

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами в организации (на примере ООО «Арттокс Медиа»)

Руководитель _____
подпись, дата

канд. экон. наук, доцент О. С. Суртаева

Выпускник _____
подпись, дата

П. А. Креймер

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления проектами в организации.....	5
1.1 Сущность и содержание проектного управления в организации	5
1.2 Гибкий метод проектного управления SCRUM.....	14
2. Анализ проектной деятельности организации на примере ООО «Артокс Медиа».....	28
2.1. Общая характеристика деятельности организации	28
2.2 Внутренний и внешний анализ организации	29
2.3 Анализ системы управления проектами в организации ООО «Артокс Медиа»	41
3 Внедрение SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами в организации ООО «Артокс Медиа»	47
3.1 Способы внедрения SCRUM методологии в организацию ООО «Артокс Медиа».....	47
3.2 Оценка внедрения SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами организации	56
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение А-Е.....	66-71

ВВЕДЕНИЕ

Одним из главных вызовов для современных предприятий, функционирующих на высокодинамичных рынках, является постоянно растущая неопределенность внешней среды и усиливающаяся интенсивность конкурентной борьбы. В таких условиях традиционные подходы к управлению не способны обеспечить гибкость, требуемую для успешного функционирования предприятий. Внедрение гибких методологий может помочь компаниям в поддержании и повышении конкурентоспособности на современных рынках.

Объектом исследования в данной работе являются процессы и система менеджмента организации ООО «Арттокс Медиа». Предмет исследования – внедрение проектного управления организации на основе принципов гибкого управления SCRUM.

Цель проводимой работы заключается в формировании оценки проведенным мероприятиям по внедрению SCRUM методологии и выдвигании рекомендаций по дальнейшему управлению проектами в организации ООО «Арттокс Медиа».

Актуальность данной работы выражена необходимостью определить эффективность внедренных изменений и установить дальнейший вектор работы с проектами заказчиков.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- исследована сущность и содержание проектного управления в организации;
- рассмотрены особенности гибкой методологии проектного управления SCRUM;
- изучены преимущества использования SCRUM методологии управления применительно к менеджменту организации ООО «Арттокс Медиа»;

- проведена оценка совершенных изменений процессов менеджмента организации ООО «Арттокс Медиа» на основе принципов гибкой разработки SCRUM;

- были выдвинуты рекомендации по совершенствованию проведенных изменений.

Теоретической основой исследования являются научные работы российских и зарубежных авторов. Практическая часть работы выполнена на основе деятельности компании ООО «Арттокс Медиа», полученная в ходе неформального опроса, наблюдения, анализа внутренней и внешней среды организации и методом контент-анализа.

Структура работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы управления проектами в организации

1.1 Сущность и содержание проектного управления в организации

Согласно определению американского Института управления проектами (PMI), проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Согласно ISO 21500 проект состоит из уникального набора процессов, включающих координированные и контролируемые операции с датой начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели. Международная ассоциация управления проектами (IPMA), определяет проект как целенаправленную деятельность временного характера, предназначенную для создания уникального продукта или услуги. Можно привести следующие примеры проектов: разработка нового продукта или услуги, внедрение изменений в систему управления предприятием, ввод в эксплуатацию на предприятии информационной системы, строительство здания, внедрение нового процесса на предприятии. Проектный менеджмент как совокупность приемов и способов управления относится к инновациям, однако сам характер проектирования хорошо известен еще с древних времен [7]. Внедрение достижений научно – технического прогресса и развитие цивилизации было бы невозможно без разработки и реализации проектов. Чем быстрее шел прогресс, тем сильнее становилась зависимость людей от эффективного управления проектами. Проектный менеджмент как самостоятельная отрасль управленческой науки начала развиваться в конце сороковых – начале пятидесятых годов прошлого века. Обобщение и использование в работе компаний методических подходов и практического инструментария проектного менеджмента состоялось во многом благодаря созданию группы стандартов по управлению проектами. В зависимости от объемов и области применения, стандарты подразделяются на

международные, национальные, общественные, частные и корпоративные. Выделим и рассмотрим следующие ключевые особенности проекта:

а) проект всегда ориентирован на достижение конкретной цели, в связи с чем, необходимо точное формулирование как стратегических, высших целей, так и задач низшего звена;

б) проекты должны выполняться в течение определенного времени и должны быть завершены в конкретный срок. Каждый проект уникален и предприятие, используя проектное управление, как правило, разрабатывает новый продукт, услугу, запускает новый процесс;

в) проект является комплексной, динамической системой, состоящей из различных задач, действий, выполняемых последовательно. Проектное управление представляет собой деятельность, направленную на выполнение проекта с максимальной эффективностью, с учетом действующих ограничений и конечных целей.

В качестве элементов проектной деятельности обычно выделяют объект и субъект проектирования, цель, технологию, средства и методы проектирования. Субъектами принято считать инициаторов проектов: лиц, принимающих решения, сами предприятия, организации, институты. Объектами могут являться новые продукты, процессы, услуги, мероприятия и т.д.. Цель проектирования – разработка нового формата продукта, услуги, процесса. К средствам проектной деятельности можно отнести таблицы, схемы, планы, графики, порядок взаимодействий участников проекта. В качестве методов определяют способы решения поставленных задач. Это могут быть различные виды моделирования, экспертные оценки, методы машинного обучения, совещания [4].

Проектное управление обычно направлено на выполнение следующих задач:

- 1) разработка цели проекта;
- 2) определение этапов, целей, задач и подзадач проекта;
- 3) определение источников финансирования;

- 4) формирование команды проекта;
- 5) планирование сроков выполнения проекта, графика работ;
- 6) расчет ресурсов, бюджета проекта;
- 7) контроль за исполнением проекта, а также контроль рисков;
- 8) организация отчетности в рамках проекта;
- 9) обеспечение качественного взаимодействия между подразделениями.

Основными целями проектного управления, как правило, являются:

- 1) реализация основной стратегии предприятия с использованием методов проектного управления;
- 2) обеспечение совершенствования методов проектного управления предприятия;
- 3) повышение качества производимой продукции, разработка новых видов товаров, услуг, программного обеспечения;
- 4) повышение имиджа предприятия;
- 5) повышение эффективности использования ресурсов предприятия;
- 6) совершенствование мотивации и ответственности персонала;
- 7) эффективное распределение производственной нагрузки на персонал.

В современном мире существует большое многообразие стандартов управления проектами, разработанных в разных странах, которые обобщают опыт, накопленный при реализации проектов в различных отраслях деятельности, и отражают методологию управления самими проектами. Широкое признание во всем мире получил стандарт Американского института управления проектами (PMI) Project Management Body of Knowledge 5 (PMBOK5). Согласно PMBOK5, проект может иметь следующие фазы: начало, организация и подготовка, выполнение работ проекта, завершение проекта. Отмечается также, что риск и неопределенность характерны для начала проекта, затраты на проект могут достигать максимальных значений стадии выполнения проекта, а стоимость затрат на изменения достигает максимума на завершающей стадии проекта.

Рассматривая структуру проектного управления, PMBOK5 разбивает ее на 47 процессов, объединенных в следующие группы: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. Инициация проекта может происходить на основе потребностей компании, изменяющихся условий внешней среды. На стадии инициации ведется разработка технико-экономического обоснования проекта, устава проекта и общей стратегии проекта. При планировании осуществляется поиск наиболее эффективного достижения целей в рамках проекта. Планируются бюджет, команда проекта, расписание, определяются риски проекта, разрабатываются нормативные документы. Исполнение проекта заключается в выполнении плана и промежуточных целей проекта. Следует отметить, что во время исполнения проекта могут вноситься соответствующие изменения в план проекта. Мониторинг и контроль заключается в анализе планируемых и достигнутых показателей, контроля хода работ и рисков, отслеживании стоимости проекта, его соответствии, заявленном бюджету. [25]

Процессы закрытия проекта выражаются в подведении итогов проекта, оформлении заключительной документации, проведение анализа выполненной работы. Вышеуказанные группы процессов сопоставляются PMBOK со следующими областями знаний (функциями): управление интеграцией проекта, управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление качеством, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями проекта, управление рисками, а также закупками и заинтересованными лицами проекта.

1. Управление интеграцией проекта.

Интеграция – это объединение нескольких частей в целое. Под управлением интеграции подразумевается согласование, объединение и координация различных процессов и действий, направленных на достижение целей проекта. Данная область включает в себя определение ресурсов, прогнозирование потенциальных проблем, поиск компромиссов между заинтересованными сторонами проекта,

разработка Устава и плана управления проектом, а также процессы мониторинга и завершения проекта.

2. Управление содержанием проекта.

В данную область входят процессы, позволяющие производить фильтрацию и группировку только самых необходимых работ, которые напрямую понадобятся для успешного завершения проекта. Управление содержанием включает в себя определение, подтверждение и управление содержанием проекта, распределение работ, введение системы контроля, а так же сбор требований и создание иерархической структуры работ.

3. Управление сроками проекта.

Управление сроками включает в себя процессы, необходимые для своевременного завершения проекта, таких как: определение состава и взаимосвязи операций, оценка их ресурсов и длительности, составление расписания выполнения задач и управление им, планирование времени в проекте и его контроль.

4. Управление стоимостью проекта.

В данную область входят процессы, необходимые для создания бюджета и управления затратами, обеспечивающие завершение проекта в пределах установленного бюджета: оценка стоимости и управление ею, определение бюджета и сметы, контроль и прогнозирование стоимости.

5. Управление качеством проекта.

Управление качеством проекта включает в себя процессы и действия, обеспечивающие удовлетворение потребности в самом проекте и соответствие результатов заявленным требованиям. Производится управление посредством стандартов, нормативов, правил и процедур, входящих в систему управления качеством.

6. Управление человеческими ресурсами проекта.

Управление человеческими ресурсами – это процесс, необходимый для наиболее эффективного использования и работы команды проекта. Инструментами управления можно считать распределение ролей и ответственности между членами команды, развитие компетентности и профессионализма сотрудников в соответствии с поставленными задачами.

7. Управление коммуникациями проекта.

В данную область включены процессы для своевременного формирования, сбора, распределения, хранения, передачи и использования проектной информации для успешного функционирования проекта. При управлении коммуникациями обеспечиваются связи между людьми, руководителями, исполнителями и другими заинтересованными лицами внутри проекта, планирование взаимодействий и отчетность по исполнению задач.

8. Управление рисками проекта.

Управление рисками проекта включает в себя процессы, направленные на максимизацию вероятности выполнения задач проекта с помощью разработки методов идентификации, контроля, качественного и количественного анализа рисков, а также методов реагирования, мониторинга и управления рисками. Все это способствует минимизации возникновения неблагоприятных событий во время исполнения проекта.

9. Управление поставками проекта

Область управления поставками включает в себя процессы закупки или приобретения необходимых товаров или услуг для успешного завершения проекта. Так же подразумевается планирование контрактов с поставщиками ресурсов, получение заявок и предложений, осуществление закупок и управление закупочной деятельностью, администрирование и закрытие контрактов.

10. Управление заинтересованными сторонами проекта.

Под управлением заинтересованных сторон проекта понимается контакт между командой проекта, выявление потребностей и нужд между членами команды, заказчиками и спонсорами, а также решение возникающих проблем и выстраивание благоприятных отношений между сторонами проекта в целом. [29]

При сопоставлении областей знаний с основными группами процессов формируется матрица, которая выражает модель обобщенную модель методологии проектного управления (приложение А). В проектном менеджменте можно часто столкнуться с определением проектного треугольника, иной формулировкой которого является тройное ограничение. Данный термин включает в себя следующие взаимосвязанные ограничения (рисунок 1):

1. Сущность проекта, которая носит вид перечня выполняемых функций, направленных во имя достижения поставленных целей и достижения итоговых ориентиров. Данная группа документов оговорена в виде миссии проекта, технико-экономического обоснования проекта, при этом чем подробнее прописана инновация, тем точнее можно спланировать финансовые потоки, результат, сформировать бюджет;

2. Продолжительность осуществления проекта – лимиты по временным пределам реализации, при этом к четко сформулированным датам выполняется привязка запланированных результатов;

3. Бюджет, выполняется лимитирование по формированию цены проекта;

4. Критерий качества – предел, показывающий соответствие ожидаемым требованиям фактических промежуточных итогов реализации, в качестве примера можно привести ситуацию, когда клиент разработчика принимает условия выполнения на всем протяжении реализации проекта только первостепенных задач.

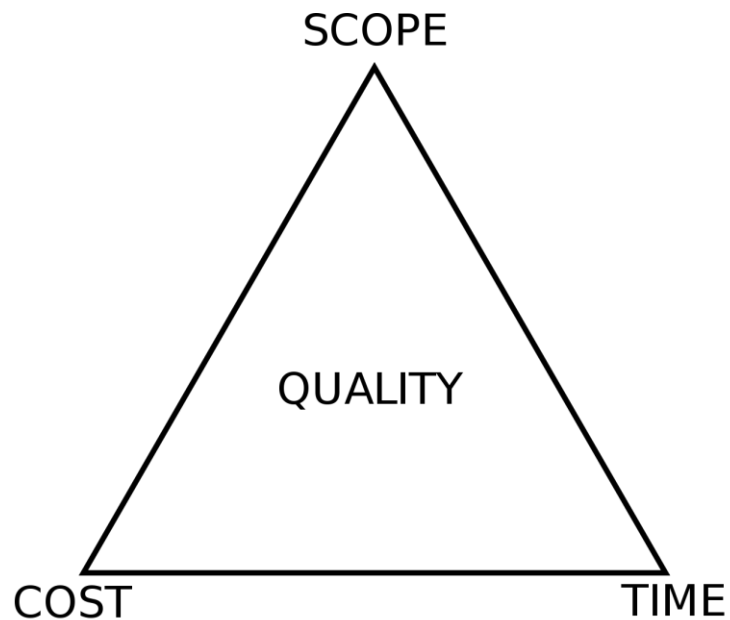


Рисунок 1 – Схематическое изображение проектного треугольника [33]

Относительно модели проекта можно отдельно анализировать как качество проекта, так и его промежуточные итоги, при этом понятие качества может трактоваться в таком виде: уровень качества – уровень идентичности фактических, полученных итогов утвержденным, плановым. Итак, уровень качества итогов находится в прямой зависимости от состава проекта с четким определением требований [8].

Объяснение понимания механизма разработки лимитов по проекту формируется таким способом:

- необходимо детально рассмотреть сущность проекта с четким обозначением его целевых установок. Воспринимая дерево целевых заданий проекта, разрабатываются плановые итоги, формируется комплекс требований;
- осознавая критерии качества к итогам, составляется перечень проектных работ;
- осознавая перечень проектных работ, необходимо спланировать временные рамки и их бюджет;

- закрепить прогнозные результаты, в которых указаны сущность, сроки, затраты, а также уровень качества проектных работ.

Поскольку проект связан с высокой степенью изменчивости внешней среды, то определяемые и сформулированные ранее показатели могут быть недостаточно устойчивы. Меняя один критерий треугольника, необходимо директору проекта уравнивать остальные. Осознавая механизм реализации треугольника, исполнитель проекта и клиент проекта вступают в договорные отношения, обговаривая приоритетность критериев, то есть на что в первую очередь необходимо обращать внимание – время, сущность проекта, сумма затрат либо уровень качества. В случае, когда инициатор проекта утверждает о полном соответствии и выполнении исключительно всех целевых установок и всех критериев, целесообразно все желаемые параметры обговорить заранее, это является обоснованием потребности в предварительном формировании бюджета и календарного графика. В то же время инициатор проекта должен понимать, что в случае изменения любых данных проект может изменяться и это приведет к дополнительному утверждению ключевых параметров [5].

Исходя из вышеизложенного, проект можно представить, как совокупность различных процессов, причем некоторые из них могут изменяться во время выполнения проекта. Полагаем, что успех проекта во многом зависит от правильного выбора групп процессов, необходимых для выполнения проекта с учетом основных функций проектного управления. Каждый проект уникален в своем роде, несмотря на возможное сходство.

Также, при рассмотрении понятия «проект» необходимо обратить внимание на такое понятие, как “жизненный цикл проекта”. (рисунок 2) [7].

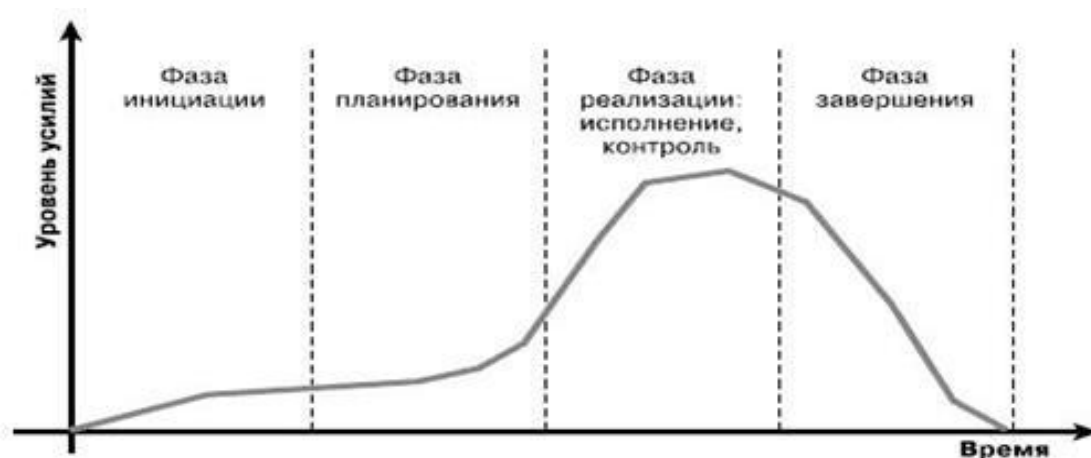


Рисунок 2 – Жизненный цикл проекта [7]

Единого подхода к определению жизненного цикла проекта не существует. Каждый проект уникален, может состоять из разных фаз, при этом как процессы планирования, так и процессы реализации проекта могут существовать в одном временном промежутке, чередоваться, а переход из одной фазы проекта в другую означает выполнение промежуточных целей и задач. Лимиты проектного задания формулируются на стадии разработки и прогнозирования. Пределы должны быть обрисованы в сопутствующей документации проекта, так как они играют роль баланса между потребностями клиента и потенциалом разработчика. Для того чтобы внедрить проектное управление на предприятии, необходимы не только свод правил, но и конкретные методы, которые позволяют проектному менеджеру эффективно осуществлять управление интеграцией, содержанием, стоимостью, временем и иными областями знаний проектной деятельности

1.2 Гибкий метод проектного управления SCRUM

Одним из возможных перспективных методов решений проблем современного менеджмента является применение принципов методологий гибкой разработки (Agile development). Agile – это набор принципов, методов и методологий, помогающих команде эффективно работать и принимать решения.

Кроме того, Agile – это мировоззрение, поскольку правильное мышление может оказать большое влияние на эффективность овладения процедурами. Это мировоззрение помогает членам команды делиться друг с другом информацией, и на основании этих данных самостоятельно принимать важные решения по проекту, не полагаясь только на руководителей. Одной из самых популярных методологий Agile является SCRUM [20]. SCRUM – это гибкая система управления, созданная в 1986 году. Слово «scrum» пришло в проектное управление из регби. В переводе на русский язык оно означает «схватка за мяч». Как спортивная команда готовится к решающей игре, так и команда сотрудников компании должна извлекать уроки из полученного опыта, осваивать принципы самоорганизации, работая над решением проблемы, и анализировать свои успехи и провалы, чтобы постоянно совершенствоваться. Система управления SCRUM считается самой структурированной из семейства Agile. Она сочетает в себе элементы классического процесса и идеи гибкого подхода к управлению проектами.

Первоначально Agile появился как альтернатива существовавшим ранее подходам к разработке программного обеспечения. Изначальная задумка состояла в формировании общих идей, ценностей и принципов, воплощающих в себе определенный образ мышления. [7] Традиционно при разработке программного обеспечения использовался так называемый «водопадный» подход (Waterfall), согласно которому команда сначала определяет требования к продукту, планирует проект в целом, разрабатывает решение и тестирует продукт. Однако, неудачи подобной проектной деятельности, выражающиеся в затягивании работ, разрастании бюджета, а так же в выпуске на рынок уже неактуального продукта вынудили руководителей искать новые пути решения своих потребностей. Agile не включает конкретных практик, а определяет ценности и принципы, которыми должны руководствоваться команды. Непосредственная история развития Agile

началась в 2001 году, когда в США был выпущен «Манифест гибкой разработки программного обеспечения» (Agile Manifesto). Принципы гибкой разработки:

- 1) высший приоритет – это удовлетворение заказчика с помощью частых и непрерывных поставок продукта, ценного для него;
- 2) изменения в требованиях принимаются даже на поздних этапах реализации проекта;
- 3) гибкие процессы приветствуют изменения, что является конкурентным преимуществом для заказчика;
- 4) полностью рабочее программное обеспечение поставляется каждые несколько недель или месяцев;
- 5) представители бизнеса и команда разработки должны работать вместе над проектом;
- 6) успешные проекты строятся мотивированными людьми. Необходимо дать им подходящую окружающую среду, ~ снабдить всем необходимым и доверить им делать свою работу;
- 7) самый эффективный метод обмена информацией – это личная беседа;
- 8) рабочее программное обеспечение – главная мера прогресса проекта;
- 9) гибкие процессы способствуют непрерывному развитию. Все участники проекта должны уметь выдерживать такой постоянный темп;
- 10) постоянное внимание к техническому совершенству и качественной архитектуре способствуют гибкости;
- 11) лучшая архитектура, требования, дизайн создается в самоорганизующихся командах;
- 12) команда постоянно ищет способы стать более эффективной, путем настройки и адаптации своих процессов.

В таблице 1 приведены основные отличия гибкой разработки от процессного подхода.

Таблица 1 – Отличия ценностей гибкой разработки от традиционных организационных ценностей.

Ценности гибкой разработки	Традиционные ценности
Ответ (реакция) на изменение	Четкое следование плану
Работающий и удовлетворяющий Заказчика продукт	Всеобъемлющее документирование
Сотрудничество с потребителями	Продолжительные переговоры по условиям договоров
Сотрудники и их взаимодействие	Процессы и традиционные инструменты управления

На основании информации, представленной в таблице 1, можно сделать вывод о том, что ценности Agile предоставляют намного большие возможности по реакции на изменения в конкурентной среде, чем традиционные ценности каскадного управления. В методологиях гибкой разработки упор делается на непосредственное общение членов команды. Обычно команда располагается в одном офисе, вместе с командой может находиться заказчик или его полномочный представитель, определяющий требования к продукту. Несмотря на то, что окончательно идеи гибкой разработки были сформированы именно с созданием манифеста, за исходную точку начала развития гибкой разработки можно считать 1930–е годы, когда американский ученый Уолтер Шухарт разработал новый подход к улучшению продуктов и процессов их разработки, называемый циклом Шухарта, циклом Деминга или PDCA (Plan, Do, Check, Action) – «план, осуществление, проверка, действие» (рисунок 3).

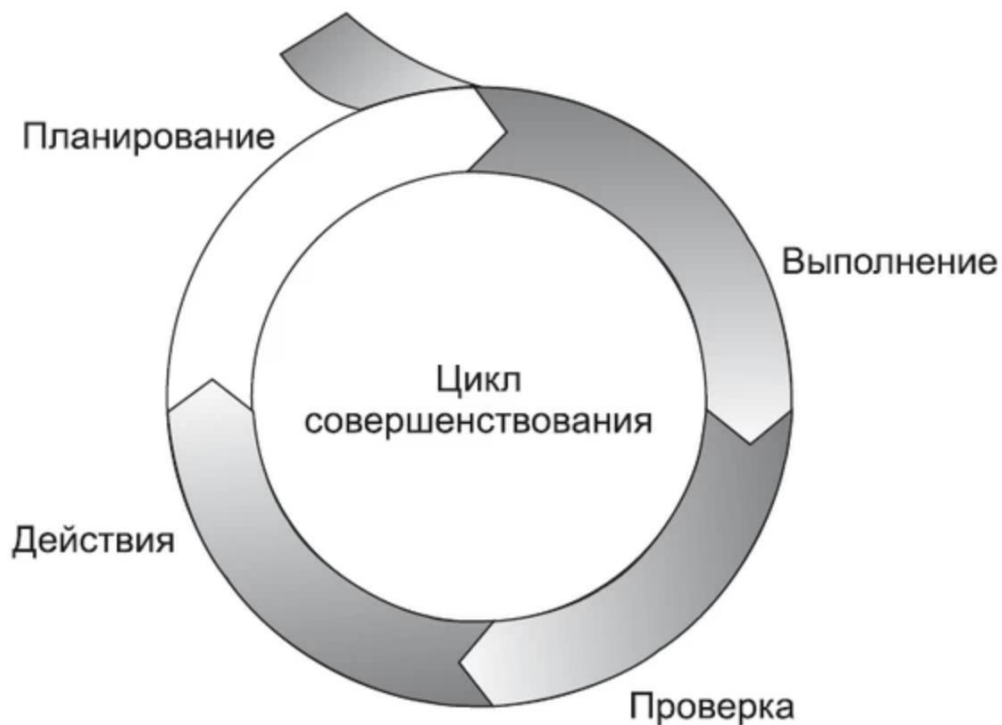


Рисунок 3 – цикл Деминга–Шухарта [18]

Цикл Шухарта–Деминга содержит четыре стадии:

- планирование изменений или испытаний, направленных на улучшение;
- осуществление изменений;
- изучение результатов;
- действия на основе полученных знаний.

После окончания Второй Мировой войны встал вопрос о восстановлении экономики Японии. В связи с этим туда был направлен ученый–статистик Эдвард Деминг. Он перенял подход Шухарта, развил его идеи и применил на практике. Деминг пришел к выводу, что повышение качества – это ключ к уменьшению стоимости и улучшения производительности, так как исправление дефектов, найденных на поздних стадиях работы, обходится организации очень дорого.

В 1946 г. Деминг выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества перед группой высших руководителей японских компаний.

Фокус на качестве был перенят японскими компаниями. В качестве примера можно привести компанию Тойота, руководство которой наняло Деминга для обучения менеджеров. Фокус на качестве, за внедрение которого выступал Деминг, присутствовал на предприятиях США еще до представления этого принципа японским компаниям. Например, особый контроль требовался за производственными процессами в военной промышленности – в этом случае от качества продукции напрямую зависела жизнь военнослужащих. Однако в послевоенное время фокус сместился с улучшения качества существующих продуктов на расширение ассортимента потребительских товаров, из-за чего вышеупомянутые принципы не нашли своего применения.

По мнению Д. Сазерленда, гибкая разработка может изменить любой вид деятельности в любой отрасли при условии, что ей не помешают сами топ-менеджеры, которые должны распространить принципы гибкой разработки по всей организации и приспособить их для разных подразделений компании.

Сущность этой методологии заключается в осуществлении множества скорых итеративных циклов планирования и разработки, в результате каждого из которых получается готовый работающий продукт [11].

Основные тезисы методологии SCRUM:

- 1) люди и их взаимодействие важнее технологических процессов и инструментов;
- 2) готовый продукт важнее документации по нему;
- 3) сотрудничество с заказчиком важнее жестких контрактных ограничений;
- 4) реакция на изменения важнее следования плану.

Реализация базовых принципов SCRUM позволяет максимально вовлечь заказчика в процесс реализации проекта, учесть все требования, оценить развивающийся продукт в режиме реального времени и получить мгновенные отзывы от пользователей и участников проекта. В результате повышается качество продукта и сохраняется его актуальность. У руководителя проекта

появляется возможность ставить амбициозные цели для проектной команды, что в свою очередь повышает мотивацию персонала и их заинтересованность в конечном результате. SCRUM–методология может быть использована во многих сферах бизнеса, где требуется проектный подход: для создания программного обеспечения, венчурных, маркетинговых продуктов и т.д..

Ключевым механизмом организации проектной деятельности по данной методологии является разбиение проекта на спринты. Спринт – это фиксированный временной промежуток длиной от одной до четырех недель, за который выполняется работа над выбранными задачами. Перед началом спринта проводится его планирование, на котором выбираются задачи, которые должны быть реализованы за этот спринт. Каждая из отобранных задач для удобства разбивается на более мелкие технические аспекты. При использовании SCRUM в каждый отдельно взятый момент времени производится работа не над отдельной стадией разработки, а над функциональной составляющей. По окончании каждого спринта поставляется готовый и рабочий элемент продукта – инкремент. В инкремент включаются все ранее разработанные функции, или же инкремент интегрируется к ним и тестируется. В противном случае, спринт не может считаться завершенным. В конце спринта существует возможность получить отзывы по поводу новых функциональных возможностей в контексте уже готовых функций. В течение спринта каждый день необходимо проводить встречу, так называемый SCRUM – митинг, во время которого исполнители и менеджер синхронизируют прогресс и обсуждают ряд вопросов, связанных с возникшими проблемами, если таковые имеются.

По окончании каждого спринта проводится обзор спринта. Он необходим для получения обратной связи от заказчика. Во время обзора владельцу продукта демонстрируют работоспособность нововведений, а тот, в свою очередь, делится своим впечатлением, критикой и предложениями, если таковые имеются. Это необходимо для улучшения качества продукта. При осуществлении каждого

спринта делается все, что необходимо для создания работающего приращения к продукту. Преимуществом этого подхода является быстрая проверка правильности нововведений, сделанных при разработке функций продукта, которая проводится в рамках одного спринта. Проведение смежной работы за один спринт позволяет быстро дорабатывать функции, вследствие этого преимущества итеративной разработки достигаются без необходимости планирования возможных дополнительных итераций продукта. Неправильное применение спринта заключается в ориентировании каждого спринта на всего лишь один вид работы. Получение замечаний по результатам спринта позволяет вносить необходимые изменения. Возможен выбор, над какими функциями команда будет работать в следующем спринте, или же следует изменить процессы, которые будут применяться при разработке следующего набора функций.

В некоторых случаях можно узнать, что получившееся приращение, несмотря на техническое соответствие определенным требованиям, оказалось не таким хорошим, каким могло быть. В этом случае может быть запланирована доработка в рамках будущего спринта как выражение ориентации на итеративную разработку и непрерывное улучшение продукта. Это помогает преодолеть проблему, заключающуюся в том, что невозможно знать заранее, сколько именно попыток понадобится для улучшения функции. В рамках SCRUM не требуется предварительное определение числа возможных итераций, непрерывный поток комментариев и предложений поможет установить уместное и экономически целесообразное число итераций, не прерывая при этом разработку продукта. Преимуществами данного метода является скорость запуска проекта, даже с минимальным бюджетом, а также возможность использования продукта, полученного после окончания каждого этапа. На каждом отдельном этапе выходит готовый к употреблению продукт и с каждым новым спринтом этот продукт меняется – это позволяет быстро подстраиваться под изменения внешней

среды. Ежедневный контроль над ходом работ позволяет более гибко управлять бюджетом проекта. Благодаря участию заказчика продукта в процессе создания эти изменения проходят наиболее эффективно.

Чтобы удостовериться в том, что проект отвечает требованиям Заказчика, которые имеют свойство изменяться со временем, перед началом каждого Спринта происходит переоценка ещё не выполненного содержания проекта и внесение в него изменений. В этом процессе участвуют все – команда проекта, SCRUM – Мастер и Владелец продукта. Ответственность за этот процесс лежит на всех. Владелец продукта является представителем Заказчика в проекте, или олицетворяет всех клиентов будущего проекта, в случае если Заказчика нет. Для этого он должен досконально знать их потребности и образ мышления, а также разбираться в продукте и технологии его изготовления.

SCRUM Мастер призван помочь участникам проекта лучше понять и принять ценности, принципы и нормы практики SCRUM. Его задача — следить, чтобы никто не мешал команде самостоятельно и комфортно работать над поставленными задачами. Команда же отвечает за то, чтобы в конце спринта все необходимые задачи были сделаны, а поставки – выполнены. В ходе итеративных циклов (Спринтов), в первую очередь решаются наиболее важные для клиента задачи, связанные с продуктом, в конце каждого спринта Заказчик оценивает полученный результат, рабочий инкремент продукта и дает комментарии о правильном взаимопонимании или о необходимости исправления представлений о продукте.

Как правило, длительность каждого спринта изначально определяется командой самостоятельно, исходя из объема заказа, собственного опыта и производительности. Благодаря этому, Agile-подходы к управлению позволяют сократить временные потери, в традиционном подходе к управлению уходящие на многократную доработку продукта, который в классическом проектном менеджменте тестируют только на стадии готовности промышленного образца

продукта. Придавая особое значение продуктивности, сосредоточиванию и взаимодействию, участники проекта могут достигать высококачественного конечного результата в короткие сроки и в тоже время легко адаптироваться к изменениям.

Основное отличие методологии SCRUM от каскадного подхода в том, что когда проект планируется изначально от и до, SCRUM позволяет в короткие сроки с минимальными затратами получить готовый продукт. Командная работа осуществляется в короткие итерации для максимальной эффективности, плюсом к этому является возможность испытаний новых итераций быстро и с моментальной фиксацией ошибок, затем проводится отслеживание результата. Команды сосредотачиваются на сотрудничестве и эффективности. Рассмотрим ниже процессы проведения Спринта при использовании метода SCRUM:

1. Упорядочивание беклога (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming») или ведение Журнала работ, направлено на планирование работы и проводится в первый день каждого Спринта для того, чтобы понять, что уже было сделано по проекту в целом, что ещё осталось сделать и принять решение о том, что необходимо делать далее. Определяются задачи, которые на данном этапе имеют наивысший приоритет и которые на данном этапе могут дать заказчику максимальную ценность;

2. Планирование спринта и распределение задач внутри Agile – команды предназначено для формирования общих представлений у членов команды о пути решения поставленных задач. Планирование спринта проводится в самом начале итерации, после встречи по упорядочиванию продукта;

3. Ежедневные собрания предполагают несколько минут в начале каждого дня спринта, в ходе которых члены команды могут поделиться информацией о положении дел в решении задач, если возникают проблемы, на летучке они озвучиваются, но решают их отдельно те люди, которые обладают для этого полномочиями, ресурсами или возможностями. Летучка предназначена для

озвучивания состояния проекта, мобилизации заинтересованных лиц в том случае, если среди участников команды есть люди, обладающие компетенциями или знающие возможные пути решения проблемы;

4. Подведение итогов Спринта служит мониторингу продвижения команды к созданию итогового продукта, в ходе этого собрания команда представляет результаты деятельности всем участникам, заказчику и иным заинтересованным лицам для того, чтобы немедленно получить обратную связь и убедиться, что создаваемый результат труда команды соответствует требованиям и запросам заказчика, согласуется с общей ценностью продукта и со стратегией предприятия;

5. Ретроспектива спринта направлена на рефлексию компонентов работы, которые могут в дальнейшем позволить команде работать более эффективно. Ретроспектива представляет собой анализ пройденного этапа разработки продукта, методологии и организации взаимодействия, рассматривается, насколько чётко и слаженно проходил процесс реализации итерации как этапа выполнения заказа, каким образом были решены возникшие проблемы в работе. Рассмотрим подробнее схему реализации проекта при помощи методологии SCRUM на рисунок 4.



Рисунок 4 – Схема реализации проекта при помощи методологии SCRUM [23]

Как и любая методология, SCRUM имеет сильные и слабые стороны. Их изучение необходимо для получения более полного представления о преимуществах внедрения данной методологии. Сильные стороны SCRUM: SCRUM был разработан для проектов, в которых необходимы «быстрые победы» в сочетании с толерантностью к изменениям. Кроме того, этот фреймворк подходит для ситуаций, когда не все члены команды имеют достаточный опыт в той сфере, в которой реализуется проект – постоянные коммуникации между членами командами позволяют недостаток опыта или квалификации одних сотрудников за счет информации и помощи от коллег.

Онлайн телеканал Netflix является отличным примером быстрых поставок результатов. Сайт ресурса обновляется каждые две недели благодаря SCRUM, который не просто позволяет работать с высокой скорости, но и аккумулирует пользовательский опыт и дает возможность выявить самое главное для клиентов. В ходе каждой итерации, разработчики добавляют и тестируют новые функции

сайта и убирают те, которыми не пользовались клиенты. По словам команды Netflix, основное преимущество SCRUM в том, что он позволяет «быстро ошибаться». Вместо того, чтобы долго и с большими затратами готовить крупный релиз, поставки раз в две недели по SCRUM имеют небольшой размер. Их легко отслеживать и, если что-то идёт не так, быстро исправлять.

Слабые стороны SCRUM: SCRUM очень требователен к команде проекта, которая должна быть небольшой (5–10 человек) и кроссфункциональной – то есть члены команды должны обладать более чем одной компетенцией, необходимой для реализации проекта. Например, разработчик должен обладать познаниями в тестировании и бизнес-аналитике. Делается это для того, чтобы все члены команды были максимально задействованы на разных этапах проекта, а также для того, чтобы сотрудники могли помогать и подменять друг друга.

Кроме того, члены SCRUM команды должны быть «командными игроками», активно брать на себя ответственность и уметь самоорганизовываться. SCRUM подходит не для всех команд и организаций еще и потому, что предлагаемый процесс может не подойти для разработки конкретного продукта – например промышленного станка или постройки здания. Важной ошибкой после внедрения гибких методологий является игнорирование ежедневных SCRUM-митингов. Если встречи и проводятся, то на них присутствуют по различным причинам не все члены команды. Часто при работе по гибким методологиям возникает проблема, когда участники команды не хотят брать на себя инициативу и нести ответственность за результат отдельной задачи или спринта. Особенно остро данная проблема проявляется в компаниях, где создается корпоративная культура, при которой сотрудникам не хочется проявлять инициативу и брать на себя ответственность. Существует проблема с пониманием сущности основных ролей.

Например, SCRUM-мастер, имеющий опыт работы в роли руководителя проекта, продолжает вести себя как непосредственный руководитель проекта,

принимая большинство решений по проекту самостоятельно. Однако SCRUM-мастер не является рядовым менеджером, которому команда строго подчиняется, следовательно, формальные отчеты перед ним не требуются. Так же существует ситуация, когда владелец продукта не понимает свои функции и не осознает основную цель, которую он должен реализовать, выполняя свою роль. Подводя итог по перечисленным выше проблемам можно сказать, что большинство из них возникают в результате непонимания командой сути гибкой разработки, и в частности непонимании механизмов работы по конкретной методологии. Таким образом, можно сказать, что важнейшим шагом к переходу на SCRUM является обучение и подготовка персонала и менеджеров, а также владельца продукта.

2 Анализ проектной деятельности организации на примере ООО «Артокс Медиа»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Artox Media Digital Group (ООО «Артокс Медиа») – международное сертифицированное маркетинговое агентство, предоставляющее полный комплекс услуг для продвижения бизнеса в интернете. Основной фокус деятельности компании направлен на построение комплексных стратегий продвижения, управление репутацией бренда, инфлюенс маркетинг, а также ведение креативных и медийных проектов. Миссия компании – увеличивать доходность бизнес-партнеров, развивать бренды при помощи digital-инструментов.

Структура организации ООО «Артокс Медиа» – линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. При разработке коммерческих проектов в организации и принятии стратегических решений в организации ООО «Артокс Медиа», данный способ структуризации позволяет в течении короткого промежутка времени решить ключевые задачи и организовать активный рост компании.

Компания занимает значительную долю рынка Digital – рекламы в России. Так, по версии независимого канала ratingruneta.ru, при сравнении всех агентств, специализирующихся на digital-рекламе в России в 2021 году агентство AMDG заняло такие призовые места:

№ 2 в рейтинге PR-агентств, управление репутацией.

№ 3 в рейтинге PR-агентств.

№ 9 в рейтинге агентств таргетированной рекламы.

№ 10 в рейтинге агентств интернет-маркетинга

№ 14 в рейтинге агентств контекстной рекламы [35].

Доля рынка по данным исследования компании на 2021 год составляет приблизительно 15%.

Ценностями компании, согласно внутреннему кодексу, являются:

- 1) профессионализм – компания ценит сотрудников, которые прикладывают свои навыки и знания для создания уникального продукта, соответствующего требованиям заказчика;
- 2) комплексность – компания предоставляет полный спектр услуг по созданию и реализации маркетинговой стратегии;
- 3) инициативность – руководство поддерживает идеи членов команды;
- 4) открытость – команда в любой момент времени готова предоставить заказчику промежуточный этап работы, честно и открыто сказать руководителю и заказчику о возникающих проблемах, что позволяет достичь высокого уровня доверия как внутри команды, так и со стороны заказчика;
- 5) ответственность – в компании является основополагающим ответственный подход к решению любой из поставленных задач, а также уважение к труду и времени команды и заказчика.

2.2 Внутренний и внешний анализ организации

Внешний анализ среды организации включает в себя изучение показателей макро– и микросреды предприятия, помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, а также проводится с целью выявления возможностей и угроз компании. Проведем анализ внешней среды на примере организации ООО «Арттокс Медиа».

Рассмотрим основные характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Внешние факторы уже нельзя

рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются. В дальнейшем темп изменений будет продолжать увеличиваться и выживание организации окажется тесно связанным с уровнем знаний организации о ее внешнем окружении;

2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается;

3. Подвижность: относительная скорость изменения среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом;

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Существуют различные методики анализа макросреды предприятия, затрагивающие такие факторы как политический, экономический, социальный, технологический, природный, правовой, этнический и др. В рамках анализа макросреды рекламного агентства «Артокс Медиа» остановимся на классическом варианте PEST – анализа, в котором затрагиваются факторы политики, экономики, а также социальные и технологические показатели. Рассмотрим каждый из них более подробно:

Первая группа факторов – политические. Реклама в нашей стране стала необходимым условием функционирования предприятий различных форм собственности. Она затрагивает интересы миллионов людей и является

неотъемлемой частью их жизни. Исходя из этого, становится понятно, что, как и любой род деятельности, реклама требует законодательного регулирования и контроля. В России рекламная деятельность регулируется Федеральным законом «О рекламе» (2006 г.), который позволяет управлять рынком, определяет особенности рекламы отдельных видов товаров и услуг, устанавливает права и ответственность участников рекламного процесса. Помимо этого, государственное регулирование достигается не только созданием широкой законодательной базы (в которую аналогично ФЗ «О рекламе» входит Международный кодекс рекламной практики, указы Президента Российской Федерации, нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти и т.д.), но и формированием системы исполнительных органов разных уровней, осуществляющих контроль рекламной деятельности. Исполнение норм, установленных ФЗ «О рекламе», а также иными государственными актами, особенно важно для предприятий малого бизнеса с невысокими финансовыми показателями, к которым относится ООО «Арттокс Медиа».

Вторая группа – экономические факторы. Наиболее значительным фактором экономики, влияющим на деятельность компании можно назвать экономическую ситуацию в стране. За последние 2 года в связи с эпидемиологической ситуацией в мире резко возросла нагрузка на малый и средний бизнес в России. Все меньше компаний хотели инвестировать в рекламу и продвижение в связи с неопределенностью экономической ситуации. Многие предприятия разорились, а другие по возможности максимально сократили свои расходы на рекламу. Тем не менее рассматриваемой компании удалось сохранить лояльность своих постоянных клиентов и даже подписать контракты с несколькими новыми компаниями.

Третья группа факторов – социокультурные. Рост численности городского населения и городов в целом приводит к увеличению рекламного давления. В крупных городах появляется все больше людей, которые отличаются высоким

уровнем образования, стремлением к профессиональному росту, мобильностью, высоким и требованиями к комфорту и качеству жизни. Чтобы заинтересовать подобных потребителей, рекламным агентствам приходится повышать уровень и качество своего рекламного продукта. То, что было эффективно 10–15 лет назад, сегодня практически не работает. И наоборот, не сильно популярное направление digital–рекламы набирает сейчас свои обороты. Следует отметить, что высокий уровень информационного давления, большое количество гаджетов, технических новинок, воздействие телевидения, интернет и в целом масс–медиа способствуют частой смене вкусов потребителей. Исходя из этого, рекламным агентствам необходимо проводить более детальный анализ среды потребления рекламируемого продукта, чтобы добиться точечного эффективного воздействия и грамотного расходования средств рекламного бюджета.

И наконец, четвертая группа – научно–технические факторы. Прогресс в научно–технической сфере – неотъемлемая часть развития современного общества. Благодаря новым технологиям коммуникации и активному развитию социальных сетей появилось больше возможностей для развития интернет–рекламы. Стало возможным использование омниканальности воздействия рекламных кампаний на потребителя. Появились инструменты для качественной настройки рекламы и таргетирования ее под необходимую группу пользователей.

В результате проведенного PEST – анализа выяснилось, что соотношение угроз и возможностей находится примерно в равных долях. Компании следует снижать степень риска связанную с угрозами, за счет указания в рекламных материалах или во время продажи услуг выгод и возможностей, которые предоставляются потребителю при покупке, а также в более детальном анализе среды потребления рекламного продукта.

Анализируя микросреду предприятия, следует учитывать ряд факторов, которые в той или иной мере оказывают влияние на состояние компании и ее положение на рынке в целом [13]. К таким факторам относят: конкурентов,

поставщиков и посредников, общественность и потребителей. Ежедневно предприятию, занимающемуся рекламным бизнесом приходится сталкиваться с огромным количеством препятствий, среди которых, пожалуй, наиболее опасным можно назвать конкурентов. Конкурентные преимущества организации – это возможность быстро и качественно создавать рекламные кампании, четко определять с помощью анализа целевую аудиторию рекламируемого предприятия, наличие компетентных профессионалов в команде, которые способны с технической стороны обеспечить высокий результат производимого контента.

Также, для проведения анализа внешней среды предприятия крайне необходимо выявить основные возможности и угрозы организации для более точного анализа ее положения. Проведем анализ возможностей и угроз организации ООО «Артокс Медиа» и зафиксируем ее выводы в таблице 2.

Таблица 2. Результаты анализа внешней среды организации.

Возможности	Угрозы
Использование безграничных интернет ресурсов	Влияние экономических факторов на платежеспособность клиентов.
Возможность работать с заказчиками по всему миру	Влияние технологических факторов на заинтересованность клиентов вкладывать свои ресурсы именно в данный вид продвижения продукта
Возможность содержать и организовывать команду удаленно	Возможное государственное регулирование и запрет определенных видов продукции также может принести угрозы для компании (например- запрет на рекламу детских смесей в феврале 2022 года).
Способность быстро производить продукт, который бы откликнулся существующим трендам.	Угрозы социальных факторов заключаются в общем снижении внимания пользователей к рекламе и невосприимчивости к базовым рекламным методам. Для работы с покупателями в наше время необходимо всецело изучать психологию поведения каждой из групп пользователей для создания наиболее популярных рекламных кампаний.

Проведя анализ внешней среды организации ООО «Артокс Медиа» мы выявили, что компания является достаточно чувствительной к ее изменениям. Преимуществом компании является способность быстрой адаптации к

происходящим изменением в результате того, что основным капиталом компании являются человеческие ресурсы, а не сырьевые, что увеличивает гибкость в принятии решений и скорость при внесении изменений.

Произведём внутренний анализ организации ООО «Артокс Медиа». Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда состоит из нескольких срезов, каждый из которых содержит, ряд важных процессов и элементов организации, состояние которых в комплексности считает тот потенциал и те возможности, которыми организация обладает. Приведу ниже в примерах виды срезов и их значение для анализа внутренней среды:

1) маркетинговый срез внутренней среды организации содержит все процессы, которые связаны с реализацией продукции или услуги. Это стратегия сбыта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения услуги на рынке, выбор рынка;

2) финансовый срез содержит процессы, которые связаны с обеспечением действительного применения и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности, создание инвестиционных возможностей, обеспечение прибыльности и т.п.;

3) кадровый срез внутренней среды содержит такие процессы, как: стимулирование, найм работников и оценка результатов труда. Обучение, переобучение и продвижение кадров, взаимодействие менеджеров и рабочих, создание и поддержание отношений между работниками и т.п.;

4) в производственный срез включают осуществление разработок и исследований, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологий, изготовление продукта или процесс производства услуги;

5) организационный срез содержит: коммуникационные процессы, процедуры, правила, нормы, ответственность и распределение прав,

организационные структуры;

Проведем маркетинговый срез данной организации в рамках внутреннего анализа компании. В организации разработкой маркетинговых стратегий занимается отдел PR компании. В их основные обязанности входит привлечение новых клиентов в организацию. Они разрабатывают и внедряют различные креативные проекты, направленные на увеличение количества клиентов.

Основным предметом маркетингового продвижения является услуга создания, настройки и ведения интернет-рекламы российских компаний на территории Российской Федерации, поисковая оптимизация, контекстная реклама, управление репутацией и маркетинг в соц.сетях, видеореклама на YouTube и т.д.

Маркетинговая стратегия, которая используется на данный момент в компании по классификации Ф. Котлера – это стратегия построения. Данная стратегия направлена на увеличение доли рынка путем значительного привлечения новых клиентов и удержания текущих.

Проведем анализ финансового положения организации. Данные для анализа возьмем на открытом ресурсе audit-it.ru (Приложение Б).

Структура активов организации на 31.12.2021 характеризуется большой долей (96,8%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь рассматриваемый период существенно увеличились (на 70,5%). Учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 3,9 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на рисунке 5.



Рисунок 5 – диаграмма структуры активов организации ООО «Артокс Медиа» [36]

Рассмотрим структуру чистых активов организации в приложении В. Чистые активы организации на 31.12.2021 намного (в 5 630,6 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того необходимо отметить увеличение чистых активов в 3,9 раза за год. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку

Приведенный анализ свидетельствует о положительном финансовом состоянии ООО «Артокс Медиа», возможности отвечать по своим обязательствам. Финансовое состояние организации позволяют использовать не только внутренние ресурсы, но и привлекать заемные средства.

Рассмотрим производственный срез компании ООО «Артокс Медиа». На январь 2021 года в фирме работало 150 человек. По результатам социологического исследования 70% из них имели высшее образование в сфере маркетинга, или менеджмента, 10% имели высшее непрофильное образование (

психология, экономика, социология), а 20% составляли студенты старших курсов по направлениям маркетинг и менеджмент. На долю управленческого персонала приходится 10% коллектива. Средний возраст сотрудников, согласно проведенному исследованию, варьируется от 22 до 40 лет. Стимулирование и оценка результатов труда происходит согласно корпоративной регламенту и подтвержденными руководителем KPI. Для организации характерна низкая текучесть персонала, так как HR отдел уделяет особое внимание встраиванию корпоративной культуры и поддержанию командного духа. За последние 3 года 5 человек сменили место работы. В процессе отбора персонала на вакантные должности приоритет отдается перспективным специалистам, с высоким уровнем базовых теоретических знаний и креативным мышлением. В организации активно практикуется вертикальный тип карьерного роста сотрудников. Компания предпочитает выращивать руководителей внутри организации, так как в данном случае кандидат имеет возможность познать структуру и специфику работы на собственном опыте [1].

Следующим пунктом в нашей работе будет проведение производственного анализа организации. Как мы рассматривали ранее – главным продуктом деятельности ООО «Артокс Медиа» является услуга создания, настройки и ведения интернет-рекламы российских компаний. Для организации эффективной деятельности компания использует CRM систему Битрикс24, в которой отражаются необходимые задачи и сроки их исполнения для каждого из сотрудника, а также фиксируются ключевые точки выполнения проектов и полное техническое задание на выполнение работы. Так как большая часть сотрудников компании работает удаленно, одним из основных правил компании является доступность работника к высокоскоростному Wi-Fi соединению (от 750 мбит/с) и наличие мощного компьютера с процессором от 2.3 Ghz. Основным правилом информационной безопасности при работе над проектами является подписания NDA – договора о неразглашении конфиденциальной информации

компании – заказчика. Специалисты компании ООО «Артокс Медиа» на постоянной основе проводят мониторинг новейших разработок в сфере интернет-рекламы с целью предоставления клиентам продукта, соответствующего современным трендам.

Организационный срез компании ООО «Артокс Медиа» включает в себя анализ организационной структуры, ответственность и распределение прав между сотрудниками, коммуникационные процессы внутри организации. Структура организации ООО «Артокс Медиа» – линейно-функциональная. Она обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. При разработке коммерческих проектов в организации и принятии стратегических решений в организации ООО «Артокс Медиа», данный способ структуризации позволяет в течении короткого промежутка времени решить ключевые задачи и организовать активный рост компании.

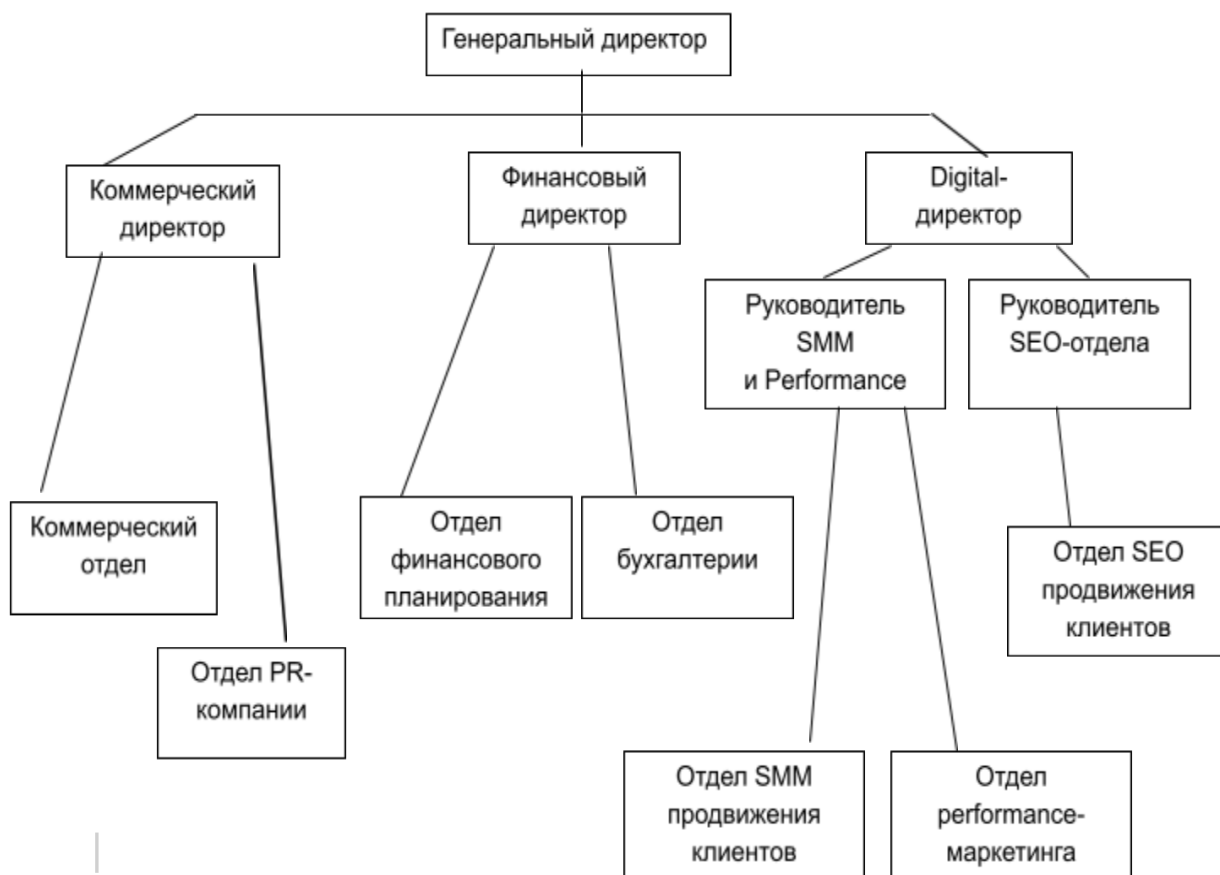


Рисунок 6 – Организационная структура компании ООО "Артокс Медиа"

В структуре (рисунок 6) выделены подразделения, которые участвуют в управлении проектами.

Права и обязанности сотрудников четко распределены в организации и прописаны в уставе проекта. Для совершения всех коммуникационных процессов используются возможности системы CRM Битрикс24. В нем руководители могут наблюдать за степенью выполнения задач рабочими группами.

Проведем SWOT анализ внутренней среды организации ООО «Артокс Медиа» для определения сильных, слабых сторон, возможностей и угроз компании.

Сильные стороны:

- 1) постоянная клиентская база;
- 2) широкий ассортимент предоставляемых услуг;
- 3) наличие высококвалифицированных сотрудников;
- 4) высокая узнаваемость на рынке;
- 5) соответствие содержания услуг значимым тенденциям рынка.

Слабые стороны:

- 1) высокие цены на услуги;
- 2) длительный срок выполнения сложных проектов;
- 3) нехватка компетентных человеческих ресурсов.

Возможности:

- 1) оптимизация затрачиваемого времени на разработку проекта путем введения Agile методик;
- 2) расширение клиентской базы;
- 3) увеличение штата сотрудников.

Угрозы:

- 1) сокращение расходов на рекламу со стороны бизнеса;
- 2) высокая конкуренция на рынке за клиентами;
- 3) переманивание другими компаниями опытных сотрудников.

Стратегический анализ внутренней среды организации позволяет обеспечить реальную оценку собственных ресурсов и возможностей. Анализ внутренней среды ООО «Артокс Медиа» показал, что наиболее сильной стороной исследуемого предприятия является наличие высококвалифицированных сотрудников. Также, анализируя финансовые показатели, можно сделать вывод о том, что внутренние процессы компании осуществляются достаточно успешно.

2.3 Анализ системы управления проектами в организации ООО «Арттокс Медиа»

Проектная деятельность является основополагающей деятельностью организации ООО «Арттокс Медиа». Маркетинговое агентство «Арттокс Медиа» предоставляет полный комплекс услуг для продвижения бизнеса в интернете. Так как основной фокус деятельности компании направлен на построение комплексных рекламных стратегий, ведение креативных и медийных digital-проектов, то рациональное ведение проектов является необходимым элементом для удержания конкурентных позиций на рынке. На рисунке 7 рассмотрим отделы, ответственные за реализацию проектов в агентстве ООО «Арттокс Медиа».

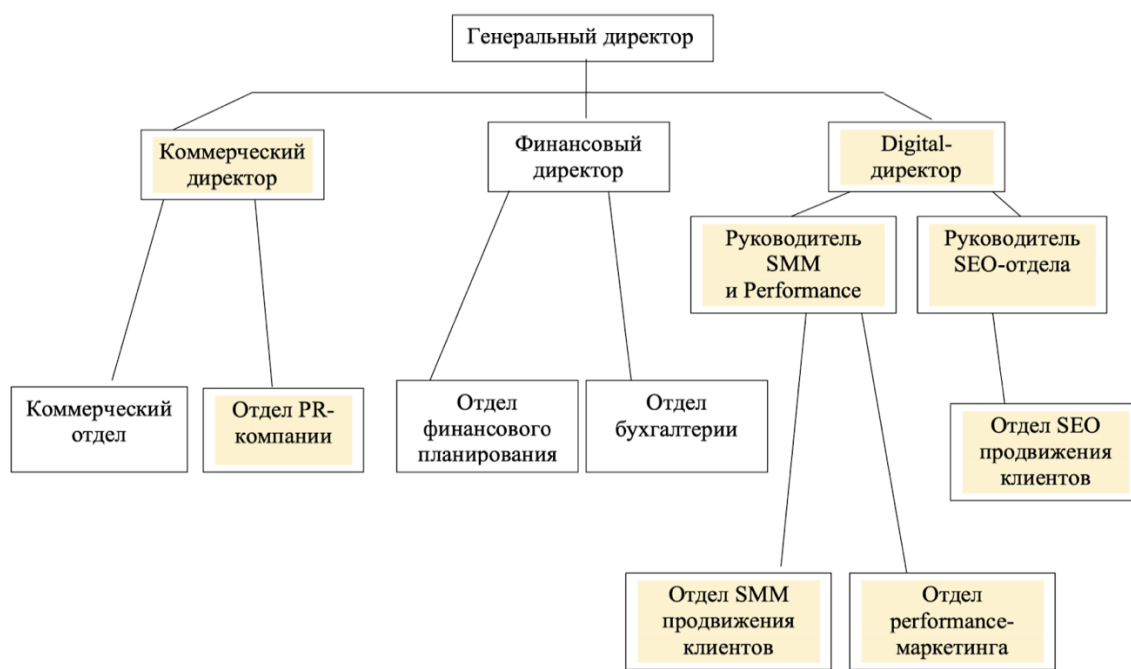


Рисунок 7 – отделы, ответственные за реализацию проектов в агентстве ООО «Арттокс Медиа»

В структуре оранжевым цветом выделены подразделения, которые участвуют в управлении проектами. Проекты заказчиков в организации

подразделяются на единичные бизнес-проекты и регулярные бизнес-проекты. К единичным относятся такие проекты, структура которого не предполагает скорого возврата клиента например, проект ребрендинга компании, проект запуска нового бренда и т.д . К регулярным бизнес-проектам заказчика относится запуск нового продукта, организация тематических форумов и т.д

Ниже перечислен персонал, ответственный за управление проектами в организации ООО «Арттокс Медиа»:

1) коммерческий директор: отвечает за планирование ключевых направлений деятельности и качество выполнения работы сотрудниками;

2) отдел PR– кампании: занимается привлечением новых клиентов в организацию. Они разрабатывают и внедряют различные креативные проекты, направленные на увеличение количества клиентов;

3) digital директор: Отвечает за реализацию всех коммерческих проектов заказчиков;

4) руководитель SMM и Performance: Ответственный за качество и своевременность реализации рекламы в Медиа и Оффлайн;

5) отдел SMM продвижения клиентов: отвечает за создание и запуск креативных проектов для заказчиков на медиа порталах;

6) отдел Performance маркетинга: Отвечает за разработку и создание и реализацию креативов для оффлайн мероприятий;

7) руководитель SEO отдела: занимается контролем качества создания и продвижения информационных блоков на веб–сайтах клиента, которые позволят заказчикам занимать более высокую позицию в ранжировании в поисковых системах (Yandex, Google);

8) отдел SEO продвижения клиентов: Ответственный за оптимизацию контента на сайте, который будет способствовать активному поиску и ранжированию клиента в поисковых системах.

С момента основания организация придерживалась принципов управления проектами по каскадному методу проходя строго по порядку все стадии проекта: инициацию, планирование, организацию выполнения, контроль и завершение.

До января 2020 года в компании активно использовался каскадный метод управления проектами, который позволял на начальной стадии работы с заказчиком определять полный перечень необходимых к выполнению задач, делать фиксированные расчеты по бюджету и времени выполнения поставленной и разложенной по этапам задачи. Рассмотрим поэтапно как происходила реализация рабочих проектов при каскадном планировании:

- 1) клиент, имея потребность в рекламных услугах, узнает из открытых источников о деятельности компании ООО «Артокс Медиа»;
- 2) происходит первичное знакомство клиента с компанией через сайт, либо во время очной встречи;
- 3) далее при положительном решении клиента о сотрудничестве проводится беседа с клиентом с целью выявления необходимых задач и ресурсов для реализации идеи, детально фиксируется творческое задание. Определяя рекламный бюджет, в соответствии с задачами рекламы следует также учитывать следующие факторы: степень известности марки, размер выбранного сегмента, этап жизненного цикла товара, финансовые возможности рекламодателя по реализации концепции рекламного сообщения и тому подобное. Существуют различные маркетинговые подходы к определению рекламного бюджета, которые предусматривают использование различных методов;
- 4) следующим этапом является детальная разработка специалистами стратегии для решения поставленной задачи, вписывающихся по стоимости и срокам в возможности клиента. Стратегию разрабатывают на основании данных о целевой аудитории. Знание аудитории помогает специалистам определить, какие информационные ресурсы наиболее актуальны для данной группы пользователей.

Далее в ходе обсуждения с клиентом происходит согласование и детальная проработка одного из вариантов решения;

5) следующим пунктом задача отдается исполнительному отделу, который в соответствии с согласованным творческим заданием полностью выполняет поставленный проект. (Проектируют рекламную кампанию—разрабатывают весь необходимый рекламный материал, тестируют и реализуют рекламную кампанию);

6) следующим этапом является подписание акта приемки—сдачи работ;

7) далее, после проведения полной оплаты клиент имел право за дополнительную плату вводить корректировки в свой проект с помощью специалистов ООО «Артокс Медиа»;

Рассмотрим схематически на рисунке 8 порядок работ реализации рекламной деятельности при каскадном методе реализации проекта в организации ООО «Артокс Медиа».



Рисунок 8 – порядок работ реализации рекламной деятельности при каскадном методе реализации проекта в организации ООО «Артокс Медиа»

Ключевой особенностью проектной деятельности компании является то, что большая часть проектов имеет творческий характер, но только малая часть заказчиков имеют возможность с самого начала проекта четко и ясно сформулировать техническое задание. Также, особенностью является то, что в проектной деятельности участвуют малые группы по 5-9 человек в зависимости от задания. Последнее время в компании наблюдалась тенденция на то, что некоторые заказчики начали проявлять недовольство по поводу задержки сроков проекта. Зачастую это обуславливалось тем, что перед началом разработки заказчик не может в полной мере описать какой именно продукт он хочет получить в конце работы для достижения своей стратегической цели. Также,

поскольку проект имеет творческую составляющую высок риск влияния коммуникационных барьеров. (Рисунок 9).



Рисунок 9 –Схема коммуникационных барьеров [19]

Изучив все исходные данные и проанализировав рыночную ситуацию, руководство компании решило внедрить методологию SCRUM в систему управления проектами клиентов организации. Ниже в главе 3 описаны способы внедрения данной методологии в организацию.

3 Внедрение SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами в организации ООО «Артюкс Медиа»

3.1 Способы внедрения SCRUM методологии в организацию ООО «Артюкс Медиа»

В декабре 2020 года руководством компании было принято решение о внедрении гибкой системы ведения проектов с целью минимизации финансовых и временных ресурсов при реализации проектов. Это решение было обусловлено тем, что по результатам опроса заказчиков за период 2020 года примерно 25 % заказчиков были недовольны сроком исполнения проекта, а еще 30% при проведении опроса после завершения проекта в строке «пожелания» выразили желание иметь возможность вносить изменения в процессе реализации проекта, а также высказались, что это будет преимуществом и позволит им обратиться к ООО «Артюкс Медиа» при реализации следующего проекта. (Приложение Е) За основу изменений была взята идея внедрения способа реализации проектов по методологии SCRUM, которая бы позволяла решать задачи с чрезмерным использованием финансовых и временных ресурсов, а также позволила бы заказчикам вносить изменения в процессе реализации проекта.

Известно, что внедрение SCRUM проявляет себя наиболее действенно в креативных проектах с высокой степенью неопределенности, к которым как раз и относится деятельность рекламного агентства. Вот некоторые аргументы, которые указывают на то, что данная методология подходит к внедрению в компанию ООО «Артюкс Медиа»:

- метод нацелен на быстрое реагирование к изменениям;
- наивысшая эффективность проявляется при высоком уровне профессионализма и самоорганизации рабочих групп;
- эффективен при работе команд не выше 10 человек.

Процесс внедрения гибкой методологии в деятельность компании можно разделить на три этапа согласно модели Курта Левина (рисунок 10).

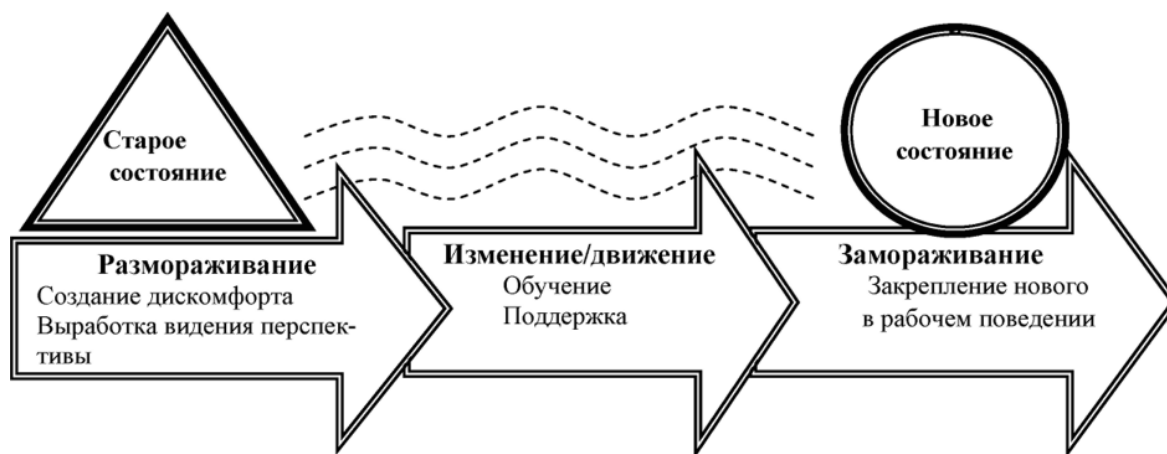


Рисунок 10 – Модель управления изменениями Курта Левина [32]

На этапе подготовки к внедрению методологии происходила стадия «размораживания» – приведение членов командных групп в состояние дискомфорта для появления желания к внедрению изменений. Таким шагом в ООО «Арттокс Медиа» было решение руководства компании на изменение способа оплаты труда с часовой оплаты на задачу. В данном случае оплата работы стала проходить не по отработанным часам, а по количеству выполненных задач, вес и стоимость которых определялся SCRUM – мастером. Далее, на «изменения/движения» был проведен ряд тренингов с приглашенными специалистами по использованию данного метода внутри отделов. Также произошла интеграция программного обеспечения Jira Software в существующую систему Битрикс24 с доработкой типовой конфигурации под задачи сферы маркетинга. Jira – это программный инструмент, предназначенный для помощи командам в планировании, отслеживании и выпуске проекта. Для команд, использующих методологию SCRUM, доска Jira предоставляет визуальный дисплей для управления сложными проектами и создания культуры сотрудничества. На протяжении всего цикла разработки, использование технологий Jira помогает обеспечить итеративную доставку результатов клиенту и объединяет команду вокруг одной цели. Возможность видеть задачи и действия по проекту других участников команды повышает уровень командной коммуникации

и прозрачности. Данный инструмент улучшает планирование спринтов и оптимизирует процесс работы с проектами. В целом, повышая фокус команды на задачи и обеспечивая более четкую организацию командной работы и обеспечивать дополнительную прозрачность и наглядность статуса каждого пункта работы в рамках всей группы. Скрам – доски содержат индивидуальные задачи, возложенные на членов группы. Эти задачи сопоставляются с индивидуальными рабочими процессами с учетом потребностей группы и организации. В интерфейсе также имеется возможность записи данных о затраченном времени на выполнение той или иной задачи, что упрощает этап распределения человеческих ресурсов внутри проекта. Рассмотрим на рисунке 11 способ организации задач при помощи Jira Software.

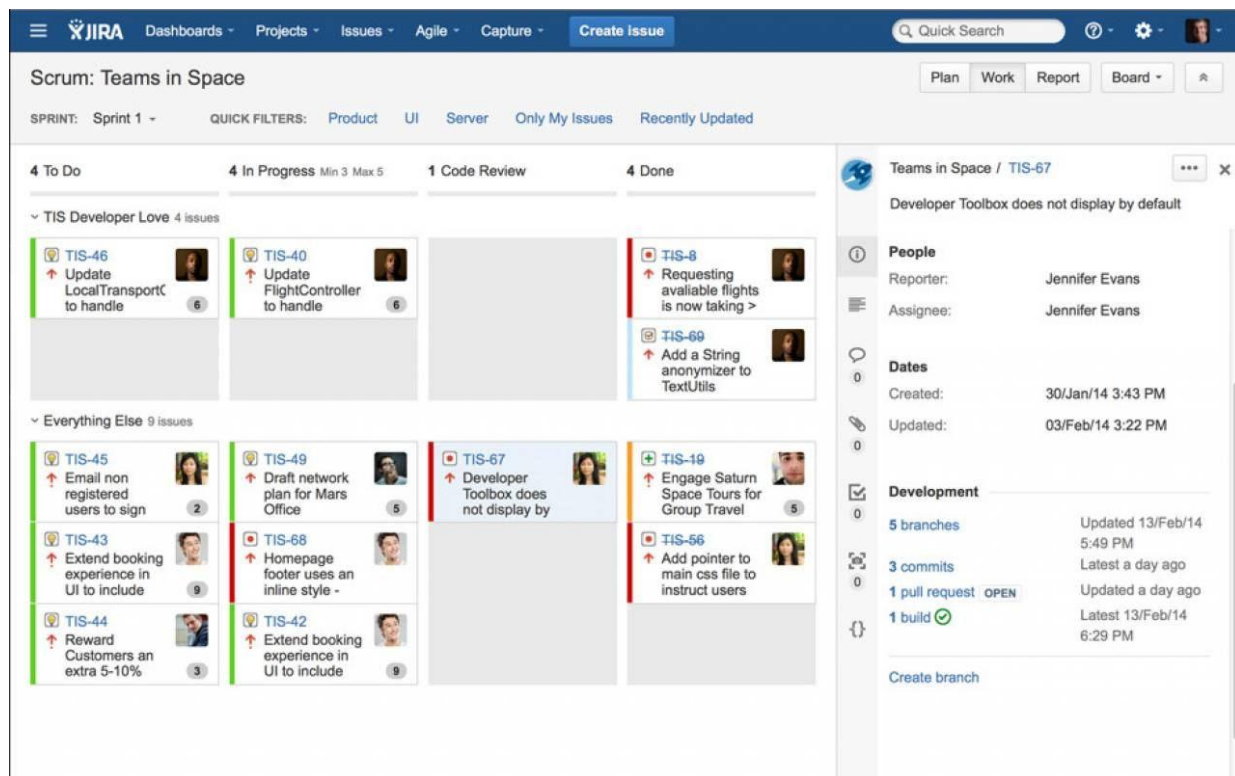


Рисунок 11 – Организация задач при помощи Jira Software [36]

Обучение сотрудников регламентам работы с данным инструментом и также проведение мастер–классов по работе с ним позволило в течение месяца научить

людей, задействованных в проектной работе, базовым основам использования данной методологии. Ключевым внедрением стало изменение корпоративной структуры с линейно–функциональной на матричную. Матричная структура управления в силу своей гибкости позволяет осуществлять динамическую перестройку при постановке новых задач и способствует большей скоординированности.

Задачей применения матричной структуры является повышение уровня взаимодействия подразделений предприятия с целью реализации поставленных задач. Также важным этапом при внедрении данной методологии являлся найм в команду специалиста по управлению проектами. Это решение способствовало упорядочиванию проектных групп и контролю над проводимыми мероприятиями внутри команд. Ключевой задачей менеджера по управлению проектами стала приоритизация и актуализация задач, также поддержание связи с заказчиками.

Специалист на должность в организацию был назначен по рекомендации генерального директора. Ключевые требования, которые предъявлялись к сотруднику: ответственность, коммуникабельность, опыт работы с гибкими методологиями более 5 лет, опыт работы в рекламной сфере не менее трех лет, уверенное использование программного обеспечения Битрикс24 и Jira. Рассмотрим ниже на рисунке 12 дерево целей, которое разработал коммерческий отдел специально для руководства компании.

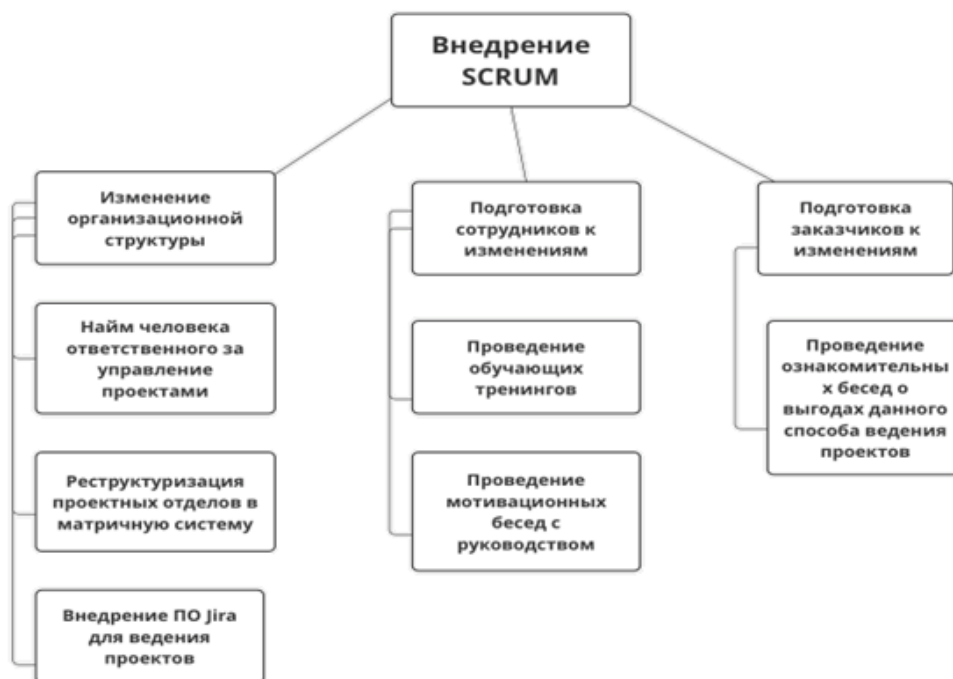


Рисунок 12 – Дерево целей компании ООО «Арттокс Медиа» на введение в организацию методологии SCRUM

На этапе «замораживания» закрепления новых навыков в рабочем поведении, были реализованы проекты по текущим лояльным клиентам под контролем специалистов, проводящих тренинг. Перед началом работы клиенты были предупреждены об изменении способа ведения проекта, его необходимости и возможность на начальном этапе незначительно замедлить общий процесс работы над проектом. К апрелю 2021 года в организационную деятельность были полностью внедрены принципы гибкого управления проектами на основе методологии SCRUM.

В организации ввелись следующие ключевые изменения:

1. Структура организации изменилась с линейно–функциональной на матричную– это позволило убрать бюрократические барьеры между отделами и сократить срок проведения коммуникаций при решении рабочих задач; (Рисунок 13)

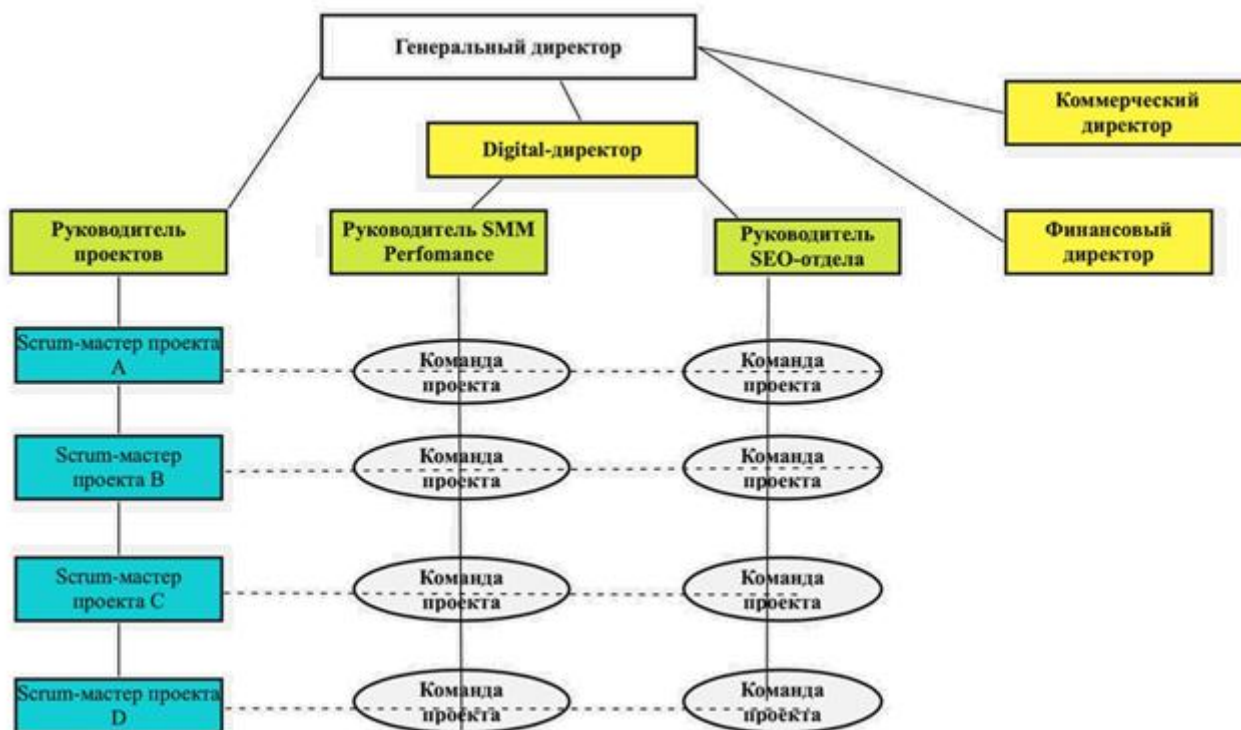


Рисунок 13 – Матричная система управления организацией ООО «поставленных задается Артокс Медиа»

2. В штат компании был принят человек, ответственный за руководство проектами;
3. Система мотивации сотрудников изменилась с почасовой на позадачную – сотрудники получали фиксированную оплату, которая определялась количеством правильно выполненных задач. Для этого до начала работы над проектом определяется Scrum-мастер ценность определенного вида задач в зависимости от сложности, предполагаемого срока выполнения и масштаба реализации;
4. Перед началом проекта начала проводиться консультация заказчика, где объясняются ключевые принципы работы команды и происходит доработка основных требований заказчика;
5. Оставление предварительного коммерческого предложения заказчику начало проводиться с возможностью изменения сметы в процессе работы над проектом;

6.Создание и ведение бэклога продукта (Журнала оставшейся работы) при помощи функционала Jira , в котором указываются все задачи, которые необходимо выполнить в течении проекта. В качестве дополнительного инструмента ввели использование программы для ведения записей по результатам спринтов;

7.Планирование внутри проекта распространяется на один спринт (фиксировано по 2 недели), а не весь проект сразу. В спринт включаются самые значимые функциональные возможности, необходимые к реализации в ближайшее время. Задачи для спринта выбираются из общего журнала задач Scrum–мастером исходя из их значимости и трудозатратности. Каждый спринт имеет конечную цель, зависящую от специфики разрабатываемого продукта. В нашем случае данным результатом являются:

- разработка рекламного сообщения на определенный информационный канал;
- проработка визуальной части рекламной кампании;
- тестирование информационного канала;
- создание и публикация репутационных текстов на тематических порталах;
- поиск подрядчиков для организации фестиваля и т.д.

После формирования список задач на спринт остается неизменным вплоть до его окончания. Добавляться могут только срочные задачи, требующие немедленного решения. В конце спринта в обязательном порядке происходит подведение итогов, сбор обратной связи от заказчика и оценка результата вместе с командой проекта. При оценке задаются следующие вопросы: Достигнута ли цель спринта?; Все ли задачи оказались необходимыми? И т.д. После проведения ретроспективы Scrum–мастер вместе с командой выбирает следующие задачи для спринта из Журнала задач.

8.Каждый день внутри SCRUM– команды начали проводится короткие онлайн встречи до 15 минут, включающие в себя обсуждение решенных за

предыдущий день задач. Ключевыми вопросами на данных встречах являются такие вопросы, как: Что я сделал вчера?; Что я планирую сделать сегодня?; Какие проблемы имеются в моих задачах?. Данный формат коммуникации внутри команды позволяет увеличить уровень ответственности и мотивации всех участников процесса.

9.Изменение количества письменной отчетности за промежуточные результаты проекта директору направления с понедельной на поспринтовую.

Для измерения прогресса в организации при работе со Scrum начали использовать диаграмму сгорания задач (Burndown Chart). Диаграмма сгорания – это инструмент, который позволяет оценивать динамику выполнения задач поставленных на спринт (рисунок 13). В качестве сгорающих элементов выступает какая-либо метрика объема работы. В организации ООО «Артюкс Медиа» данным показателем является количество задач, взвешенных с учетом их относительной сложности. Вес каждой задачи определяется командой проекта на стадии начала работы.

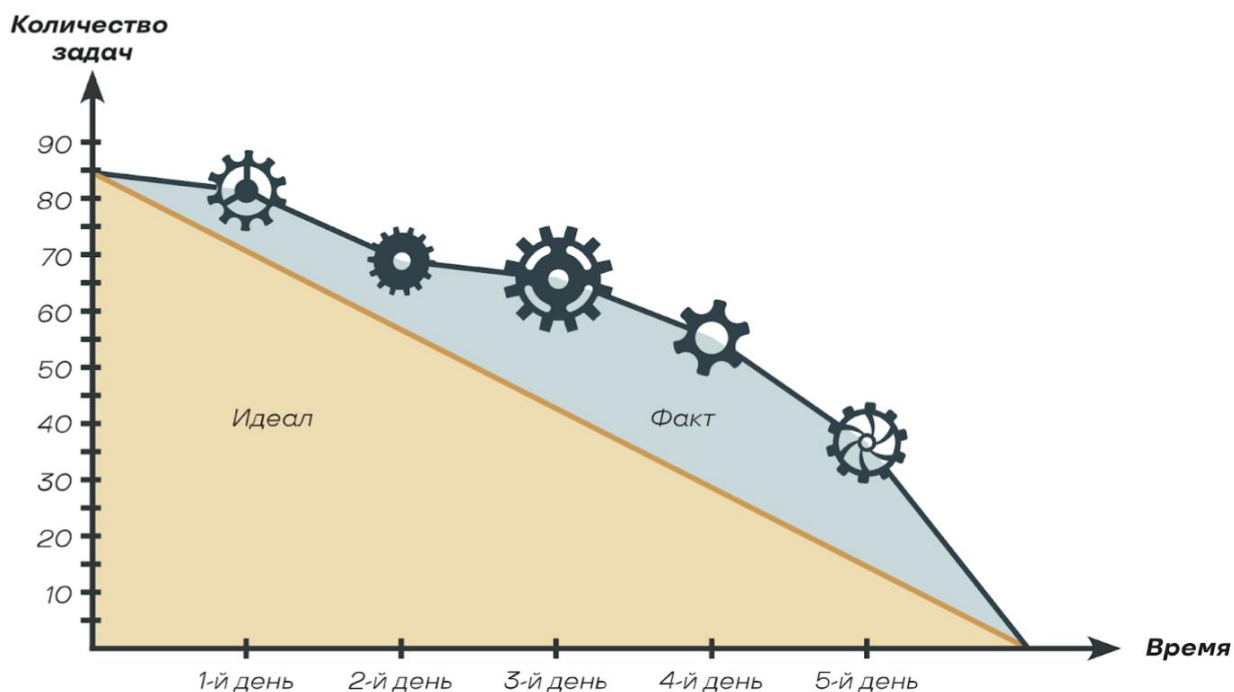


Рисунок 14 – Диаграмма сгорания задач [6]

Ниже наглядно рассмотрим в таблице 3 план мероприятий по внедрению методологии SCRUM в организацию ООО «Арттокс Медиа».

Таблица 3 – план мероприятий по внедрению методологии SCRUM в организацию ООО «Арттокс Медиа»

Мероприятие	Ответственное лицо	Сроки исполнения
Найм специалиста по управлению проектами: –сбор информации о специалисте –проведение собеседования –проведение процесса интеграции специалиста в рабочие процессы компании	Коммерческий директор	11.01.–16.02.2021
Привлечение специалистов для проведения тренингов и обучение сотрудников основам работы по SCRUM	Генеральный директор	18.01–26.02.2021
Внедрение программного обеспечения Jira и интеграция его с существующей системой Битрикс24	Руководитель проектов	21.02–28.02.2021
Запуск ежедневных командных собраний по 30 минут: –подбор оптимального канала для групповых звонков; –фиксирование определенного времени для проведения данных собраний; – анализ обратной связи	Руководитель проектов	8.02–01.03.2021
Изменение структуры организации с линейно–функциональной на матричную: –внедрение изменений в систему мотивации сотрудников; –проведение обучающих собраний	Генеральный директор	18.01–22.03.2021
Формирование и проведение тестового проекта	Руководитель проектов	22.03–19.04.2021

Сама по себе трансформация — это полноценный и довольно длительный по времени проект. Для работы по принципам SCRUM требуется сработанная

команда с высоким уровнем квалификации и проессионализма, какой и является компания ООО "Артокс Медиа" .

3.2 Оценка внедрения SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами организации

В данном разделе проведем оценку внедрения SCRUM методологии на повышение эффективности управления проектами в рассматриваемой организации. Перед нами стояла задача от руководства посчитать насколько данная методология лучше первоначально используемой, определить есть ли недостатки в том варианте, в котором она была реализована внури организации, Опрос проводился средки клиентов компании, к проектам которых применялась SCRUM технология в декабре 2021 года. Данный опрос показал, что примерно 90% клиентов довольны скоростью выполнения проекта в организации, 10% оценило скорость и результат исполнения как нейтральную. (Рисунок 15) Все клиенты выразили желание к продолжению сотрудничества и были довольны тем, что в проект можно вносить изменения и корректировке в процессе его исполнения между спринтами дажене смотря на то, что проведенные изменения требуют от заказчика больше уделять времени реализуемому проекту. Проанализируем также влияние данного изменения на персонал компании. Для них данное изменение, с учетом опроса, произвело позитивное влияние. Примерно 60% опрошенных сотрудников высказали мнение, что благодаря проведенным изменениям у них сократилось время на исполнение поставленных по проекту задач, 30% воздержались от оценки, аргументируя это небольшим сроком работы по новой методологии, а 10 % высказались негативно по поводу введенных изменений.

Рассчитаем стоимость в которую обошлось организации внедрение в компанию методологии SCRUM:

- 100 тысяч рублей– тренинги для сотрудников компании;

- 300\$ или примерно 20 тысяч рублей – годовая лицензия на программное обеспечение Jira;

- 960 тысяч рублей – годовой оклад руководителя проектной деятельности.

Итого, внедрение технологии SCRUM обошлось организации примерно в 1080 тысяч рублей за 1 год работы. Всего за 2021 год внутри компании было реализовано 416 проектов. 126 из них нуждались в изменениях задач в процессе реализации и, благодаря применениям гибкой методологии SCRUM были выполнены в срок. Известно, что в случае задержки проекта организация несет убытки, так как 40% от суммы договора, согласно контракту, заказчик оплачивает после реализации проекта. Также, в случае задержки компания не может направить специалистов на другой проект, что тоже приводит к увеличению издержек. По расчетам финансового директора данные задержки за 2020 год обошлись компании в 3750 тысяч рублей. В 2021 году данные издержки составили 640 тысяч рублей, что свидетельствует о значительном повышении эффективности проектной деятельности в организации. По результатам опроса сотрудников занятых в проектной деятельности время реализации проектов сократилось примерно на 30%, если сравнивать проведение аналогичных проектов при реализации по каскадной методологии. За последний год получена чистая прибыль от продаж 13 758 тыс. руб. По данным финансового директора чистая прибыль предприятия в результате внедрения SCRUM за 2021 год составила 840 тысяч рублей. Рассчитаем срок окупаемости данного нововведения при учете неизменности остальных факторов. $PP=1080/840 = 1.285$ При округлении получим, что срок окупаемости нововведения составит 1 год и 4 месяца. Посчитаем также рентабельность проекта к инвестициям $ROI = 840/1080 = 0.78$ Данные расчеты показывают, что рентабельность проекта составляет 78% , что является достаточно хорошим показателем для данной ситуации. Клиенты, которые сотрудничали ранее согласились в увеличить бюджет на проекты,

запланированные на 2022 год в среднем на 20%, что потенциально принесет компании чистой прибыли на следующий год свыше 15 000 тыс. рублей.

Приведенный анализ свидетельствует о положительном влиянии внедрения SCRUM методологии на скорость выполнения проектов, уровень удовлетворенности заказчиков, снижение стоимости реализации проектов и укрепление финансового состояния ООО "Арттокс Медиа".

Из этого можно сделать вывод, что данная методология подходит для проектной деятельности компании и ее рекомендуется оставлять в организации и реализовывать в 2022 году.

Преимуществом для клиентов при введении данной методологии стала возможность тестирования различных рекламных каналов при аналогичном бюджете на кампанию, возможность смены стратегии компании-заказчика в процессе реализации проекта.

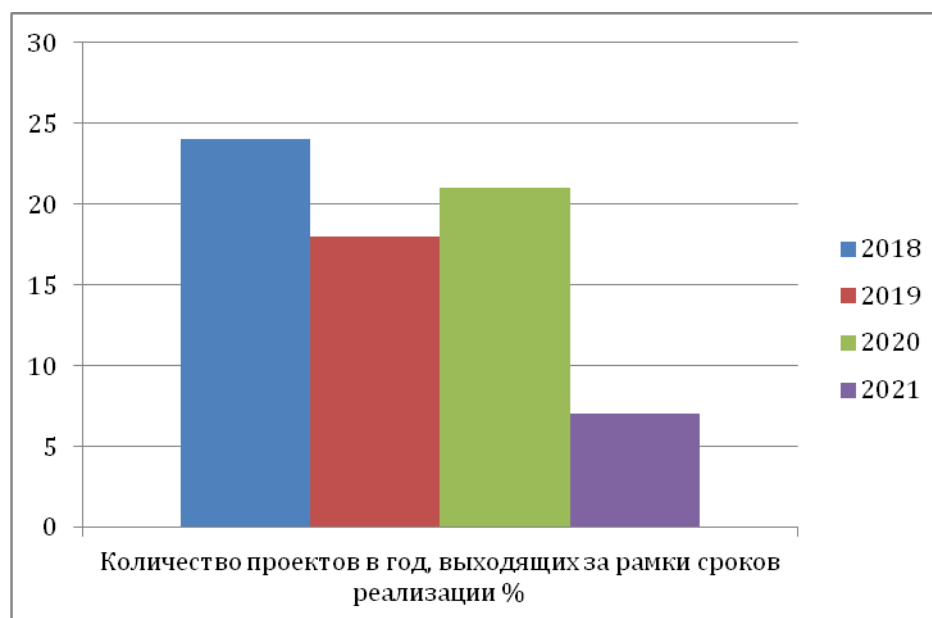


Рисунок 15 – график проектов, выходящих за сроки реализации компании ООО "Арттокс Медиа"

Ключевым преимуществом для клиентов данной компании оказалась возможность заказчиков вносить изменения в проектную деятельность в период

его реализации. Например, клиент А желает разработать проект по продвижению своего продукта в интернет сети для повышения лояльности покупателей к его бренду. При каскадном методе управления ему бы пришлось в самом начале работы согласовывать все этапы и бюджет на реализацию проекта и вносить какие либо изменения у него появится возможность только на этапе конечного согласования. Когда как при использовании SCRUM методологии у заказчика есть возможность при проведении контрольных точек вносить значительные изменения и влиять на ход реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования был сформулирован общий механизм перехода организации от текущих процессов к гибкой методологии SCRUM. Доказана финансовая и репутационная выгода компании от данного изменения. Стоит заметить, что внедрение SCRUM требует полного внимания, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников. Одним из ключевых моментов в работе является вывод о том, что для успешного внедрения методологии SCRUM в компании может возникнуть необходимость в изменении существующей корпоративной культуры и организационной структуры. Основной особенностью SCRUM методологии является необходимость адаптации под деятельность той или иной организации. Сам по себе SCRUM представляет собой набор принципов, которые можно адаптировать под деятельность практически любой организации для достижения максимальной эффективности работы после внедрения, что и было проведено в организации ООО "Артюкс Медиа". Данное исследование позволило руководству компании принять решение о дальнейшем использовании методологии SCRUM в деятельности организации и оценить эффективность проведенных изменений. Конечную эффективность использования гибких методологий в менеджменте можно оценить как положительную, так как на примере рассматриваемой выше организации видно, что внедрение методологии SCRUM привело к сокращению сроков реализации проектов, снижению затрачиваемых финансовых ресурсов и увеличению прибыли предприятия. Внедрение SCRUM методологии позволило преобразовать внутреннюю систему управления. По итогу проделанного исследования можно сделать вывод, что механизмы создания и управления проектом интернет маркетинга с помощью SCRUM позволяют учитывать различные эффекты от реализуемых проектов, устранять замедляющие факторы в организации. Гибкие

методологии, при учете их правильного использования, несут значительные преимущества для всех участников организации. Так, руководители в качестве результатов трансформации получают сниженную стоимость проектов и повышенную эффективность работы персонала, клиенты – необходимый им рекламный продукт в более сжатые сроки, а команда, в свою очередь, получает дружелюбный и открытый для обсуждений рабочий процесс. Эти изменения приводят к повышению гибкости организаций, что является ключевым условием успеха компании в условиях гиперконкуренции. Внедрение SCRUM способствовало сокращению сроков проектов, снижению затрат на проекты, повышению оперативности решения задач в проектах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш., Жуков В. М. Возможности адаптивной модели agile для менеджмента / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, В. М. Жуков // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 7–15.
2. Аппело Ю. Осмысленное лидерство и управление / Ю. Аппело. - (Менеджмент). - Текст : непосредственный // Современная торговля. - 2018. - № 8. - С. 64-75
3. Айзенберг М. Н. Менеджмент рекламы / М. Н. Айзенберг. – Москва: Интел Тех, 2016. – 123с. – ISBN 5-86371-012-8.
4. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента : монография - Москва : "Дашков и К", 2020. - 240 с.
5. Баркалов, С. А. Умное управление проектами : учебное пособие / Баркалов С. А., Бурков В. Н., Гельруд Я. Д., Голлай А. В., Логиновский О. В., Шестаков А. Л. - Челябинск : ЮУрГУ, 2019. - 189 с.
6. Батраков М.В., Минханов Р.Ф. Scrum как методология agile разработки / М.В. Батраков, Р.Ф. Минханов. Современные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 2–3
7. Борисоглебская Л.Н., Шикова Е.И. Инновационные методы управления персоналом: система Agile – трансформация организации масштаба Сбербанка / Л.Н. Борисоглебская, Е.И. Шикова. Вестник ГУУ. 2016. №12 С.139–142.
8. Волкова Н. В. Практика управления талантами: проектная работа по технологии SCRUM / Н. В. Волкова, В. А. Плотников. - Текст : непосредственный // Университетское управление: практика и анализ. - 2017. - Т. 21, № 2. - С. 131-143. - Библиогр.: с. 140-141

9. Дерби, Эстер. Психология управления изменениями: семь главных правил : научно-популярная литература / Э. Дерби. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2020. - 200 с.
10. Евстафьев, Владимир Александрович. Организация и практика работы рекламного агентства : учебник для бакалавров : Учебник / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. - 2. - Москва : "Дашков и К", 2019. - 512 с.
11. Павлов А. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения. - М.: Изд-во «Бином. Лаборатория знаний». - 2017. - 272 с.
12. Иванилова С.В. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / С7 В7 Иванилова. – Электрон. тестовые данные. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018.–188 с.
13. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей — Москва: Олимп–Бизнес, 2019.— 320 с.
14. Карасев М.А., Котлярова Л.Д., Сытина А.А. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности внешней среды / М.А. Карасев, Л.Д. Котлярова, А.А. Сытина. – Интернет–журнал «Науковедение», 2016. №2
15. Казанская, Л. Ф. Аналитические методы стратегического управления организацией : учебное пособие / Казанская Л. Ф. - Санкт-Петербург : ПГУПС, 2017. - 53 с.
16. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ., под общ. ред. А.Д. Баженова. М.: АйТи; ДМК Пресс, 2018. 320 с
17. Клилэнд Д. Управление заинтересованными сторонами проекта // Управление проектами / Под ред. Дж. К. Пинто. – Спб.: Питер, 2017.
18. Мальшина, Н. А. Менеджмент : Учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. - Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018.-256 с.

19. Новичков Н.В., Новичкова А.В., Воскресенская Ю.В. Новые вызовы современным компаниям в условиях инновационной экономики. Н.В. Новичков, А.В. Новичкова, Ю.В. Воскресенская. – Сервис +. 2016. №1 С.64–69.
20. Никифорова Н. А. Анализ факторов внутренней среды формирования производственной стратегии / Никифорова Н. А. - (Инвестиции и предпринимательство). - Текст : непосредственный // Финансовый менеджмент. - 2017. - № 6. - С. 53-63.
21. Онокой, Л. С. Сравнительный анализ тяжеловесных и гибких методологий проектирования информационных систем = Comparative Analysis of Heavyweight and Agile Methodologies of Information Systems Design / Л. С. Онокой. - (Сетевые и информационные технологии). - Текст : непосредственный // Качество. Инновации. Образование. - 2017. - № 4. - С. 35-38.
22. Перфишин, Сергей. Изменение системы мотивации для увеличения продаж / С. Перфишин. - (Менеджмент). - Текст : непосредственный // Современная торговля. - 2020. - № 9. - С. 14-19
23. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016–273с.
24. Сеньков Р. В., Самойлов В. И. Современные подходы в управлении предприятиями, преимущества применения принципов Agile / Р.В. Сеньков, В.И. Самойлов. – М.: НИУ ВШЭ, 2013.
25. Скорев Е. Н. Внедрение проектного управления на предприятии и измерение эффективности процессов управления проектами // Научно–методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – 1016 с.
26. Смоленик Г.Н., Зуев А.А. Исследование вопросов гибкого управления проектами на основе scrum–методологии / Г.Н. Смоленик, А.А. Зуев. Наука и бизнес: пути развития. 2017 – 282 с.
27. Стеллман Э., Грин Д. Постигая Agile: Ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2017 – 448 с.

28. Зеленский П.С., Зимнякова Т.С., Поподько Г.И., Нагаева О.С., Улина С.Л., Элияшева М.И. Управление проектами : учебное пособие / П. С. Зеленский, Т. С. Зимнякова, Г. И. Поподько [и др.] ; под редакцией Г. И. Поподько. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 132 с.

29. Земскова, О. М. Менеджмент : учебное пособие / О. М. Земскова, Т. Н. Литвинова. - Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2019. - 124 с.

30. Швабер, Кен. Скрам: Гибкое управление продуктом и бизнесом : научно-популярная литература / К. Швабер. - Москва : ООО "Альпина Паблицер", 2019. - 263 с

31. Элияшева М. И. Управление изменениями в организации : учебное пособие / М. И. Элияшева ; Сиб. федер. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования. - Красноярск : СФУ, 2017. - 84 с.

32. Методология управления проектами PMBoK // Влияние организации и жизненный цикл проекта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://5pmbok.blogspot.com/> (Дата обращения: 15.02.2022)

33. основополагающие принципы Agile-манифеста // [Agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org): сайт, содержащий agile-манифет. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html> (Дата обращения: 15.02.2022)

34. Atrox Media Digital Group – Отзывы клиентов, портфолио // Рейтинг Рунета – URL: <https://ratingruneta.ru/agency-artox-media-by/> (Дата обращения: 10.04.2022)

35. Бухгалтерская отчетность и фин. Анализ АРТОКС МЕДИА за 2014-2021 гг. // Бухгалтерский учёт, налогообложение, аудит в РФ – URL:https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7704774571_ooo-artoks-media (Дата обращения: 20.05.2022)

36. Программное обеспечение Jira Software // Atlassian [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.atlassian.com/ru/software/jira> (Дата обращения: 10.04.2022)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процессы управления проектом

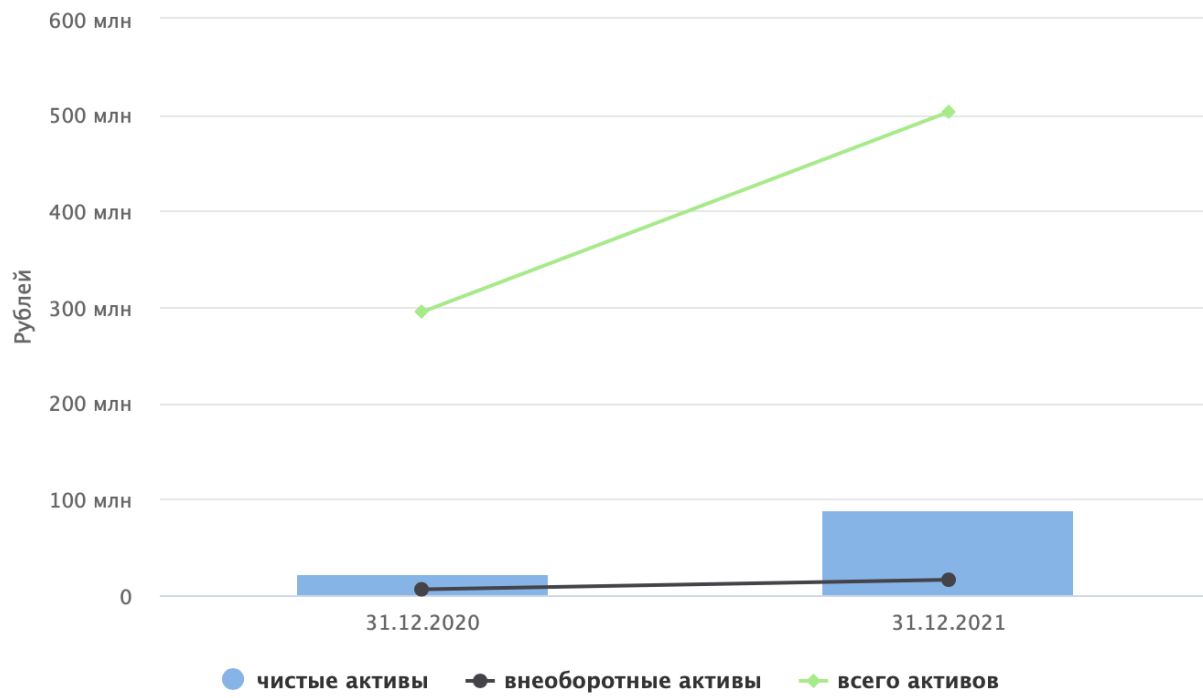
<i>ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ</i>	<i>ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ</i>				
	Инициация	Планирование	Организация выполнения	Контроль	Завершение
Управление содержанием	Определение границ проекта	Определение состава работ	Управление изменениями	Контроль продукта и работ проекта	Приемка результатов
Управление стоимостью	Оценка стоимости проекта, ФЭМ	Разработка сметы и бюджетов	Обеспечение финансирования	Контроль соблюдения бюджета	
Управление временем	Укрупненное планирование сроков	Разработка расписания	Координация работ	Контроль сроков	
Управление рисками	Анализ ключевых рисков	Планирование управления рисками	Формирование рисков резервов	Мониторинг рисков	
Управление персоналом	Назначение менеджера проекта	Планирование персонала	Командо-образование Развитие команды	Оценка персонала	Мотивация Роспуск команды
Управление поставками	Анализ конъюнктуры рынка	Планирование поставок	Заключение договоров	Администрирование договоров	Закрытие договоров
Управление коммуникациями		Планирование коммуникаций	Взаимодействия по проекту	Отчетность по проекту	Итоговый отчет
Управление качеством		Планирование качества	Обеспечение качества	Контроль качества	
Управление интеграцией	Разработка устава проекта	Разработка сводного плана проекта	Организация и координация работ	Контроль выполнения плана	Анализ результатов Извлечение уроков

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Финансовая отчетность ООО "Артюкс Медиа".

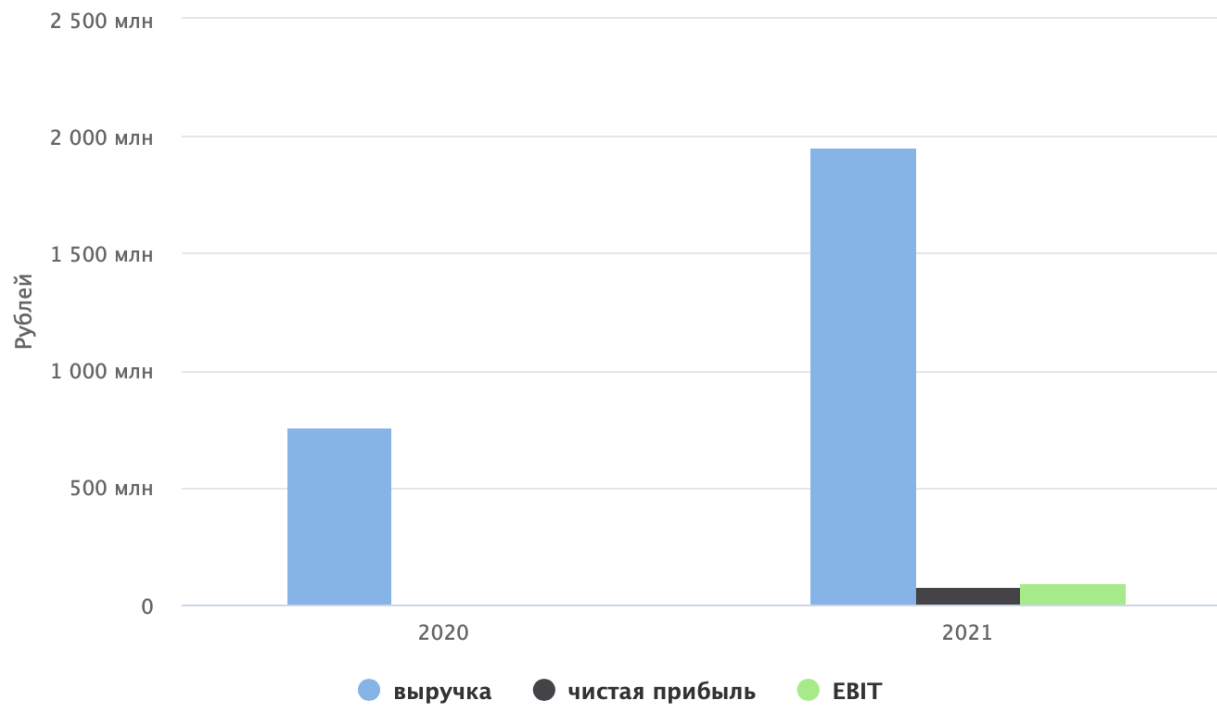
Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	тыс. руб. (гр.3 – гр.2)	± % ((3–2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	761 195	1 957 358	+1 196 163	+157,1	1 359 277
2. Расходы по обычным видам деятельности	771 118	1 943 600	+1 172 482	+152	1 357 359
3. Прибыль (убыток) от продаж (1–2)	–9 923	13 758	+23 681	↑	1 918
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	21 357	84 264	+62 907	+3,9 раза	52 811
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	11 434	98 022	+86 588	+8,6 раза	54 728
6. Проценты к уплате	–	52	+52	–	26
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	–2 549	–20 546	–17 997	↓	–11 548
8. Чистая прибыль (убыток) (5–6+7)	8 885	77 424	+68 539	+8,7 раза	43 155
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	8 885	77 424	+68 539	+8,7 раза	43 155

ПРИЛОЖЕНИЕ В

График чистых и внеоборотных активов ООО "Арттокс Медиа"



ПРИЛОЖЕНИЕ Г
График выручки и чистой прибыли ООО "Артокс Медиа"



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
График финансовых показателей ООО "Артокс Медиа"

Финансовый показатель	2021	2020	2019	2018	2017	2016
ЕВИТ	98 022	11 434	11 573	5 752	0	2 237
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	0.7%	-1.3%	0%	1.3%	0.2%	-
Рентабельность собственного капитала (ROE)	137%	77%	-	-	-	-
Рентабельность активов (ROA)	19.4%	6%	-	15.4%	0%	14.3%

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Анкета обратной связи заказчиков ООО "Артокс Медиа" Рады услышать Вашу обратную связь о работе с ООО "Артокс Медиа".

Ответьте пожалуйста на несколько вопросов, чтобы сделать нашу работу еще лучше!

1. Довольны ли вы результатом реализованного проекта?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

2. Соблюдены ли сроки реализации Вашего проекта?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

3. Устраивает ли Вас способ предоставления отчетности по проекту?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

4. Готовы ли Вы порекомендовать нашу компанию друзьям и знакомым?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить


5* Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, оставьте контакт людей, кому по Вашему мнению было бы интересно сотрудничество с нами и получите 10% скидку на следующий заказ.

6. Замечания

7. Пожелания

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

«21» 06 2022г.

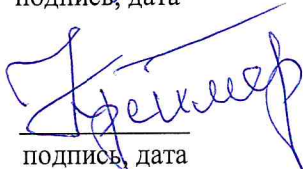
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Внедрение SCRUM методологии для повышения эффективности управления проектами в организации (на примере ООО «Арттокс Медиа»)

Руководитель 
подпись, дата

канд. экон. наук, доцент О. С. Суртаева

Выпускник 
подпись, дата

П. А. Креймер

Красноярск 2022