

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**  
**«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЧАН МАЙ ФИОНГ УЄН

На правах рукопису

УДК 636.083:005.4

Допускається до захисту:

завідувач кафедри математичних  
методів та статистики

\_\_\_\_\_ А.І. Пилипенко

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ**  
**ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ**

Спеціальність: 073 – Менеджмент

Освітня програма: Agile-технології розробки програмного забезпечення

Кваліфікаційна робота подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Здобувач: \_\_\_\_\_ Чан Май Фионг Уєн

(підпис)

Науковий керівник:

Медведева О.М. д.т.н., професор.

м. Київ – 2021 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри математичних  
методів та статистики

\_\_\_\_\_ А.І. Пилипенко

9 жовтня 2020 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Чан Май Фионг Уєн

Тема роботи	<b>Гнучке управління створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами</b>
Номер та дата наказу про затвердження теми	№53-1 від 9 жовтня 2020 р.
Коротка постановка завдання	<p>Обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу.</p> <p>Детальний опис особливостей гнучкого управління створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами з використанням фреймворка Скрам, у тому числі, створення беклогу, симуляція розробки, технічна розробка.</p> <p>Розкриття особливостей застосування м'яких навичок при управлінні створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту, психологічного</p>

	впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1.Рябоконт Н.П. Впровадження методології agile: ціннісно орієнтований підхід / Н.П. Рябоконт, Б. А. Рябоконт, А. А. Рябоконт // Зб. наук праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. - № 49. – С. 34-43. - Режим доступу: <a href="http://ven.chdtu.edu.ua/issue/view/8196">http://ven.chdtu.edu.ua/issue/view/8196</a> 2.Яшина О. М. Протиріччя використання Agile при створенні програмного продукту / О. М. Яшина // Проблеми інформаційних технологій. - 2017. - № 1. - С. 97-103. - Режим доступу: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pit_2017_1_14">http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pit_2017_1_14</a>
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота передбачає розв'язання складної задачі/проблеми в сфері менеджменту, що потребує здійснення досліджень та інновацій і характеризується комплексністю і невизначеністю умов із застосуванням теорій та методів економічної науки.
Термін представлення роботи до попереднього захисту	23.12.2020 р.
Термін представлення результатів перевірки рукопису на плагіат	28.12.2020 р.
Термін представлення роботи до захисту	11.01.2021 р.

Дата видачі завдання 9 жовтня 2020 р.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ О.М. Медведєва

Здобувач освітнього ступеня магістра \_\_\_\_\_ Чан Май Фіонг Уен

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання (виконати до)	Примітка про виконання
<b>Підготовчий етап</b>			
1	Вибір напрямку дослідження	07.09.2020	<i>виконано</i>
2	Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження	21.09.2020	<i>виконано</i>
3	Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником	28.09.2020	<i>виконано</i>
4	Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником	05.10.2020	<i>виконано</i>
5	Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу	09.10.2020	<i>виконано</i>
<b>Основний етап</b>			
6	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	02.11.2020	<i>виконано</i>
7	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	23.11.2020	<i>виконано</i>

8	Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	07.12.2020	<i>виконано</i>
9	Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	14.12.2020	<i>виконано</i>
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	21.12.2020	<i>виконано</i>
<b>Завершальний етап</b>			
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.12.2020	<i>виконано</i>
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	28.12.2020	<i>виконано</i>
13	Подання переплетеної роботи на кафедру	11.01.2021	<i>виконано</i>
14	Подання презентації	19.01.2021	<i>виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно з наказом по університету 20.01.2020	<i>виконано</i>

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ О.М. Медведєва

Здобувач освітнього ступеня магістра

\_\_\_\_\_ Чан Май Фіонг Уєн

Чан Май Фионг Уен. Гнучке управління створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами.

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент. – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Навчально-науковий інститут інформаційних та комунікаційних технологій, кафедра математичних методів та статистики, Київ, 2021.

Результатом кваліфікаційної роботи є гнучке управління створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами, в якому буде висвітлено інформацію щодо надання загальних та унікальних послуг для догляду за домашніми тваринами, можливості придбання конкретної продукції для вихованців, блоги і т.д.

**Ключові слова:** клієнт, швидкий, зміна, вимога, відповідь, проєкт, ефективність, розвиток, безперервність, стійкість, прогрес, гнучкість, дизайн, репутація, якість, адаптивність, безпека, надійний.

Табл. 16. Рис. 23. Бібліограф.: 61 найм.

Tran Mai Phuong Uyen. Flexible management of the animal care center web resource creation.

Qualifying final work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 073 – Management. – «KROK» University, Educational and Scientific Institute of information and communication technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2021.

Qualification work result is a flexible management of the animal care center web resource creation that will cover information on the provision of general and unique services for the care of pets, the ability to purchase specific products for pets, blogs, etc.

Tabl. 16. Fig. 23. Bibliography: 61 Items.

**Keywords:** customer, fast, change, requirement, response, project, efficiency, development, continuity, sustainability, progress, flexibility, design, reputation, quality, adaptability, safety, reliable.

## ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ’ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАМОВНИКА.....	11
1.1.Стан та перспективи розвитку предметної області діяльності замовника.....	11
1.2.Розробка / опис моделі бізнесу замовника .....	15
1.3.Формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі замовника.....	23
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ.....	27
2.1.Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту веб-ресурс центру догляду за тваринами.....	27
2.2.Створення беклогу продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами.....	35
2.3.Симуляція розробки продукту веб-ресурс центру догляду за тваринами .....	40
2.4.Технічна розробка продукту на web-платформі .....	44
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ М’ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ .....	49
3.1. Ключові м’які навички (МН) менеджера у Agile середовищі: обґрунтований вибір та опис .....	49
3.2. Самоаналіз м’яких навичок та власного менеджерського потенціалу в контексті Agile-середовища .....	55
3.3. Ефективні техніки самоменеджменту менеджера у Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис.....	63
3.4. Ефективні психологічні технології для управління людьми в Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис.....	69
3.5. Критичний аналіз ключових форм командної комунікації в Agile-середовищі .....	80
ВИСНОВКИ.....	88
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	89
ДОДАТОК А.....	94
ДОДАТОК Б .....	100

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

APPA	Американська асоціація товарів для домашніх тварин
PO	Власник продукту
SM	Скрам майстер
DT	Команда розробників
PB	Резерв проекту (беклог проекту)
XP	програмування eXtreme (eXtreme)
DSDM	Динамічний метод розробки програмного забезпечення
RAD	Підхід до швидкої розробки програм
FDD	Розробка керівництва функцій
MH	Ключові м'які навички
IT	Інформаційні технології

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В останні роки домашні тварини стають хобі та навіть захопленням багатьох людей. І як результат відбувається зростання попиту на виховання домашніх тварин і необхідність догляду за ними.

Слід зазначити, що на сьогодні відбувається значне розширення спектру надання послуг щодо догляду за домашніми тваринами, що привертають увагу та інтерес власників, зокрема, відкриття спа-центрів для домашніх тварин, готелів, відкриття ветеринарних клінік, створення спеціальних аксесуарів для безпеки домашніх тварин. Крім того, догляд за домашніми тваринами став включати догляд за час відсутності господаря і містить такі послуги, як купання, підстригання, стрижку нігтів, догляд, годування і т.д.

Значний вплив відбувся у розвитку товарів для тварин, зокрема в їжі, де обсяг продукції сягає починаючи від цілком натуральної їжі до спеціальної їжі для тварин, які мають певні розлади здоров'я, а також свіжої або консервованої їжі.

Рішення для замовника щодо цієї практичної проблеми вимагає здатності продемонструвати гнучке управління процесом для створення креативного програмного продукту (веб – ресурсу). Саме вищевказане визначає мету та завдання дослідження.

**Мета дослідження** – виявити особливості та реалізувати функції гнучкого управління створенням веб-ресурсу “Центр догляду за тваринами”

**Завдання дослідження.** Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати візію створюваного продукту для розв’язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу;
- детально описати особливості гнучкого управління створенням продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами з використанням обраного фреймворку;
- розкрити особливості застосування м’яких навичок при управлінні створенням продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами, у тому числі, обґрунтований вибір та опис ключових навичок, технік самоменеджменту,

психологічного впливу комунікацій у Agile-середовищі, самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу менеджера ІТ-проектів.

**Об'єктом дослідження** є процеси реалізації функцій менеджера під час створення програмних засобів.

**Предметом дослідження** є процеси управління розробкою програмного забезпечення з використанням методології Agile на прикладі веб-ресурсу центру догляду за тваринами.

**Методи дослідження.** Для обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника, а також виявленні особливостей реалізації м'яких навичок у Agile-середовищі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу, критичного осмислення, системного підходу та аналізу. Для реалізації процесів гнучкого управління створенням продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами застосовано професійний інструментарій Jira software.

**Новизна результатів дослідження.** Вся програма та пояснення теми стануть дослідницьким документом, швидким довідником, легким для розуміння, практичним для тих, хто має намір застосувати Agile для побудови веб-сайтів, і тих, хто має намір робити бізнес щодо надання послуг для домашніх тварин за допомогою веб-технологій та їх застосування на практиці.

**Практичне значення результатів дослідження.** В результаті успіху реалізації - це сприятиме оптимізації зручності використання у разі використання веб-сайту для послуг електронної комерції, економії часу та відповідності розвитку Інтернету.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновки до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 102 сторінки, обсяг основного тексту 80 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ВІЗІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПРОДУКТУ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАМОВНИКА

### 1.1. Стан та перспективи розвитку предметної області діяльності замовника

В даний час ветеринарні товари, товари та послуги для домашніх тварин стають все більш популярними та різноманітними. Магазины, що торгують продуктами харчування, аксесуарами, іграшками, готелі або послуги спа-центру для домашніх тварин, різко зросли як за кількістю, так і за масштабами. Це свідчить про те, що попит і ринок на догляд за домашніми тваринами значно зростає.

За останні п'ять років це послуга, що найшвидше зростає (див Рис.1.1.). Дедалі більше власників домашніх тварин, зумовлюють зростання інтересу до побалувань та спеціальних послуг для пухнастих членів сім'ї.



Рисунок 1.1 – Значення американського ринку домашніх тварин за статистикою

APPA

Джерело: [4]

## Історичне становлення власності на домашніх тварин

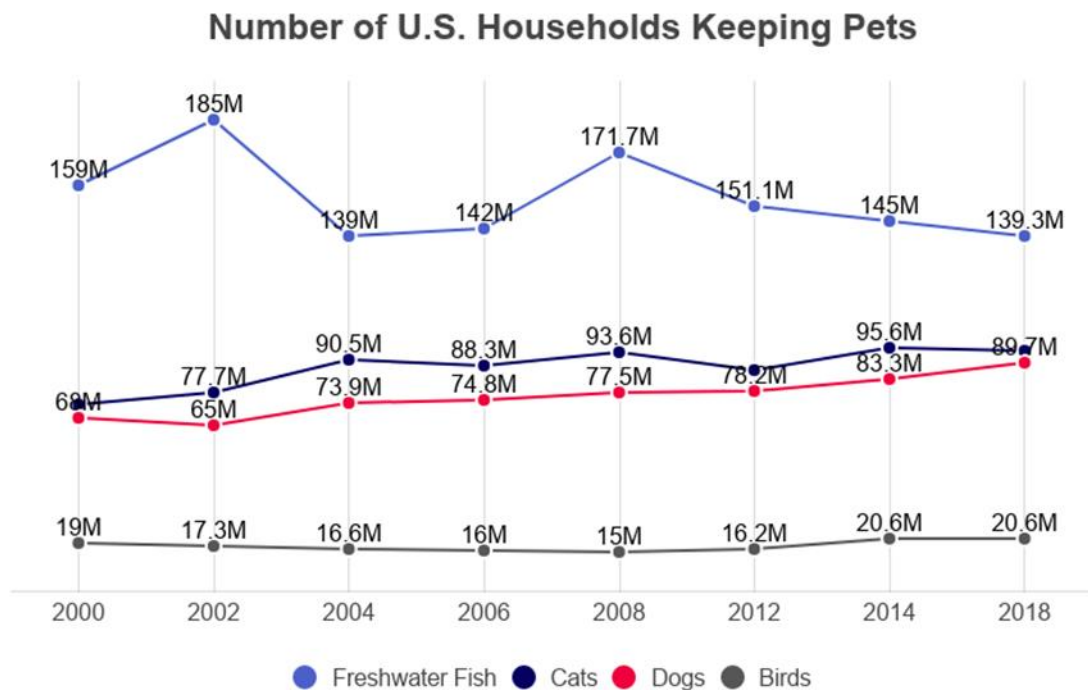


Рисунок 1.2 – Кількість домогосподарств США, що утримують домашніх тварин за статистикою Spots

Джерело: [5]

Хоча, здається, кількість домашніх тварин серед домогосподарств стогувала, проте, зараз стає значно більше власників домашніх тварин, ніж 30 років тому. Це збільшення можна частково пояснити зростаючою кількістю медичних спеціалістів та консультантів, які підтримують здоров'я тварин.

Слід навести наступну статистику:

- Привласнення тварин зросло на 20% з 1988 року, коли лише 56% американських домогосподарств мали домашніх тварин.
- За 20 років між 1988 і 2008 роками кількість домашніх тварин зросла серед домогосподарств США на 11%.
- За п'ять років між 2008 та 2013 роками кількість домашніх тварин зросла на 10%.
- За 25 років між 1988 і 2013 роками кількість домашніх тварин зростала на 0,9% щороку.
- З 2000 року привласнення собак стабільно зростала на 21,9%.

- Привласнення котів зростало і знижалося, але загалом з 2000 року зростає на 29%.
- З 2000 року рівень власності на домашніх тварин зменшився на 12,4%.
- Привласнення птахів дещо зросло, на 8,4% між 2000 і 2018 роками.

Джерело:[5]

### Становлення власності на тварин серед поколінь

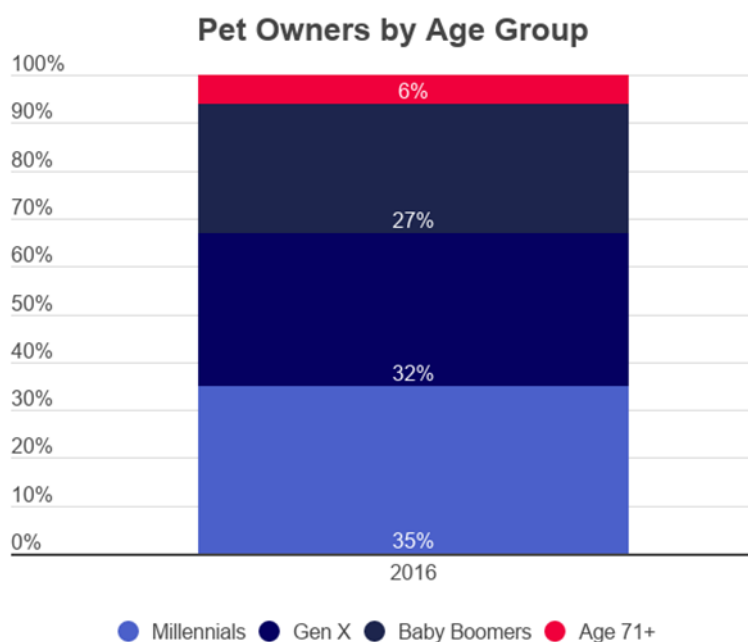


Рисунок 1.3 – Власник домашніх тварин за віковою групою за статистикою Spots

Джерело: [5]

Власники домашніх тварин, як видається, найбільш популярні серед молодих людей. Найстарші ж з покоління Z лише зараз досягають повноліття. Про що свідчить наступна статистика:

- 73% тисячоліть, які народилися між 1981 і 1994 роками, мають власних домашніх тварин.
- 89% домогосподарств Millennials також мають домашніх тварин.
- 35% усіх власників домашніх тварин - це тисячоліття.
- 32% власників домашніх тварин - це покоління X, які народились між 1965 і 1981 роками.

- 27% власників домашніх тварин - це бeбi-бумери, народженi мiж 1946 i 1964 роками.

- Тiльки 6% власників домашніх тварин перебувають у «Тихому поколiннi».

Джерело: [5]

Наведена вище статистика також може показати, що за останнi кiлька рокiв власники домашніх тварин сильно зросли, тому потреба в доглядi за домашнiми тваринами також зростає. Але проблема полягає також в тому, щоб встигнути пiклуватися про своїх домашніх улюбленцiв, через особливi соціальнi особливостi, робоче середовище, тривалi канiкули, сiм'ї будуть мати потребу в поїздцi або поверненнi додому. Не кажучи вже про те, що зайнятi, самотнi люди живуть у тривалих дiлових поїздках. Всiм цим суб'єктам потрібне мiсце, якому можна довiряти, щоб утримувати своїх домашніх тварин, забезпечувати фізичне та психiчне здоров'я цих «друзiв». Потреби клiєнта в опiцi можуть коливатися вiд кiлькох днiв до тижня або пiвмiсяця, тому послуга для домашніх тварин потенцiйно зростає i буде продовжувати зростати.

Висновок про майбутнє галузi обслуговування домашніх тварин полягає в тому, що власники домашніх тварин шукають кращi, зручнi продукти та послуги для своїх домашніх тварин. Майбутнє бiзнесу з домашнiми тваринами не пов'язане iз масовими та стандартизованими продуктами та послугами. Власники домашніх тварин хочуть, щоб їхнi улюбленi чотириногi члени сiм'ї насолоджувались такою ж якiстю продуктiв та послуг, як i вони.

➤Професiйнi умови:

Звичайно, доглядати за вихованцем неможливо без мiнiмальних знань i любовi до тварин. Ця бiзнес-iдея пiдходить для людей, якi захопленi ентузiазмом, якi мають знання про тiло, а також дух пухнастого вихованця, та є завзятим любителем тварин.

➤Створення об'єктiв:

Перевага вiдкриття служби догляду за домашнiми тваринами полягає в тому, що я можу починати з малого. Спочатку я можу найняти, як мiнiмум, вiд двох до трьох людей, наприклад, студентiв, якi потребують неповної зайнятостi, i можуть

виконувати такі прості роботи, як вигул, годування домашніх тварин, купання, обрізання пір'я.

Крім того, існує потреба у відносно комфортному, чистому приміщенні для тварин. Звичайно, санітарні умови є дуже важливою потребою, щоб тварини підтримували здоров'я протягом усього періоду догляду.

➤ Пошук клієнтів:

Сьогодні в соціальних мережах існує безліч груп любителів тварин, які є потенційними клієнтами. Початкова стратегія просування може виходити з духу клієнта: наприклад, створення команди або окремого веб-сайту, що пропонує поради щодо догляду за домашніми тваринами, прослуховування членів, обміну інтересами та, нарешті, рекомендації наших послуг.

Перш за все догляд за домашніми тваринами націлений на конкретну базу клієнтів. І це також дуже потужна стратегія, адже, коли ви завоюєте серця певної кількості клієнтів, можливість розширити ринок завжди буде в межах досяжності.

➤ Орієнтація на розширення:

Після того, як Концепція бізнесу з обслуговування домашніх тварин буде доопрацьована та запущена, існує очевидний потенціал для її розширення.

Наприклад, можна додати інші послуги, пов'язані з домашніми тваринами, такі як: ветеринарні послуги, купання, догляд або доставка продуктів харчування додому. Розширення магазинів та філій, додавання номерів для розміщення домашніх тварин.

## **1.2. Розробка / опис моделі бізнесу замовника**

Бізнес-модель є важливим фактором, який сприяє успіху стартапів, оскільки вона відкривається для підприємств з довгостроковими стійкими цінностями. Однак розробка бізнес-моделі призначена не лише для прибутковості та зменшення витрат, а й для всебічного розвитку бізнесу.

«Бізнес-модель підприємства - це спрощене представлення бізнес-логіки цього бізнесу. Він описує, що бізнес пропонує своїм клієнтам, як він знаходить та встановлює стосунки із клієнтами, через які джерела, які види діяльності та які партнери туди потрапляють, і, зрештою, як цей бізнес приносить прибуток?»

(Відповідно до “How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better”, 2004 р. Alexander Osterwalder) [6]

Також є інше визначення, а саме: “Бізнес-модель бізнесу - це план чи модель, що описують, як бізнес конкурує, використовує свої ресурси, відносини із клієнтами та прибуток...”. (“Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures”, 2005 р. Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland) [7]

Однією з найбільших помилок бізнес-моделі є сплутування її з моделлю доходу компанії. По суті, модель доходу - це лише одна із складових, що складають успішну бізнес-модель. [8]

Основною метою бізнес-моделі є:

- створити міцний ланцюжок зв'язків;
- дізнатися про довгострокову цінність для підприємств на тому ж ринку чи галузі.

Реальність така, що не існує конкретного способу визначення бізнес-моделі. Але є один стандарт, який називається бізнес-модель - Canvas. Це, мабуть, хороший спосіб виявити ключові компоненти корпоративного ланцюжка становлення вартості.

Бізнес-модель Canvas, розроблена Олександром Остервальдером та Ів Піньйо, є сучасним інструментом візуалізації в сучасних бізнес-моделях, який часто використовується менеджерами стратегій. Canvas надає огляд бізнесу за 9 стовпами і надзвичайно корисний, коли компаніям потрібен порівняльний аналіз впливу збільшення інвестицій на будь-який із цих факторів. [9]

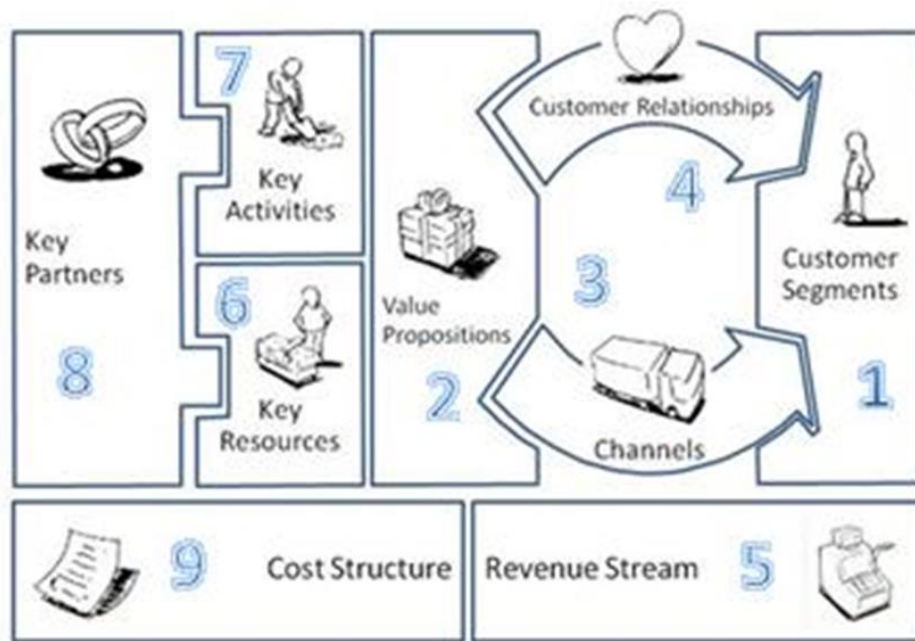


Рисунок 1.4 – 9 блоків бізнес-моделі Canvas

Джерело: [10]

- 1.Customer Segments – Сегменти клієнтів
- 2.Value Propositions – Ціннісні пропозиції
- 3.Channels – Канали
- 4.Customer Relationships – Відносини з клієнтами
- 5.Revenue Streams – Потоки доходів
- 6.Key Resources – Ключові ресурси
- 7.Key Partners – Ключові партнери
- 8.Key Activities – Ключові активності
- 9.Cost Structure – Структура витрат [9]

Насправді для успішного бізнесу достатньо не лише мати капітал, людські ресурси, якісні умови та прибуток. Що визначає успіх підприємства, це бізнес-модель, оскільки через його важливість усі професіонали повинні визнавати одне одне, що "ядром бізнесу є бізнес-модель".

#### ***Переваги Бізнес-модель Canvas:***

Порівняно з традиційними бізнес-планами, Canvas є більш повним та зрозумілим. Весь вміст, пов'язаний із бізнес-моделлю, відображається на одній сторінці, тому користувачі можуть легко отримати повний огляд та огляд

виробництва та ділової ситуації. У той же час Canvas досить гнучкий, його легко редагувати та змінювати вміст за потреби. Тому Canvas допомагає нам економити час, витрати та підвищувати ефективність роботи.

Полотно чітко представляє безліч різних елементів. Як результат, бізнес-модель Canvas допомагає нам краще зрозуміти наших клієнтів, наші ключові операції, наших партнерів та наші основні джерела доходу та витрати.

Під час створення ідей або побудови бізнес-плану бізнес-модель Canvas допомагає керівникам вирішувати проблеми, що мають вирішальне значення для успіху у виконанні їхньої бізнес-стратегії. [2]



<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Логістика</li> <li>Поплечники</li> <li>Партнери з постачання</li> <li>Партнери з розподілу</li> <li>Інтернет-платіжна компанія</li> <li>Персонал</li> <li>Власники приміщень</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Різні послуги</li> <li>Продукти постійно оновлюються</li> <li>Хороше обслуговування клієнтів, веселий та захоплений персонал</li> <li>Завжди є оператор виклику</li> <li>Інфраструктура</li> </ul>	<b>Value Propositions</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Нова платформа додатків</li> <li>Простий доступ користувача</li> <li>Зручно та економить час</li> <li>Конкурентоспроможні ціни, клієнти легко порівнюють ціни</li> <li>Надаючи якісні послуги, продукція ретельно регулюється</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Знижка, якщо купувати більше</li> <li>Заробляйте очки та подяку для лояльних клієнтів</li> <li>Хороше обслуговування клієнтів, веселий та захоплений персонал</li> <li>Рейтингова система (Відгуки)</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Власник домашньої тварини</li> <li>Любителі домашніх тварин</li> <li>Благодійність по догляду за бродячими домашніми тваринами</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Продажі й маркетинг</li> <li>Фонд оплати праці працівників</li> <li>Вартість оренди</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Продаж продукції</li> <li>Цвяхи, ванна, послуги стрижки волосся, спа-центр для домашніх тварин</li> <li>Виведення собаки на прогулянку, спостереження та догляд за вихованцем</li> </ul>		
<b>Key Resources</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Персонал любить тварин, терплячий, суворо навчений і відповідальний</li> <li>Поважне, якісне, цензуроване владою джерело товарів</li> <li>Інвестиції в сучасні приміщення для магазину та місця для домашніх тварин</li> </ul>		<b>Channels</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Веб-сайт</li> <li>Facebook, Instagram</li> <li>Viber, Telegram</li> <li>Зоомагазин</li> </ul>		

Рисунок 1.5 – Бізнес-модель Canvas

Джерело: розроблено автором

## 1.Customer Segments – Сегменти клієнтів

- Власник домашньої тварини.
- Любителі домашніх тварин.
- Благодійність по догляду за бродячими домашніми тваринами.

Сегментація клієнтів означає розподіл клієнтів на подібні групи за певними критеріями. Наприклад: за віком, статтю, уподобаннями, звичками споживання, ...

Для того, щоб ефективно сегментувати клієнтів, я повинен знати, ким є мої клієнти через їхні поточні та майбутні потреби. Потім я перелічую своїх клієнтів за

пріоритетом, включаючи список потенційних перспектив у майбутньому. Нарешті, я ретельно оцінюю своїх клієнтів, розуміючи їх сильні та слабкі сторони та виявляю інші типи клієнтів, які можуть більше принести користь моєму бізнесу.

Визначивши конкретні потреби та вимоги кожної групи споживачів та цінності, які вони надають, товари та послуги можуть найкращим чином відповідати моїм клієнтам, серед яких я можу служити краще для цих потреб. Це зробить клієнтів більш задоволеними, що допоможе клієнтам співчувати та запам'ятати мою послугу.

## **2.Value Propositions – Ціннісні пропозиції**

- Нова платформа додатків
- Простий доступ користувача
- Зручність та економія часу
- Конкурентоспроможні ціни, можливість клієнта відслідкувати дану інформацію
- Надання якісних послуг, продукція ретельно регулюється

Пропозиція цінності є основою будь-якого товару/послуги. Це основна концепція обміну цінністю між моїм бізнесом та моїми клієнтами. Ці пропозиції повинні бути унікальними та легко відрізнити від інших конкурентів.

Це також причина того, що клієнти оберуть надану мною послугу.

## **3.Channels – Канали**

- Веб-сайт
- Соціальні мережі: Facebook, Instagram
- Месенджери: Viber, Telegram
- Зоомагазин

Я маю справу з комунікаціями, дистрибуцією та каналами збуту. Йдеться не лише про спілкування з клієнтами та спосіб спілкування. Вирішальним фактором є місця придбання та розповсюдження продуктів та послуг, що надаються. Канали охоплюють клієнтів у п'ять різних фаз: сприйняття товару, придбання, доставка, відгуки та задоволення, нарешті, післяпродажне обслуговування. Щоб найкраще

використовувати мої канали та охопити якомога більше клієнтів, мої канали об'єднані в Інтернет-магазині (online) та Фізичному магазині (offline)

#### **4.Customer Relationships – Відносини з клієнтами**

- Зручні концепції щодо надання знижок.
- Системи заохочення для постійних клієнтів.
- Якісне обслуговування клієнтів.
- Рейтингова система (Відгуки).

Важливою є взаємодія з клієнтами. Чим більша моя база даних, тим більше уваги моєму бізнесу потрібно зосередити на розподілі клієнтів на різні цільові групи. Кожна група споживачів має різні потреби. Прогнозуючи потреби споживачів, мій бізнес інвестує в різні групи споживачів. Хороший сервіс гарантує, що відносини з клієнтами будуть як міцними, так і стійкими, і що їх можна буде підтримувати в майбутньому.

#### **5.Revenue Streams – Потоки доходів**

- Продаж продукції.
- Послуги щодо догляду за тваринами, спа-центр для домашніх тварин.
- Виведення собаки на прогулянку, персональний догляд за вихованцем.

Потік доходу визначається як спосіб, яким бізнес перетворює пропозицію чи оцінку проблеми клієнта у фінансову вигоду.

На додаток до структури витрат, потік доходу забезпечує чітке уявлення про моделі доходу бізнесу. Наприклад, скільки клієнтів мені потрібно мати щороку для отримання прибутку? Скільки доходів потрібно бізнесу, щоб отримати беззбитковість? Які послуги чи продукти сприяють зростанню мого доходу? [11]

#### **6.Key Resources – Ключові ресурси**

- Персонал, який любить тварин, терплячий, суворо навчений і відповідальний.
- Поважне, якісне, цензуроване владою джерело товарів.
- Інвестиції в сучасні приміщення для магазину та місця для домашніх тварин.

Це найважливіший ресурс бізнесу для виживання його бізнесу. Вхідні ресурси визначатимуть спосіб виробництва вихідних даних.

Ці ресурси можна класифікувати на: фізичні, інтелектуальні, фінансові та людські ресурси. Фізичні ресурси можуть включати активи, такі як господарські об'єкти. Інтелектуальні ресурси варіюються від знань, брендів до патентів. Фінансові ресурси, пов'язані з потоками капіталу, джерелами доходу та людськими ресурсами, включають кадрові аспекти.

### **7.Key Partners – Ключові партнери**

- Логістика
- Партнери з постачання
- Партнери з розподілу
- Інтернет-платіжна компанія
- Персонал
- Власники приміщень

Ключовим партнером є список інших компаній / постачальників, які мені можуть знадобитися для досягнення ключових видів діяльності та надання цінності для клієнтів.

Партнерства можна класифікувати наступним чином:

- Стратегічні альянси (також відомі як співпраця).
- Венчурне підприємство.
- Взаємовідносини між покупцями та постачальниками.

Створення альянсів з партнерами дуже важливо. Наприклад, коли компаніям доводиться союзувати між собою для боротьби з конкурентами та поєднання знань та досвіду. Підприємства можуть отримувати важливу інформацію через ці союзи, визначаючи з самого початку, які партнери будуть цінними та наскільки цінні стосунки.

### **8.Key Activities – Ключові активності**

- Різноманітність послуг.
- Постійне оновлення послуг.
- Якісне обслуговування клієнтів.
- Наявність адміністратора.
- Інфраструктура.

Ключові активності - це найважливіші види діяльності, які бізнес повинен підтримувати, щоб продовжувати свою діяльність. При аналізі бізнес-моделі Canvas ключові активності (Key Activities) будуть використовуватись ключові ресурси (Key Resources) для створення ціннісних рішень (Value Propositions), з яких можна отримати прибуток (Revenue Streams).

Ці види діяльності є найважливішими процесами, які необхідно здійснити, щоб бізнес-модель працювала.

### **9. Cost Structure – Структура витрат**

- Продажі й маркетинг
- Фонд оплати праці працівників
- Вартість оренди
- Тренери
- Продукти
- Юридичний збір, витрати на технологічну платформу

Структуру витрат можна зрозуміти як суму витрат, яку мені потрібно сплатити за діяльність мого бізнесу.

Деякі особливості популярної структури витрат:

- Постійні витрати: Витрати, які не змінюються протягом певного періоду.
- Змінні витрати: Витрати змінюються залежно від різниці у виробництві.
- Економічний за розміром: витрати зменшуються із збільшенням виробництва.

○ Економія асортименту: витрати зменшуються за рахунок інвестицій у основні види діяльності, пов'язані з товарами.

Першим важливим кроком, який я повинна зробити, є чітке визначення всіх витрат, пов'язаних з бізнесом. Реалістичне розуміння комерційних витрат є однією з ознак хорошої бізнес-моделі. Після цього я просто перейду до переліку всіх витрат, щоб зробити їх більш інтуїтивними та створити план для кожної вартості.

Деякі витрати можна зменшити за допомогою певних заходів, тоді як інші можуть збільшитися, якщо я вирішу інвестувати в конкретну частину, яка принесе майбутню віддачу.

Якщо я проаналізую структуру витрат, то виявлю, що я вкладаю більше, ніж маю доходу, тоді, звичайно, я побачу, що мені потрібно змінити структуру витрат. Зазвичай, якщо це трапляється, компанія повертається до фактору ресурсів для реструктуризації та мінімізації ряду факторів у ньому з метою коригування потоків доходів і витрат.

### **1.3.Формування бачення створюваного продукту для потреб реалізації бізнес-моделі замовника**

Бачення продукту (Product Vision) - це дуже прості, але потужні методи, просунуті вперше Джимом Хайсмітом (Jim Highsmith).

Цей метод, як правило, проводиться на початку нового проєкту і включає ряд зацікавлених сторін з усієї організації, включаючи користувачів. Основна ідея полягає в тому, щоб створити справжню фізичну коробку, яка повинна використовуватися для продажу товару.

Створення успішного продукту вимагає уваги до кожної деталі продукту (взаємодія з користувачем, дизайн інтерфейсу, функції, технологія, тощо). Планування продукту в Agile складається з трьох рівнів: бачення, стратегія розвитку товару та тактика, у якому: бачення - це головна мета, стратегія продукту - шлях до бачення, а тактика - кроки на шляху, як показано на схемі нижче:



Рисунок 1.6 – Рівень деталізації зростає від бачення до стратегії

Джерело: [12]

- Бачення - це, як правило, коротка заява.
- Стратегія фокусується на різних аспектах, включаючи цільовий ринок або сегмент, ціну на товар та канали / точки розподілу продукції.
- Тактика більш докладно, детально описує, як використовується виріб.

**Vision Board** - це узагальнення існуючих знань про користувачів та клієнтів, потреби продуктів, на які потрібно звернути увагу, ключові особливості товару, цінність, яку продукт створить для бізнесу.






 <b>Vision</b> Допомога кожному піклуватися про своїх домашніх тварин			
 <b>Target group</b> Зайняті люди Люди, які постійно перебувають у дорозі Люди, які хочуть найкращого для своїх "друзів"	 <b>Needs</b> Щоб домашні тварини виглядали краще Економити час Зручно, легко знайти інформацію	 <b>Product</b> Якісне обслуговування Безпечні продукти	 <b>Business Goals</b> Відкриття нового потоку доходів Розробка бренду Поширення послуг для домашніх тварин

Рисунок 1.7 - Vision Board

Джерело: розроблено автором

**Бачення (Vision):** планування продукту починається зі створення бачення. Бачення - це короткий підсумок, що описує намір та мотивацію ідеї як загальну мету проєкту. Бачення часто є відповіддю на питання "Чому?" - "Чому я хочу зробити цей продукт?" Бачення не стосується конкретного товару чи послуги. Це більше бізнес-мета. Яким чином будуть досягнуті цілі, буде визначено в товарній стратегії.

Отже, **бачення** мого проєкту: "Допомога кожному піклуватися про своїх домашніх тварин". Моя **стратегія** - створити веб-сайт про всі види послуг з домашніх тварин, допомагаючи людям, які хочуть утримувати домашніх тварин, але їм доводиться багато рухатися, зайняті без часу, щоб піклуватися про своїх домашніх тварин, самотнім людям потрібна "друзі", і людей, хто не мають досвіду в догляді за тваринами, і мій веб-сайт також спеціалізується на всіх видах товарів для домашніх тварин, надаючи споживачам більше можливостей, легко порівняти ціни в будь-якому місці розташування та для будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету.

**Цільова група (Target group):** для того, щоб описати ринок або сегмент ринку, до якого я хочу приєднатися, мені потрібно чітко пояснити, хто захоче використовувати мій продукт? Хто мої користувачі та клієнти?

Сегмент користувачів, на який націлений мій проєкт - це зайняті люди, які постійно перебувають у дорозі, люди, які люблять тварин, але не знають, як доглядати за ними, і тим, хто хоче найкращого для своїх улюбленців.

**Потреби (Needs):** мені потрібно пояснити, чому клієнти хочуть використовувати мою продукцію, і що робить продукт цінним, чому клієнти обирають мою продукцію? Яку користь продукт приносить користувачеві?

Я надаю послугу, щоб допомогти власникам економити час, доглядаючи за їх вихованцем, забезпечуючи при цьому абсолютний догляд для вихованця.

**Продукт (Product):** моя продукція поєднується з якістю та безпекою. Це допоможе мені завоювати довіру до нових клієнтів і створити репутацію для клієнтів, які й надалі використовуватимуть товари, які я надаю.

**Бізнес-цілі (Business Goals):** роблячи бізнес, кожен хоче отримати прибуток, і я не виняток, метою мого товарного бізнесу є те, що він допоможе мені отримати прибуток, побудувати авторитетний бренд. Я любитель домашніх тварин, окрім цілі отримання прибутку, я також хочу забезпечити безпечний, якісний догляд, принести споживачам якісні товари для домашніх тварин, крім послуг з догляду, які я також поширюю.

Бізнес-стратегія та бізнес-модель - це шлях до бачення продукту, я можу вибрати неправильний шлях, особливо з новими продуктами. Тож я повинен регулярно досліджувати, оцінювати та коригувати нюанси.

Дослідження починаються з факторів, щодо яких я найбільш непевний, і зосереджуються на них. Це допомагає мені перевірити власну здогадку, часто розпізнавати помилки та виправляти те, чим раніше, тим менша вартість зміни та виправлення.

Крім того, я повинен проводити опитування ринку, переглядати статистику, збирати дані, щоб перевірити власні дії, покращуючи тим самим якість продукції в найбільш позитивному напрямку. Ці заходи допоможуть мені краще зрозуміти цільові групи, оцінити реальну цінність програми, а потім оновити зміни до Vision Board, щоб вона завжди відображала найсвіжіші думки, що в результаті створить дуже хороший ефект для створення найкращої якості продукції, задоволення споживачів та сприятиме зменшенню витрат на вдосконалення та модернізацію продукції.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ

### 2.1. Вибір фрейму гнучкого управління для створення продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами

*Agile* - це гнучка методологія розробки програмного забезпечення, яка є специфічним підходом до управління програмними проектами. Це включає інтегрований та інтерактивний робочий процес, щоб якомога швидше отримати продукти до користувачів. [1]

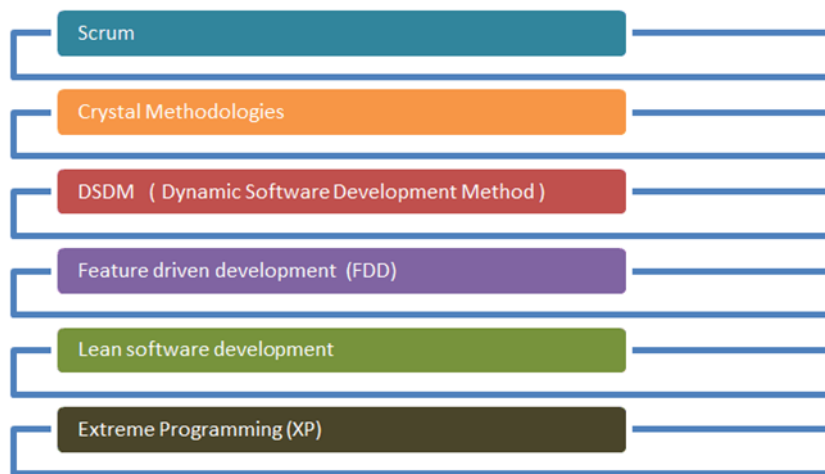


Рисунок 2.1 – Метод AGILE

Джерело: [13]

*Scrum* - це основна "основа" для доступу до складних завдань. Виходячи з цієї основи, робоча група може застосовувати різні процеси та техніки до своєї роботи.

У *Scrum* команда, яка займається розробкою програмного забезпечення, розділена на три ролі з чіткими обов'язками щодо забезпечення оптимізації конкретних завдань. Ці три ролі: Product Owner (власник продукту), Scrum Master та Development Team (виробнича група або команда розробників).

- *Product Owner* (власник продукту): Чи відповідальна особа за успіх проєкту, яка визначає вимоги та врешті-решт оцінює результати роботи розробників програмного забезпечення.

- *Scrum Master*: той, хто глибоко розуміється на Scrum і гарантує, що команда може ефективно працювати з Scrum.

•*Development Team* (виробнича група або команда розробників)  
Самокерована міжфункціональна команда, яка перетворює вимоги, організовані в Product Backlog, у системну функцію.



Рисунок 2.2 – Scrum

Джерело: [13]

*eXtreme Programming (XP)* - техніка програмування eXtreme (XP), яка надзвичайно корисна, коли постійно змінюються запити від клієнтів або коли вони не впевнені у функціональності системи. Завдяки політиці "регулярного випуску" продукту в короткі цикли розробки, це покращує функціональність системи, а також виявляє ключові моменти, коли будь-який запит користувача виконується в короткі терміни. [13]

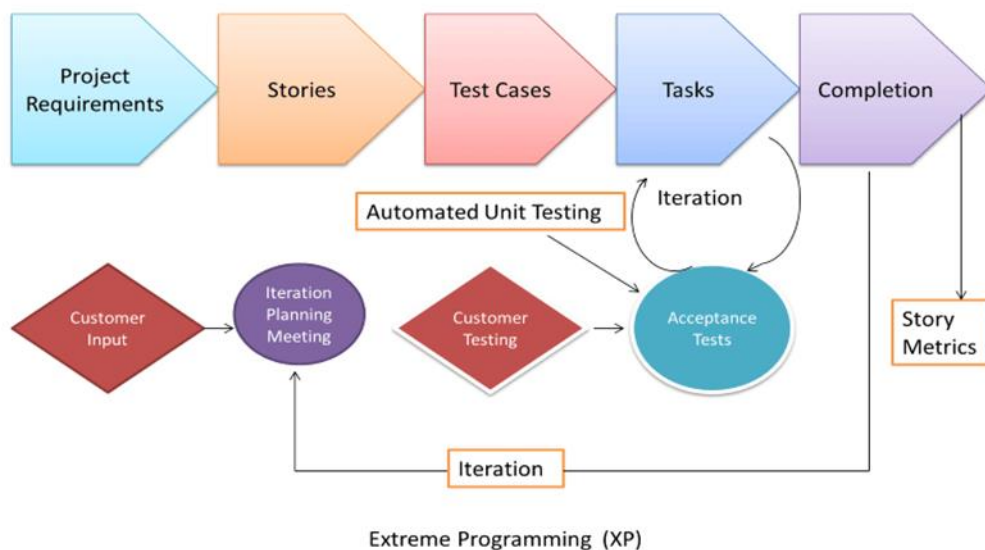


Рисунок 2.3 – eXtreme Programming (XP)

Джерело: [13]

*Crystal Methodologies* – метод, який базується на наступних трьох концепціях:

- **Chartering** (фрахтування): різні заходи, пов'язані з цим етапом, створюють команду розробників, проводять аналіз доцільності, складають план ініціалізації та вдосконалюють методологію розробки.

- **Cyclic delivery** (циклічна доставка): основна фаза розробки складається з двох або більше циклів випуску, які включають:

- командне оновлення та редагування плану випуску;

- розгортання набору вимог за допомогою одного або декількох тестів інтеграції;

- комплексні продукти доставляються реальним користувачам;

- перегляд затверженого плану проєкту та методології розробки.

- **Wrap up**: діяльність, виконана на цьому етапі, буде розповсюджена на середовище користувача, оцінюючи після завершення розгортання. [14]

*Crystal Methodologies* є одним із найбільш легких та адаптивних підходів до розробки програмного забезпечення та базується на двох основних припущеннях:

1. Команди можуть впорядковувати свої процеси як свою роботу і стати більш оптимізованою командою.

2. Проєкти унікальні та динамічні та вимагають певних методів.

Метод *Crystal* насправді складається з сімейства гнучких методологій у різних варіантах (кольорах), кожен з яких має унікальні характеристики, зумовлені кількома факторами, такими як розмір команди, критичність системи та пріоритети проєкту. Нижче наведено лише деякі з практично використовуваних методологій у реальних проєктах:

- Crystal Clear - для команд, що складаються з 6 осіб.

- Crystal Yellow - для команд, що складаються з 10-20 чоловік.

- Crystal Orange - для команд, що складаються з 20-40 осіб.

- Crystal Red - для команд до 80 осіб.

- Crystal Maroon - для команд до 200 осіб.

[15]

		Crystal Methodologies				
		Clear	Yellow	Orange	Red	Maroon
Criticality of the Project	Life (L)	L6	L20	L40	L80	L200
	Essential Money (E)	E6	E20	E40	E80	E200
	Discretionary Money (D)	D6	D20	D40	D80	D200
	Comfort (C)	C6	C20	C40	C80	C200
		1 to 6	7 to 20	21 to 40	41 to 80	81 to 200
Number of People involved in the Project						

Рисунок 2.4 – Crystal Methodologies

Джерело: [16]

*Dynamic Software Development Method (DSDM)* - підхід до швидкої розробки програм (RAD), до розробки програмного забезпечення та забезпечує гнучку платформу для випуску проєктів. Важливим аспектом DSDM є те, що користувачів просять брати активну участь, а команда розробників наділена повноваженнями приймати проєктні рішення. Регулярний випуск продукції став центром діяльності DSDM.

Проєкт DSDM складається з 7 етапів:

1. Ініціалізація проєкту.
2. Техніко-економічне обґрунтування.
3. Дослідження можливостей бізнесу
4. Повторення моделі функції.
5. Проєктування та будівництво
6. Впровадження.
7. Завершення проєкту. [13]

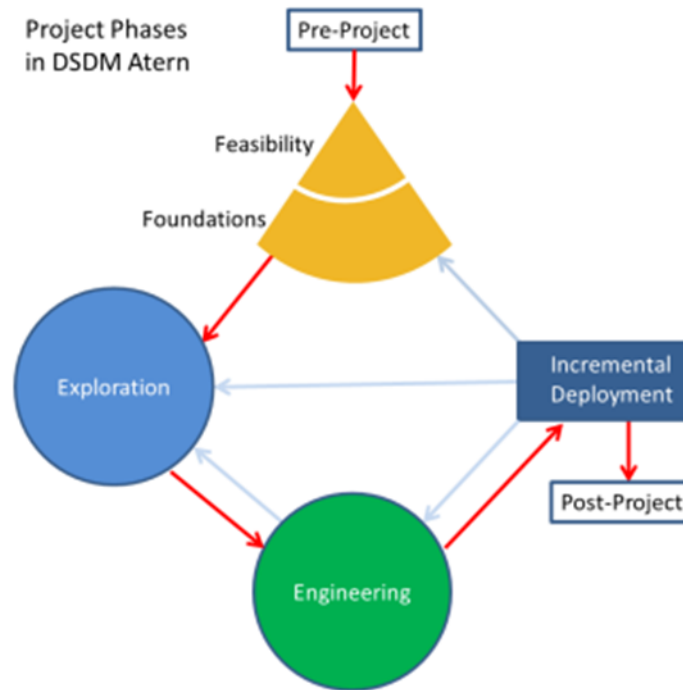


Рисунок 2.5 – Dynamic Software Development Method (DSDM)

Джерело: [17]

***Feature Driven Development (FDD)*** - цей метод фокусується на особливостях «проектування та побудови». На відміну від інших Agile методів, FDD описує дуже короткі та конкретні етапи роботи, які потрібно виконати для кожної функції. FDD розробляє свою продукцію, дотримуючись наступних цілей:

1. Об'єктна модель домену.
2. Розробка за особливостями.
3. Володіння компонентами / класами.
4. Групування функцій.
5. Перевіка.
6. Управління конфігурацією
7. Загальне проектування.
8. Відображення прогресу та результатів. [13]

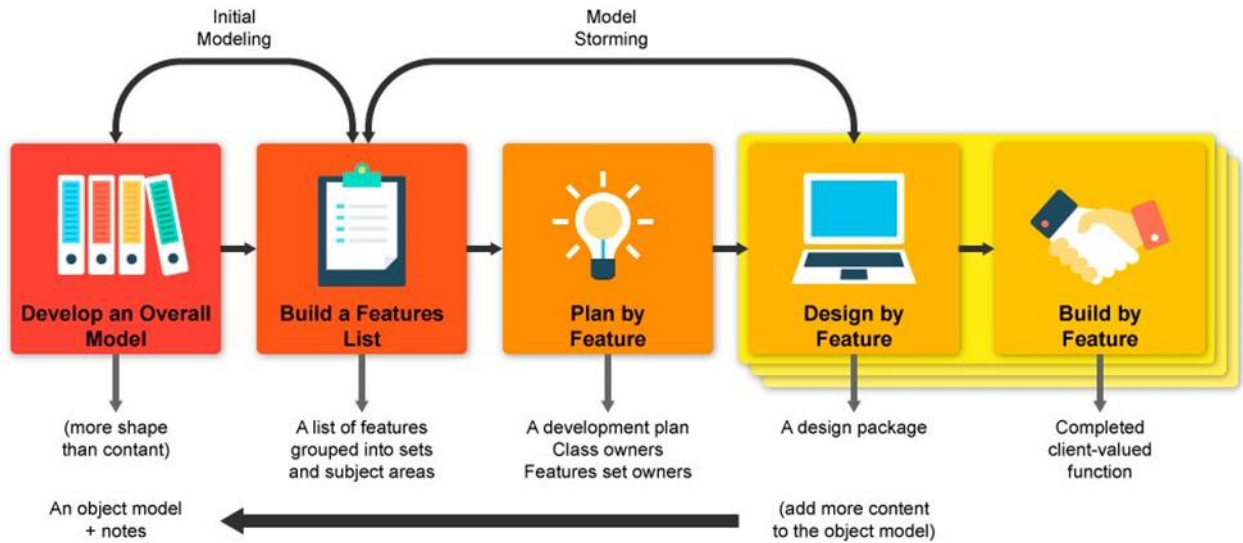


Рисунок 2.6 – Feature Driven Development (FDD)

Джерело: [18]

*Lean Software Development (LSD)* - метод ощадливого програмного забезпечення заснований на принципі «бережливого виробництва» (правильний час - правильний продукт). Цей підхід спрямований на пришвидшення розробки програмного забезпечення та зменшення витрат. Структурний розвиток можна резюмувати на наступних семи кроках:

1. Усунення надлишків.
2. Розширення можливостей команди.
3. Швидке виконання (доставка).
4. Повна оптимізація.
5. Формування доброчесності.
6. Відкласти зобов'язання (прийняти рішення якомога пізніше).
7. Удосконалення знань. [13]



Рисунок 2.7 – Lean Software Development

Джерело: [19]

Таблиця 2.1 – Порівняння фреймів гнучкого управління [3]

№	Порівняльні ознаки (вимоги до фрейму в контексті створюваного продукту)	Фрейми гнучкого управління					
		Scrum	XP	Crystal	DSDM	FDD	Lean
1	Мінімізація технічних та людських помилок	10	6	8	8	6	8
2	Ефективні та прозорі комунікації	9	6	6	5	7	5
3	Ефективна командна робота (висока залученість, мотивованість, адаптивність, самоорганізація, результативність, надійність)	7	8	5	6	7	7
4	Керованість проєкту (відсутній або не впливовий менеджер/адміністратор проєкту)	9	6	6	8	8	5

5	Ефективне управління проектом (реалістичне планування, ефективний моніторинг, неможливість «загубити» вимоги, швидке та ефективне реагування на зміни вимог)	8	6	7	7	6	6
6	Забезпечення чіткого розуміння очікуваного результату (як функціонал створюваного ПЗ буде застосований для задоволення потреб бізнесу замовника)	7	8	9	8	8	8
Разом		50	40	41	42	42	39

Отже, проаналізувавши всі можливості вищевказаних фреймів гнучкого управління, на мою думку, методологія Scrum найбільш підходяща для реалізації мого проекту, оскільки:

- Scrum – самоорганізована та багатофункціональна модель, покликана максимізувати гнучкість, креативність та продуктивність праці.

- Scrum – це основна основа для ефективної роботи організації, яка може варіюватися в залежності від ситуації.

- Scrum легко вивчати та використовувати.
- Scrum збільшує візуалізацію продукту.
- Scrum дозволяє клієнтам бачити та використовувати продукти.
- Scrum зменшує ризик (порівняно з традиційними методами розробки).
- Не містить обмежень щодо змін.
- Містить інструменти оптимізації вартості товару.
- Включає оптимізацію зусиль команди розробників.

## 2.2. Створення беклогу продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами

*Scrum Product Backlog* - це впорядкований перелік функцій, що містить короткий опис усіх бажаних функціональних можливостей продукту. Практикуючись у Scrum, мені не потрібно починати проєкт із великим портфоліо та документувати всі вимоги. Зазвичай Scrum Team, який включає Product Owner, починає з того, що записує все, що, на їх думку, має бути включено до пріоритетів Product Backlog. І цей початковий журнал зворотного зв'язку легко минає перший спринт. Product Backlog буде поступово розвиватися з часом, оскільки команда піде далі і зрозуміє більше про товари та вимоги замовника.

Як правило, відставання товару включатиме такі чотири елементи:

- Особливості (Features).
- Виправлені помилки / дефекти (Bugs).
- Технічну роботу (Technical work).
- Набуття знань (Knowledge acquisition). [20]

Елементи Product Backlog можна описати різними способами. Поширеним способом є використання User Story (User Story - це короткий опис бажаної функції продукту з точки зору користувача), зокрема включає «Я хочу..., щоб...». Приклад: «Як клієнт я хочу, щоб список товарів відображався у верхньому лівому кутку сторінки». Але це не єдиний спосіб, кожна група може вибрати власну підходящу форму, наприклад, за допомогою User Case, User Scenario, тощо. Незалежно від того, яку форму група вибере, необхідно забезпечити короткість, компактність, стислість і чіткість для кожного предмета. [20]

У команді Agile історії - це те, що команда може зробити, щоб закінчити протягом одного-двох тижнів спринту. Часто розробники працювали над десятками історій на місяць. Навпаки, епосів мало, і їхнє завершення займає більше часу. Команди часто мають дві-три епопеї, над якими вони працюють, щоб завершити кожен квартал.

User Story - це простий документ про вимоги до продукту з точки зору користувача. Як правило, історії користувачів пишуться замовником або

представником замовника. Проте, за співпраці з командою розробників команда та клієнт отримують кращу частку знань про продукт.

“User story має такий формат:

Як <користувач / роль>,

Я хочу <щось зробити>

Щоб <служити певній меті>” [20]

У Jira при створенні User story мною повинно забезпечуватись наступне:

- User story повинні бути самостійними та значимими. Тому дані мають бути незалежними від усіх інших історій користувачів.

- User story є предметом переговорів. Історії користувачів не детально описують конкретні функції та не містять вимог. Її роль полягає у сприянні дискусіям між зацікавленими сторонами проєкту щодо кінцевої мети, яку повинна поставити дана система, та про те, які вимоги дозволять цій системі виконуватись.

- User story повинна зосередитись на вартості, на користувачах: їх потребах та вимогах. Зрештою, кожна user story показує граничну цінність програмного забезпечення, яке будується для майбутніх користувачів.

У Jira я також можу встановити пріоритет для історій користувачів, додавати терміни виконання, призначати певні історії користувачів членам команди в проєкті та включати оцінки балів. Як тільки user story буде готова, моя команда може визначити спринт, на якому буде розгорнуто даний вид діяльності.

Однією з переваг user stories є те, що їх можна записати з різним ступенем деталізації. Можна навіть написати єдиний user story, який би містив велику кількість функціональних можливостей. Цей тип User story називається **Epic**.

Оскільки Epic часто занадто велика, щоб команда могла виконати її за одну ітерацію, вона буде розбита на кілька допоміжних історій, перш ніж команда Agile почне робити Epic. Загалом, Epic можна розділити на п'ятнадцять User stories або навіть сотні. [21]

Таблиця 2.2 – Епіс 1 “Головна Сторінка”

Епіс	Головна сторінка				
<b>User Story</b>	Як власник, я хочу створити вражаючий та інформативний інтерфейс, щоб легко залучати клієнтів	Як власник, я хочу мати необхідні засоби, такі як: карти, онлайн-чат, контактна інформація, робочий час, реєстрація користувачів та вхід.	Як власник, я хочу посилатися на такі соціальні мережі, як Facebook, Instagram, Telegram ...	Як користувач, я хочу оцінити послуги та подивитися, що роблять інші користувачі	Як користувач, я хочу бачити форум, на якому клієнти можуть обмінюватися думками та публічно задавати питання

Для створення першого продукту "Головна сторінка" є наявні 5 історій про власника та користувача. Далі нам потрібні продукти, що створюють веб-сайти для служб догляду за домашніми тваринами.

Таблиця 2.3 – Епіс 2 “Сторінка продукції”

Епіс	Сторінка продукції				
<b>User Story</b>	Як власник, я хочу, щоб була чітко представлена ціна, кількість продуктів.	Як власник, я хочу проаналізувати, в який час і де користувачі зазвичай відвідують	Як власник, я хочу отримати статистику про те, скільки людей обирають мої послуги на день, на	Як користувач, я хочу мати детальну, відкриту та прозору інформацію щодо всіх	Як користувач, я хочу мати чітке та достовірне зображення продуктів та послуг.

		веб-сайт і на перегляд яких продуктів вони витрачають багато часу.	тиждень, на місяць та порівняти.	продуктів та послуг	
--	--	--	----------------------------------	---------------------	--

В Епіс 2 “Сторінка продукції” відбувається робота над сторінкою товарів та послуг, яка включає 5 історій про бажання та потреби користувача і продукт послугонадавача.

Таблиця 2.4 – Епіс 3 “Сторінка замовлення та відстеження”

<b>Епіс</b>	<b>Сторінка замовлення та відстеження</b>			
<b>User Story</b>	Як користувач, я хочу відстежувати, коли моє замовлення упаковується, коли воно відправляється, коли я можу отримати товар.	Як користувач, я хочу знати інформацію про знижки, інформацію про нові товари.	Як власник, я хочу відстежувати відвантаження та товарний запас.	Як власник, я хочу показати обсяг обслуговування клієнтів, який використовується на даний момент на веб-сайті.

В Епіс 3 було створено сторінку замовлення та відстежування замовлення, щоб користувачі могли легко знати куди надійшли замовлення та як довго їх чекати. Власники в свою чергу знають скільки замовлень було зроблено, відстежують стан запасів, контролюють стан упаковки та вчасної доставки продукції до пункту призначення.

Таблиця 2.5 – Епіс 4 “Сторінка відстеження в режимі реального часу”

Епіс	Сторінка відстеження в режимі реального часу			
<b>User Story</b>	Як користувач, я хочу персоналізувати час доставки послуг та час закінчення догляду за моїм вихованцем.	Як користувач, я хочу відстежувати кожен крок догляду за моїм вихованцем та часові проміжки кожного кроку.	Як власник, я хочу відстежувати кількість домашніх тварин, які користуються послугою, і кількість вільних місць.	Як власник, я хочу стежити за заброньованими кімнатами для догляду за тваринами

Окрім товарів для догляду за домашніми тваринами, буде надаватись спектр послуг щодо можливості для догляду за твариною на час відсутності власника. Тому було створено дану сторінку, щоб власник міг легко керувати можливістю щодо утримання тварин із конкретним вказанням часових проміжків. Користувачі можуть легко планувати зустрічі, відстежувати час доставки домашніх тварин і забирати домашніх тварин без черг.

Далі наведено 1 пункт з 4 з відставанням від 4 Епіс, яку було створено:

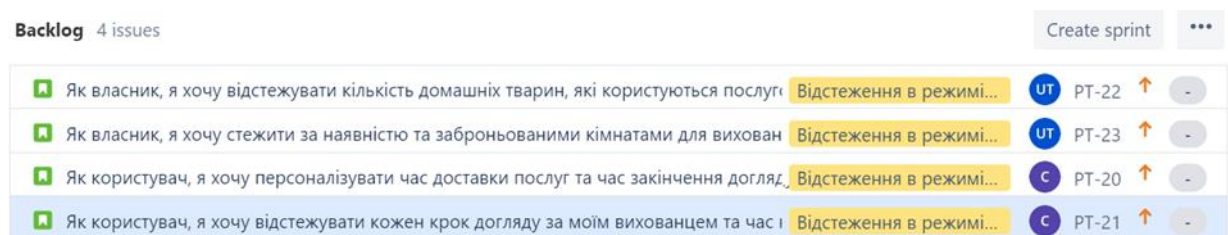


Рисунок 2.8 – Backlog Епіс 4

Джерело: розроблено автором

Acceptance Criteria (укр. «критерій прийняття») - це умова або сукупність умов, яким повинен відповідати товар чи послуга, щоб бути прийнятими замовником або власником (англ. «product owner»). [22]

Під час збору запитів від користувачів для кожного запиту важливо визначити критерії прийнятності, пов'язані з цим запитом. Тут чітко визначено, що

цей критерій прийняття повинен бути вимірюваним, а не двозначним, він може бути лише істинним чи хибним, проходити чи не проходити, і не може мати іншого стану.

Визначення критеріїв прийняття є дуже важливою роботою, адже, це не тільки допомагає зрозуміти вимоги замовника, але й полегшує побудову тестових кейсів для системи, зменшити ризик продуктів, які не приймаються споживачами.

### 2.3. Симуляція розробки продукту веб-ресурсу центру догляду за тваринами

Щоб створити продукт та уникнути помилок, по-перше, що необхідно це планування. Мною було використано Jira. Однією з ключових особливостей програмного забезпечення Jira є надання понад десятка різних типів звітів, що дає мені звіт та деталі, які є швидкими та ефективними у своєму відображенні. У мене заплановано 4 плани Епіс, кожна з яких складається з User story від власника та користувача.

Jira допомогла мені відстежити кількість питань протягом часу, показати, скільки проблем було створено і скільки вирішено за певний період часу, показати статистичний звіт як діаграму на основі критеріїв. Статистика в свою чергу повідомляє про кількість видань за певний проміжок часу.

Спочатку я створюю «Епіс», потім ввожу тему, яка була запланована мною раніше і загалом отримую 4 «Епіс» та 18 історій відповідно.

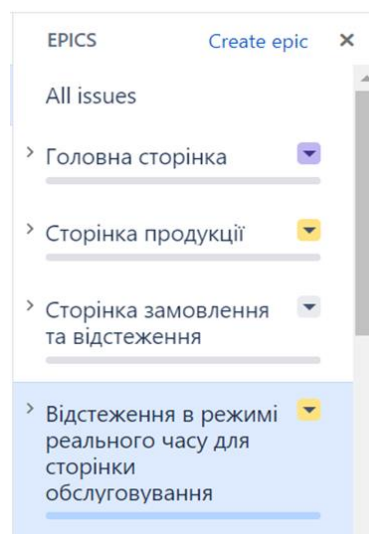


Рисунок 2.9 – 4 Епіс в Jira

Джерело: розроблено автором

Далі я створюю Sprint і запускаю Epic для роботи над проектом, потім вкладаю його в Sprint і починаю працювати над першим спринтом:

Як користувач, я хочу чітких та достовірних зображень продуктів та послуг	Сторінка продукції	UT	PT-12	↑	-
Як власник, я хочу отримати статистику про те, скільки людей обирають мої послуги на д	Сторінка продукції	C	PT-10	↑	-
Як власник, я хочу створити вражаючий та інформативний інтерфейс, щоб легко залучати к.	Головна сторінка	C	PT-2	↑	-
Як власник, я хочу мати необхідні засоби, такі як: карти, онлайн-чат, контактна інформація, ф	Головна сторінка	C	PT-3	↑	-
Як власник, я хочу посилатися на такі соціальні мережі, як Facebook, Instagram, Telegram ...	Головна сторінка	C	PT-4	↑	-
Як користувач, я хочу відстежувати кожен крок догляду за моїм вихованцем та час і	Відстеження в режимі...	C	PT-21	↑	-
Як користувач, я хочу персоналізувати час доставки послуг та час закінчення догляд	Відстеження в режимі...	C	PT-20	↑	-
Як користувач, я хочу оцінити послуги та подивитися, що роблять інші користувачі	Головна сторінка	UT	PT-5	↑	-
Як власник, я хочу стежити за наявністю та заброньованими кімнатами для вихован	Відстеження в режимі...	UT	PT-23	↑	-
Як користувач, я хочу форум, на якому клієнти можуть обмінюватися думками та публічно з	Головна сторінка	UT	PT-6	↑	-
Як користувач, я хочу знати інформацію про знижки, інформацію про нові товари	Сторінка замовлення ...	C	PT-16	↑	-

Рисунок 2.10 – Issue

Джерело: розроблено автором

Далі я класифікувала питання за категоріями "Зробити", "В процесі" та "Готово".

TO DO	IN PROGRESS	DONE
<p>Як користувач я хочу бути детально, відкрито та прозоро щодо всіх продуктів та послуг</p> <p>Сторінка продукції</p> <p>PT-11 UT</p>	<p>Як користувач, я хочу чітких та достовірних зображень продуктів та послуг</p> <p>Сторінка продукції</p> <p>PT-12 UT</p>	<p>Як користувач, я хочу форум, на якому клієнти можуть обмінюватися думками та публічно задавати питання</p> <p>Головна сторінка</p> <p>PT-6 UT</p>
<p>Як власник, я хочу проаналізувати, який час і де користувачі зазвичай відвідують веб-сайт і які продукти вони витрачають</p> <p>Сторінка продукції</p> <p>PT-9 C</p>	<p>Як власник, я хочу створити вражаючий та інформативний інтерфейс, щоб легко залучати клієнтів</p> <p>Головна сторінка</p> <p>PT-2 C</p>	<p>Як користувач, я хочу знати інформацію про знижки, інформацію про нові товари</p> <p>Сторінка замовлення та відстеження</p> <p>PT-16 C</p>
	Як власник, я хочу посилатися на такі	Як власник, я хочу відстежувати

Рисунок 2.11 – Sprint

Джерело: розроблено автором

Після закінчення я отримую результати за допомогою діаграм Burnup та Burndown. Діаграми Burn-up та Burn-down – це спосіб візуалізації даних, що допомагає мені вести статистику, відстежувати прогрес, робочі навантаження у зручний для розуміння та порівняння спосіб.

Це два типи діаграм, які менеджер проєкту використовує для відстеження та інформування про прогрес проєкту. Діаграма Burn-down показує обсяг роботи, що залишилася виконати за проєктом, тоді як діаграма Burn-up показує, скільки робіт було виконано та загальне навантаження. Ці діаграми особливо широко використовуються в управлінні проєктами програмного забезпечення Agile та Scrum.

- Діаграма Burn-down допомагає команді дізнатися, скільки роботи залишилось: Після того, як команда призначила значення окуляру історії всім історіям користувачів у відставанні спринту, вони можуть використовувати діаграма Burn-down для управління прогресом триваючого спринту. Діаграма Burn-down - це проста лінійна діаграма, яка показує, скільки сюжетних очок набирається щодня під час Sprint. Діаграма Burn-down чітко розповідає всім, скільки роботи потрібно зробити в будь-який момент часу. Використовуючи діаграма Burn-down, кожен у команді може побачити, наскільки далеко вони від спринтерської мети.

Популярність діаграм Burn-down впливає з їх простоти. Це проста концепція бачити, що обсяг роботи, яку потрібно виконати, буде 0 на певну дату. Діаграма Burn-down - це корисна допомога для пояснення та демонстрації прогресу проєкту кожному, незалежно від того, відповідає він моєму досвіду управління проєктами чи ні. Тому часто є гарною ідеєю створити діаграму вигорання, яка використовуватиметься під час звітних сесій для демонстрації клієнтам та управління прогресом проєкту.

Деякі менеджери також вважають, що діаграма Burn-down є цінною для мотивації. Бачення того, що робочий процес завершується все ближче і ближче до нуля, заохочує та мотивує учасників проєкту, одночасно наочно демонструючи, що прогрес вже іде. [23]



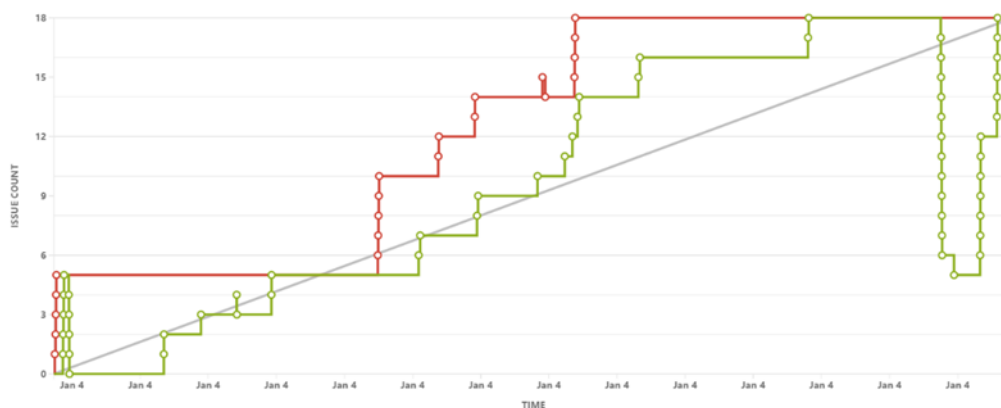


Рисунок 2.13 – Діаграм Burn-up

Джерело: розроблено автором

## 2.4. Технічна розробка продукту на web-платформі

Для розробки веб-сайту з продажу мені потрібно вибрати веб-сайт, який буде гарним, простим, але має свій власний знак. Я прочитала дослідження і дізналася багато інформації в Інтернеті, і я вирішила використовувати «Joomla» для створення веб-сайту. «Joomla» - це веб-сайт, що працює на мовах PHP та MySQL, а Joomla - це професійна система управління вмістом CMS. Joomla - це веб-сайт з відкритим кодом, який існує довгий час, тому Joomla сподобається надзвичайно великій спільноті розробників у всьому світі.

Ось моя ідея проєкту дизайну веб-сайту догляду за домашніми тваринами та сервісного центру:

•**На головній сторінці:** я надаю вступну інформацію, новини, товари, послуги, контакти, карти, чат (online), контактну інформацію, години роботи, реєстрацію форму для користувачів та вхід в систему.

Очевидно, посилання на сайти соціальних мереж також повинні бути.

Нижче я буду створювати місце, де клієнти можуть оцінювати послуги, а також продукти.

Я також створю сторінку форуму, щоб мої клієнти могли ділитися фотографіями та послугами, якими вони користувались чи цікавляться, а також місце для зв'язку та обміну досвідом з іншими клієнтами щодо догляду за домашніми тваринами, послуги, які я пропоную або товар, який я продаю.

•**На сторінці товарів і послуг:** я надам багато чітких фотографій, напишу детальний опис кожного товару про місце виготовлення, використання, обсяг, термін придатності.

Я також використовую алгоритм Google analytics, щоб проаналізувати, яка кількість користувачів відвідала сайт, де вони перебувають, на пошуки яких продуктів вони витрачають найбільше часу, як часто вони відвідують мій веб-сайт, яку особливу увагу приділяють будь-яким послугам або просто тому, що з цікавістю натиснули на моєму веб-сайті

Я не лише надаю товари, але також догляд за домашніми тваринами та готелі для тварин, тому я буду створювати каталог, де вони зможуть вибирати послуги із загальнодоступними цінами, передбачуваними часом закінчення кожної категорії і особливо, те, що вони можуть замовити онлайн, а саме організації зустрічі для кожного виду послуг, а також бронювання готелю для своїх домашніх тварин.

Щодо кожного виду послуги, товару, готельного номера, я роблю оновлення в розділі "галерея", а також регулярно оновлюю фотографії відвідувачів, які відвідували, а також товари, які покупці купують найбільше.

•**Далі буде сторінка замовлення та відстеження:** звичайно, я повинен обов'язково включити: відстеження виконання замовлення на початку замовлення, упаковку, доставку.

Розділ відстеження для відстеження часу обробки послуг (підстригання волосся, стрижка нігтів, купання)

Також в даному розділі я буду створювати каталог товарів зі знижками, послуг з акціями та нових продуктів.

Буде невеликий простір, який можна буде показати відвідувачам, які відвідують веб-сайт, з датою, місяцем, роком та поточною кількістю відвідувачів.

•**Сторінка відстеження в режимі реального часу:** дозволяє користувачеві мого сервісу побачити, скільки клієнтів зараз обслуговується в магазині, скільки часу потрібно для його завершення та скільки місць доступно для моїх клієнтів, щоб легко замовити зустрічі.

Клієнти, які користуються послугами по догляду за домашніми тваринами, також легко зможуть відстежити, коли можливо забрати їх вихованців.

Я почала будувати *карту сайту*:

На головній сторінці Joomla я вибираю "Launch", а потім на екрані попрошу мене ввести назву веб-сайту, який я хочу створити (Введіть назву веб-сайту - Enter website name). Мій проєкт - створення веб-сайту служби обслуговування домашніх тварин, тому я обрала назву, яка пов'язана з проєктом, над яким я працюю, і легко запам'ятовується, і я вирішила, що це «petshop».

Далі я повинна ввести поле "What do you plan to build?" (Що ви плануєте побудувати?). Проєкт, який я намагаюся зробити, це "store" – магазин.

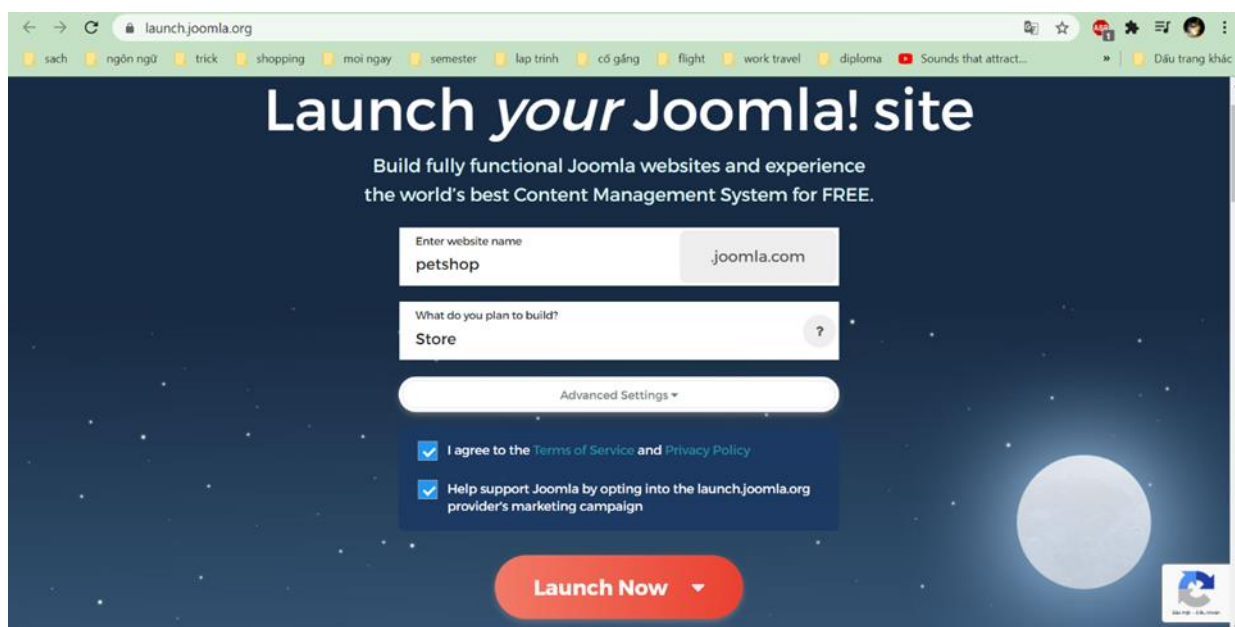


Рисунок 2.14 – Перший крок у створенні веб-сайту

Джерело: розроблено автором

Після введення всієї інформації я натискаю «Launch», щоб розпочати створення власного веб-сайту. Мене попросили зареєструватись, і я використала пошту для реєстрації.

Після завершення процесу реєстрації та підтвердження свого облікового запису поштою, я вже маю мій веб-сайт <https://petshop.joomla.com/>.

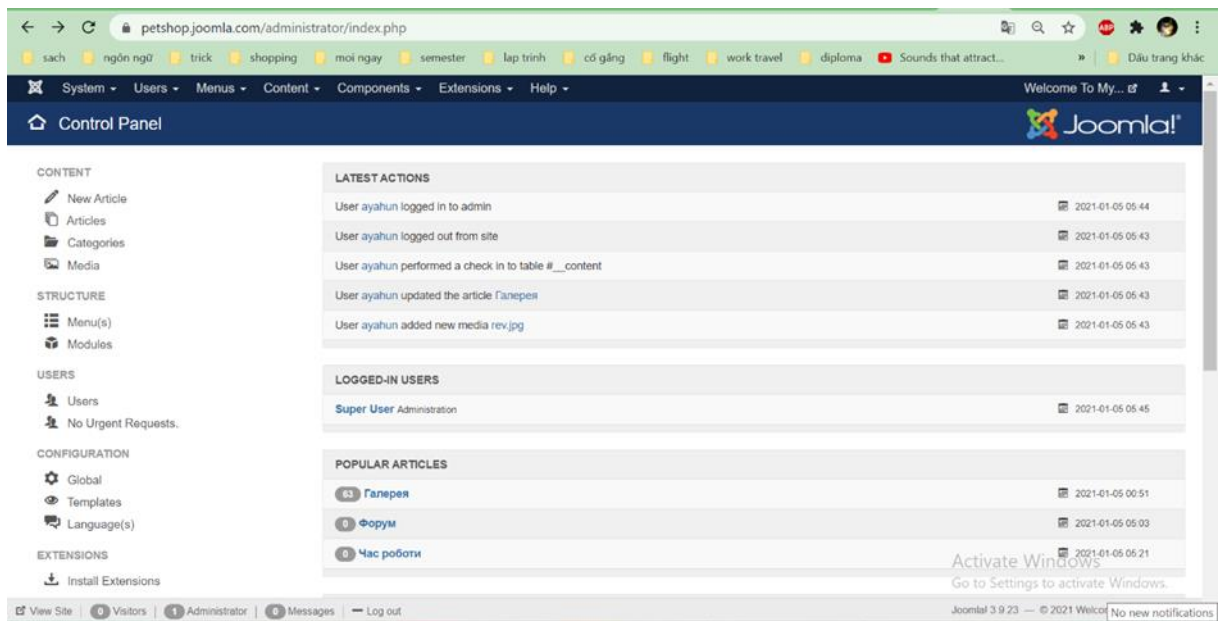


Рисунок 2.15 – Сторінка управління адміністратором

Джерело: розроблено автором

Я заходжу на веб-сайт адміністратора і починаю встановлення, вводжу необхідну інформацію на головній сторінці, оформлюю та переробляю дизайн відповідно до мого проєкту.

Це головна сторінка із вступом та важливими категоріями веб-сайту:

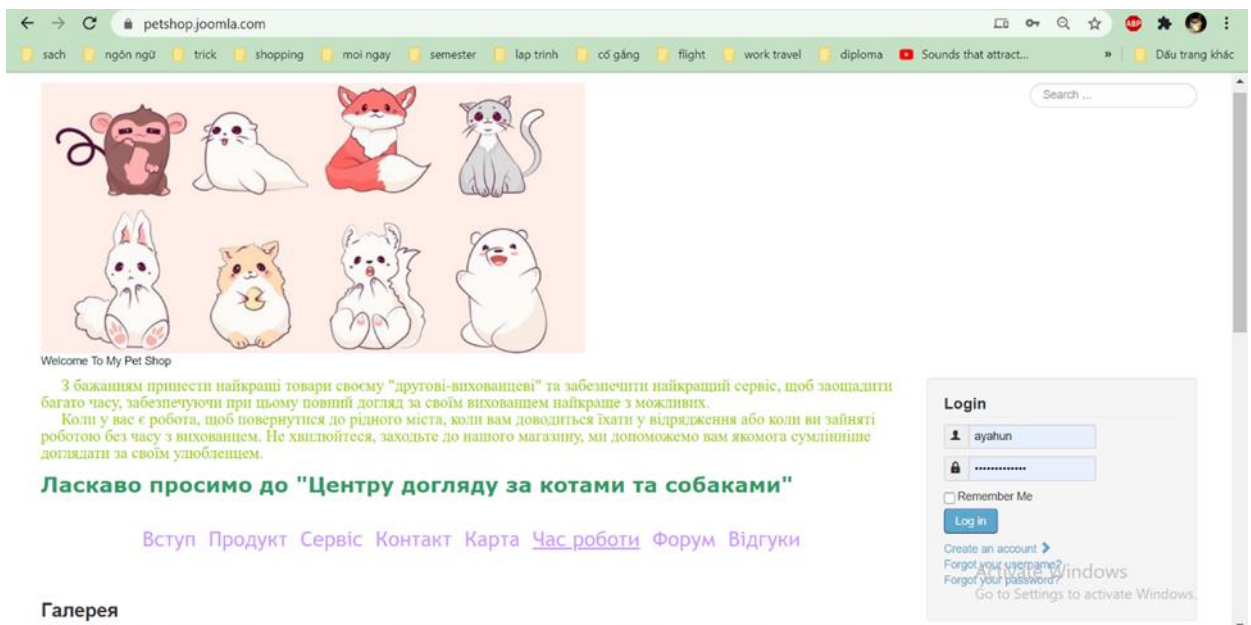


Рисунок 2.16 – Головна сторінка

Джерело: розроблено автором

Під головною сторінкою знаходиться галерея зображень, де я буду розміщувати фотографії клієнтів, їхніх домашніх тварин у нашому центрі, послуги та товари або важливі оголошення.

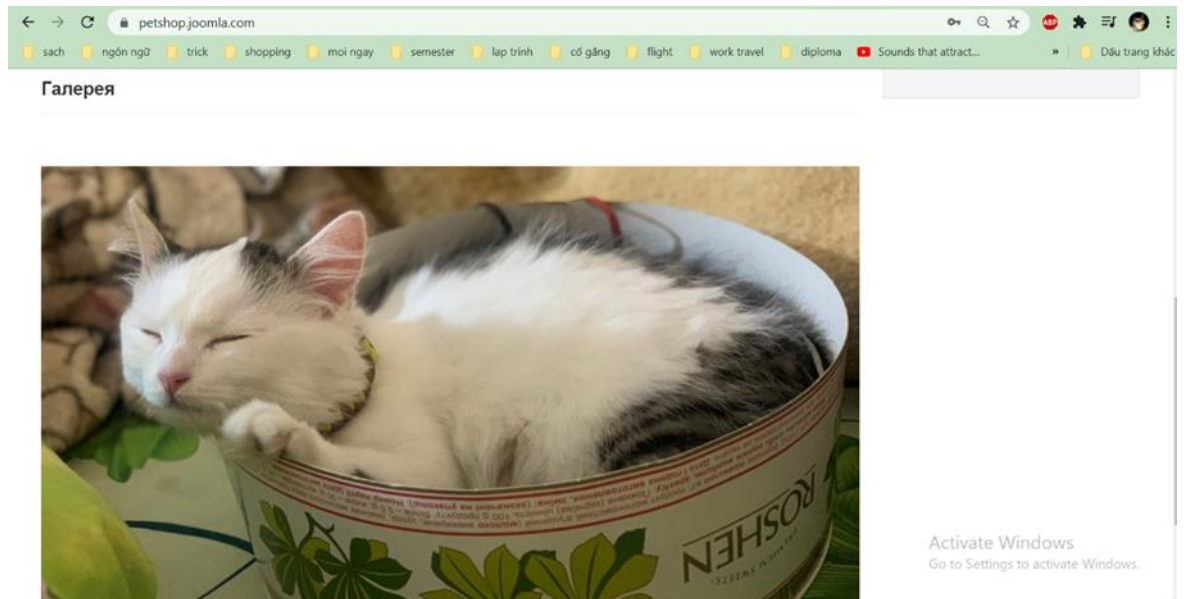


Рисунок 2.17 – Головна сторінка

Джерело: розроблено автором

## **РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ М'ЯКИХ НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ ВЕБ-РЕСУРСУ ЦЕНТРУ ДОГЛЯДУ ЗА ТВАРИНАМИ**

### **3.1. Ключові м'які навички (МН) менеджера у Agile середовищі: обґрунтований вибір та опис**

М'які навички стосуються навичок, пов'язаних із використанням мови, соціальною інтеграцією, установками та поведінкою, які стосуються спілкування людини з людиною.

М'які навички - це термін, що використовується для позначення основних навичок нашого життя, таких як комунікативні навички, навички колективної роботи та співпраці, навички спостереження, адаптивність, навички управління часом.

М'які навички - це поєднання рис особистості, поведінки та ставлення, що дозволяють людям ефективно спілкуватися, співпрацювати та успішно контролювати конфлікти.

М'які навички - це навички, які допомагають нам контролювати власні емоції та поведінку. Наприклад: терпіння, впевненість, управління стресом, управління гнівом. [24]

МН менеджера проєктів у сфері ІТ:

#### **1. Навички колективної роботи.**

Це важлива навичка для ІТ. Основна робота програміста - аутсорсинг програмного забезпечення, програмісти виконують лише невелику частину великого проєкту, іноді працюючи в групах з багатьма різними програмістами у світі, щоб координувати роботу. Погодьтеся з іншими членами, особливо з людьми різних культур, розуміння дуже важливо.

#### **2. Навички спілкування.**

Люди, що працюють на ІТ-стороні, добре володіють логічним мисленням, працюють методично та самостійно, але вони не пристосовані до спілкування, навичок презентації та переконання.

Також через те, що вони погано володіють навичками спілкування, їм важко створити хороші стосунки з іншими колегами. Добре оснащення навичками спілкування - це засіб для ІТ-працівників налагодити зв'язки з колегами, переконати інших прийняти їх думку та висловити свої потреби.

### **3.Вміти слухати і приймати критику.**

Люди, які вивчають ІТ, дуже вірять у свої професійні знання. Вони консервативні і важко сприймають думки інших людей.

Слухання допоможе багато чому навчитися і перетворять критику на життєвий досвід.

Саме тому слід співставити наступні переліки м'яких навичок із частотою їх застосування (Табл. 3.1):

Перелік 1 [25]

- 1.Спілкування
- 2.Створення
- 3.Терпіння**
- 4.Лідерство
- 5.Слухання
- 6.Переговори
- 7.Презентація
- 8.Командна робота

Перелік 2 [26]:

- 1.Керівник
- 2.Передача потужності
- 3.Спілкування
- 4.Організація
- 5.Розставити пріоритети
- 6.Вирішення проблем
- 7.Адаптувати

## Перелік 3 [27]

1. Розв'язування задач
2. Спілкування
3. Можливість перекладу спеціалізованих термінів
4. Робоча група
5. Презентація
6. Навички обслуговування клієнтів
7. Терпіння

Таблиця 3.1 – Ключові м'які навички

№	Назва м'якої навички	Переліки МН, що аналізуються			Частота застосування МН у всіх переліках
		Перелік 1 [...]	Перелік 2 [...]	Перелік 3 [...]	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1	Спілкування	✓	✓	✓	3
2	Створення	✓			1
3	Терпіння	✓		✓	2
4	Лідерство	✓	✓		2
5	Слухання	✓			1
6	Переговори	✓			1
7	Презентація	✓		✓	2
8	Командна робота	✓		✓	2
9	Мотивація		✓		1
10	Організація		✓		1
11	Вирішення проблеми		✓	✓	2
12	Адаптованість		✓		1

13	Можливість перекладу спеціалізованих термінів			✓	1
14	Управління часом			✓	1

Найчастіше застосовуються:

1. Спілкування
2. Терпіння
3. Лідерство
4. Презентація
5. Командна робота
6. Вирішення проблеми

Проранжований ряд МН:

1. Спілкування
2. Створення
3. Терпіння
4. Лідерство
5. Слухання
6. Переговори

№	Назва м'якої навички	Стислий опис сутності	Посилання на джерело	Для яких ролей в Scrum найбільш важлива
1	2	3	4	5
1	Спілкування	це вміння використовувати словесні засоби мови чи мову тіла, щоб чітко та переконливо висловлювати думки, ідеї та почуття; одночасно сприяючи двосторонньому спілкуванню.	[28]	Scrum Master Product Owner

2	Створення	Креативне мислення - це здатність одного чи кількох людей мислити, творити, з'ясовувати нові варіанти чи теми щодо певної галузі досліджень.	[29]	Scrum Master Development Team
3	Терпіння	це навички та ставлення людей до переслідування цілей, які вони поставили в житті. Це найкращі зусилля, постійні зусилля, завжди непохитні, не здаватися, незважаючи на труднощі, виклики, навіть невдачі, не відпускати і рішучість зробити це до кінця.	[30]	Scrum Master Development Team
4	Лідерство	це здатність застосовувати знання про лідерство в реальній діяльності для досягнення найвищої ефективності керівництва.	[31]	Scrum Master
5	Презентація	Це здатність висловлювати повідомлення вагомими аргументами та аргументами, щоб переконати слухачів та взаємодіяти, збираючи та відповідаючи на критичні питання.	[32]	Scrum Master Development Team
6	Командна робота	це здатність встановлювати та підтримувати активні стосунки спільної роботи з іншими членами для успішного досягнення спільних цілей.	[33]	Scrum Master Development Team
7	Вирішення проблеми	це здатність вирішувати несподівані та складні ситуації під час взаємодії з діловими партнерами	[34]	Scrum Master
8	Адаптованість	це навичка, яка допомагає швидко адаптуватися та адаптуватися до змін.	[35]	Scrum Master

		Людей, які адаптуються, часто описують як різнобічних, легко працюючих в різних середовищах.		Development Team
9	Управління часом	це навичка добре використовувати і контролювати час. Допоможіть розподілити час, щоб зробити роботу більш раціональною та повноцінною.	[36]	Scrum Master

### 3.2. Самоаналіз м'яких навичок та власного менеджерського потенціалу в контексті Agile-середовища

Таблиця 3.3 – Самоаналіз м'яких навичок

№	Назва МН	Використаний інструмент вимірювання (назва, джерело/посилання)	Результат вимірювання	Самооцінка рівня володіння*
1	2	3	4	5
1	Спілкування	40 Питання для спілкування з кількома виборами [37]	26240 <i>Потрібно бути впевненим, вмілим і привертати увагу оточуючих. Цю здатність потрібно накопичувати і розвивати як повсякденну звичку для досягнення успіху в кар'єрі та в житті</i>	3
2	Створення	Перевірте своє творче мислення за допомогою рекламного плаката [38]	5/9 <i>У вас хороша фантазія і відносна креативність. Ваша сила полягає у пошуку способів застосувати творчі ідеї. На вашу думку, творчі ідеї цінні лише тоді, коли їх застосовують на практиці. Незважаючи на те, що ваш творчий баланс ще не досяг піку, ви</i>	3

			<i>все одно можете запропонувати надзвичайно корисні, логічні та вагомі пропозиції. Отже, ваше керівництво також чудове, і ви добре підходите, щоб бути представником класу.</i>	
3	Терпіння	Самоперевірка терпіння [39]	<i>Переважно С - ви дуже терплячі. Ви охоплюєте кожен день з його обставинами і розслабляєтесь до досягнення своїх цілей. Динамізм - запорука вашого терпіння. Не поспішайте оцінювати, вимірювати те, що потрібно, і правильно коригувати свій підхід.</i>	2
4	Лідерство	Перевірка лідерських навичок [40]	65 – 95 (II) <i>Ваші лідерські навички, як правило, хороші, але їх можна вдосконалити на краще. Розвивайте області, де ви не набрали хороших результатів</i>	3
5	Презентація	Перевірка ефективних презентаційних навичок	14 – 32 (I)	1

		[41]	<i>Ваша презентація дійсно неприваблива і трохи нудна! Є багато способів допомогти вам створити цікавий контент та презентацію. Вам просто потрібно більше займатися, навчитися зменшувати тривогу та володіти великою енергією.</i>	
6	Командна робота	Синтез питань із множинним вибором для оцінки навичок колективної роботи, які повинні знати роботодавці [42]	30 - 39 (III) <i>Ви хороший працівник команди. Ви усвідомлюєте цінність колективної роботи, але насправді не в гармонії і ділитеся усіма своїми вміннями та ініціативами з рештою команди.</i>	4
7	Вирішення проблеми	Тест: Як ваші навички в вирішувати проблеми? [43]	A <i>Ваш стиль вирішення ситуацій завжди повільний і повільний, без поспіху і безладу. Крім того, ти в багатьох випадках не здатний працювати з великою потужністю. Натомість ви любите витрачати</i>	4

			<i>багато часу на ретельне та ретельне спостереження та планування своїх дій. Тому що ваша суть - заощадити якомога більше енергії.</i>	
8	Адаптованість	Тест адаптивність [44]	30 – 57 (II) <i>Поміркована психологічна пристосованість. Хоча зміна зовнішнього середовища має певний вплив, це не змушує вас засмучуватися, загалом воно все ще пристосоване до будь-яких ситуацій. Але ви здаєтеся в паніці на великих подіях. Для адаптації потрібен час. Коли ви знаєте свою ситуацію, вам потрібно добре підготувати свої думки і завжди звертати увагу на тренування більш чутливої адаптивності.</i>	3
9	Управління часом	Тест Наскільки добре ви керуєте своїм часом? [45]	31-45(II) <i>Ви досить добре керуєте своїм часом, але вам все одно доведеться вдосконалюватися. Зосередьтеся на важливих</i>	2

			<i>питаннях, згаданих нижче, і ви знайдете роботу набагато менш напруженою.</i>	
--	--	--	---	--

Таблиця 3.4 – Рівень володіння м'якими навичками

Рівень володіння	Опис прояву рівня володіння у поведінці
5 Майстер	Ви авторитет та експерт у прояві навички
	Ви здатні передавати іншим необхідні знання та навички для освоєння та розвитку цієї навички
4 Просунутий користувач	Навичка розвинута на особливо високому рівні
	Ви здатні застосовувати навичку в нестандартних ситуаціях або ситуаціях підвищеної складності
3 Досвідчений	Навичка повністю Вами засвоєна
	Ви ефективно застосовуєте навичку у всіх стандартних ситуаціях
2 Користувач, що розвивається	Навичка у процесі засвоєння
	Ви розумієте її важливість, проте не завжди ефективно проявляєте її в реальних ситуаціях
1 НЕкористувач	Ви не володієте навичкою, не розумієте її важливості, не намагаєтесь зрозуміти її сутність та застосовувати

Завдяки опитуванню вище я зрозуміла, що я все ще слабка у багатьох навичках, які мені потрібно змінити, це навички, якими я слабка і як вони вплинуть на мене, якщо я не змінюсь

- Невдале спілкування між собою спричинить низку таких проблем, як: дублювання роботи, нехтування роботою, терміни ігнорування кожної роботи, різні цілі розуміння з боку членів та різні однорідність у розумінні умов для завершення роботи, ... Спілкування є запорукою успіху команди.

- Якщо в Agile є творчі здібності, тоді, коли члени групи погоджуються щодо старого вирішення проблем, ми можемо запропонувати інші альтернативи. Ця дія показує, що ми творчі, готові гнучко змінюватися для досягнення найкращих цілей для організації.

- Нетерпіння перетворює мене на стурбовану, напружену людину, яка схильна бачити негативні сторони кожної ситуації і постійно скаржитися, але не в змозі вирішити проблеми. Особливо працюючи в середовищі Agile, я завжди буду вкрай напружені, і є багато проблем, які легко виникають, якщо я не буду терплячими, я не буду вирішувати проблеми, які можуть виникнути, а також погіршити ситуацію. Погані навички презентації не будуть достатньо добре та повною мірою приділяти увагу членам Scrum Team, члени команди не зрозуміють і займуть більше часу, впливаючи на хід Product

- Управління часом - це необхідна навичка для досягнення успіху, особливо в Agile. погане управління часом я зазвичай затримую. Якщо я постійно пропускаю зустрічі або закінчу спринт довше запланованого, мені потрібно переоцінити мої робочі процеси та управління часом. Часті затримки можуть призвести до втрати контрактів з клієнтом в останню хвилину.

#### *Потенціал управління:*

- Управління, контроль, керування загальнолюдською діяльністю, координація індивідуальної діяльності для формування об'єднаної колективної діяльності до наперед визначених цілей

- Це сукупність методів, систем та практик, призначених для генерування нових потенційних клієнтів, які часто проводяться через безліч різних маркетингових кампаній або програм.

- Це людина, яка працює в організації, має повноваження контролювати роботу окремої людини і несе відповідальність за її дії та роботу. Крім того, менеджер також повинен знати, як ефективно планувати, організовувати, керувати та контролювати все в компанії, наприклад, фінанси, людей та об'єкти. Звідти отримайте кінцеву ціль, яка є хорошою та вигідною для компанії.

Перевірка лідерських навичок

55/75

Ваші лідерські здібності особливо видатні. Надзвичайні лідери отримують рідкісні результати, бо впораються з цим неправильно. Ви отримуєте набагато більше успіху, ніж це типове керівництво, але ви ще не оптимізували своє керівництво.

Оптимізуючи свої лідерські навички, ви зможете розкрити всю досконалість у своїй галузі. Поступово усувайте "банки" і намагайтеся виконувати "слід", тому що у вас є добрі люди і позитивний вибір у всіх випадках.

Особливий менеджмент у IT/Agile середовищі:

- Дозволяє розробникам розгортати роботу самостійно
- Посильте навчання, обмін знаннями та сприяйте дискусіям серед членів команди

- Негайно вирішуйте проблеми, не чекаючи наказів від усіх рівнів управління

- Детальних документів немає, а лише вимоги до планування

- Показ продукції триває постійно через регулярні сегменти

- Постійний зворотний зв'язок, дослідження та творчість

- Завершіть проєкт швидше, не шкодячи бажаній якості продукції

Ключові особливості роботи менеджера IT проєктів або Agile-менеджера або scrum-майстра

- Організовувати зустрічі

- Перевірка процесу

- Усуньте перешкоди
- Шукати вдосконалення
- Тренуйтеся для групи
- Заохочуйте та підтримуйте групу

Таблиця 3.5 – Функції Scrum Master

№	Функції Scrum Master	Самооцінка потенціалу*
1	2	3
1	Організувати зустрічі	4
2	Перевірка процесу	3
3	Усуньте перешкоди	3
4	Шукати вдосконалення	4
5	Тренуйтеся для групи	2
6	Заохочуйте та підтримуйте групу	4

У Scrum є три важливі компоненти: роль, події та інструменти. І тут я хочу наголосити на ролях та відповідальності кожної ролі в Scrum, одному з ключових факторів успіху Scrum.

У Scrum є три головні ролі, які, на мій погляд, усі три мають власну функцію і однаково важливі, ці ролі підтримують одна одну для виконання завдання. Якщо одна з цих трьох ролей не може виконати завдання, або виконує неправильний процес або не рухається в неправильному напрямку, завдання всієї команди ніколи не виконується, що призведе до затримки процесу, що призведе до багатьох наслідків непередбачуваних.

### **3.3. Ефективні техніки самоменеджменту менеджера у Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис**

**Самоменеджмент** - це організація керівником своєї власної діяльності; послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів роботи в повсякденній практиці з оптимальним використанням своїх ресурсів для досягнення своїх цілей.

Самоменеджмент, або самоврядування, - це особиста управління самим собою. Ефективне самоврядування пов'язана як з людською природою, так і з організацією, соціальним управлінням. Метою самоменеджменту може вважатися самовдосконалення, особливо розвиток здатності до самоконтролю для управління життєвими ситуаціями.

Ефективний самоконтроль - це ключовий момент у процесі самоменеджменту, що забезпечує можливість самореалізації його складові найбільш вагомій для менеджера у Agile-середовищі

**Спрямованість самоорганізації.** Принцип не гарантує стійкість самоформируючихся процесів, так як розвиває паралельність: на роботу; на себе (лом, сім'я, особисте життя).

**Ресурсна підтримка.** При реалізації цього принципу слід врахувати кілька моментів: по-перше, самоменеджмент, створюючи конкретну горизонтальну систему, повинен дати їй самовизначитися, тобто менеджер зобов'язаний стати на час спостерігачем; по-друге, конкретна система вирішує проблеми забезпечення себе ресурсами та послугами; по-третє, практична система, реалізувавши свої внутрішні завдання, здатна закінчити конкретну роботу, не піклуючись про кінцевих результатах.

**Концептоємкість.** Даний принцип є набір наступних положень: обов'язкова наявність гнучкості, асоціативність композиційної побудови, збереження ієрархічного втручання, самоврядність систем.

**Віртуальність.** Створення на основі самоорганізації нових об'єктів самоменеджменту.

**Додатковість самоменеджменту** проявляється у розвитку демократичності управління й у реалізації принципу самоорганізації.

Результати аналізу узагальнено в таблиці:

Таблиця 3.6 – Концепції самоменеджменту

№	Назва концепції самоменеджменту	Сутність концепції самоменеджменту	Елементи/фактори самоменеджменту, найвагоміші для менеджера у Agile-середовищі
1	Концепція самоменеджменту Л. Зайверта (самовизначення)	використовується для самостійного планування, самоуправління та самостійного виконання всіх основних функцій без втручання будь-якого іншого органу, який вони не можуть змінити самі.	раціональне використання та заощадження власного часу самооцінки особистісного потенціалу
2	Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса	це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей	вміння керувати собою Чіткі особисті цілі вміння формувати та розвивати ефективні команди

3	Міждисциплінарна модель самоменеджменту	<p>про самоменеджменте як сукупності соціальних і людинознавчих технологій.</p> <p>Заслуговує на увагу ідея В. Карпичева про самоменеджменте як сукупності соціальних і людинознавчих технологій. Під технологією самоменеджменту розуміється сукупність способів, прийомів, операцій, процедур, алгоритмів, форм переходу з одного стану особистості в інше, здійснення заданих результатів або підтримання колишнього стану.</p> <p>Оскільки соціальні технології передбачають впорядкування соціальних систем, технологія самоменеджменту</p>	<p>планування та структурування часу</p> <p>облік і розрахунок робочого і вільного часу</p> <p>алгоритми визначення мети, ієрархізація цілей, "життєві сценарії" і програми; типи, способи, правила і форми саморегуляції, управління Я-станами</p>
---	---	--	---

		передбачає упорядкування системи самодіяльності відносин і самосвідомості особистості.	
4	Концепція самоменеджменту В. Андрєєва	це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності.	- самоврядування; - самовдосконалення; - самоконтроль;
5	Концепція самоменеджменту А. Хроленко	Заснована на ідеї культури ділового життя. Відповідно до цієї концепції, самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:	мистецтва ділової бесіди організації ділової наради мистецтва підготування доповіді і публічного виступу

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- культури взаємовідносин між людьми;</li> <li>- мистецтва ділової бесіди;</li> <li>- організації ділової наради;</li> <li>- культури ділового письма;</li> <li>- мистецтва підготування доповіді і публічного виступу;</li> <li>- техніки особистої роботи;</li> <li>- стилю життя менеджера.</li> </ul> <p>Розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи по підвищенню своєї ділової кваліфікації створює основу для службового росту.</p>	
6	<p>Концепція самоменеджменту А. Бербеля і Х. Швальбе</p>	<p>це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і</p>	<p>Саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах.</p>

		самовдосконалення своїх ділових якостей.	Кожний з розглянутих концептуальних підходів разом з методиками їхньої реалізації може використовуватися для самооцінки і саморозвитку ділових якостей, для підвищення свого ділового потенціалу.
7	Концепція самоменеджменту Дж. Моргенстерн	це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень і пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей	вміння керувати собою Чіткі особисті цілі вміння формувати та розвивати ефективні команди

Без необхідних навичок менеджера команда працюватиме епізодично, без згуртованості і може призвести до затримки прогресу та провалу плану. Отже, на мій погляд, навички творчого мислення, навички планування та навички прийняття рішень відіграють вирішальну роль у ефективності роботи.

- Навичка мислення: це найважливіша навичка менеджерів, це найскладніша у формуванні, але особливо важлива. Кожна стратегія, визначена як креативна, приваблива та надзвичайно успішна чи ні, - це завдяки здатності менеджера мислити. Коли я маю гарне мислення, я запропоную правильний та ефективний спосіб боротьби з невизначеностями, які загрожують розвитку команди.

- Навички планування: Адміністратор - це людина, яка приймає рішення, орієнтуючи шлях для всього апарату та організації, тому навички планування є необхідною навичкою адміністратора. Якщо план складається неправильно, це може призвести до непередбачуваних наслідків для організації, можливо, навіть відмови або розформування. Навички планування гарантують можливість скласти

обґрунтований план і направити всіх працівників на роботу відповідно до запланованих цілей і вказівок. На додаток до професійних навичок адміністратора, навички планування є фактором, який потребує постійного навчання.

- Навички прийняття рішень: Прийняття рішень є дуже важливою частиною роботи керівництва: чим вищий рівень управління, тим більший вплив приймається рішення. Одне правильне рішення може бути успішним для багатьох людей, але лише одне неправильне рішення може призвести до провалу проєкту. Менеджери повинні нести відповідальність за всі рішення, які вони приймають, і готові нести відповідальність за ці рішення.

Щоб прийняти правильне рішення, нам потрібно практикувати багато інших навичок, таких як: аналітичні навички, управління ситуацією, критичне мислення, стратегічне бачення, ... Удосконалюючись, Ми обмежимо неправильні рішення, маємо твердий менталітет, коли приймаємо всі рішення

### **3.4. Ефективні психологічні технології для управління людьми в Agile-середовищі: обґрунтований вибір та опис**

Психологічні технології управління - Це способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам дії ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які направлені на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які направлено впливають на особу конкретної людини (внутрішній світ людини).

Таке розділення достатнє умовно, оскільки в сучасному суспільному виробництві чоловік завжди діє не на ізолюваному світі, а в групі різних по психології людей. Проте ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинутих осіб, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Психологія управління вивчає психіку людини, дає психологічну характеристику управлінської діяльності та аналізує якості, необхідні для її успішного виконання. Важливе значення має християнська психологія.

Психологія управління — порівняно молода галузь психологічної науки. Психологія управління формувалася і розвивалася на стику ряду психологічних дисциплін: інженерної психології, психології праці, соціальної психології та педагогічної психології. Об'єктами дослідження психології управління, як і в інших галузях, залишаються системи типу «людина — техніка», «людина — людина». Але особливість цієї галузі полягає в тому, що зазначені об'єкти розглядаються з точки зору організації управлінських відносин. [46] [47]

Таблиця 3.7 – Види психологічного впливу (за О. Сидоренко)

Вид впливу	Визначення
1. Переконавання	Свідоме аргументоване вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою зміна їх судження, відносини, наміри або рішення
2. Самопросування	Оголошення своїх цілей і пред'явлення свідчень своєї компетентності і кваліфікації для того, щоб бути оціненим гідно і завдяки цьому отримати переваги на виборах, при призначенні на посаду та ін.
3. Навіювання	Свідоме неаргументоване вплив на людину або групу людей, що має своєю метою зміна їх стану, ставлення до чого-небудь і схильності до певних дій
4. Зараження	Передача свого стану або відношення іншій людині або групі людей, які якимось чином (поки що не знайшли пояснення) переймають цей стан або ставлення. Передаватися стан може як мимоволі, так і довільно, засвоюватися - також мимоволі або довільно
5. Пробудження імпульсу до наслідування	Здатність викликати прагнення бути подібним собі. Ця здатність може як мимоволі виявлятися, так і довільно використовуватися. Прагнення наслідувати і наслідування (копіювання чужого поведінки і способу мислення) також може бути як довільним, так і мимовільним

6. Формування	Прихильності Залучення до себе мимовільної уваги адресата шляхом прояви ініціатором власної непересічність і привабливості, висловлювання сприятливих суджень про адресата, наслідування йому або надання йому послуги
7. Прохання	Звернення до адресата із закликом задовольнити потреби чи бажання ініціатора впливу
8. Примус	Загроза застосування ініціатором своїх контролюючих можливостей для того, щоб домогтися від адресата необхідного поведження. Контролюючі можливості - це повноваження у позбавленні адресата будь-яких благ або в зміні умов його життя і роботи. У найбільш грубих формах примусу можуть використовуватися погрози фізичної розправи. Суб'єктивно примус переживається як тиск: ініціатором - як власне тиск, адресатом - як тиск на нього з боку ініціатора або "обставин"
9. Деструктивна критика	Висловлення зневажливих або образливих суджень про особистість людини і / або грубе агресивне осуд, зневагу або осміяння його справ і вчинків. Руйнівність такої критики - в тому, що вона не дозволяє людині "зберегти обличчя", відволікає його сили на боротьбу з виниклими негативними емоціями, забирає в нього віру в себе
10. Маніпуляція	Приховане спонукання адресата до переживання певних станів, прийняття рішень і / або виконання дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей

Таблиця 3.8 – Класифікація видів впливу та протистояння впливу за ознакою психологічної конструктивності (за О. Сидоренко)

Види впливу	Характеристика конструктивності / неконструктивності	Конструктивні види контрвпливу	Неконструктивні види контрвпливу
Переконання	Конструктивний вид впливу за умови, що конкретно й відкрито сформулювали партнерові мету нашого впливу	Контраргументація	Ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція
Самопросування	Конструктивний вид впливу за умови, що ми не використовуємо обман-них «трюків» і розкриваємо свої істинні цілі й запити	Конструктивна критика, відмова	Деструктивна критика, ігнорування
Навіювання	Спірний вид впливу; навіювання – це завжди проникнення через «чорний вхід»	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування

Зараження	Спірний вид впливу; ніхто не може визначити, наскільки корисно адресата заразити саме від-повідним почуттям чи станом і саме зараз	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухиляння	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Пробудження імпульсу наслідування	Суперечливий вид впливу; вважається прийнятним у вихованні дітей і передачі майстерності від професіонала високого класу молодому фахівцю	Творчість, конструктивна критика, ухиляння	Деструктивна критика, ігнорування
Формування прихильності	Спірний вид впливу; лестоці, наслідування як вища форма лестоців і послуга адресатові впливу можуть бути маніпуляцією	Конструктивна критика, ухиляння, енергетична мобілізація	Деструктивна критика, ігнорування

*Які особливості Agile-команди як малої соціальної групи?*

- Приходити готовими до зустрічей
- На зустрічах немає мобільних телефонів
- Кожен має рівний голос і цінний внесок

• Якщо вам призначено роботу, прийміть право власності на неї та постійно оновлюйте її

• Якість - це відповідальність кожного

Соціальна група складається з двох або більше людей, які регулярно взаємодіють на основі взаємних очікувань і мають спільну ідентичність. З цього визначення легко зрозуміти, що всі ми належимо до багатьох типів соціальних груп: наші сім'ї, різні групи дружби, клас соціології та інші курси, які ми відвідуємо, наші робочі місця, клуби та організації, до яких ми належимо тощо вперед. За винятком рідкісних випадків, важко уявити, щоб хтось із нас жив абсолютно самотньо. Навіть люди, які живуть самі по собі, все ще спілкуються з членами сім'ї, колегами по роботі та друзями, і до цього рівня все ще є кілька членів групи.

Таблиця 3.9 – Опис Agile-команди

№	Параметр групи	Опис Agile-команди як соціальної групи	Посилання на джерело
1	Композиція (кількість, структура, функції)	<p>Scrum Team складається з Product Owner, Development Team та Scrum Master</p> <p>1. Найкраща Development Team - це від 3 до 9 людей: менше 3 або більше 9 - це нормально, але ви повинні розуміти, що від 3 до 9 - це оптимальне число. Команди менше 3-х не можуть виконати роботу, а більше 9-ти створює більшу складність і не збільшує продуктивність праці.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Development Team - це самоорганізована та самокерована команда для моєї роботи в Sprint.</li> </ul> <p>Development team - це багатофункціональна команда. Це означає,</p>	<p>[48]</p> <p>[49]</p> <p>[50]</p> <p>[51]</p>

		<p>що Development team має навички виконувати всю роботу, необхідну в Sprint, щоб виконати Done Increment.</p> <p>Development team несе відповідальність за перевірку та оновлення власної роботи в будь-який час, не чекаючи, поки Daily Scrum (хоча Daily Scrum все ще є офіційною можливістю оновити та перевірити) закінчить Done Increment в кінці Sprint</p> <p>2. Кожен product має лише одного Product Owner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Product Owner - це генеральний директор продукту, який відповідає за оптимізацію вартості товару для користувача</li> <li>• Роль Product Owner полягає в тому, щоб створений продукт відповідав потребам замовника, кінцевого споживача та бізнесу. Товар створює цінність для компанії з певними цілями</li> <li>• Product Owner - єдина особа, відповідальна за управління Product Backlog - де зберігаються елементи розробки продукту. На додаток до управління, Product Owner також повинен брати участь у засіданнях груп, щоб надати необхідну інформацію, активно керувати планом випуску товару.</li> </ul> <p>3. Scrum Master - це центральна сполучна роль, яка допомагає Scrum правильно розуміти та практикувати команду Scrum, одночасно</p>	
--	--	--	--

		<p>максимізуючи цінність Scrum в Scrum Team та в Організації.</p> <p>Scrum Master - менеджер. Управління тут полягає не в управлінні людьми, а в управлінні Scrum, управлінні тим, як Scrum Team і Організація можуть правильно застосувати Scrum і отримати від Scrum найвище значення.</p>	
2	Групові процеси	<p>Scrum master підтримує Product owner, <b>Development Team</b></p> <p>Product Owner відповідає за управління Product Backlog</p>	[52]
3	Групові норми і цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципи Agile</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найвищим пріоритетом є задоволення клієнтів шляхом ранньої та постійної доставки цінних програм / продуктів.</li> <li>2. Будьте готові до змін - навіть пізно. Agile процес використовує цю зміну для підвищення конкурентоспроможності споживачів.</li> <li>3. Постачання програмного забезпечення, яке працює протягом короткого періоду від кількох тижнів до кількох місяців, тим коротший пріоритет.</li> <li>4. Продавець та команда розробників повинні працювати разом щодня протягом усього проекту</li> <li>5. Будуйте проекти навколо мотивованих людей. Надайте їм сприятливе робоче середовище та</li> </ol>	[53]

		<p>необхідну підтримку. Вірте, що вони добре виконають свою роботу.</p> <p>6. Очний контакт - це найефективніший метод передачі інформації.</p> <p>7. Рунальне програмне забезпечення є основним показником прогресу проєкту.</p> <p>8. Сталий розвиток та підтримка постійного розвитку.</p> <p>9. Постійна увага до техніки та дизайну збільшує гнучкість.</p> <p>10.Простота - мистецтво максимізувати обсяг роботи, що не виконується - має важливе значення.</p> <p>11.Найкращі архітектури, вимоги та конструкції складаються з самоорганізуючих команд.</p> <p>12.Через рівні проміжки часу група розмірковувала над тим, як бути ефективнішими, а потім відповідно коригувалась.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Цінності Scrum</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мужність</li> <li>2. Фокус</li> <li>3. Прихильність</li> <li>4. Повага</li> <li>5. Відкритість</li> </ol>	[54]
4	Санкції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поговоріть віч-на-віч та дайте відгук про неефективність</li> <li>2. Прислухайтесь до точки зору працівника і з'ясуйте, чому</li> </ol>	[55]

		<p>3. Встановіть конкретні цілі та виконуйте подальші дії</p> <p>4. Строго вирішити проблему, якщо неефективність повторюється</p> <p>5. Scrum Master повинен перемістити часовий ліміт у 2 (або 3 рази) у порівнянні з початковою оцінкою команди.</p> <p>6. Робота понаднормово у вихідні без оплати понаднормових робіт</p>	
--	--	--	--

Характеристики малої соціальної групи (з посиланнями на джерело (-а):

- Взаємна обізнаність
- Один або кілька спільних інтересів
- Подібність поведінки
- Норми групи
- Вказана кількість Фізична особа
- Взаємні відносини
- Спільні цілі
- Почуття єдності та солідарності
- Груповий контроль [56]

Agile-команда є такою, що самоорганізується.

Характеристики Agile-команди, як такої, що самоорганізується (з посиланнями на джерело (-а):

- Командна робота та співпраця
- Компетентність
- Постійне вдосконалення та зростання
- Повага та довіра до колективу
- Право власності [57]

Agile-команда є багатофункціональною.

Характеристики Agile-команди, як багатофункціональної (з посиланнями на джерело (-а):

- Вирішити суперечливі пріоритетні питання
- Поліпшення комунікації та якості
- Забезпечте послідовну зосередженість на досвіді клієнтів
- Швидко ітераційте
- Поліпшити вирішення конфліктів
- Поліпшення узгодження та використання ресурсів
- Привести до більших інновацій [58]

Класичні психологічні технології впливу є найбільш ефективними для управління Agile-командою з урахуванням її ключових особливостей як соціальної малої групи, багатофункціональної команди, що самоорганізується

A.Отримуйте запити клієнтів

B.Організатор

C.Зв'язок між клієнтом та Scrum team

D.Повідомте вимоги до стандарту Scrum

E.Організуйте роботу для команди в кожному Sprint, через Sprint Planning

F.Управління Product backlog

G.Вирішення проблем та підтримка

H.Оцініть результати діяльності кожного індивіда та Scrum [59].

Таблиця 3.10 – Основні функції Scrum Master

№		Основні функції скрам-майстра							
		A	B	C	D	E	F	G	H
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1	Переконання	✓	✓	✓				✓	

2	Самопросування	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3	Навіювання			✓		✓	✓		
4	Зараження			✓		✓	✓		✓
5	Пробудження імпульсу наслідування		✓		✓	✓			
6	Формування прихильності	✓	✓	✓		✓			
7	Прохання	✓	✓	✓		✓		✓	
8	Примушування		✓		✓		✓		
9	Деструктивна критика		✓				✓		✓
10	Маніпуляція	✓			✓	✓	✓	✓	✓

На підставі даних таблиці, зробити висновок про найбільш ефективні технології впливу для управління Agile-командою.

Scrum Master організовує та управляє швидкістю Sprint для досягнення оптимальної ефективності. Тому побудова команди самоврядування та здійснення «самоврядування» є найважливішою метою Scrum Master. Самокерування допомагає колективу активно і самостійно приймати рішення. Самокерування є важливим аспектом високопродуктивної команди. Це надає можливості для вдосконалення процесу, спілкування та координації. Якщо замість цього Scrum Master зосередиться на інших обов'язках, вони врешті-решт стануть секретарем, консультантом, менеджером або просто зайвою командою.[61, 62]

### **3.5. Критичний аналіз ключових форм командної комунікації в Agile-середовищі**

#### *Форми командної комунікації в Agile-середовищі*

- Осмотичні комунікації

Осмотичне спілкування - це інформація, що протікає у фоновому режимі, де команди можуть вибирати, коли робити внески. Цей тип спілкування поширений у

командах, які розташовані разом, де команда сидить разом і може підслуховувати розмови один одного. Оскільки розподілені команди не можуть підслухати один одного, такий тип спілкування поки неможливий.

- Активне слухання

Активне прослуховування використовується для того, щоб обидві сторони зрозуміли тему розмови. Існує три способи активного слухання, повторюючи саме те, що людина говорить, перефразовуючи підсумовуючи обговорене, передаючи це назад і розмірковуючи про щойно пройдену розмову. Усі ці техніки призведуть до взаєморозуміння розмови.

Розвиток наших навичок слухання - це внутрішнє слухання (як це вплине на мене?) До цілеспрямованого слухання (що вони насправді намагаються сказати?), А потім, нарешті, до глобального слухання (які ще підказки я помічаю, щоб допомогти мені зрозуміти, що вони собою представляють) кажучи?).

- Соціальні медіа на основі

Командам доступні чудові інструменти соціальних медіа, які дозволяють обмінюватися повідомленнями між членами команди та можуть допомогти в організації соціальних заходів. Існує чудова книга під назвою «Стратегічна інтеграція соціальних медіа в практику управління проєктами», яка детальніше розповідає про те, як компанія повинна використовувати соціальні мережі. Мені подобається в книзі те, що вам не потрібно купувати цілу річ: ви можете просто придбати відповідні розділи, що робить її набагато доступнішою.

- Мозковий штурм

Мозковий штурм - це техніка групової творчості, при якій кожен висуває ідеї щодо конкретної проблеми. Цей термін був популяризований Алексом Фейкні Осборном у книзі «Прикладна уява» 1953 року.

- Двостороння комунікація

Двосторонній зв'язок - це форма передачі, в якій обидві залучені сторони передають інформацію.

- Поділіться своїм баченням.

Спільні цілі та бачення сприяють узгодженості створення розподіленої цінності спритними командами. Звичайно, власник продукту або проєкту повинен визначити бачення та забезпечити, щоб це бачення реалізовувалося обізнаними та вмілими членами команди розробників, але цей провідник повинен бути послідовним та стислим у тому, що він або вона повідомляє іншим люди в команді.

- Плануйте щоденні або тижневі дзвінки.

Хоча очна розмова є найкращою формою спілкування у спритних, альтернативи вітаються при розподілі команд. Щоденні зустрічі в сутичках - одна з таких альтернатив. Швидка зустріч ідеально підходить тим, хто ділиться роботою між часовими поясами. Ці короткі зустрічі допоможуть командам залишатися синхронізованими та забезпечать належний рівень спілкування та потоку інформації.

- Домовляйтеся про особисті зустрічі.

Незалежно від того, наскільки ефективні ваші щоденні або щотижневі дзвінки, команди повинні розташовуватись за місцем розташування, коли це можливо. Відсутність частих особистих зустрічей є поганою практикою в рамках розподіленої гнучкої методології.

- Підтримуйте прозорість.

Демократизація інформації сьогодні є абсолютною тенденцією. Тому підвищення прозорості є кращим. Тоді спілкування є різноспрямованим, а співпраця є складною, що має місце у спритній методології.

- Зберігайте команди невеликими.

Ми вже згадували, що набагато важче спілкуватися, коли команда велика. І все ж, враховуючи те, що команда регулярно проводить зустрічі з планування спринту та щоденні стендапи, велика спритна команда означатиме, що буде також більше щоденних оновлень та більше часу, витраченого на обговорення всіх історій. Це не добре для швидкості розвитку, тому додайте нових членів до команди лише тоді, коли немає іншого варіанту.

- Використовуйте гнучкі засоби розробки програмного забезпечення з відкритим кодом.

Нові нововведення у гнучкій розробці програмного забезпечення мають велике значення. Команді повинно бути легко отримати доступ до будь-яких доступних планів, цілей та показників або мати можливість сформулювати чітке уявлення про наявні проблеми.

- Ділові люди та розробники повинні щодня працювати разом протягом усього проєкту.

- Найефективнішим та найефективнішим методом передачі інформації до команди розробників та в рамках команди розробників є особиста розмова.

- Працююче програмне забезпечення є головним показником прогресу.

- Простота - мистецтво максимізувати обсяг незавершеної роботи - має важливе значення.

- Через рівні проміжки часу команда розмірковує над тим, як стати ефективнішим, а потім налаштовує та регулює свою поведінку відповідно.

*Проблеми виникають у реалізації класичних форм командної комунікації в Scram*

- Неправильне спілкування

Великі команди є джерелом поганого спілкування. Чим більше людей у команді, тим більше у них каналів зв'язку і тим складніше взаємодіяти та обмінюватися інформацією між усіма членами команди проєкту.

- Погано організоване спілкування та відсутність документації.

Мало документації або її відсутність навіть для деяких областей проєкту, і ситуація, коли знання передаються деяким ключовим членам команди проєкту, не залишиться без наслідків. Виходячи з цих умов, ймовірність досягнення цілей гнучкої розробки програмного забезпечення буде зменшена.

- Погано організоване спілкування та відсутність документації.

Мало документації або її відсутність навіть для деяких областей проєкту, і ситуація, коли знання передаються деяким ключовим членам команди проєкту, не залишиться без наслідків. Виходячи з цих умов, ймовірність досягнення цілей гнучкої розробки програмного забезпечення буде зменшена.

- Різний робочий час. Різні мови.

Спочатку розробка віддаленого гнучкого програмного забезпечення може здатися оксимороном: розмова в особі є одним із стовпів гнучкої методології, але в той же час спритні команди дедалі більше розподіляються. Саме міжнародні проекти додають ще одного рівня складності.

Це бар'єр часу / відстані, що призводить до різниці в робочому годині, особливо у розподілених бригад.

- Відсутність прихильності та роботи в команді.

Необхідно сприяти прихильності та роботі в команді, оскільки спритна розробка програмного забезпечення - це спільна гра. Передбачається, що міжфункціональні розподілені команди спільно створюють цінність для ряду зацікавлених сторін. Однак їхня колективна робота може бути зірвана з колії, особливо на початку проекту.

Узагальнити базові характеристики форм командної комунікації в Scrum у таблиці:

Таблиця 3.11 – Форми комунікації в Scrum

№	Базові характеристики	Форми командної комунікації в Scrum		
		Щоденний мітинг	Рев'ю (огляд)	Ретроспектива
1	Мета командної комунікації (коротко)	Забезпечити платформу для команди Scrum, щоб зібратися та переглянути прогрес у досягненні своєї цілі Спринту та оцінити будь-які ризики для своїх	Надати платформу для команди Scrum, щоб продемонструвати, чого вони досягли під час спринту, одночасно створюючи можливість зацікавленим	Зустріч, на якій команда обговорює щойно завершений спринт та визначає будь-які зміни для покращення наступного спринту. Поглядає на "як" або процес командної доставки.

		зобов'язань Спринту.	сторонам перевіряти та адаптувати продукт, коли він з'являється, та ітеративно вдосконалювати розуміння вимогами кожного.	
2	Ключові переваги (на підставі теорії)	<p>Дозволяє команді синхронізувати те, як ідуть справи</p> <p>Дозволяє виявити та вирішити перешкоди</p> <p>Надає можливість для невеликих коригувань курсу в межах спринту</p> <p>Формування довіри між членами команди</p> <p>Висока видимість прогресу</p> <p>Сприяє самоорганізації в команді: члени команди несуть відповідальність</p>	<p>Залучення зацікавлених сторін (ранні та часті відгуки).</p> <p>Максимальна відповідь клієнтам.</p> <p>Створення команди та співпраця.</p> <p>Максимальна якість.</p>	<p>Поміркуйте над їх процесом та домовтеся про спосіб роботи.</p> <p>Колективно знаходити шляхи підвищення продуктивності та досягнення цілей.</p> <p>Визначте та постійно оновлюйте</p> <p>Визначення Готового.</p> <p>Постійно вдосконалюватися та розвиватися.</p> <p>Формуйте у команди почуття власності та самоврядування.</p>

		за досягнення своїх щоденних зобов'язань.		
3	Ключові недоліки (на підставі реальної практики)	Труднощі з концентрацією уваги, нетерплячі		Брак часу, відсутність солідарності
4	Дієвість на практиці, %	60 %	65 %	65 %

Багато опитувань показують, що навички спілкування є важливим атрибутом у колективній роботі, це визначає успіх у роботі та успіх у кар'єрі, особливо для керівників. Ця навичка передбачає багато видів діяльності - від письма до мовленнєвих навичок, поєднаних із позами, жестами та рухами, щоб виразити точку зору та мету проблеми, яку ви хочете згадати. Принаймні 80% часу адміністратора проводиться усно. Більшість адміністраторів часто мають проблеми у спілкуванні, як і я. Однак іноді я не можу усвідомити або навмисно відмовити собі в неефективному спілкуванні. Тому інтереси у спілкуванні, які визначають успіх управління, здається, ігноруються адміністраторами і не відчують потреби вдосконалювати свої навички спілкування.

У Scrum ми не тільки спілкуємося письмово, але вони також повинні безпосередньо обговорювати, обговорювати та домовлятися з іншими членами команди, з іншою командою або із зовнішніми партнерами. Більше того, крім індивідуальної мети кожної сторони, важливо, коли спілкуєтесь, що кожна людина повинна створювати стосунки, підтримувати, заохочувати та співпрацювати одна з одною, що називається підтримуючим спілкуванням.

Менеджери не тільки повинні застосовувати кваліфіковані допоміжні комунікації, але іноді вони також повинні керувати та консультувати інших у групі. Консультування та консультування з широкого спектру видів діяльності, таких як

те, що і як робити при розгляді скарг клієнтів, обробці несприятливої інформації та вирішенні конфліктів між партнерами, домовлятися про певне питання ...

Тому під час спілкування, особливо під час роботи в групах, необхідно концентрувати увагу на події, на проблемі, а не на людині, не критикуючи думку чи не критикуючи індивіда. Однак важливо вміти зрозуміти те, що вони особисто думають і відчують. Потрібно попередньо приймати відповідальність за зміст та думки, які ви даєте, не уникаючи відповідальності. Це демонструє мужність, впевненість, самооцінку та підтверджує вашу цінність. І завжди слухаючи, спілкуючись не лише для того, щоб надіслати оголошення чи щось іншому, але й слухати та ефективно реагувати на ставлення інших. Слухати насправді непросто, потрібно розвивати вміння слухати та розуміти зміст, наданий іншими, і в той же час розвивати добрі стосунки з людьми.

У середовищі Scrum для вдосконалення навичок навчання та консультування, виконуючи масштаб, опишіть подію, поведінку чи ситуацію якомога об'єктивніше, надайте дані та докази, уникайте нав'язування думки власника стурбований. Необхідно надати ряд варіантів для обговорення, а не обговорювати, хто правий, а хто неправий. Майстер Scrum повинен вступати в діалог з кожним членом своєї команди щотижня та щомісяця, надаючи можливість отримувати відгуки від працівників, щоб вони відчували підтримку та підтримку. Індивідуальний діалог повинен зосереджуватись на обговоренні потреб, відповідальності та стандартів і повинен включати зобов'язання включати угоди про взаємну відповідальність. Це допоможе направляти та консультувати дедалі ефективніше.

## ВИСНОВКИ

Це дослідження має на меті проаналізувати фактори, що впливають на бізнес-стратегію веб-сайту на основі гнучкого програмного забезпечення Agile, та використовувати програмне забезпечення Jira для застосування на практиці. З цього моменту побудова бізнес-стратегії на основі бізнес-моделей Canvas та Vision Board. У той же час ми також навчаємо м'які навички застосовувати на практиці під час роботи в групах, що працюють в середовищі Agile.

Магістерське дослідження на тему " Гнучке управління створенням веб-ресурсу центру догляду за тваринами" показала в главі загальну теорію технології Agile, а також дослідницьку практику з метою з'ясування та кращого розуміння концепції, класифікації, полів та ролей. індивідуальні ігри в Scrum, наприклад Scrum Master, Product Owner, Development Team.

Дослідження також порівнює та аналізує багато Agile методів та визначає, який метод є найбільш оптимальним та вирішальними факторами, що впливають на результати продукту. Загалом дослідження мають різний рівень актуальності для сприяння в процесі дослідження. Тема зосереджена на бізнес-стратегії, як застосувати її на практиці в Scrum, для мене це велика проблема, витрачаючи багато часу та ентузіазму на дослідження, дослідження ринку, дані статистика в багатьох країнах. Я консультувався з теоріями з багатьох джерел, з багатьох досліджень, доповнював, завершував їх відповідно до галузі, яку я впроваджую.

Ця тема, окрім того, що показує обсяг, достатній для магістерської роботи, також має можливість успішно застосовуватись на практиці, наздоганяти поточну тенденцію, а також найближче майбутнє.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Рябокони Н.П. Впровадження методології agile: ціннісно орієнтований підхід / Н.П. Рябокони,  
/ Н.П. Рябокони,
2. Б. А. Рябокони, А. А. Рябокони // Зб. наук праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2018. - № 49. – С. 34-43. - <http://ven.chdtu.edu.ua/issue/view/8196>
3. Яшина О. М. Протиріччя використання Agile при створенні програмного продукту / О. М. Яшина // Проблеми інформаційних технологій. - 2017. - № 1. - С. 97-103. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pit\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pit_2017_1_14)
4. Зростання індустрії домашніх тварин, статистика та тенденції 2020: остаточний звіт про електронну комерцію -  
<https://commonthreadco.com/blogs/coachs-corner/pet-industry-market>
5. Статистика власності домашніх тварин - <https://spots.com/pet-ownership-statistics/>
6. “How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better”, 2004 р. Alexander Osterwalder
7. “Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures”, 2005 р. Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland
8. Що таке бізнес-модель? 30 Вид бізнесу, який потрібно знати -  
<https://gtvseo.com/marketing/mo-hinh-kinh-doanh/>
9. Як створити та застосувати шаблон Business Model Canvas -  
<https://resources.base.vn/management/cach-hay-dung-va-ap-dung-template-mo-hinh-kinh-doanh-canvas-business-model-canvas-418>
10. 9 Блоки для побудови бізнес-моделі Canvas - <https://www.startuphughes.com/9-business-model-canvas-building-blocks/>
11. Профіль бізнес моделі полотин - <https://www.fnbc coaching.com/f-b-kien-thuc/business-model-canvas>
12. Agile Product Planning: бачення, стратегія та тактика -  
<http://nichiera.blogspot.com/2014/05/agile-product-planning-vision-strategy.html>

13. Agile методологія: що таке Agile модель розробки програмного забезпечення? - <https://www.guru99.com/agile-scrum-extreme-testing.html>
14. Методи швидкого тестування - <https://www.professionalqa.com/agile-testing-methodologies>
15. Методологія розробки програмного забезпечення – Crystal - <https://www.tuannguyen.tech/2019/07/software-development-methodology-crystal/>
16. Що таке Agile методологія - знати, що і як? - <https://www.edureka.co/blog/what-is-agile-methodology/>
17. Метод розробки динамічних систем - [https://www.wikiwand.com/en/Dynamic\\_systems\\_development\\_method](https://www.wikiwand.com/en/Dynamic_systems_development_method)
18. 7 речей, які потрібно знати про Розробку, Керовану Функціями - <https://lvivivity.com/7-things-about-feature-driven-development>
19. Lean Software Development (wave-ii) | 7 чистих принципів Lean Software Development - <https://hangoutagile.com/lean-software-development-wave-ii/>
20. Product Backlog - <https://hocvienagile.com/agipedia/product-backlog/>
21. Інструкції щодо написання історій користувачів та зразків прикладів - <https://mthi.vn/10445/huong-dan-viet-user-stories-va-cac-vi-du-mau/>
22. Acceptance Criteria(укр. «критерій прийняття») - <https://www.productplan.com/glossary/acceptance-criteria/>
23. Моніторинг прогресу програми agile з діаграмою Burn-up, Burn-down - <https://www.atoha.com/blogs/kien-thuc/theo-doi-tien-do-du-an-agile-voi-bieu-do-burn-down-va-burn-up>
24. Що таке м'які навички? Основні м'які навички на роботі - <https://jobsgo.vn/blog/ky-nang-mem-la-gi-cac-ky-nang-mem-can-thiet-trong-cong-viec/>
25. М'які навички в ІТ - <https://viblo.asia/p/ky-nang-mem-trong-it-va-su-dung-cac-ky-nang-mem-do-trong-qa-gDVK2jveKLj>
26. 7 потрібних навичок менеджерів проектів - <https://www.atoha.com/blogs/kien-thuc/7-ky-nang-can-thiet-cua-chuyen-gia-quan-ly-du-an>

27. 7 Мягких навиків, які потрібні ІТ робітникам - <http://itplus-academy.edu.vn/7-ky-nang-mem-ma-nguoi-lam-cntt-can-co-1549.html>
28. Основні компоненти #ScrumMasterWay  
<https://scrummasterway.com/scrummasterway-vi.html>
29. Що таке Agile Mindset? - <https://insights.magestore.com/posts/agile-mindset-la-gi>
30. Чому терпіння важливе для керівництва бізнесом? -  
<http://24htraining.com/kien-thuc-quan-tri/tai-sao-su-kien-tri-quan-trong-trong-lanh-dao-doanh-nghiep/>
31. Роль керівництва в адміністрації школи - <https://voer.edu.vn/c/vai-tro-lanh-dao-trong-quan-tri-hoc/28562d8b/18232a2f>
32. Представлення важливої навички для менеджерів -  
<https://www.genco3.com/tin-tuc/van-hoa-genco-3/thuyet-trinh-mot-ky-nang-quan-trong-doi-voi-can-bo-quan-ly>
33. Ефективні та професійні навички та методи колективної роботи -  
<https://myxteam.com/ky-nang-va-phuong-phap-lam-viec-nhom-hieu-qua-va-chuyen-nghiep-357.html>
34. Навички рішити потреби керівника - <https://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-giai-quyet-van-de/15562-ky-nang-giai-quyet-van-de-can-thiet-cua-mot-nha-quan-ly.html>
35. Адаптованість - провідна майстерність у новому віці -  
<https://andrews.edu.vn/kha-nang-thich-ung-ky-nang-hang-dau-trong-thoi-dai-cong-nghe/>
36. 5 ефективно управління часом для менеджерів - <https://top-olympia.edu.vn/5-cach-quan-ly-thoi-gian-hieu-qua-danh-cho-nha-quan-ly.html>
37. 40 Питання для спілкування з кількома виборами - <https://vndoc.com/40-cau-hoi-trac-nghiem-ky-nang-giao-tiep-84968>
38. Перевірте своє творче мислення за допомогою рекламного плаката -  
<https://ione.net/kiem-tra-nang-luc-tu-duy-sang-tao-cua-ban-voi-10-poster-quang-cao-3605466.html>

39. Самоперевірка терпіння - <https://vnexpress.net/tu-kiem-tra-tinh-kien-nhan-2264457.html>
40. Перевірка лідерських навичок - <https://www.triphuc.com/trac-nghiem-ky-nang-lanh-dao.html>
41. Перевірка ефективних презентаційних навичок - <https://tailieu.vn/doc/trac-nghiem-ky-nang-thuyet-trinh-hieu-qua-1279351.html>
42. Синтез питань із множинним вибором для оцінки навичок колективної роботи, які повинні знати роботодавці - <https://aztest.vn/news/tin-tuc-giao-duc/tong-hop-cac-cau-hoi-trac-nghiem-danh-gia-ky-nang-lam-viec-nhom-nha-tuyen-dung-nen-biet-287.html>
43. Тест: Як ваші навички в вирішувати проблеми? - <https://ione.net/trac-nghiem-ky-nang-xu-ly-tinh-huong-cua-ban-nhu-the-nao-3876272.html>
44. Тест адаптивність - <https://www.baitap123.com/trac-nghiem-vui/lam-bai/50-tinh-cach/63-kha-nang-thich-ung-cua-ban.html>
45. Тест Наскільки добре ви керуєте своїм часом? - <https://15phut.vn/bai-viet-hay/k%E1%BB%B9-nang-qu%E1%BA%A3n-ly-th%E1%BB%9Di-gian-c%E1%BB%A7a-b%E1%BA%A1n-t%E1%BB%91t-d%E1%BA%BFn-m%E1%BB%A9c-nao/>
46. Психологія та психологія управління - <https://voer.edu.vn/m/tam-ly-va-tam-ly-hoc-quan-tri/014987c0>
47. Психологія та управління лідерством, сторінка 38 - <http://www.business.gov.vn/Portals/0/GIAO%20TRINH%20DAO%20TAO/Quyenn26.pdf>
48. Хто Product Owner? - <https://www.scrumviet.org/blog/scrum-framework-product-owner-la-ai>
49. Хто Developer? - <https://www.scrumviet.org/blog/scrum-framework-development-team-la-ai>
50. Хто такий Scrum Master? Як ви стаєте хорошим Scrum Master? - <https://www.scrumviet.org/blog/lam-the-nao-de-tro-thanh-scrum-master-gioi>

51. Scrum для початківців - Частина 3: Scrum команди - <https://viblo.asia/p/scrum-cho-nguoi-moi-bat-dau-phan-3-nhom-scrum-3P0IPzmvKox>
52. Огляд процесу scrum [Частина 1] - <https://viblo.asia/p/tong-quan-ve-quy-trinh-scrum-phan-1-4P856L7GZY3>
53. 12 стилевих принципів - <https://www.atoha.com/blogs/kien-thuc/12-nguyen-tac-cua-agile>
54. 5 значення Scrum - <https://hocvienagile.com/agipedia/5-gia-tri-scrum/>
55. Помилка Sprint та термін - <https://qastack.vn/software/311047/dealing-with-failed-sprints-and-deadlines>
56. Соціальні групи: значення та характеристики соціальних груп - <https://www.yourarticlelibrary.com/sociology/social-groups-meaning-and-characteristics-of-social-groups-1215-words/6217>
57. Навіщо вам потрібні самоорганізуються команди в спритному середовищі? - <https://kissflow.com/project/agile/importance-of-self-organizing-teams/>
58. Масштабування Agile Крок 3: Організуйтеся у багатофункціональних командах - <https://www.blueprintsys.com/scaling-agile/step-3-organize-in-cross-functional-teams#:~:text=According%20to%20the%20Scrum%20Guide,not%20part%20of%20the%20team.>
59. Що таке Scrum Master? Чим Scrum Master відрізняється від менеджера проекту? - <https://itviec.com/blog/scrum-master-la-gi>
60. Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию. Журнал практического психолога. 1999. № 9. С. 35–52.
61. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. К., Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

## ДОДАТОК А

### Термінологічний словник дослідження

#### *Предметна область менеджменту:*

1. Дослідження - управління даними досліджень стосується організації даних, від їх надходження до дослідницького циклу до розповсюдження та архівування цінних результатів.

2. Стратегія: - це постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх потреб, необхідних організації для досягнення її цілей та завдань. Зміни в бізнес-середовищі вимагатимуть від організацій постійно оцінювати свої стратегії успіху.

3. План управління комунікаціями - процес розробки відповідного плану та підходу для управління комунікаціями на основі інформації та запитів зацікавлених сторін та наявних організаційних активів. Перевага цього процесу полягає у визначенні та документуванні підходів для найбільш ефективного спілкування із зацікавленими сторонами.

4. Менеджмент: це організований цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління та об'єкт з метою найбільш ефективного використання ресурсів та можливостей організації для досягнення поставлених цілей.

5. Самоменеджмент: - це здатність визначати пріоритети цілей, вирішувати, що потрібно робити, і нести відповідальність за виконання необхідних дій. Всебічне самоврядування включає чотири сфери: фізичну, психічну, соціальну та духовну.

6. Лідерство - це мистецтво спонукати групу людей діяти на шляху досягнення спільної мети. В умовах бізнесу це може означати спрямування робітників та колег на стратегію задоволення потреб компанії.

7. Проєкт - передбачає планування та організацію ресурсів компанії для переміщення конкретного завдання, події або обов'язку до завершення. Він може включати разовий проєкт або постійну діяльність, а керовані ресурси включають персонал, фінанси, технології та інтелектуальну власність.

8.Управління - це координація та адміністрування завдань для досягнення мети. Така адміністративна діяльність включає визначення стратегії організації та координацію зусиль персоналу для досягнення цих цілей за допомогою наявних ресурсів.

9.Створення - це вивчення та практика управління, спираючись на теорії творчих процесів та їх застосування на індивідуальному, груповому, організаційному та культурному рівнях

### ***Предметна область Agile-менеджменту проєктів:***

1.Scrum team - це група з 7+ або - двох членів. Ці члени - це пул компетенцій, що включає розробників, тестувальників, кураторів баз даних, прихильників тощо, а також власників продуктів та власників скраму. Всі ці члени працюють разом у тісній співпраці протягом рекурсивного та визначеного періоду для розробки та впровадження зазначених особливостей.

2.Scrum Master - це особа, відповідальна за процес Scrum, включаючи належне впровадження та максимізацію переваг Scrum.

3.Product Owner - особа, відповідальна за управління Product Backlog, щоб максимізувати вартість проєкту. Власник товару відповідає за представництво інтересів усіх, хто зацікавлений у проєкті та продукті, створеному після проєкту.

4.Development Team - самоврядована міжфункціональна (cross-functional) група, яка перетворює вимоги, організовані в ProductBacklog, у системну функцію.

5.Product backlog - пріоритетний перелік вимог із розрахунковим часом, щоб перетворити їх на повні характеристики продукту. Елементи пріоритету в Product Backlog більш ретельно оцінюються і часто є більш точними, ніж інші. Цей список може змінюватися, оскільки змінюються умови ведення бізнесу чи технології. Англійською мовою «backlog» означає відставання, яке потрібно вирішити.

6.Sprint backlog - список завдань, що визначають роботу команди під час sprint. Цей список оновлюється під час Sprint. Команда самостійно управляє відставанням Sprint шляхом оновлення статусу завдань відповідальною особою та часу, що залишився для завершення роботи до моменту оновлення.

7.Sprint - ітерація (iteration), яка являє собою цикл повторення однієї і тієї ж роботи для генерування приростів для системи. Тривалість Sprint зазвичай триває від тижня до місяця. Під час проекту час для Sprint фіксований. Слово "sprint" означає спринтерський період, що стосується пориву та інтенсивної концентрації уваги за короткий проміжок часу на роботу.

8.Daily Scrum - щодня для кожної команди розробників (Development team) проводиться коротка зустріч, протягом якої члени команди перевіряють свою роботу, синхронізують свою роботу та прогрес та повідомляють про проблеми, які потрібно вирішити. Команді та Scrum Master, можливо, доведеться виконувати подальші щоденні дії Scrum, щоб адаптуватися до майбутньої роботи та оптимізувати Sprint.

9.Epic (Епік) - це неоднозначні історії користувачів, або ми могли б сказати, що це невідомі історії користувачів і зберігаються для наступних спринтів.

10.User story: - це простий документ про вимоги до продукту з точки зору користувача. Як правило, Історії користувачів пишуться замовником або представником замовника, але за співпраці з командою розробників команда (Development team) та клієнт отримують кращу частку знань про продукт.

***Предметна область діяльності магістра на основі Національної рамки кваліфікацій:***

Відповідальність - означає бути надійним, робити правильний вибір та нести відповідальність за свої дії.

2.Автономія - це здатність людини діяти відповідно до власних цінностей та інтересів

3.Емпіричний - це спосіб отримання знань за допомогою прямих та непрямих спостережень чи досвіду. Емпіричні докази (безпосереднє спостереження чи досвід людини) можуть бути кількісно або якісно проаналізовані. Кількісно оцінюючи докази або їх значення в якісній формі, дослідник може відповісти на експериментальні запитання, які повинні бути чітко визначені та відповідати зібраними доказами (часто їх називають є дані). Багато дослідників поєднують форми якісного та кількісного аналізу, щоб краще відповісти на питання, які

неможливо вивчити в лабораторних умовах, особливо в соціальних науках та в освіті.

4. Теоретичний - це логічний та споглядальний вид чогось абстрактного або узагальненого думки про явище чи результат такої думки. Процеси споглядального та раціонального мислення часто асоціюються з такими процесами, як спостережливі дослідження та дослідження

5. Концептуальність дослідження визначається як методологія, при якій дослідження проводиться шляхом спостереження та аналізу вже наявної інформації з даної теми. Концептуальне дослідження не передбачає проведення практичних експериментів. Це пов'язано з абстрактними поняттями чи ідеями.

6. Методологічна (або теорія методу) - це система теоретичної основи методу дослідження. Включаючи принципи та погляди, виведені з певної теорії або системи міркувань, для керівництва пошуком, розробкою, відбором та застосуванням методів, а також у масштабі, можливість застосовувати ці методи з урахуванням ваших цілей для максимальної ефективності.

7. Компетентність - це поєднання психологічних особливостей та атрибутів індивіда відповідно до конкретних вимог певної діяльності для забезпечення високої ефективності діяльності. Потенціал, сформований на основі природних речовин людини, відіграє важливу роль.

8. Освітня кваліфікація - це ступені, дипломи, сертифікати, професійні звання тощо, які людина здобула на денній, заочній чи приватній освіті, присвоєна їй у країні проживання або за кордоном та присвоєна освітніми органами, спеціальні екзаменаційні органи або професійні органи.

9. Професійна кваліфікація - кваліфікація, яка часто включає елемент практичного навчання. Зазвичай вони пов'язані з певною галуззю діяльності та покликані допомогти вам вдосконалити та розвинути відповідні навички для певного кар'єрного шляху.

10. Когнітивність - це процес позитивного відображення, самосвідомості та створення об'єктивного світу в мозку людини на практичній основі, з метою створення знань про об'єктивний світ.

***Предметна область діяльності замовника, для якої створюється продукт:***

1. Послуги: є нематеріальними і не мають фізичного існування. Отже, служби не можна чіпати, проводити, пробувати на смак чи пахнути. Це найбільш визначальна особливість послуги та та, яка в першу чергу відрізняє її від товару. Крім того, це являє собою унікальний виклик для тих, хто займається маркетингом послуги, оскільки їм потрібно додати матеріальні атрибути до нематеріальної пропозиції.

2. Розвиток - це стратегічний крок, який робить компанія для розвитку існуючого ринку, а не для пошуку нового ринку. Компанія шукає нових покупців, щоб представити товар іншому сегменту споживачів, намагаючись збільшити продажі.

3. Покоління Z - це наступна Millennials група, яка настає після тисячоліть та до покоління Альфа (Alpha). Дослідники та популярні ЗМІ розглядають середину та кінець 1990-х років як роки народження на початку та початок 2010-х як останні роки народження. Більшість членів покоління Z з дитинства користуються цифровими технологіями, їм зручно користуватися Інтернетом та соціальними мережами, але не обов'язково з цифровими знаннями. Більшість представників покоління Z є дітьми людей покоління X

4. Покоління X - особи, що народилися між 1963—1975 роками

5. Millennials - покоління Millennials, також відоме як покоління Y (або покоління Y), - це наступна демографічна когорта покоління X і до покоління Z. Дослідники та засоби масової інформації обирають перший рік десятиліття. 1980 рік був початком цього покоління, а кінець 1990-х - початок 2000 року був кінцем цього покоління. Широко відомий графік для цього покоління - з 1981 по 1996 рік

6. Відгуки - це судження, як правило, щодо товару, сприятливого чи несприятливого або обох: критика запропонованого плану.

7. Інтернет-магазин - веб-сайт, який пропонує товари для продажу та приймає кредитні картки.

8. Фізичний магазин - покупки в фізичних магазинах - це один із традиційних каналів покупок, де споживачі повинні особисто відвідувати фізичні магазини, щоб здійснити свою торгову діяльність.

9. Реальний час - стосується системи, в якій вхідні дані обробляються протягом мілісекунд, так що вони доступні практично відразу як зворотний зв'язок із процесом, з якого вони надходять

10. Замовлення та відстеження - відстеження замовлень: також відоме як "track & trace", - це Інтернет-інструмент, який надає покупцеві товару інформацію про статус придбаного товару. Таким чином, покупець може побачити, чи замовлення все ще на складі чи вже в дорозі. Метою цієї системи є прозорість процесу розподілу

## ДОДАТОК Б

### Програмні результати навчання

Програмні результати навчання, що аналізувались:

1) критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

2) ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

3) проєктувати ефективні системи управління організаціями;

4) обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;

5) мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

6) організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

7) застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

8) вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

9) демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

10) забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

**Таблиця Б.1 – Демонстрація програмних результатів навчання у розділах дослідження**

Розділи дослідження	Програмні результати навчання									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розділ 1										
1.1		+								
1.2			+		+					
1.3	+	+				+		+		
Розділ 2										
2.1					+					
2.2				+						
2.3							+			
2.4	+						+			
Розділ 3										
3.1										+
3.2									+	+
3.3						+				
3.4		+								
3.5					+					+