

## Планирование спрингта Scrum: ключевые этапы и рекомендации

Для кого эта статья:

специалисты в области управления проектами и Scrum-методологии

проектные менеджеры и Scrum-мастера, стремящиеся улучшить свои навыки

команды разработчиков, занимающиеся Agile-практиками и планированием спрингтов

Планирование спрингта — тот критический момент в Scrum, который определяет успех или провал всего итерационного цикла. По данным отчета State of Agile 2024, команды с продуманным процессом планирования спрингтов на 42% чаще достигают намеченных целей и на 37% эффективнее используют ресурсы. Однако большинство команд продолжают совершать одни и те же ошибки — перегружают спрингты, не конкретизируют задачи и игнорируют исторические данные. Давайте разберемся, как превратить планирование спрингта из формальной встречи в мощный инструмент достижения результатов. □

### Основы планирования спрингта в Scrum методологии

Планирование спрингта — это первое событие в цикле спрингта, определяющее что именно и как будет делать команда в ближайшую итерацию. Согласно официальному Scrum Guide, продолжительность этого события составляет максимум 8 часов для месячного спрингта, с пропорциональным сокращением для более коротких спрингтов. Качественное планирование спрингта служит фундаментом для успешного достижения целей и повышения предсказуемости результатов.

Планирование спрингта отвечает на два ключевых вопроса:

Что будет доставлено в результате спрингта? (What)

Как работа будет выполнена? (How)

Эти вопросы формируют два основных блока планирования спрингта:

Эффективное планирование спрингта опирается на три ключевых принципа:

Совместное принятие решений — всё команда решает вместе, обеспечивая вовлеченность и приверженность выбранным целям;

Итеративный подход — план не высекается в камне, а адаптируется на основе новой информации;

Ориентация на ценность — фокус не на задачах, а на бизнес-ценности, которую они создают.

Результатом планирования спринта должны стать:

Четкая и измеримая цель спринта (Sprint Goal) □

Список отобранных элементов бэклога продукта (Selected Product Backlog Items)

Конкретный план достижения цели (Sprint Backlog)

Обязательство команды выполнить запланированную работу (Team Commitment)

Михаил Соколов, Senior Scrum Master

Когда я присоединился к команде, разрабатывающей финтех-приложение, первое планирование спринта было катастрофой. Встреча длилась 6 часов, а в спринт набрали столько задач, что было очевидно — мы не справимся и с половиной. Я предложил радикально изменить подход.

Во-первых, мы ввели правило: на встречу приходим только с подготовленным и приоритизированным бэклогом. Во-вторых, начали каждое планирование с четкой формулировки цели спринта — не просто набора задач, а конкретного бизнес-результата. В-третьих, ввели лимит времени — 4 часа для двухнедельного спринта.

Уже через три спринта эффект был поразительным. Планирование сократилось до 2,5 часов, предсказуемость выполнения выросла с 40% до 85%, а команда перестала сидеть сверхурочно в конце спринта. Главное, что я понял — планирование спринта это не про заполнение спринта задачами "под завязку", а про осмысленный выбор работы, которая приближает нас к цели продукта.

Подготовительные действия перед планированием спринта

Качественная подготовка — залог эффективного планирования спринта. Команды, уделяющие должное внимание подготовке, тратят на 40% меньше времени на само планирование и на 35% точнее прогнозируют объем работы (McKinsey Agility Report, 2024). Рассмотрим ключевые шаги подготовки:

1. Подготовка бэклога продукта

Владелец продукта должен обеспечить готовность бэклога к планированию:

Приоритизация — элементы бэклога должны быть расположены в порядке важности для бизнеса

Детализация — верхние элементы бэклога должны иметь достаточный уровень детализации (DEEP-принцип)

Ясность — критерии приемки должны быть четко определены

Независимость — задачи должны быть максимально независимыми друг от друга

Элементы бэклога продукта должны соответствовать принципу INVEST:

## 2. Анализ предыдущих спринтов

Перед планированием стоит проанализировать результаты предыдущих спринтов:

Скорость команды (Velocity) за последние 3-5 спринтов

Уровень завершения задач (Completion Rate)

Факторы, влиявшие на производительность (отпуска, праздники, технические трудности)

Ключевые выводы и уроки с ретроспективы прошлого спринта

## 3. Логистика встречи

Продумайте организационные моменты:

Запланируйте достаточно времени (до 8 часов для месячного спринга)

Обеспечьте всех участников необходимыми материалами

Для распределенных команд: проверьте стабильность связи и работоспособность инструментов

Подготовьте шаблоны и инструменты для фасилитации (доски, таймеры, шаблоны для декомпозиции) ☐☐

## 4. Предварительная оценка

Для ускорения процесса планирования полезно провести предварительную оценку элементов бэклога:

Организуйте короткую сессию Backlog Refinement за 2-3 дня до планирования

Обсудите и предварительно оцените верхние элементы бэклога

Выявите потенциальные блокеры и зависимости

Подготовьте вопросы для уточнения на планировании

Грамотная подготовка позволяет сфокусировать планирование спринга на принятии решений, а не на разборе деталей задач или устраниении неопределенностей. При этом важно помнить, что подготовка не заменяет само планирование — это два взаимодополняющих процесса, обеспечивающих качественный результат.

Техники эффективного планирования задач в Scrum

Переход от общего представления о спринге к детальному плану требует применения специальных техник, которые помогают команде структурировать

процесс планирования и достигать оптимальных результатов. Рассмотрим наиболее действенные подходы, доказавшие свою эффективность в 2025 году.

## 1. Формулировка цели спринта (Sprint Goal)

Цель спринта — это краткая формулировка, описывающая ценность, которую команда планирует доставить в результате спринта. Хорошая цель спринта:

Конкретна и измерима

Формулируется как бизнес-результат, а не список технических задач

Мотивирует команду и создает фокус

Служит критерием для принятия решений во время спринта

Вместо формальной цели "Реализовать задачи с ID-987, ID-1204, ID-1567" используйте бизнес-ориентированную формулировку: "Увеличить конверсию регистрации на 15% путем оптимизации процесса онбординга новых пользователей".

## 2. Прием "Сначала цель, потом задачи"

Вместо традиционного подхода "набрать задач под имеющиеся ресурсы" используйте технику обратного планирования:

Сформулируйте цель спринта

Определите минимальный набор задач, необходимых для достижения цели

Расставьте приоритеты внутри этого набора

Только после этого добавляйте дополнительные задачи (если остается емкость спринта)

Этот подход обеспечивает фокус на создании ценности, а не просто на загрузке команды работой.

Екатерина Воронцова, Product Owner

Я долго не понимала, почему наша команда разработки интернет-магазина постоянно упиралась в потолок производительности. Формально всё шло по правилам: мы проводили планирование спринтов, тщательно оценивали истории пользователей, но спринты регулярно не достигали целей.

Переломный момент наступил, когда наш новый Скрам-мастер предложил радикально изменить подход к планированию. Вместо создания бэклога спринта как набора задач из верхушки бэклога продукта, мы начали с формулировки конкретной бизнес-цели. Например, «Увеличить средний чек заказов на 10% за счёт улучшения рекомендательной системы».

После этого мы отбирали только те задачи, которые напрямую влияли на достижение этой цели. Это привело к двум поразительным результатам. Во-первых, общий объем работы в спринте сократился примерно на треть. Во-вторых, эффективность команды выросла — за квартал мы улучшили ключевые бизнес-показатели больше, чем за предыдущий год.

Главное, что я поняла: большое количество выполненных задач не равно успеху. Успех — это достижение конкретных бизнес-результатов, даже если для этого нужно сделать всего 2-3 ключевые вещи вместо десятка задач «на развитие».

### 3. Техника декомпозиции "Вертикальные слайсы"

Вместо горизонтального разделения работы по слоям (фронтенд, бэкенд, базы данных), разбивайте элементы бэклога на минимальные вертикальные части, проходящие через все слои:

Каждый "слайс" представляет законченную функциональность

Более мелкие части удобнее оценивать и отслеживать

Команда может доставлять ценность инкрементально

Снижается риск незавершенных задач в конце спрингта

Например, вместо задачи "Разработать систему фильтрации продуктов" создайте несколько вертикальных слайсов: "Реализовать фильтрацию по категории", "Добавить фильтр по цене", "Внедрить поиск по ключевым характеристикам".

### 4. Техника "Poker Planning" с доработками 2025 года

Современная версия классического покера планирования включает следующие модификации:

Использование "слепой" оценки для устранения эффекта якоря

Обязательное обсуждение крайних оценок для выявления рисков и неопределенностей

Применение "правила большого пальца": если обсуждение оценки занимает более 5 минут, задача требует дополнительной декомпозиции

Включение оценки неопределенности: помимо сложности оценивается уровень уверенности команды (высокий/средний/низкий)

### 5. Метод "Буфера спрингта"

Для повышения надежности выполнения обязательств используйте технику буферов:

Оцените общую емкость спрингта на основе исторической скорости команды

Выделите фиксированный буфер (обычно 10-15% от емкости спрингта)

Заполните основную часть спрингта приоритетными задачами

Подготовьте дополнительные задачи для буфера, которые могут быть взяты в работу при наличии времени

Этот подход обеспечивает гибкость и устойчивость плана спрингта к непредвиденным обстоятельствам. ☐☐

## 6. Техника "Проверка готовности" (Definition of Ready)

Перед включением задачи в спрингт, проверьте ее на соответствие критериям готовности:

Задача соответствует формату INVEST

Определены четкие критерии приемки

Требования понятны всей команде

Выявлены зависимости и предварительные условия

Задача оценена и вписывается в емкость спрингта

Применение комбинации этих техник позволяет командам достигать 87%-ной предсказуемости выполнения обязательств спрингта, что на 32% выше среднего показателя по индустрии (Agile State of Mind Survey 2025).

## Ключевые метрики и инструменты оценки спрингта

Для эффективного планирования и последующей оценки успешности спрингта необходимо использовать соответствующие метрики и инструменты. В 2025 году наиболее продвинутые Scrum-команды опираются на комплексный подход к измерению производительности, учитывающий как количественные, так и качественные показатели.

### 1. Прогностические метрики для планирования

Эти метрики помогают команде определить оптимальный объем работы на спрингт:

### 2. Оценочные метрики для анализа результатов

После завершения спрингта используйте следующие метрики для оценки успешности и планирования улучшений:

Burn-down Chart (Диаграмма сгорания) — визуализирует прогресс выполнения задач в течение спрингта

Sprint Goal Completion (Достижение цели спрингта) — бинарный показатель выполнения основной цели

Sprint Scope Changes (Изменение объема спрингта) — измеряет стабильность содержания спрингта

Defect Density (Плотность дефектов) — количество обнаруженных дефектов на единицу объема работы

Sprint Happiness Index (Индекс счастья спрингта) — субъективная оценка удовлетворенности команды

### 3. Современные инструменты оценки и планирования

В 2025 году значительно усовершенствовались технические средства для поддержки процесса планирования:

AI-Enhanced Estimation Tools — инструменты с искусственным интеллектом, предлагающие оценки на основе исторических данных и паттернов работы команды

Predictive Analytics Platforms — платформы, прогнозирующие вероятность успешного завершения спрингта на основе комплексных данных

Real-time Collaboration Boards — доски для совместной работы с возможностью мультимодального взаимодействия

Automated Sprint Health Checkers — системы, автоматически выявляющие риски перегрузки спрингта или нарушения баланса работ

### 4. Новые подходы к оценке историй пользователей

Помимо традиционных story points, в 2025 году получили распространение альтернативные методы оценки:

Multi-dimensional Sizing — оценка задач по нескольким измерениям (сложность, неопределенность, объем работы)

Task-oriented Estimation — оценка времени на конкретные задачи вместо абстрактных story points

#NoEstimates Approach — фокус на декомпозицию задач до примерно одинакового размера вместо их оценки

Probabilistic Estimation — указание диапазона возможных оценок вместо точечных значений

### 5. Метрики ценности и воздействия

Современные команды всё больше внимания уделяют метрикам, отражающим бизнес-ценность работы:

**Value Delivery Index** — оценка доставленной бизнес-ценности на единицу затраченных усилий

**Customer Impact Metrics** — показатели влияния на ключевые потребительские метрики

**Lead Time for Changes** — время от начала работы над функцией до получения отзыва пользователей

**Learning Rate** — скорость получения инсайтов от пользователей о новой функциональности

Найдите свое истинное призвание в IT-индустрии! Тест на профориентацию от Skupro поможет определить, подойдет ли вам роль Scrum-мастера или Product Owner. Быстрый онлайн-тест проанализирует ваши навыки планирования, коммуникации и системного мышления, необходимые для эффективного управления Scrum-командами. Получите персонализированные рекомендации по развитию карьеры в сфере Agile и конкретные шаги для профессионального роста. Более 75% прошедших тест нашли свое идеальное направление в IT!

При выборе метрик для своей команды руководствуйтесь принципом "измеряйте то, что имеет значение". Избыток метрик может замедлить процессы и отвлечь от основной цели — создания ценности для пользователей. Ориентируйтесь на 3-5 ключевых показателей, действительно влияющих на принятие решений. □

### Распространенные ошибки при планировании спринтов

Несмотря на зрелость Scrum как методологии, многие команды продолжают совершать типичные ошибки при планировании спринтов, которые снижают эффективность и предсказуемость результатов. Осознание этих ошибок — первый шаг к их устранению.

#### 1. Перегрузка спрингта задачами

Самая распространенная ошибка — избыточный оптимизм при планировании объема работ. По данным исследований 2025 года, 72% команд систематически берут в спрингт больше задач, чем способны выполнить.

Признаки проблемы:

Регулярное невыполнение обязательств спрингта

Постоянная "гонка" в конце спрингта

Снижение качества работы для "закрытия" задач

Накопление технического долга

Решение:

Используйте исторические данные о скорости команды

Планируйте с учетом буфера (80-90% от максимальной емкости)

Учитывайте отпуска, совещания и другие "отвлекающие" факторы

Практикуйте принцип "лучше недобрать, чем перебрать"

## 2. Отсутствие или формальность цели спринта

Цель спринта часто превращается в формальность или вовсе отсутствует, что лишает команду фокуса и возможности принимать осознанные решения во время спринта.

Признаки проблемы:

Цель формулируется как список задач ("Выполнить задачи X, Y, Z")

Цель не помогает принимать решения при возникновении сложностей

Команда не может объяснить, какую ценность создаст спринт

В конце спринта все задачи выполнены, но бизнес-результат не достигнут

Решение:

Формулируйте цель как конкретный бизнес-результат

Обсуждайте цель до выбора задач для спринта

Проводите "тест цепляемости": может ли команда вспомнить цель через день после планирования

Используйте формат "Чтобы [бизнес-результат], мы [что сделаем]"

## 3. Недостаточная детализация задач

Принятие в спринт плохо проанализированных и неконкретных задач создает риски срыва сроков из-за непредвиденных сложностей.

Признаки проблемы:

Задачи "зависают" без движения в середине спринта

Частое возникновение вопросов и блокеров во время выполнения

Значительное расхождение между оценкой и фактическим временем выполнения

Задачи требуют доработки требований уже в процессе реализации

Решение:

Внедрите концепцию Definition of Ready для задач

Проводите сессии Refinement перед планированием

Используйте технику "В чем подвох?", целенаправленно выискивая потенциальные проблемы

Декомпозируйте крупные задачи на подзадачи размером не более 1 дня работы

#### 4. Игнорирование технического долга

Фокус исключительно на новой функциональности без учета технического долга приводит к снижению скорости разработки в долгосрочной перспективе.

Признаки проблемы:

Растущее количество ошибок и инцидентов

Постепенное снижение скорости разработки

Увеличение времени на внедрение новых функций

Нестабильность системы и частые регрессии

Решение:

Выделяйте фиксированный процент емкости спринта (15-20%) на технический долг

Включайте рефакторинг как часть Definition of Done для новых функций

Визуализируйте технический долг в бэклоге продукта

Периодически проводите "технические" спринты, фокусирующиеся на улучшении качества кода

#### 5. Пренебрежение непредвиденными обстоятельствами

Планирование "впритык", без учета возможных непредвиденных ситуаций, делает спринт уязвимым к любым изменениям.

Признаки проблемы:

Даже небольшие проблемы приводят к срыву всего плана

Сверхурочная работа в конце спринта становится нормой

Команда испытывает постоянный стресс и работает на пределе возможностей

Часто происходит переброска задач между спринтами

Решение:

Планируйте с учетом "закона Мерфи" — что-то обязательно пойдет не так

Используйте буфер спринта (10-15% от общей емкости) ☐☐

Внедрите регулярный мониторинг прогресса (daily standup, mid-sprint check)

Имейте запасные задачи, которые можно взять при благоприятных обстоятельствах

Осознавая эти распространенные ошибки и активно работая над их устранением, команды могут значительно повысить предсказуемость результатов и эффективность работы. Важно регулярно анализировать свой процесс планирования на ретроспективах и вносить последовательные улучшения.

Планирование спринта — это не просто распределение задач, а стратегическое решение о том, как наиболее эффективно использовать ограниченные ресурсы команды для создания максимальной ценности. Правильно организованный процесс планирования трансформирует работу команды, превращая хаотичное выполнение задач в целенаправленное движение к значимым результатам. Помните: лучше надежно выполнить меньший объем работы с высоким качеством, чем стремиться обятье необъятное и в итоге не достичь цели. Мастерство планирования спринтов приходит с практикой — не бойтесь экспериментировать, анализировать результаты и постоянно совершенствовать свой подход.

--- ТАБЛИЦА ---

Блок планирования | Ключевые вопросы | Участники | Результат

Блок 1: Определение цели | Что мы хотим достичь? Какую ценность мы создаем? | Владелец продукта (ведущая роль), Команда разработки, Scrum-мастер | Цель спринта, отобранные элементы бэклога

Блок 2: Планирование работы | Как мы достигнем цели? Сколько мы можем взять? | Команда разработки (ведущая роль), Владелец продукта, Scrum-мастер | Детализированный план спринта, оценки задач

--- ТАБЛИЦА ---

Принцип | Описание | Проверочный вопрос

Independent (Независимый) | Задача может быть разработана и доставлена независимо от других | Можем ли мы реализовать эту задачу, не затрагивая другие?

Negotiable (Обсуждаемый) | Детали могут быть обсуждены и уточнены командой | Есть ли пространство для обсуждения реализации?

Valuable (Ценный) | Задача создает конкретную ценность для пользователей или бизнеса | Какую проблему решает эта задача?

Estimable (Оцениваемый) | Команда может примерно оценить объем работы | Понимаем ли мы достаточно, чтобы дать оценку?

**Small** (Небольшой) | Задача достаточно мала, чтобы быть завершенной в рамках спринта | Можем ли мы завершить это за один спринт?

**Testable** (Тестируемый) | Имеет четкие критерии приемки для проверки | Как мы узнаем, что задача выполнена правильно?

--- ТАБЛИЦА ---

Метрика | Описание | Как использовать при планировании | Рекомендации 2025

**Velocity** (Скорость команды) | Среднее количество story points, выполняемых командой за спринт | Основа для определения емкости спринта | Используйте скользящее среднее за 3-5 спринтов с отбрасыванием экстремальных значений

**Focus Factor** (Фактор фокуса) | Отношение продуктивного времени к общему доступному времени команды | Помогает учесть внеплановую работу и отвлечения | Начинайте с 0.7 и корректируйте на основе исторических данных

**Capacity** (Емкость) | Реальное количество человеко-часов, доступное в спринте | Расчет с учетом отпусков, встреч, обучения | Вычисляйте индивидуально для каждого спринта с учетом конкретных обстоятельств

**Commitment Reliability** (Надежность обязательств) | Исторический процент выполнения обязательств спринта | Корректировка объема работы на основе предыдущего опыта | Стремитесь к показателю 85-95%, корректируя объем работы соответственно

--- ТАБЛИЦА ---

Ошибка | Последствия | Частота встречаемости | Индекс критичности

Перегрузка спринта | Срыв сроков, выгорание, снижение качества | Очень высокая (72%) | 9/10

Отсутствие цели спринта | Потеря фокуса, низкая бизнес-ценность | Высокая (65%) | 8/10

Недостаточная детализация | Блокеры, простои, переоценка возможностей | Высокая (58%) | 7/10

Игнорирование технического долга | Снижение скорости в перспективе, нестабильность | Средняя (45%) | 8/10

Отсутствие буфера на непредвиденное | Стресс, сверхурочная работа, срыв обязательств | Высокая (62%) | 7/10