

УО «Алматы Менеджмент Университет»



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
**UNIVERSITY**

**i-START**

**«Инновационное предпринимательство:  
перезагрузка 3.0»**

**Сборник материалов  
ежегодной научно-практической  
конференции студентов и магистрантов  
14 апреля 2017**

**Алматы, 2017**

УО «Алматы Менеджмент Университет»

**i-START**  
**«Инновационное предпринимательство:  
перезагрузка 3.0»**

Сборник материалов ежегодной научно-практической конференции  
студентов и магистрантов  
14 апреля 2017

Алматы, 2017

**УДК 005.511 (063)**  
**ББК 05.290-93**  
**I 10**

**Редакционная коллегия**

<i>Мырзакожа Д.А.</i>	д.х.н., директор управления стратегического планирования и исследований
<i>Укибаев Д.К.</i>	редактор журнала Центра научных исследований
<i>Ибжарова Ш.А.</i>	к.ф.н., доцент кафедры «Информационные технологии и общеобразовательные дисциплины»
<i>Арын Ә.А.</i>	магистр экономических наук, зав. кафедрой «Финансы, учет и аудит»
<i>Абдуллин Р.Ж.</i>	магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Финансы, учет и аудит»
<i>Еспергенова Л.Р.</i>	к.э.н., доцент кафедры «Финансы, учет и аудит»
<i>Мукушев А.Б.</i>	магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Финансы, учет и аудит»
<i>Дауренбекова К.С.</i>	магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Экономика и сервис»
<i>Ордабаева А.Б.</i>	магистр юридических наук, старший преподаватель кафедры «Государственная и общественная политика и право»
<i>Өмірсерік О.</i>	магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»
<i>Сәуірбаева Ә.Т.</i>	главный специалист Центра научных исследований, секретарь Оргкомитета

**I 10 i-START «Инновационное предпринимательство: перезагрузка 3.0»** Сб. мат. ежегод. науч.-прак. конф. студ. и магистран., 14 апреля 2017 г. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2017 – 519 с.

**ISBN: 978-601-7470-72-2**

Все статьи прошли проверку в системе Антиплагиат.ру (уникальность текста не ниже 70%).

**УДК 005.511 (063)**  
**ББК 05.290-93**

**ISBN: 978-601-7470-72-2**

© Алматы Менеджмент Университет, 2017

## СЕКЦИЯ 1

### Менеджмент және маркетинг: сын-тегеуріндер мен мүмкіндіктер

### Менеджмент и маркетинг: новые вызовы и возможности

### Management and marketing: new challenges and opportunities

1	<b>Ibray Adilzhan, Mukhametaliyeva Zarina</b> <i>Teamwork and corporate social responsibility</i>	11
2	<b>Абдыкалыкова Гаухар Даулетовна</b> <i>Роль персонального брендинга в цифровом пространстве</i>	14
3	<b>Агапитов Роман Алексеевич</b> <i>Theories of leadership and motivation: interdependence and significance</i>	20
4	<b>Амрекулова Алмагуль Утеулиевна</b> <i>Роль фандрайзинга в деятельности некоммерческих организаций</i>	24
5	<b>Аскарбекова Майра Саматовна</b> <i>Система управления качеством продукции в условиях конкурентной среды</i>	26
6	<b>Асхарова Салтанат Бауыржановна</b> <i>«Сарафанное радио» как самый эффективный вид маркетинга</i>	29
7	<b>Батырхан Назерке Берікқызы</b> <i>Управление инклюзивным образованием в Республике Казахстан</i>	32
8	<b>Бахытжанова Мадина Оразбековна</b> <i>Қазіргі жағдайдағы кәсіпкерлік құрылымның негізгі мәселелері мен тұрақты дамудың жолдары</i>	35
9	<b>Бахытжанова Мадина Оразбековна</b> <i>Антикризисный менеджмент в международном бизнесе</i>	38
10	<b>Брыткова Светлана Николаевна</b> <i>Специфика и методика оценки прогнозирования структурных сдвигов в экономике региона</i>	40
11	<b>Гукова Елена Арсеновна</b> <i>Регулирование рынка образовательных услуг в сфере высшего образования</i>	44
12	<b>Диканская Арина Сергеевна</b> <i>Маркетинговые исследования качества медицинских услуг ТОО «Город Здоровья»</i>	47
13	<b>Жақупбекова Анель Булатовна</b> <i>Нейромаркетинг как метод увеличения продаж</i>	51
14	<b>Игрунов Константин Константинович</b> <i>Применение реинжиниринга бизнес-процессов при разработке стратегии управления организацией</i>	54
15	<b>Калымбетова Асель Атеповна</b> <i>Стратегическое и тактическое управление: теоретические аспекты</i>	58
16	<b>Камилова Карина Вельяновна</b> <i>Актуальность использования решетки ГРИД для определения стиля руководства в менеджменте</i>	61
17	<b>Караева Айсулу Бейректасовна, Ли Михаил Игоревич</b> <i>Геймификация как эффективный метод управления сотрудниками</i>	64
18	<b>Касымжанов Касымжан Эдуардулы</b> <i>Организация и этапы персональных продаж</i>	67
19	<b>Ким Наталья Эдуардовна</b> <i>Влияние методологии Scrum и Kanban на управление проектами и персоналом</i>	70
20	<b>Корнев Владимир Вячеславович</b> <i>Твиты государственных служащих: обзор, классификация и проблемы</i>	75
21	<b>Куралбаева Аксана Титовқызы</b> <i>Суықтық және маңызы стратегиясының басқаруымен адамгершілік ресурстары</i>	79



## ВЛИЯНИЕ МЕТОДОЛОГИИ SCRUM И KANBAN НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПЕРСОНАЛОМ

**Ким Н.Э.**

*Алматы Менеджмент Университет, «Менеджмент», Магистратура, 2-курс, г. Алматы  
Научный руководитель: Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент*

В связи с ежегодным количественным ростом компаний увеличивается и потребность на новейшие разработки в системе управления проектами, в условиях которых сотрудники будут выполнять задания более эффективно и оперативно, тем самым обеспечивая прирост клиентов и прибыли. Одной из таких технологий является Scrum.

Методология Scrum (в переводе с английского языка «схватка») представляет собой четко ограниченную временными итерациями систему реализации проектов или ПО. Итерации являются действиями, повторяющимися в течение 4-6 недель и по-другому именуются «спринтами». В условиях данной системы создается так называемая команда Scrum-team, в которой сотрудниками выполняются следующие роли:

- Scrum-мастер, проводящий различные совещания и встречи по вопросам проекта. Также следит за правильным соблюдением работы и сроков Scrum.
- Команда разработчиков. Это сотрудники организации, выполняющие основные задачи по разработке проекта в количестве от 3 до 9 человек (архитектор, аналитик, программист, тестировщик и т.д.)
- Менеджеры, управляющие командой.

Кроме того, имеются роли руководителя проекта и пользователей. Руководитель проекта осуществляет связь с клиентом и обсуждает вместе с ним все ключевые моменты по разработке продукта.

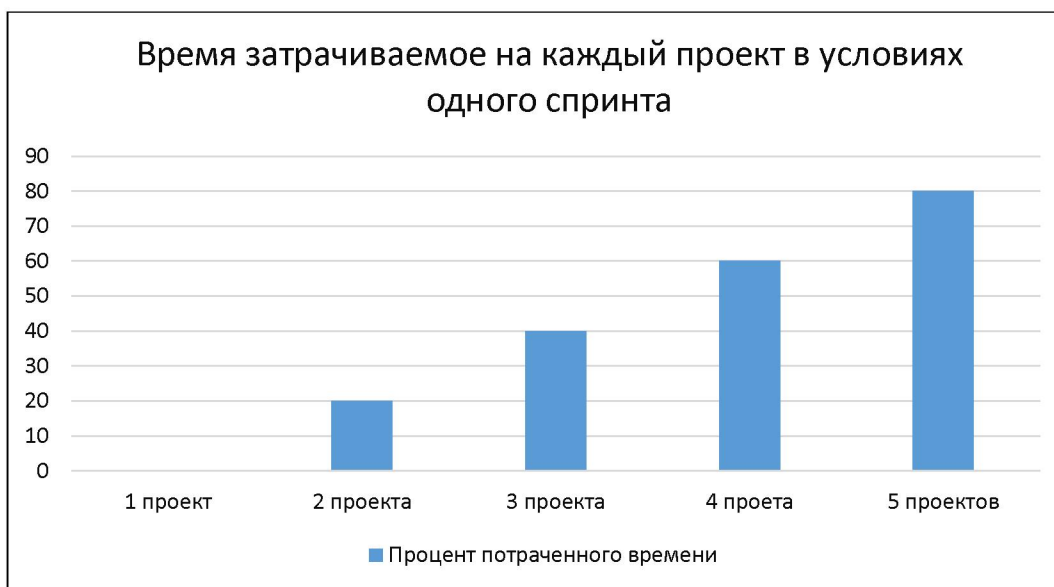
Каждому члену команды даются определенные задания, которые он должен выполнить в течение одного спринта, затем проводится отчет проделанной работы перед руководством. Кроме этого, Scrum-мастер ежедневно обсуждает с командой ее работу, указывает ошибки, которые следует исправить и задает вектор дальнейших действий. Следовательно, такой контроль помогает лучше сосредоточиться на работе, не отвлекаясь на посторонние дела [1].

Если провести параллель между ключевыми принципами традиционной системы управления проектами и технологией Scrum, получится следующее (таблица 1):

**Таблица 1. Ключевые принципы традиционной системы и Scrum**

Традиционная система	Scrum
Процессы и люди	Люди
Документы и продукт	Продукт
Сотрудничество и переговоры	Сотрудничество
Следование планам и способность меняться	Способность меняться

Таким образом, всплывают самые главные недостатки традиционной технологии управления – «размазывание» работы, тем самым нагружая сотрудников ненужной информацией. Как известно, при увеличении объема работы при недостаточном количестве времени, производительность будет уменьшаться, так как человек не будет сфокусирован на одной определенной задаче. Очень многие компании любят брать большое количество проектов, чтобы получить больше прибыли, но это в корне неверно с точки зрения менеджмента и ведет к «застою» всей работы. Поэтому при традиционной системе управления проектами и персоналом работа идет намного медленнее и зачастую некачественно. Что касается системы Scrum, здесь четко определены цели, которые должна преследовать каждая компания, тем самым команда разработчиков освобождается от «ненужных» действий, что приводит к быстрому положительному результату. Ключевым принципом Scrum является выполнение только одного проекта. Многозадачность равна провалу, согласно данной методике. На следующей диаграмме показано соотношение времени, потраченного на каждый добавляющийся проект в течение одного спринта (рисунок 1):



**Рисунок 1. Взаимосвязь затрачиваемого времени на количество спринтов**

Таким образом, чем больше проектов находится в работе, тем меньше времени предполагается на осуществление каждой задачи [2].

Метод Scrum имеет следующий алгоритм действий: *Получение запроса на продукт – Обработка и обсуждение в команде – Определение главных задач – Распределение действий между участниками команды – Тестирование продукта – Получение отзыва от клиента – Доработка и исправление продукта – Завершение спринта*. Такая система помогает понять, что наиболее важно клиенту и сделать нужный ему продукт. Кроме того, следует заметить, что, чем короче спринт, тем легче вносить изменения в продукт, тем самым увеличивается скорость выполнения работы конечного продукта. После завершения первого спринта проводится совещание, на котором определяется, как лучше работать в следующем спринте.

Следует обратить внимание и на инструменты для проведения Scrum. Это доска, стикеры и маркер. После планового совещания все задачи расписываются по отдельности на каждый стикер, предназначенный для определенного члена команды и помещаются на доску с разметкой: «В планах», «В работе», «Готово». В процессе работы данные заметки перемещаются по мере проделанной работы. Следовательно, можно сразу определить, кто из членов команды не успевает или некачественно выполняет свою работу, так как эффективность рабочего процесса видна всем [3].

Создатель технологии Джефф Сазерленд связывает ее с определением счастья. По его словам, счастье – это одна из самых важных составляющих успеха в производстве, так как только в таком состоянии человек имеет наибольшую эффективность труда. В своей методике он делает акцент на моментах, которые образуют единую систему, способствующую достижению успеха. Поэтому реализация продукта по технологии Scrum предполагает расчет коэффициента счастья в соотношении с производительностью труда, что помогает определить, насколько слаженно может работать команда. Данный подход является несомненным плюсом, так как состояние благополучия дает сотрудникам толчок к еще большим усилиям, в чем и состоит секрет системы Scrum.

Но каким образом обрести это «счастье», чтобы повысить эффективность труда? Можно это понять, основываясь на примере японской компании Toyota, использующей принцип постоянной рационализации. Такая система предполагает наличие так называемых небольших циклов совершенствования, в процессе выполнения которых сотрудники «преодолевают трудности» для достижения лучших результатов. В методологии Scrum данный принцип обсуждается в конце каждого спринта с участием следующих заданий для команд:

1. определить собственное преимущество по пятибалльной шкале;
2. оценить командный состав по той же шкале;
3. пояснить поставленный балл;
4. выяснить то, что сделает каждого члена команды более счастливым в следующем спринте.

После ответа на данные вопросы составляется четкая тактика действий для каждого члена команды, которая способствует проявлению его наилучших навыков. Из этого следует, что методология Scrum позволяет улучшить эффективность производства, опираясь на индивидуальные особенности в работе каждого члена команды разработчиков.

Таким образом, подробно рассмотрев методологию Scrum и способы управления персоналом и проектами с помощью ее принципов, можно выделить очевидные преимущества. Прежде всего – это простые принципы реализации, плюс управление осуществляется в минимальном виде. С одной стороны, это может быть хорошо, так как это предоставляет гибкость, адаптивность, способность выстраивать группу именно так,

как требуется, с учетом быстро меняющихся приоритетов заказчика, функциональных требований, каких-либо высоких проектных неопределенностей с точки зрения кадров или финансов. С другой стороны, команда сама решает проблемы, эволюционно разрабатывает продукт так, как это предписывает бэклог продукта, формирующийся в тесном взаимодействии с заказчиком, который в следствии является активным членом проектной команды. Заказчик активно дает обратную связь относительно как того качества, которое выдвигает команда, так и тех функций, которые должны быть реализованы. Плюсом является и прозрачность в видении и трансляции проекта, никакие проблемы не скрываются, на все вопросы достаточно быстро можно получить ответ с учетом взаимодействия всей проектной группы в рамках Scrum-meeting. Кроме того, происходит постоянная коммуникация, взаимное обучение сотрудников и общее построение ценностей. Также, собрания, происходящие ежедневно, достаточно сильно укрепляют командный дух, сплочивают группу, делают ее стойкой [4].

Что касается недостатков, так как управление осуществляется в минимальном виде, а артефактов немного, это означает, что заказчик может не получить полную документацию. Кроме того, архитектурная проработка проекта не так глубока, какой она могла быть при более формальном и жестком подходе. К тому же, результаты будут формализованы в меньшей степени, так как в основном присутствует устное общение, поэтому возникают определенные проблемы: потеря обратной связи, каких-либо документов.

Таким образом, методологию Scrum не имеет смысл применять тогда, когда выявляются высокие неопределенности, когда проект связан с большими рисками и, в частности, проблемами, связанными с ресурсами.

Методология Kanban обеспечивает осуществление постоянного потока материальных ценностей даже при небольшом количестве запасов. Это происходит за счет того, что производственные ресурсы подаются в малых количествах в нужные точки производства продукта, обходя склад, а сам готовый продукт отправляется покупателю.

С помощью системы Kanban происходит реализация принципа «точно в срок», что способствует распределению нагрузки на сотрудников равномерно. Данная методология представляет собой наглядную систему разработки, показывающую, что и в каких объемах нужно производить.

Система возникла в середине 20 века и в переводе с японского означает «рекламная вывеска». Первым пользователем данной структуры была автомобильная компания Toyota, в основу которой легло понятие конвейерного производства, созданного Фордом и разная скорость выполнения операций, отличающихся по сложности. В процессе производства используются так называемые карточки- Kanban, чтобы не загромождать склады заранее созданными запчастями, на которых сотрудники записывают о необходимом пополнении ресурсов. Например, при создании автомобилей ставятся двери, а около рабочего места имеется некоторое количество требуемых запчастей. Когда остается небольшое количество данного ресурса, работник берет карточку Kanban, пишет на ней заказ на требуемое количество дверей и отправляет в отдел их производства. При этом работник знает, что к тому моменту, когда закончатся двери, уже поступит новая партия, поэтому процесс производства не будет заторможен. Данная система позволяет не загромождать склады большим количеством товара, а приобретать его только тогда, когда есть необходимость в этом.

Аналогично Scrum, в системе Kanban процесс реализации проекта прозрачен для всех сотрудников. Kanban имеет четыре основных принципа:

1. Основание на уже существующие технологии разработки продукта, стимулируя дополнительные изменения.

2. Предварительное осведомление членов команды о принятии каких-либо изменений, так как по мнению ученых, постоянные поправки способствуют лучшей работе. Но стоит отметить, что при глобальных изменениях есть вероятность столкнуться с определенными рисками.

3. Уважительное отношение к порядку и ролям.

4. Поддержка инициативы членов команды.

Правила системы Kanban включают в себя план, предназначенный для разработчиков продукта. Он может быть изменен в порядке приоритетности задач, которые необходимо выполнить для реализации проекта. Кроме того, объем работы, который возникает одновременно у каждого члена группы, ограничен.

Методология Kanban неэффективна для продуктовых групп, но успешно применяется для поддерживающих команд:

1. команды тестирования, которые работают отдельно от разработчиков, так как сложно совместить тестирование и разработку в одной группе;

2. поддерживающие службы;

3. вторичные производства.

Кроме того, Kanban хорошо применима в стартапах, где нет четкого плана, целей и задач, но активно производится разработка продукта.

Kanban плохо реализуется в больших группах, кросс-функциональных командах. Также, данный метод не предназначен для долгосрочного планирования.

Чем отличается Kanban от Scrum? В первую очередь, главная отличительная черта – отсутствие строгих временных рамок, тогда как в системе Scrum все строго контролируется и ведется на протяжении нескольких недель спринта. Второе – это намного больший объем задач, но их меньшее количество. Выполнение проекта «на скорость», в отличие от Scrum, отсутствует, что позволяет с большим энтузиазмом углубиться в работу.

Еще одной яркой выраженной отличительной чертой Kanban является ориентирование не на план работы и сам проект, а большей степени на задачи, которые ставятся перед командой.

Реализация проекта по методике Kanban происходит по следующей схеме: определение цели проекта (не обязательный пункт) – выстраивание очереди задач – обработка структуры – разработка – тестирование – реализация проекта – завершение.

Если посмотреть структуру системы Scrum, описанную выше, можно заметить, что в методологии Kanban отсутствует прямое общение с клиентом, что также отличает данную технологию от других.

Что касается вспомогательных инструментов, то здесь структура Kanban и Scrum совпадает: используется доска, маркеры и стикеры для записи и определения задач, которые направляются каждому члену группы.

Если говорить об управлении персоналом, в течение реализации данной методологии, то в системе Kanban также имеется явное отличие: члены группы разработчиков сами определяют, какие задачи им выполнять и в какой срок, в то время как Scrum подразумевает постоянное контролирование сотрудников и запрос от них ежедневного отчета о проделанных действиях. В этом вопросе можно отметить уязвимость системы Kanban, так как в таких условиях персонал может «расслабиться», тем самым скорость выполнения задачи уменьшится. Поэтому целесообразно применять данную систему, когда уже имеется «устоявшийся» кадровый состав.

Следующим отличием от системы Scrum является то, что в условиях данной методологии можно выполнять еще проекты, так как время выполнения не ограничено. Но и внедрение новых задач в системе Kanban имеет свой лимит и зависит от числа разработчиков в команде.

Таким образом, следует выделить преимущества и недостатки методологии Kanban. Первым плюсом данной системы является то, что при выполнении схемы разработки уменьшается число параллельно производимых задач, что сокращает время реализации каждой задачи, нет необходимости переключать контекст между ними, отслеживать различные изменения, планировать их и т.д. Детальная проработка задания начинается только тогда, когда она имеет место быть «очереди» и начинается выполняться. Вторым преимуществом считается то, что сразу можно заметить заторы. Например, если тестировщик не может справиться со своей задачей, то его столбец задач будет увеличиваться и заполнять все свободное пространство, а персонал, который закончил свою работу уже не сможет переместить ее в столбец «завершено». С точки зрения работы с персоналом, такая ситуация помогает сблизить коллег, когда у них появляется данная проблема. Следующим плюсом является то, что можно вычислить средний промежуток выполнения задания, пометая на карточках дату, когда они попали в категорию «в работе».

Недостатками метода Kanban являются:

- трудности обеспечения согласования между этапами производства продукции, поскольку у каждого члена группы разная скорость выполнения задач;
- значительные риски срыва производства и реализации продукта, так как сроки не определены, а задачи выполняются по мере их актуальности.

Таким образом, изучив две системы управления проектами и персоналом, на основании книги популярного ученого Г. Книберга, можно составить краткий список отличий системы Kanban от Scrum, чтобы определить, насколько одна из систем подходит для какой-либо организации.

В первую очередь, в структуре системы Scrum организация разбивается на команды, а работа разделяется на отдельные небольшие компоненты, отсортировывается список по приоритетности и определяется относительный объем работы по каждому элементу, то есть происходит оптимизация ценностей от менее трудоемких к более сложным задачам. К тому же, планируемое время на реализацию продукта делится на короткие итерации (спринты), после каждого из них проходит тестирование готового к использованию продукта. Далее происходит корректировка релиза и оптимизация плана разработки продукта, основываясь на данных, получаемых после отзывов клиента. Таким образом, вместо большой команды, которая долго работает над проектом, создается мини-группа, проводящая мало времени создавая небольшие «запчасти», но постоянно происходит интеграция, чтобы регулировать целостность картины.

Методологию Kanban можно объяснить, основываясь на простейшем примере: в японском саду при входе каждому посетителю раздаются бесплатные карточки. Это нужно для того, чтобы определить, сколько человек находится на территории. Организация сада раздает строго ограниченное количество карточек, затем, когда они кончаются, администрация больше никого не пускает на территорию. То есть: один выходит - другой заходит. Это своего рода сигнальная система, которая отлично визуализирована и имеет некоторые ограничения (как в предыдущем примере). В методологии Kanban, в отличие от Scrum, имеется строго ограниченное число работы, которая может быть в процессе разработки. Кроме того, происходит постоянное отслеживание процесса путем отметок даты на стикерах от начала до конца работы, далее создается контрольный график, на котором обозначена примерная «текучесть» задач. В условиях системы Kanban участники группы могут сами устанавливать критерии работы, время, необходимое для осуществления задач и др.

Если расположить Kanban и Scrum на прямой, то первая методология будет являться более адаптивной, чем вторая, так как имеет намного меньше правил (рисунок 2).





**Рисунок 2. Различия в методологиях Kanban и Scrum**

Но если компания нуждается в еще более адаптивной методике, то ни одна из перечисленных методик не принесет успеха. В таком случае рекомендуется применять схему «делай, что хочешь, но, чтобы это работало», так советует Книберг.

Еще одним существенным отличием между двумя моделями является то, что в процессе работы Scrum предоставляет кросс-функциональный список команд, которые обладают всеми нужными навыками для выполнения определенной задачи, то есть в таком случае необходима высокопрофессиональная группа узконаправленных специалистов, между которыми разделена ответственность за разработку проекта. Команда Kanban предусматривает наличие как узких специалистов, так и универсальных сотрудников. Кроме того, эти два направления можно комбинировать, тем самым улучшая эффективность труда и увеличивая производство продукции.

В отличие от Scrum, Kanban эволюционно более молодой в своем подходе, так как позволяет команде разработчиков незамедлительно приступить к работе в уже сложившихся условиях или системе управления проектом, тем самым постепенно вносить изменения, необходимые для улучшения качества производимой работы.

Таким образом, зная, какие преимущества и недостатки имеют вышеперечисленные системы управления проектами и персоналом, следует не забывать, что данные методологии являются только инструментами на пути достижения каких-либо целей. Они могут работать как вместе, в рамках одной определенной организации, так и по отдельности. Не стоит исключать и тот факт, что ни одна из данных методик может и не быть эффективной для условий определенных организаций. Что касается влияния на персонал, то обе методики могут производить как положительное, так и отрицательное действие. Главным условием для внедрения как Kanban, так и Scrum является готовность команды к работе, определенная степень компетентности каждого сотрудника для осуществления задачи, его стрессоустойчивость и ответственность. Например, в условиях реализации проекта по системе Kanban могут возникать определенные «застои», которые потребуют вмешательства сотрудников, выполняющих узконаправленную работу в процесс и помочь команде реализовать задачу. Кроме того, осуществление данных методик подразумевает улучшение дружественной обстановки в рабочей среде персонала, помогает сплотить, тем самым повысить эффективность работы.

**Использованная литература:**

1. Книберг Х., Скаринг М. Scrum и Kanban: выжимаем максимум. Издательство InfoQ.com, 2010.
2. Кеннет С. Рубин. Essential Scrum: практическое руководство по наиболее популярному гибкому процессу. Addison-Wesley, 2013.
3. Ken Schwaber. Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, 2004. - 163 с.
4. Agile software development with Scrum. Prentice Hall, 2002.