится между to do и in progress. Исполнитель, увидев задачу в колонке rejected, перемещает её в приоритетную очередь в in progress и старается исправить недоработки. Как только тестирующий видит, что задача завершена он переводит её в done. Как только все задачи относящиеся какой-то stories завершены, считается что store закрыта и обычно в рамках спринта закрывается какое-то количество point-ов. Когда проходит в этот время review. На review происходит демонстрация продукта заказчику. После этого есть ещё несколько собраний направленных на улучшение процессов. В review входит обзор только тех задач, по которым были закрыты все stories. Если вы не закрыли какие-то задачи, то это stories считается не закрытой и переходит автоматически на следующий спринт. После review обязательно проводится ретроспектива.

Ретроспектива – собрание, на котором команда отвечает на несколько очень важных вопросов: что мы делали хорошо, что мы делали плохо в спринте и что нам нужно сделать для того, чтобы в следующий раз в спринте работать лучше. Таким образом вся команда по очереди высказывается и предлагает варианты улучшения процессов. К концу ретроспективы мы имеем список моментов нарушений, которые в конце следующего спринта будем рассматривать и будем смотреть, что мы действительно улучшили, что не смогли улучшить и составлять новый список. Таким образом из спринта в спринт будут закрываться новые истории. [3], [4]

## **Резюме ТОО «МедМедиа Казахстан»**

Компания ТОО «МедМедиа Казахстан» начала свою деятельность в 2006 году.

Миссия: Профессиональная информационная и организационная поддержка медицинских организаций Республики Казахстан.

Видение: Динамично развивающаяся компания, занимающая лидирующее положение на рынке организации маркетинговых и информационных мероприятий, обучения для медицинских работников, медицинских организаций и медицинских профессиональных сообществ.

Политика в области качества:

Деятельность ТОО «МедМедиа Казахстан» направлена на достижение и поддержание высокого уровня качества услуг по организации мероприятий в интересах здравоохранения Республики Казахстан.

ТОО «МедМедиа Казахстан» является организатором альтернативной профессиональной площадки для обмена опытом, мнениями, дискуссионными позициями, ориентированной на непрерывное повышение уровня знаний и квалификации медицинских работников Республики Казахстан.

ТОО «МедМедиа Казахстан» позиционирует себя как издательский дом, предоставляющий возможность именитым авторам и начинающим специалистам заявить о себе в научной среде для предложения и обсуждения новых видов диагностики, лечения и продвижения наилучших практик в медицинских науках.

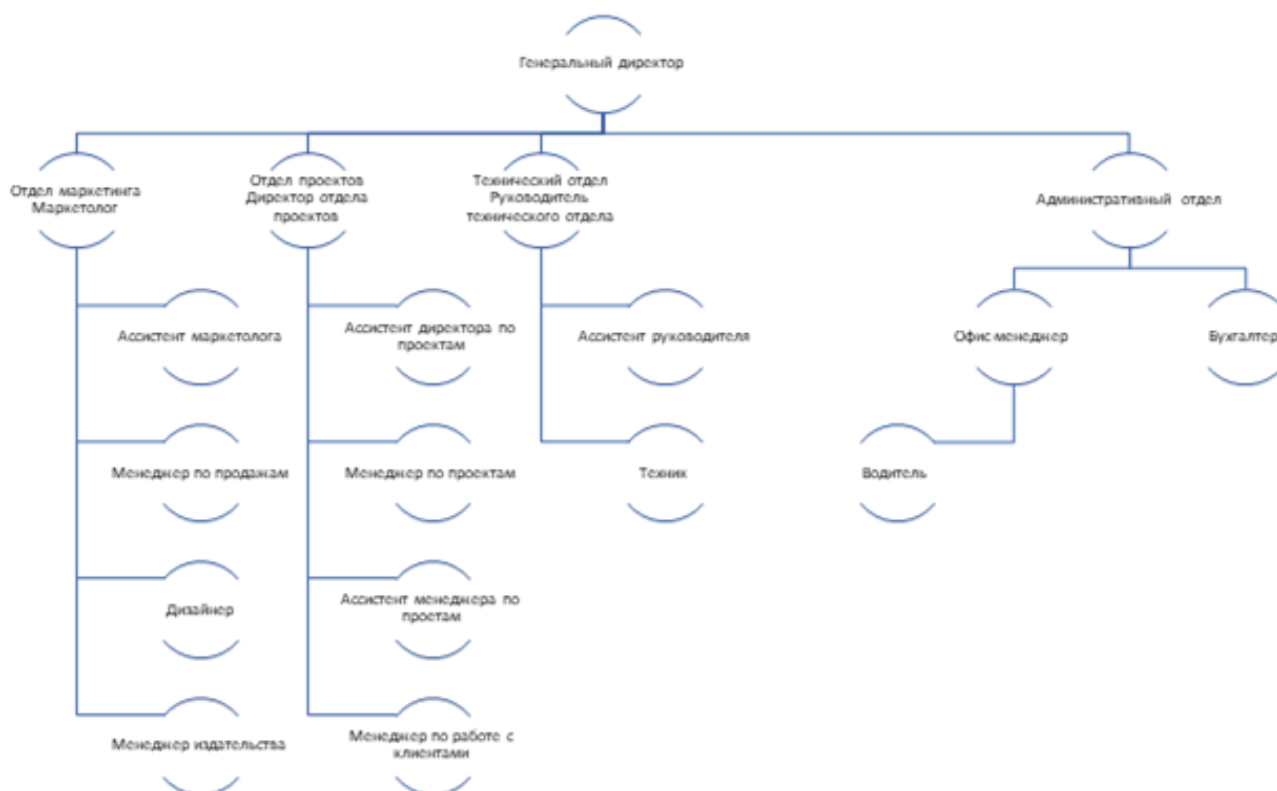
ТОО «МедМедиа Казахстан» создает условия для непрерывного обучения врачей Республики Казахстан, привлекая к этому высококвалифицированных лекторов.

Основополагающие ценности политики ТОО «МедМедиа Казахстан» в области качества:

1. Личное участие руководства ТОО «МедМедиа Казахстан», стимулирование и поддержка предложений и инициатив сотрудников в определении и реализации политики, целей и текущих задач в области качества, разумной интеграции требований стандарта ISO 9001:2015, законодательных, нормативных и иных применимых требований в бизнес-процессы ТОО «МедМедиа Казахстан».
2. Комплексное и сбалансированное управление процессами достижения качества услуг и устойчивого успеха бизнеса.
3. Работа команды профессионалов.
4. Стимулирование развития компетенций работников.
5. Непрерывное повышение эффективности и результативности системы менеджмента качества и деятельности ТОО «МедМедиа Казахстан» в рамках системы менеджмента качества.

### Система управления персоналом ТОО «МедМедиа Казахстан»

На предприятии ТОО «МедМедиа Казахстан» преобладает линейно- функциональная структура. При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение или производственное. Так как количество работников на предприятии очень маленькое, то и структура управления достаточно простая. На Рисунке 1 ниже можно более подробно рассмотреть структуру управления предприятия:



**Рисунок 1. Организационная структура ТОО «МедМедиа Казахстан»**

Примечание: составлено автором по учредительным документам ТОО «МедМедиа Казахстан»

Главными плюсами линейно-функциональной структуры являются:

- Компетентность функциональных руководителей, возможности для карьерного роста;
- Эффективное использование ресурсов;
- Контроль деятельности как целых подразделений, так и отдельных исполнителей;
- Улучшение координации в функциональных подразделениях.

Характер организационных отношений между структурными подразделениями являются функциональными. Это позволяет эффективно распределять обязанности между подразделениями и достигать наилучшего результата.

Для совершенствования организационной структуры применяется существует 4 наиболее эффективных методов:

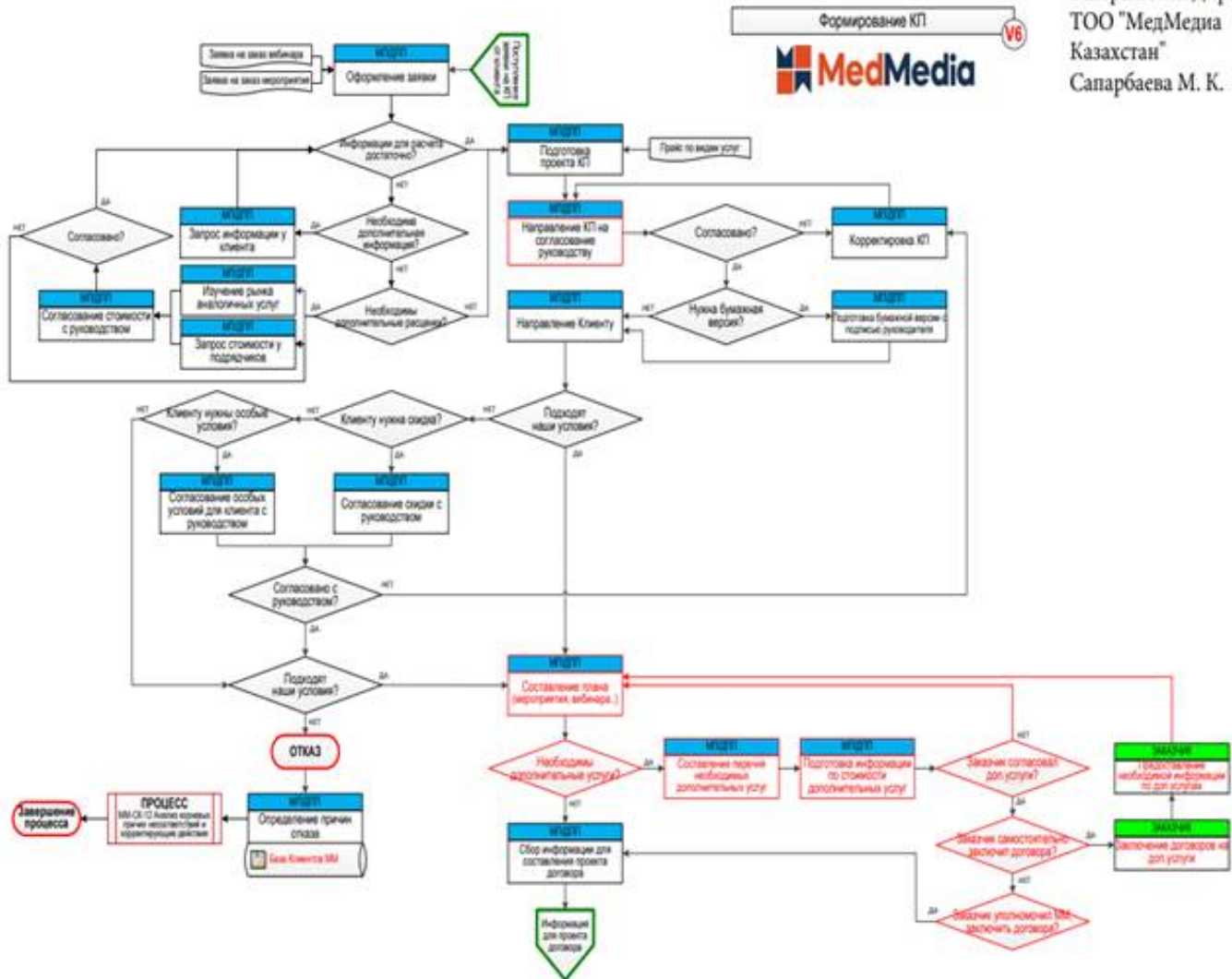
- Экспертный метод
- Метод сравнения и аналогий
- Метод структуризации целей
- Методы организационного моделирования

Рассматриваемое нами предприятие использует метод сравнения и аналогий. Данная работа является одной из обязанностей финансового директора. Эффективность данного метода заключается в использовании при совершенствовании организации управления элементов механизма управления, организационных форм и решений. Метод сравнения и аналогий предусматривает разработку и использование типовых структур управления, норм управляемости, типового состава функций управления, различных расчетных формул для определения нормативов численности управленческих работников. Основное содержание метода заключается в выделении групп однородных предприятий, определяемых на основе объемов и сложности работ по управлению. Для каждой группы разрабатывается типовая организационная структура и другие типовые решения по построению аппарата управления.

Главными функциями аппарата управления ТОО «МедМедиа Казахстан» является эффективное использование имеющихся ресурсов для получения наибольшей выгоды.

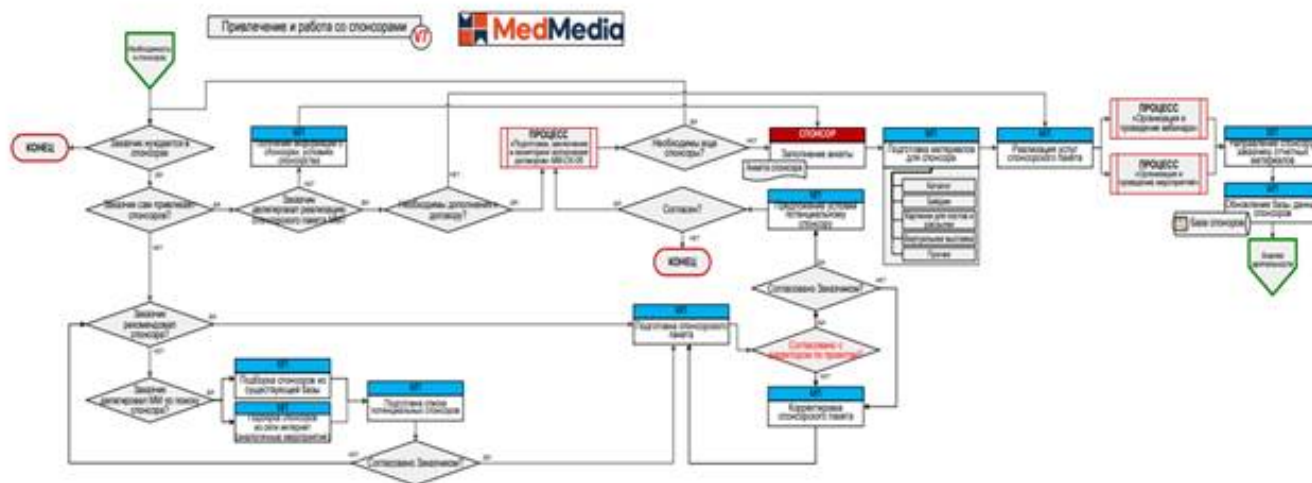
### **Алгоритм работы компании ТОО «МедМедиа Казахстан»**

Основным двигателем компании является отдел проектов. Именно за счет данного отдела компания остается конкурентноспособной и развивается дальше. Менеджера отдела проектов работают по строгому алгоритму, который был составлен по стандарту «ISO9001:2015: Стандарт менеджмента качества». Алгоритмы представляют собой таблицы, в которых подробно описаны шаги и действия. На Рисунке 2 можно увидеть, как составляется коммерческое предложение для клиента. Самое главное для менеджера на данном этапе выявить все потребности клиента и объяснить для чего нужно то или иное оборудование. Зачастую клиенты не особо понимают потребность в дополнительных затратах, но без необходимого оборудования не удастся провести трансляцию на должном уровне. В целях экономии заказчик не всегда приобретает полный пакет услуг, что в конечном итоге негативно сказывается на проведении мероприятия. На Таблице 1 представлены услуги, прописываемые в коммерческом предложении.



Примечание: составлено автором по стандарту «ISO9001:2015: Стандарт менеджмента качества»

На Рисунке 3 отображен алгоритм работы со спонсорами. Очень важно отобрать целевых спонсоров так как если одному спонсору отправлять все мероприятия он попросту может в дальнейшем отказаться от мероприятия.



**Рисунок 3. Алгоритм привлечения и работы со спонсорами ТОО «МедМедиа Казахстан»**

Примечание: составлено автором по стандарту «ISO9001:2015: Стандарт менеджмента качества»

На каждое мероприятие мы разрабатываем спонсорский пакет и заключаем договор с компанией, спонсорский пакет дает возможность участникам ознакомиться с условиями участия.

Для постановки задач сотрудники компании использую Trello. Каждый руководитель имеет свою доску, в нее обязательно добавлены подчиненные и генеральный директор. Каждую неделю руководитель ставит задачи менеджеру или ассистенту в колонку задачи. Например, доска команды состоящей из генерального директора, директора отдела проектов, ассистента директора по проектам и менеджера по работе с клиентами. У менеджера по работе с клиентами всего 2 колонки: задачи и выполнено. Это связано с тем, что данному менеджеру не обязательно переставлять задачи в колонку на «На утверждение», так как его главная обязанность это привлечение спонсоров.

Полный отчет по мероприятию менеджер по работе с клиентами должен отображать в отчетной таблице, которая находится в корпоративной сетке. В корпоративной сетке компания хранит все отчеты, бюджеты, договора, административные документы и стандарты. Доступ к каждой папке строго ограничен и вход осуществляется только при введении пароля: директор отдела проектов имеет доступ к папке менеджера по проектам, своей команды, маркетолога и стандартам. Менеджер, маркетолог, ассистенты имеют доступ к своим папкам, офис-менеджер только к административной папке, только у генерального директора есть доступ ко всем папкам. Главная задача менеджера по работе с клиентами - привлечение спонсоров и выполнение финансового плана мероприятия.

У ассистента директора по проектам в Trello существует еще один столбик «На утверждение». Ассистент переносит туда свои задачи, для которых директор по проектам должен сделать выборку, зачастую в данную колонку уходят такие задачи как: забронировать ресторан, разработать макет сертификатов и так далее. Перед тем как показать генеральному директору окончательный вариант необходимо сравнить наиболее выгодные варианты как для компании, так и для заказчика. Помимо Trello ассистент ведет таблицу бюджета к которой дополнительный доступ есть только у генерального директора и директора по проектам. В таблице бюджета расписываются плановые расходы и фактические, записывается поставщик, отображается статус получения акта выполненных работ. Менеджер по проектам ведет все таблицы самостоятельно, до момента пока у него не появится ассистент. У менеджера также есть своя отдельная доска в Trello на которой директор по проектам ставит задачи. На Рисунке мы можем увидеть полный путь задачи



**Рисунок 4. Полный путь задачи**

Более подробная доска, которая больше всего подходит под методологию Scrum, принадлежит дизайнеру. К данной доске имеет доступ все сотрудники компании МедМедиа. Есть 3 основные колонки: задачи, в работе и на утверждение. Как и было описано в методологии Scrum сначала задача попадает в первую колонку, когда дизайнер приступает к работе он переносит ее во вторую колонку, далее, при готовых материалах, дизайнер отправляет задачу на утверждение. Из данной колонки задача снова может мигрировать в колонку задачи и так по кругу пока макет не утвердится. У каждого менеджера есть своя колонка, благодаря этому сотрудники всегда могут быстро найти свою задачу и при необходимости изменить ее.

#### **Оценка знаний основ методологии Scrum среди сотрудников компании ТОО «МедМедиа Казахстан»**

Среди сотрудников отдела проектов ТОО «МедМедиа Казахстан» был проведен опрос, который был направлен на выявления слабых мест организации сотрудников. Опрос состоял из 14 вопросов:

- Как давно Вы работаете в компании ТОО "МедМедиа Казахстан"?
- В какой сфере Вы работали до того, как заключили ТД с ТОО "МедМедиа Казахстан"?
- Был ли у Вас опыт ведения проектов?
- Существует ли у Вас план мероприятия?
- На какой платформе Вы ведете план мероприятия?
- Устраивает ли Вас платформа на которой Вы ведете план мероприятия?
- Бывают ли периоды когда Вы не укладываетесь в поставленный план?
- Если на предыдущий вопрос Вы ответили да, то в чем причина?
- Как часто Вы проводите собрания с командой?
- Разбираете ли Вы все актуальные вопросы на собраниях?
- Все ли остается для Вас понятным после мероприятия?
- Было ли для Вас удобнее делать план мероприятия на более короткий период? Например не на 2-3 месяца, а на 2-3 недели?
- Знаете ли Вы что такое методология Scrum?
- Хотели бы Вы узнать больше о методологии Scrum?

По результату первого вопроса было выявлено, что лишь 2 сотрудника

работают в компании больше года. Это говорит о высокой текучести кадров. Только за 2021 год компанию покинуло 4 сотрудника. При такой потере кадров обучение новых сотрудников занимает большое количество времени и алгоритм работы постоянно находится в корректировке.

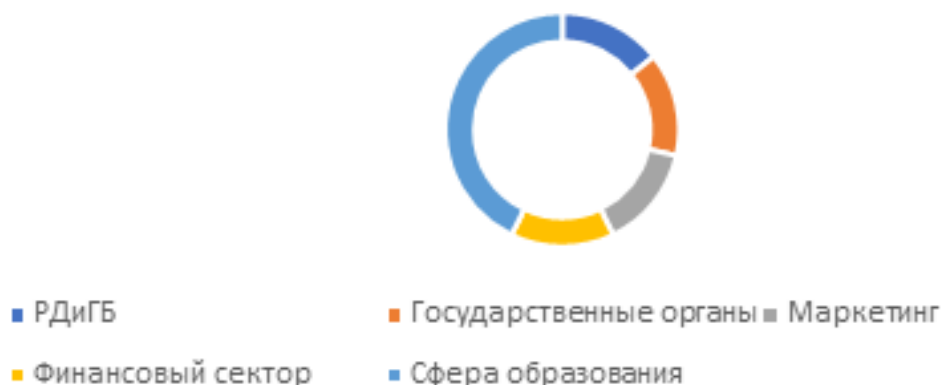


**Рисунок 5. Продолжительность работы сотрудников**

При таком большом количестве сотрудников, всего 3 сотрудника не являются ассистентами, хотя за 15 лет на рынке, компания могла бы иметь штаб намного больше. Основные жалобы от уволенных сотрудников были следующие: не большая заработная плата, большой объем работы и постоянный стресс.

Следующий вопрос был направлен на выявления того какими навыками и опытом обладают сотрудники и был ли у них опыт в проведении мероприятий. Ни один из сотрудников не работал в сфере организации мероприятий и всего 3 сотрудника сталкивались с организацией мероприятия, но на уровне корпоративов или выезда с командой в горы.

## Сферы деятельности сотрудников до трудоустройства в ТОО "МедМедиа Казахстан"



**Рисунок 6. Сферы деятельности сотрудников**

Вопрос номер 4 и 5 был направлен на то, что выяснить, есть ли в отделе проектов план работы. Все респонденты ответили, что план работы есть, но у каждого сотрудника он хранится на разных носителях. Исходя из этого можно сделать вывод, что нет шаблона плана мероприятия. Из-за этого очень часто возникают трудности в работе, некоторые моменты могут быть не замечены и упущены. Всего один сотрудник ответил, что не доволен тем, что план работы ведется в произвольной форме. 3 сотрудника ответили, что не хотели бы менять план мероприятия, 4 сотрудника хотели бы систематизировать заполняемость плана мероприятия. 6 респондентов из 7 ответили, что зачастую не успевают сдавать свои задачи в срок. В основном это связано с постоянными звонками от клиентов с просьбами отправить им ту или иную информацию и тем самым клиенты пополняют ежедневный список задач. При опросе было выявлено, что все сотрудники компании регулярно посещают собрания. Собрания происходят в 2 этапа: сначала генеральный директор приглашает к себе руководителей отделов, потом руководители передают информацию своим подчиненным. Очень часто, во время рабочего дня при большом количестве вопросов, организуются пятиминутки. Это делается для того, чтобы во время рабочего процесса не отвлекаться на вопросы и уточнения.

Про методологию Scrum знает всего один сотрудник, но с основами методологии он не знаком. Как было выяснено позже сотрудник лишь слышал об этой методологии, но не более того. Остальные сотрудники про методологию не слышали, но хотели бы узнать о ней.

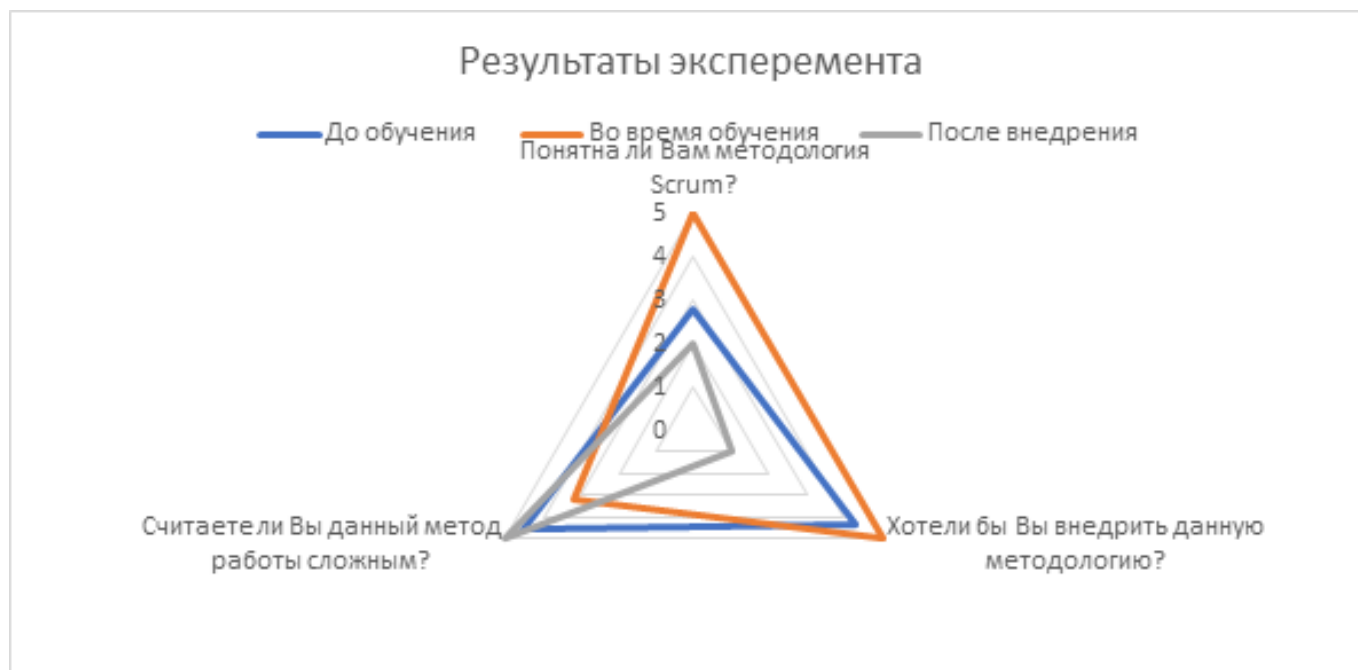
**Выводы и рекомендации..** После проведения опроса было принято решение внедрить тестовое использование методологии. Для сотрудников компании был проведена лекция, которая позволила всем ознакомиться с основами метода. Лекция проводилась под руководством специалиста из IT компании, с которой ТОО «МедМедиа Казахстан» сотрудничает более 5 лет. Обучение длилось 2 дня. До, во время и после эксперимента был проведен опрос, состоящий из 3 вопросов:

Понятна ли Вам методология Scrum?

Хотели бы Вы внедрить данную методологию?

Считаете ли Вы данный метод работы сложным?

На Рисунке мы можем ознакомиться с результатами эксперимента. Участники давали ответ по 5-ти бальной шкале, все результаты были вычислены с помощью среднеарифметических подсчетов.



**Рисунок 7. Результаты эксперимента**

Как можно заметить на диаграмме результаты эксперимента показали очень плохие показатели. До обучения у участников было размытое понятие о Scrum, во время обучения сотрудники показали высокую заинтересованность и с большим энтузиазмом выполняли все задания. Но после внедрения и работы по методу было выявлено очень много неудобств. По следующим причинам методология Scrum не может быть внедрена в ТОО «МедМедиа Казахстан»:

Методология Scrum не подойдет для команды с большим количеством людей. Самое оптимальное количество исполнителей в команде 5. При таком количестве меньше вероятность того, что информация будет искажаться и сроки не будут сдвинуты. Если членов команды будет больше, то есть вероятность того, что отдельные единицы будут задерживать проект или вносить свои правки с самый последний момент из-за чего всем членам команды придется в срочном порядке вносить корректировки. При спешке вероятность допущения ошибок значительно увеличивается. Очень часто заказчики это – медицинские ассоциации, которые имеют очень большой организационный комитет. Из-за этого очень часто работа тормозится – заказчики не могут договориться между собой чего именно они хотят. Подготовка к мероприятию начинается за 3-4 месяца, а на некоторые мероприятия и за 8, из-за этого не всегда есть возможность точно знать когда будет выполнена та или иная задача. Дополнительно к этому одна команда ведет сразу 5-6 проектов одновременно.

Рекомендации:

ТОО «МедМедиа» следует дальше продолжать работу над внедрением ISO9001:2015

Разработать четкий шаблон плана мероприятий

Набрать еще 10 сотрудников для успешной сдачи проектов

**Заключение.** В ходе написания диссертационной работы была доказанна следующая гипотеза: Каждому предприятию необходимо эффективно вести проекты, сформировать команду исполнителей, построить план, рассчитать бюджет, учесть пожелания заказчика. Для этого необходимо знать и уметь применять основы методологии Scrum, но данная методология не подходит для компании ТОО «МедМедиа Казахстан».

**Выполненная цель:** проанализировать работу предприятия ТОО «МедМедиа Казахстан», Знание использования методологии Scrum в создании благоприятного бизнеса в теории и умение использования их на практике. Выявить основные проблемы и дать рекомендации по их устранению. Исходя из вышеописанного, дипломная работа будет направлена на нахождения недостатков в методологии для данного предприятия, осуществления проектов, а также нахождение оптимального решения, построение шаблонов и алгоритмов работы.

**Закрытые задачи:**

- Проанализировать алгоритм подготовки и проведения проекта;
- Сравнить теоретические знания о методологии Scrum среди сотрудников компании и сравнить с практическим применением;
- Выявить не проработанные моменты;
- Найти наилучшие методы решения.

**Были использованы следующие методы исследования:**

- Опрос;
- Проведение анализа различных путей реализации и продвижения имиджа компании;
- Непосредственное участие в процессах внешней коммуникации.
- Непосредственное участие в создании алгоритмов работы и утверждение шаблонов.
- Разработка и утверждение документов по стандарту менеджмента качества ISO9001:2015

Проведение эксперимента