

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

БОЙКО МАРИНА ЄВГЕНІЇВНА

На правах рукопису
УДК 004.42:005.4

Допускається до захисту:
Директор ННІКТ
_____ В.А. Рач
«__» січня 2023 р.

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ
СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЗАДАЧ «ZLODEI TASK MANAGER»
ДЛЯ РЕКЛАМНОЇ АГЕНЦІЇ «ZLODEI»

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: _____ М.Є. Бойко
(підпис)

Науковий керівник:
Росошанська О. В., д.е.н., професор

м. Київ – 2023 рік

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Директор ННШКТ

В.А. Рач

18 жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бойко Марини Євгеніївни

| | |
|---|--|
| Тема роботи | Гнучке управління створенням системи моніторингу задач «ZLODEI Task Manager» для рекламної агенції «ZLODEI». |
| Номер та дата наказу про затвердження теми | №70-3 від 18 жовтня 2022 р. |
| Коротка постановка завдання | Обґрунтування візії створюваного продукту для розв'язання проблеми в діяльності замовника на основі розробки/опису моделі його бізнесу. Детальний опис особливостей гнучкого управління створенням системи моніторингу задач «ZLODEI Task Manager» з використанням фреймворка Скрам. Розкриття особливостей лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням системи моніторингу задач «ZLODEI Task Manager». |
| Посилання на джерела інформації (не більше п'яти ключових рекомендованих найменувань) | 1. Кон М. Agile. Оцінювання та планування проєктів. 2018. 418 с. 2. Пінье І., Остервальдер А. Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега та новатора. 2018. 288 с. 3. Піс Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі. 2021. 254 с. 4. Лоффлер М. Ретроспектива в Agile. Перевірені методи та інноваційні підходи. 2018. 336 с. |
| 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 результатів перевірки рукопису на плагіат | 05.01.2023 р. |
| Термін представлення роботи до попереднього захисту | 09.01.2023 р. |
| Термін представлення роботи до захисту | 18.01.2023 р. |

Дата видачі завдання 18 жовтня 2022 р.

Науковий керівник

О. В. Россошанська

Здобувач

М. Є. Бойко

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів роботи | Термін виконання (виконати до) | Примітка про виконання |
|--------------------------|--|--------------------------------|------------------------|
| Підготовчий етап | | | |
| 1 | Вибір напряму дослідження | 21.05.2022 | <i>виконано</i> |
| 2 | Підбір та вивчення літературних та інших джерел з напрямку дослідження | 25.06.2022 | <i>виконано</i> |
| 3 | Вибір та формулювання теми дослідження, погодження її з керівником | 24.09.2022 | <i>виконано</i> |
| 4 | Розробка концепції та змісту кваліфікаційної роботи, погодження їх з науковим керівником | 17.10.2022 | <i>виконано</i> |
| 5 | Затвердження теми та завдання на кваліфікаційну роботу | 18.10.2022 | <i>виконано</i> |
| Основний етап | | | |
| 6 | Підготовка та подання науковому керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи | 13.12.2022 | <i>виконано</i> |
| 7 | Підготовка та подання науковому керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи | 15.12.2022 | <i>виконано</i> |
| 8 | Підготовка та подання науковому керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи | 17.12.2022 | <i>виконано</i> |
| 9 | Подання науковому керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи | 28.12.2022 | <i>виконано</i> |
| 10 | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | 04.01.2023 | <i>виконано</i> |
| Завершальний етап | | | |
| 11 | Представлення рукопису для перевірки на плагіат | 05.01.2023 | <i>виконано</i> |
| 12 | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 09.01.2023 | <i>виконано</i> |
| 13 | Подання переплетеної роботи на кафедру | 18.01.2023 | |
| 14 | Подання презентації | 26.01.2023 | |
| 15 | Захист кваліфікаційної роботи | 28.01.2023 | |

Науковий керівник _____

О. В. Россошанська

Здобувач _____

М. Є. Бойко

Бойко М. Є. Гнучке управління створенням системи моніторингу задач «ZLODEI Task Manager» для рекламної агенції «ZLODEI».

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, 2023.

В ході кваліфікаційної роботи було спроектовано застосунок для моніторингу робочих задач з використанням фреймворку Scrum, дослідницьких інструментів, розкрито поняття лідерства та комунікації/взаємодії в Agile-середовищі.

Було виконано аналіз сфери діяльності компанії, визначено проблему та шляхи її вирішення. Сформовано бізнес-вимоги до майбутнього продукту та змодельоване гнучке управління створенням продукту.

Ключові слова: Гнучке управління, Agile-середовище, проектування, фреймворк, проект, застосунок для моніторингу задач, розробка, менеджмент, Agile-технології, моделювання.

Табл. 20. Рис. 14. Бібліограф.: 40 найм.

Boyko M. Agile management of the creation of the task monitoring system «ZLODEI Task Manager» for the advertising agency «ZLODEI».

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, 2023.

During the qualification work, an application for monitoring work tasks using the Scrum framework, research tools was designed, the concepts of leadership and communication / interaction in the Agile environment were revealed.

An analysis of the company's activities was carried out, the problem and ways to solve it were identified. Business requirements for the future product were formed and flexible product development management was modeled.

Keywords: Agile management, Agile environment, design, framework, project, task monitoring application, development, management, Agile technologies, modeling.

Tabl. 20. Fig. 14. Bibliography: 40 Items.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ | 7 |
| ВСТУП | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «ZLODEI» | 11 |
| 1.1 Опис компанії «ZLODEI» | 11 |
| 1.1.1 Загальна інформація про компанію | 11 |
| 1.1.2 Організаційна структура компанії | 12 |
| 1.1.3 Послуги компанії | 14 |
| 1.1.4 Опис галузі діяльності компанії | 17 |
| 1.1.5 Поточна позиція компанії на ринку | 19 |
| 1.1.6 Business Model Canvas | 20 |
| 1.1.7 Аналіз можливостей та викликів компанії | 22 |
| 1.2 Постановка задачі | 24 |
| 1.2.1 Формулювання нової проблеми/потреби компанії | 24 |
| 1.2.2 Пошук можливого рішення | 25 |
| 1.2.3 Опис нового продукту «ZLODEI Task Manager» | 28 |
| 1.3 Бізнес вимоги до нового продукту | 29 |
| 1.4 Висновки по розділу 1 | 30 |
| РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ «ZLODEI Task Manager» | 32 |
| 2.1 Особливості вибраного фрейму гнучкого управління проектом | 32 |
| 2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проекту | 34 |
| 2.2.1 Цілі та зміст проекту | 34 |
| 2.2.2 План виконання та терміни проекту | 34 |
| 2.2.3 Бюджет проекту | 37 |
| 2.3 Учасники проекту | 40 |
| 2.3.1 Команда проекту | 40 |
| 2.3.2 Стейкхолдери проекту | 42 |
| 2.3.3 Етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи та план комунікацій в проекті | 43 |
| 2.4 Планування процесів проекту | 43 |
| 2.4.1 Робота з вимогами | 43 |
| 2.4.2 Тестування | 45 |
| 2.4.3 Виконання робіт | 49 |
| 2.5 Моніторинг виконання проекту | 51 |
| 2.5.1 Моделювання змін плану виконання | 51 |
| 2.5.2 Показники стану виконання проекту | 52 |
| 2.5.3 Моделювання змін команди та стейкхолдерів | 56 |
| 2.5.4 Прогнозування проекту по завершенню (аналіз результатів) | 57 |

| | |
|--|-----|
| | 6 |
| 2.6 Моніторинг продукту та результату проєкту | 59 |
| 2.7 Висновки по розділу 2 | 59 |
| РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ | 61 |
| 3.1 Сучасні концепції, методи, інструментарій лідерства, управління комунікаціями/взаємодією в команді | 61 |
| 3.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями | 65 |
| 3.3 Інструментальна скринька лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для ключових ролей гнучкого фрейму | 70 |
| 3.4 Практика лідерства, управління взаємодією/комунікаціями при створенні продукту «ZLODEI Task Manager» | 72 |
| 3.5 Самоаналіз м'яких навичок та власного менеджерського потенціалу управлінця в Agile-середовищі | 73 |
| 3.6 Висновки по розділу 3 | 76 |
| ВИСНОВКИ | 78 |
| ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ | 80 |
| ДОДАТОК А. Термінологічний словник магістерської роботи | 84 |
| ДОДАТОК Б. Програмні результати навчання | 92 |
| ДОДАТОК В. Бізнес-вимоги до продукту | 93 |
| ДОДАТОК Г. Функціональні обов'язки співробітників | 99 |
| ДОДАТОК Д. Опис Agile-команди за параметрами соціальної групи | 101 |
| ДОДАТОК Е. План комунікації у проєкті | 104 |

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

B2B - business-to-business;
CEO - chief executive officer;
COO - chief operating officer;
CPC - cost per click;
IT - інформаційні технології;
MVP - minimum viable product;
R&D - research and development;
SEO - search engine optimization;
UI - user interface;
UX - user experience;
БД - база даних;
ПО - програмне забезпечення;
ЦА - цільова аудиторія.

ВСТУП

Актуальність теми. Нині гнучке управління проектами є актуальним в ІТ-сфері, оскільки воно дає змогу більш ефективно реагувати на зміни, які можуть виникати під час розроблення програмного забезпечення. В ІТ-сфері часто виникають складнощі, пов'язані з технологічними інноваціями та швидкими змінами ринку, і гнучке управління проектами допомагає справлятися з цими викликами. Воно дає змогу створювати гнучкішу структуру роботи, яка дає змогу краще адаптуватися до змін і реагувати на них швидше.

Гнучке управління проектами може застосовуватися в різних сферах діяльності, але воно особливо ефективне в ІТ-сфері, оскільки в цій сфері часто виникають складнощі, пов'язані з технологічними інноваціями та швидкими змінами ринку. Воно дає змогу створювати гнучкішу структуру роботи, яка дає змогу краще адаптуватися до змін і реагувати на них швидше.

Також, при гнучкому управлінні важливо враховувати не тільки технічні, а й бізнес-аспекти. Це може включати в себе не тільки облік фінансових ресурсів, а й облік часу, який витрачається на розробку і впровадження програмного забезпечення, а також облік впливу розробки на цілі бізнесу.

Для того, щоб керувати проектами з використанням гнучкого підходу, важливо створювати команди, здатні реагувати на зміни. Це може включати в себе створення крос-функціональних команд, до яких входять фахівці різних галузей, а також створення культури командної роботи, в якій цінується співпраця та обмін ідеями.

У гнучкому управлінні проектами центральне місце посідає принцип адаптації до змін. Замість того, щоб суворо дотримуватися плану, розробленого на початковому етапі, у гнучкому управлінні проектами прагнуть створити гнучкішу структуру, яка дасть змогу швидко реагувати на зміни й адаптуватися до них. Це може включати в себе використання ітеративних методів розробки, таких як розробка через інкременти, або використання гнучких методологій, таких як Scrum.

У даній кваліфікаційній роботі досліджується проблема компанії «ZLODEI», що полягає у відсутності інструмента для ефективного моніторингу та постановки робочих задач. Система моніторингу робочих завдань дає змогу відстежувати прогрес роботи, що допомагає визначити, чи перебуває проєкт на шляху до успішного завершення, чи потрібно внести якісь зміни. Це також допомагає визначити, які робочі завдання є пріоритетними, і які можуть бути відкладені на потім.

Під час створення системи моніторингу робочих завдань важливе використання методів гнучкого управління IT-проєктами, оскільки це дає змогу більш ефективно контролювати прогрес роботи та реагувати на зміни. У гнучкому управлінні проєктами особливе значення має здатність реагувати на зміни, тому для створення ефективної системи моніторингу робочих завдань, необхідною умовою є використання Agile-методів розробки програмного забезпечення для успішного управління проєктом.

Вирішення цієї актуальної проблеми вимагає прояву компетентності з гнучкого управління процесами створення інноваційних програмних продуктів, а також визначення ступеню особистої готовності щодо виконання професійних завдань магістра з менеджменту. Це визначило мету і задачі дослідження.

Мета дослідження – виявити особливості та реалізувати функції гнучкого управління створенням системи моніторингу задач «ZLODEI Task Manager».

Завдання дослідження. Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- обґрунтувати візію створюваного продукту для бізнесу рекламної агенції «ZLODEI»;
- детально описати особливості гнучкого управління створенням продукту «ZLODEI Task Manager» з використанням вибраного фреймворку;
- розкрити особливості лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням продукту «ZLODEI Task Manager».

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

Предметом дослідження є процеси управління розробкою програмного забезпечення з використанням методології Agile (на прикладі продукту «ZLODEI Task Manager»).

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 екст. Для реалізації процесів гнучкого управління створенням продукту «ZLODEI Task Manager» застосовано професійний інструментарій, зокрема, Jira, Confluence, Trello та Excel.

Новизна результатів дослідження полягає у тому, що вперше було змодельовано процес гнучкого управління створенням системи моніторингу задач для компанії «ZLODEI» із використанням фреймворку Scrum.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи 104 сторінки, обсяг основного тексту 79 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ «ZLODEI»

1.1 Опис компанії «ZLODEI»

1.1.1 Загальна інформація про компанію

Для розробки та формування бізнес-вимог щодо впровадження зміни в організаційній структурі, мною була обрана українська компанія під назвою «ZLODEI», що надає послуги у сфері реклами.

Компанія знаходиться на ринку вже понад 5 років та за цей час стрімко набрала обертів. За перші два роки роботи агенції було розміщено більш ніж 60 тисяч рекламних інтеграцій на різних соціальних платформах, таких як: Instagram, Facebook, YouTube, Twitch. У базі на той час вже нараховувалось близько 5 тисяч блогерів.

Надалі справи агенції йшли тільки в гору, паралельно вона гідно давала супротив конкурентам, надаючи якісні послуги своїм клієнтам. Завдяки цьому було створено вже набагато більшу базу блогерів та клієнтів. З багатьма із якими компанія співпрацює з самого початку існування й до нині. Варто зазначити, що компанія співпрацює не лише з українськими брендами, а ще й з іноземними клієнтами та блогерами по всьому світу.

«ZLODEI» була зареєстрована 07.04.2017 у Києві. Керівником організації є Макаров Дмитро Ігорьович. Дмитро Макаров почав заробляти свої перші кошти у 12 років, а в 16 років він вже відкрив свою першу рекламну агенцію під назвою «ZLODEI». Як говорить сам підприємець про час, коли тільки починалась робота над створенням агенції: «Було тільки суб'єктивне розуміння ринку, енергія і, мабуть, просто вдача».

На цей момент в агенції працюють 58 співробітників. Серед співробітників є не тільки українці, а й також іноземні працівники із різних країн, що працюють віддалено. Більшість співробітників знаходяться в компанії з моменту її створення.

Для того, щоб чітко розуміти подальші прагнення та можливості компанії, виділимо її місію та ціль.

Місія компанії - пошук найкращих рішень для просування бізнесу замовників

Ціль компанії - активний розвиток всередині компанії, створення міжнародних відділів та збільшення бази іноземних клієнтів.

1.1.2 Організаційна структура компанії

Одним із найважливіших елементів підприємства є організаційна структура управління. До організаційної структури відноситься взаємодія, склад та розподіл роботи між співробітниками компанії. Організаційна структура управління компанією це ключ до успішного функціонування та її життя, механізм від якого залежить досягнення цілей компанії.

Якщо розглядати агенцію «ZLODEI» та її тип організаційної структури управління, то тут наявна вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна структура управління, тобто це комбінована організаційна структура.

У вертикальному форматі управління контроль роботи нижчих рівнів контролюється вищими. Через таку організаційну структуру влада зосереджена насамперед у руках керівника компанії. Нижнім рівнем вертикальної структури являються рядові співробітники, вони не мають широких повноважень, та не можуть ніким управляти, але вони мають великий вплив на ефективність та результати роботи компанії. В той час, верхівка компанії (найвищий рівень) має значні повноваження, відповідальність за прийняття стратегічних рішень та контроль за над усіма нижчими ланками компанії.

Горизонтальна структура управління наявна у компанії у вигляді відсутності поділу на підрозділи деяких посад. Впровадження такої структури, означає прискорення прийняття рішень, що стосуються безпосередньо співробітників, які не закріплені у якомусь відділі.

До таких посад в агенції належать:

- COO та асистент COO;
- Керівник СБ;
- HR-керівник та HR-менеджер;
- Фінансовий директор та головний фінансист;
- Офіс-менеджер.

Тобто співробітники на даних посадах не належать до окремих відділів, а є залежними лише від вищої верхівки компанії та закріпленими за ними керівниками. Наприклад, керівник СБ залежить лише від вищої ланки агенції (CEO та COO компанії), а за HR-менеджером закріплений HR-керівник.

Для того, щоб більш детально розглянути організаційну структуру всередині компанії, було створено її схему (рис. 1.1).

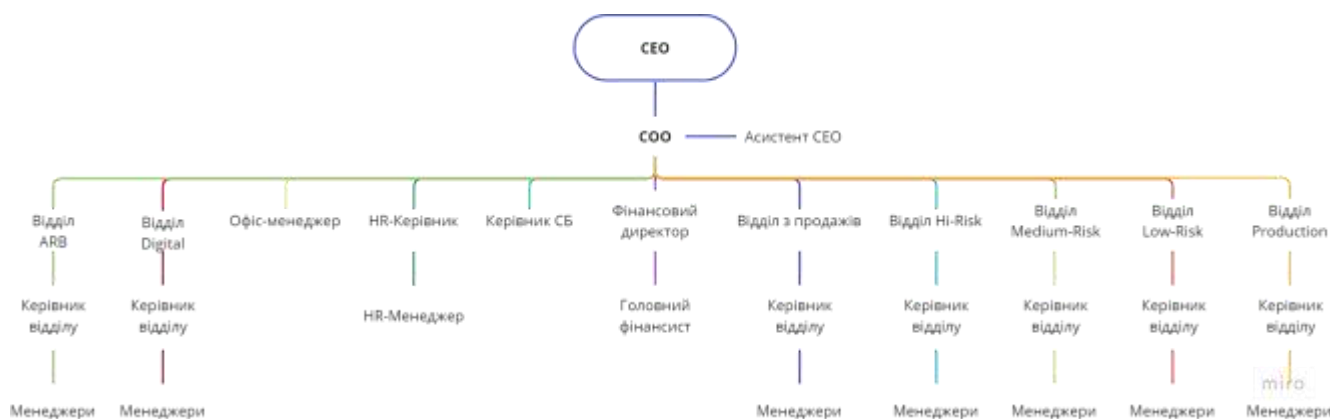


Рисунок 1.1 - Схема організаційної структури компанії «ZLODEI»

Джерело: розроблено автором.

Посилання:

https://miro.com/app/board/uXjVOu2ozYM=/?share_link_id=840274945121

Станом на 2022 рік, компанія налічує 7 підрозділів, 7 окремих посад, що не належать жодному підрозділу, CEO та COO компанії. Загалом компанія налічує 58 співробітників.

У кожному підрозділі є керівник підрозділу та менеджери, яких налічується 7 менеджерів у кожному відділі.

Опис функціональних обов'язків кожної з посад наведений у таблиці Г.1.

На основі схеми організаційної структури у список стейкхолдерів компанії увійдуть:

- CEO та COO компанії;
- Керівники усіх відділів компанії;
- Менеджери відділів.

1.1.3 Послуги компанії

Після огляду підрозділів та посад агенції можна перейти до аналізу послуг компанії. «ZLODEI» має широкий спектр послуг, які представлені у списку нижче.

Дана рекламна агенція орієнтована не лише на якусь низку клієнтів, а готова надати рекламні послуги потенційним клієнтам у будь-якій сфері ринку, у тому числі це стосується не тільки українських брендів, а й також іноземних.

Серед послуг компанії існують такі як:

- 1) Influencer Marketing:
 - реклама у лідерів думок;
 - організація турнірів з топовими стрімерами;
 - організація онлайн та офлайн івентів з лідерами думок;
 - організація цільового трафіку.

2) Social Media Marketing:

- ведення комунікації від імені бренду, формування іміджу компанії;
- створення та просування якісного, цікавого та корисного контенту;
- привернення уваги цільової аудиторії; пошук покупців серед аудиторії;
- створення спільноти навколо бренду, збільшення кількості лояльних клієнтів.

3) Розробка рекламних стратегій:

- маркетингові стратегії;
- підвищення пізнаваності бренду, позиціювання на ринку, УТП;
- утримання старих клієнтів та пошук нових;
- підвищення лояльності серед ЦА.

4) Контекстна реклама:

- пошук ЦА;
- гнучкість в управлінні та можливість відстеження результатів;
- зручна схема оплати CPC – кошти списуються лише у разі переходу на сайт;
- швидкий запуск рекламних кампаній.

5) SEO просування:

- актуальний цільовий трафік на сайт;
- транзакції та продажі;
- повторні продажі та лояльність клієнтів.

б) Таргетована реклама:

- точний вибір цільової аудиторії;
- величезне охоплення та масштаб потенційної аудиторії;
- можливість показувати рекламу лише цільовій аудиторії;
- низький поріг входу.

7) Media Buying:

- великий вибір майданчиків, якісне медіапланування;
- розміщення реклами на майданчиках із максимальним охопленням ЦА;
- зрозумілий та швидкий процес закупівлі, аналіз ринку та переговори;
- якість та ефективність платформ, висока конверсія;
- зрозуміла аналітика, можливість кастомізувати параметри, оптимізація.

8) Створення Digital контенту:

- створення якісного цифрового інструменту зв'язку з ЦА;
- наповнення медійного простору інформацією (статті, фото та відео, інфографіка, блоги);
- привернення уваги аудиторії до продукту чи послуги;
- Inbound marketing як доступна заміна нав'язливій рекламі;
- завоювання ринку цікавим та корисним контентом.

9) R&D:

- комплексна оцінка та аналіз бренду/продукту;
- виявлення прогалин та невикористаних можливостей на існуючому та потенційному ринках;
- пошук робочого рішення поставленого завдання, проблеми, що виникла;
- рекомендації щодо подальшого розвитку.

10) In-house Афілейт Маркетинг:

- гарантоване залучення високоякісного трафіку;
- дослідження та вибір правильного партнерського продукту;
- оплата за цільову дію, вчинену клієнтом;
- надійна команда професіоналів, які працюють паралельно, що прискорює час впровадження програми у бізнес.

11) Digital креатив & продакшн.

12) Створення та ведення корпоративних каналів (YouTube / Twitch);

- розробка брендингу та корпоративного стилю;
- створення креативних промоматеріалів;
- створення іміджевих відеороликів.

Під час аналізу клієнтів даних послуг, можна сказати, що вони наявні у різних сферах ринку. Так, наприклад, клієнтами агенції були: платіжна картка Black Cat Card, спортивний магазин Adidas, торговий майданчик AliExpress, мобільна гра CATS, мобільний додаток Yesim, онлайн сервіс з виклику машини Uklon та багато інших.

Виходячи з цього, можна сказати, що клієнти даної компанії є різноманітними, але їх об'єднує те, що вони звертаються за якісними рекламними послугами, що надає компанія. І саме надання цих послуг і є місією компанії. Також особлива увага орієнтована на іноземних клієнтів, щоб надалі відкривати нові відділення агенції за кордоном.

1.1.4 Опис галузі діяльності компанії

Рекламна агенція «ZLODEI» знаходиться у рекламній галузі, що з кожним роком все більше і більше підлягає лише зростанню попиту серед споживачів. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції щодо обсягів вітчизняного ринку реклами за 2021 рік та прогнозів розвитку ринку у 2022 році, сфера реклами продовжує зростати як за обсягами, так і за сумами інвестицій. Але серед усіх видів реклами все ж таки лідерську позицію займає онлайн-реклама. Тобто це переважно реклама у соціальних мережах, таких як: Facebook, Instagram, TikTok та інші.

У рекламного ринку України є кілька причин претендувати на звання стійкого та адаптивного. Український рекламний ринок проскочив непростий карантинний 2020 рік з невеликим зростанням попиту в 9,5% (з урахуванням пошукової реклами в інтернеті). Завдяки такому результату вага та частка України у світовому та регіональному рекламних порогах значно збільшилися. Даний процес, що йде лише вгору, продовжується вже декілька років поспіль за даними ВРК.

З впливом часу та технологій, що постійно створюються та вдосконалюються, тренди на рекламному ринку з кожним роком змінюються, підлаштовуючись під нові стандарти роботи з клієнтами та методами надання рекламних послуг.

Серед найбільш популярних трендів медійної реклами можна виділити:

- 1) Digital маркетинг - таргетований та інтерактивний вид маркетингу товарів та послуг, що використовує цифрові технології для залучення потенційних клієнтів та утримання їх у ролі споживачів. Даний вид маркетингу містить такі послуги, як: розробка комплексної стратегії просування товару; створення та розкрутка сайтів, дизайн, медійне та контекстне просування; робота з онлайн-спільнотами; організація офлайн-заходів; створення реклами для цифрового ТБ чи онлайн-радіо тощо.
- 2) Гнучка оптимізація (Agile-маркетинг) - метод гнучкого планування маркетингових стратегій, який полягає у відмові від класичних довгострокових планів щодо розвитку та витрачання маркетингового бюджету на користь коротких ітерацій та можливості внесення змін до стратегії у будь-який момент часу.
- 3) Прозорість ринку - відкритість рекламного ринку, яка полягає у чистих відносинах між клієнтом та рекламною агенцією. Тобто, наприклад, клієнт агенції може у реальному часі бачити скільки було витрачено коштів на послугу та який результат принесла рекламна кампанія.

Якщо розглядати український рекламний ринок у порівнянні з найближчими сусідами, то, наприклад, порівнюючи з Польщею, рекламний ринок України у 2021 році виріс приблизно на 20-25% у порівнянні з польським, що зазначено згідно з економетричними моделями Dentsu Ukraine. Також однією з переваг українського ринку є низька та приваблива ціна для клієнтів у порівнянні з іншими країнами-сусідами.

1.1.5 Поточна позиція компанії на ринку

Сьогодні «ZLODEI» не займають якусь ланку у топі PR-компаній України, але це зумовлено тим, що компанія ще відносно молода і вона лише починає набирати обертів серед рекламних гігантів на українському ринку. Але попри це, компанія достатньо швидко почала зростати з початку її створення, і ця тенденція продовжує

зростати. За даними за 2021 рік, база блогерів компанії налічує більше ніж 6000 осіб, і з кожним роком у середньому з'являється 2-3 нових крупних клієнтів. Тому є велика ймовірність, що через декілька років, агенція зможе зайняти якусь значну ланку серед конкурентів.

У сфері реклами зараз існує дуже багато брендів, що постійно конкурують між собою. Але ключовим елементом успіху рекламної агенції є наявність бази блогерів та клієнтів.

Серед основних конкурентів рекламної агенції «ZLODEI» можна виокремити наступних трьох:

- YULA Company;
- Be—it Agency;
- MAINSTREAM.

Розглянемо першу агенцію під назвою «YULA Company». Компанія знаходиться на рекламному ринку вже 6 років. Серед послуг компанії переважає PR-просування артистів, відомих особистостей та просто творчих людей. Але зараз компанія також хоче розширити свої послуги не лише на продюсерському рівні, а й на рівні бізнесу та просування рекламних продуктів.

Загалом компанія має намір стати конкурентом для «ZLODEI», але значно поступається спектром послуг та базою клієнтів. Компанії знаходяться на ринку майже однаковий час, і не дивлячись на це, «ZLODEI» за цей час знайшли клієнтів не тільки серед українських брендів, а й серед іноземних партнерів, які співпрацюють з агенцією майже з самого початку створення компанії.

Наступна компанія «Be—it Agency», що має досить привабливий за дизайном офіційний сайт, але немає на ньому жодної інформації про те, чим займається компанія та скільки вона років на ринку. Тому, навіть порівнюючи сайти, можна зробити висновок, що «ZLODEI» точно мають перевагу у цьому. Як відомо, перше, що повинно приваблювати клієнта це гарний інтерфейс, завдяки якому можна знайти всю необхідну інформацію про послуги, які може надати компанія.

Якщо казати про переваги компанії, то «Be—it Agency» серед своїх клієнтів мають такі популярні бренди, як: Avon, Coca-Cola, EVA, Glovo, Mastercard, McDonald's, OLX, Pandora, Philips, Sony. Робота з такими великими клієнтами завжди має великий вплив на подальший розвиток та рейтинг компанії.

Серед трьох конкурентів, агенція «MAINSTREAM» виграє по усім характеристикам. Дана PR-агенція працює з 2004 року та реалізувала більше ніж 2500 PR та івент-проектів. За 18 років на ринку реклами, серед клієнтів компанії були та є приватні та державні компанії України, Великобританії, країн ЄС та США. Агенція належить до топових PR-агенцій України, та є чудовим прикладом до наслідування.

1.1.6 Business Model Canvas

Business Model Canvas — це інструмент, який використовують підприємці та бізнес-лідери для опису, проектування, оскарження та повороту своєї бізнес-моделі. Це візуальне представлення ключової пропозиції бізнесу, сегментів клієнтів, каналів, відносин із клієнтами, потоків доходів, ключових ресурсів, ключових видів діяльності, ключових партнерів і структури витрат.

Канвас бізнес-моделі складається з дев'яти блоків, кожен з яких представляє ключовий елемент операцій бізнесу:

- 1) Ціннісна пропозиція: це унікальна цінність або вигода, яку компанія пропонує своїм клієнтам.
- 2) Сегменти споживачів: це група клієнтів, на яку бізнес орієнтується своїми продуктами чи послугами.
- 3) Канали: це спосіб, за допомогою якого компанія охоплює сегменти клієнтів і спілкується з ними.
- 4) Відносини з клієнтами: це тип відносин, які компанія має зі своїми клієнтами, як-от самообслуговування, допоміжне обслуговування або повне обслуговування.

- 5) **Потоки доходу:** це спосіб, за допомогою якого бізнес отримує дохід, наприклад, через продаж продуктів, підписки або рекламу.
- 6) **Ключові ресурси:** це фізичні, фінансові та інтелектуальні ресурси, які потрібні компанії для створення та пропозиції цінності.
- 7) **Ключові дії:** це ключові види діяльності, які має виконувати компанія, щоб створити та надати ціннісну пропозицію.
- 8) **Ключові партнери:** це ключові постачальники, партнери та інші зацікавлені сторони, з якими бізнес співпрацює, щоб створити та надати ціннісну пропозицію.
- 9) **Структура витрат:** це витрати, які компанія несе, щоб створити та представити свою ціннісну пропозицію.

Використовуючи Business Model Canvas, компанії можуть краще зрозуміти й проаналізувати свою бізнес-модель, а також визначити можливості для інновацій і зростання.

Для того, щоб розуміти бізнес-модель компанії ZLODEI, було створено Business Model Canvas (рис. 1.2).

The Business Model Canvas

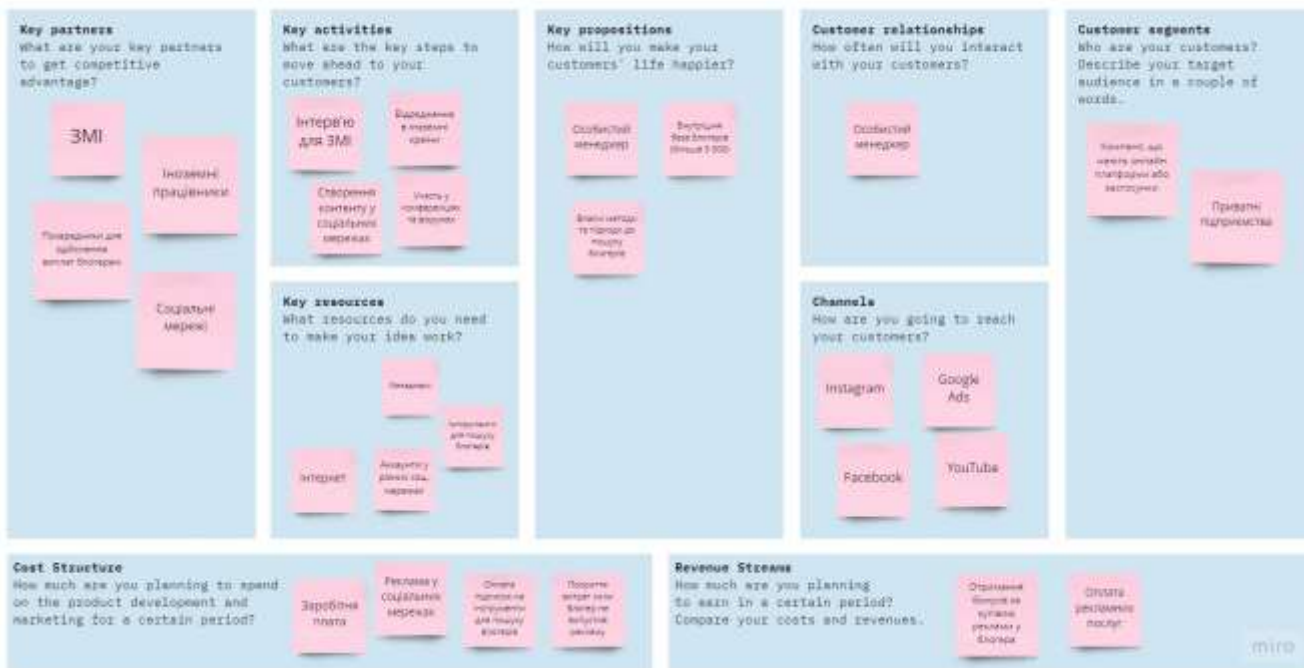


Рисунок 1.2 - Business Model Canvas

Джерело: розроблено автором.

Посилання:

https://miro.com/app/board/uXjVOu1p4yY=?share_link_id=236907908797

1.1.7 Аналіз можливостей та викликів компанії

Аналіз можливостей і викликів компанії передбачає виявлення й оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на ефективність і успіх компанії. Цей аналіз може допомогти підприємствам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також може стати основою для прийняття рішень і розробки стратегії.

Ось кілька ключових кроків, пов'язаних із проведенням аналізу можливостей і викликів компанії:

- визначити цілі та завдання компанії: визначити конкретні цілі та завдання, яких компанія намагається досягти, і розгляньте, як вони узгоджуються із загальною місією та баченням компанії;
- оцінити внутрішнє середовище компанії: оцінити внутрішні ресурси компанії, можливості та процеси та визначте будь-які сильні та слабкі сторони, які можуть вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей;
- проаналізувати зовнішнє середовище: визначити та оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на компанію, включно з галузевими тенденціями, конкурентним середовищем, економічними та політичними умовами;
- визначити можливості: на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища визначте будь-які можливості, які компанія може використати для досягнення своїх цілей;
- визначити виклики: визначити будь-які виклики чи загрози, з якими може зіткнутися компанія, і розглянути, як вони можуть вплинути на здатність компанії досягати своїх цілей;
- розробити план: на основі аналізу можливостей і викликів розробити план усунення будь-яких недоліків і використання будь-яких можливостей. Це може включати зміни стратегії, ресурсів або процесів компанії.

Компанія «ZLODEI» надає свої послуги у сфері реклами українським та іноземним клієнтам-брендам, тобто, ця компанія є представником бізнес-моделі, де бізнес існує для бізнесу. Така бізнес-модель має назву Business to Business (B2B).

Business to Business (B2B) стосується операцій або відносин між підприємствами, а не між підприємствами та окремими споживачами. У контексті B2B одна компанія зазвичай продає товари чи послуги іншій компанії, а не окремому споживачеві.

Операції B2B можуть приймати різні форми, включаючи продаж сировини, компонентів або готової продукції; надання таких послуг, як консалтинг або технічна підтримка; або формування стратегічних партнерств чи альянсів.

Операції B2B часто передбачають більшу кількість товарів або послуг і довгострокові відносини порівняно з транзакціями бізнес-споживач (B2C). У результаті продажі та маркетинг B2B можуть бути зосереджені на побудові відносин із ключовими особами, які приймають рішення в цільових підприємствах, а не з окремими споживачами.

Компанії B2B можуть працювати в широкому спектрі галузей, включаючи виробництво, оптову торгівлю, технології та професійні послуги. B2B-транзакції можна проводити онлайн або через традиційні канали, такі як особисті зустрічі або телефонні дзвінки.

1.2 Постановка задачі

1.2.1 Формулювання нової проблеми/потреби компанії

Для більш ефективної роботи відділів компанії необхідно мати можливість переглядати поточні задачі менеджерів, їх статус та дедлайни.

На цей час у компанії використовують такі інструменти для комунікації, як:

- Slack - для здійснення контролю над виплатами;
- Telegram - тут знаходяться усі робочі чати із клієнтами, основні чати відділів, чати керівників та загальний чат компанії.

Якщо аналізувати Telegram, як середовище комунікації між співробітниками, висвітлення певних анонсів роботи та новин від керівництва, спілкування з клієнтами, то це чудовий інструмент, який повністю задовольняє ці функції. Але через даний месенджер також ставляться робочі задачі, що є не ефективним та не зручним підходом.

Основними проблемами такого підходу є:

- повідомлення швидко губляться, через активну переписку між співробітниками. Коли настає момент, щоб знайти інформацію по певній задачі, необхідно витратити на це багато часу та відволікатися від інших задач;
- зазвичай повідомлення дуже громісткі та мають погане візуальне сприйняття, через що, виникає багато запитань, щодо виконання, що також призводить до «спаму» у робочому чаті;
- повідомлення про задачі пишуться у загальну робочу групу, в якій знаходиться багато співробітників, і кожному з них необхідно витратити час на те, щоб прочитати задачу, думаючи, що вона стосується саме даного співробітника. Звісно це відволікає від роботи та не дає можливості зосередитися на інших задачах.

Тобто, якщо підсумовувати, то основною проблемою є відсутність можливості моніторингу робочих задач.

1.2.2 Пошук можливого рішення

Для пошуку можливого рішення проблеми було використано експертний метод оцінок, а саме, метод мозкового штурму.

Мозковий штурм - це метод генерування ідей або пошуку рішень проблем. Це групова діяльність, яка передбачає висунення якомога більшої кількості ідей за короткий проміжок часу, без оцінки чи осуду ідей. Метою є генерування великої кількості ідей для того, щоб збільшити ймовірність знаходження хорошого рішення.

Ось кілька кроків, які було виконано для проведення сесії мозкового штурму:

- 1) Визначено проблему, яку необхідно вирішити.
- 2) Зібрано групу людей (експертів), які можуть поділитися різними точками зору та досвідом.
- 3) Виділено певний час для проведення мозкового штурму. Обмеження часу може допомогти зосередити групу та підвищити продуктивність.
- 4) Заохочено учасників висувати якомога більше ідей, не турбуючись про те, чи є вони практичними або здійсненними.
- 5) Заохочено учасників розвивати ідеї інших.
- 6) Наприкінці сесії було переглянуто всі ідеї та визначено ті, що мають найбільший потенціал.

У результаті, було визначено 2 варіанта вирішення проблеми, а саме:

- 1) Створення ПО/застосунку за допомогою якого можна буде здійснювати відстеження тасків.
- 2) Використання вже створених ПО (наприклад, Jira).

Найкращим вирішенням даної проблеми буде створення ПО/застосунку за допомогою якого можна буде здійснювати відстеження тасків, адже компанії необхідно мати такий продукт, що повністю втілював у собі усі необхідні інструменти для моніторингу задач, що відсутні у Jira.

Як шаблон для створення можна використати вже готовий продукт під назвою Jira, але з нього можна виокремити лише декілька фіч та впровадити їх у новий продукт.

Основною метою при створенні продукту буде розробка сприйнятливою та простого у використанні інтерфейсу з важливими функціями (можливостям) відповідно до потреб компанії.

3) Ціннісна пропозиція: це унікальна цінність або вигода, яку компанія пропонує своїм клієнтам, щоб задовольнити їхні потреби та проблеми.

4) Вигоди для клієнтів і полегшення болю: це конкретні переваги та здобутки, які клієнти компанії відчують у результаті використання її продуктів або послуг, а також біль, який полегшується.

1.2.3. Опис нового продукту «ZLODEI Task Manager»

Назва продукту: Система моніторингу задач «ZLODEI Task Manager».

Ціль впровадження: Прискорення та спрощення процесу постановки та моніторингу задач.

Очікуваний результат: Як результат, очікується впровадження таких можливостей, як:

- моніторинг задач та їх дедлайнів;
- відстеження завантаженості менеджерів;
- збереження історії задач.

Як результат, буде оновлено Business Model Canvas (рис. 1.4.).

Рисунок 1.4 - Оновлена Business Model Canvas

Джерело: розроблено автором.

The Business Model Canvas



Посилання:

https://miro.com/app/board/uXjVOu1p4yY=?share_link_id=236907908797

1.3 Бізнес вимоги до нового продукту

Є кілька ключових бізнес-вимог, які необхідно враховувати при розробці нового продукту. Ці вимоги можуть відрізнятися залежно від конкретного продукту та бізнес-цілей і завдань, але деякі загальні бізнес-вимоги, які слід враховувати, включають:

- ринковий попит: важливо провести дослідження ринку, щоб визначити, чи є попит на новий продукт і чи зможе він конкурувати з існуючими продуктами на ринку;
- характеристики та переваги продукту: характеристики та переваги продукту мають бути чітко визначені та узгоджені з потребами та бажаннями цільового сегменту клієнтів;
- виробництво: виробництво та виробничий процес слід ретельно планувати та керувати таким чином, щоб забезпечити ефективне виробництво продукту за розумну вартість;

- маркетинг і продажі: необхідно розробити план маркетингу і продажів, щоб забезпечити ефективне просування продукту та його продаж цільовому сегменту клієнтів;
- розповсюдження: канали розповсюдження продукту слід ретельно продумати та спланувати, щоб забезпечити його доступність для цільового сегменту клієнтів;
- обслуговування клієнтів: план обслуговування клієнтів має бути на місці для вирішення будь-яких запитань або проблем, які клієнти можуть мати з продуктом.

Враховуючи ці бізнес-вимоги, можна гарантувати, що новий продукт матиме найкращі шанси на успіх на ринку.

Більш детально бізнес-вимоги до продукту описано в додатку В.

1.4 Висновки по розділу 1

Згідно з проведеним аналізом компанії «ZLODEI» було розроблено Business Model Canvas та розглянуто можливості та недоліки компанії, завдяки чому, було сформульовано нову проблему/потребу компанії, а саме - відсутність можливості моніторингу робочих задач.

Відповідно до нової сформульованої проблеми було проведено пошук варіантів її вирішення за допомогою методу мозкового штурму. У результаті мозкового штурму було висунуто низку можливих рішень і відібрано один найкращий варіант, що задовольнить усі потреби та вирішить поточну проблему компанії. Найкращим вирішенням проблеми було обрано створення ПО/застосунку за допомогою якого можна буде здійснювати відстеження тасків, адже компанії необхідно мати такий продукт, що повністю втілював у собі усі необхідні інструменти для моніторингу задач. Основною метою при створенні продукту буде розробка сприйнятливого та простого у використанні інтерфейсу з важливими функціями (можливостям) відповідно до потреб компанії.

Для опрацювання рішення проблеми було створено полотно ціннісної пропозиції, що дало змогу визначити цінність нового продукту та на основі якого було у подальшому сформовано бізнес-вимоги до нового продукту.

РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ «ZLODEI Task Manager»

2.1 Особливості вибраного фрейму гнучкого управління проектом

Методологією проекту було обрано Scrum, що являє собою методологію поетапної розробки та вдосконалення продукту невеликою командою спеціалістів різного профілю.

Scrum базується на принципах прозорості, перевірки та адаптації та широко використовується в розробці програмного забезпечення. Ось деякі ключові особливості Scrum:

- командна робота: Scrum сприяє співпраці та командній роботі між членами команди для ефективного та результативного виконання складних завдань;
- використовує ітераційний та поступовий підхід: Scrum використовує ітераційний та поетапний підхід до розробки, коли прогрес досягається через виконання невеликих, поетапних фрагментів роботи, які називаються «спринтами»;
- зосереджено на постачанні робочого програмного забезпечення: Scrum наголошує на постачанні робочого програмного забезпечення як основного показника прогресу, а не на детальній документації чи довгостроковому плануванні;
- використовує короткі спринти: спринти в Scrum зазвичай короткі, тривають від одного до чотирьох тижнів і зосереджені на виконанні певного набору завдань;
- використовує міжфункціональну команду: у Scrum команда розробників зазвичай є багатофункціональною, що означає, що вона має всі навички та досвід, необхідні для виконання завдань протягом спринту;
- використовує щоденні стендап-зустрічі: Scrum-команди зазвичай проводять щоденні стендап-зустрічі, на яких члени команди коротко обговорюють свій прогрес і будь-які виклики чи проблеми, з якими вони стикаються;
- використовує Scrum Master: Scrum-команди мають Scrum Master, який відповідає за сприяння процесу Scrum і усунення будь-яких перешкод, які можуть перешкодити команді досягти своїх цілей.

Дотримуючись цих практик, команди, які використовують Scrum, можуть ефективно керувати та виконувати складні проекти.

Серед особливостей функціоналу методології є:

- Sprint - часовий відрізок протягом якого виконується робота над продуктом. Після закінчення Sprint має бути отримано нову робочу версію продукту. Sprint завжди обмежений за часом (1-4 тижні);
- Sprint Planning - процес оцінки вмісту Product Backlog та формування Sprint Backlog, що містить завдання (Story, Bugs, Tasks), які мають бути виконані у спринті. Кожен спринт повинен мати мету, яка є мотивуючим фактором і досягається за допомогою виконання завдань із Sprint Backlog;
- Daily Scrum - зустріч команди, на якій кожен член команди відповідає на запитання «що я зробив учора?», «що я планую зробити сьогодні?», «які перешкоди на роботі я зустрів?». Завдання Daily Scrum — визначення статусу і прогресу роботи над Sprint, раннє виявлення перешкод, вироблення рішень зі зміни стратегії, необхідні досягнення цілей Sprint'a;
- Sprint Review та Sprint Retrospective - процес оцінки ефективності (продуктивності) команди в минулому Sprint'i, прогнозу очікуваної ефективності (продуктивності) у наступному спринті, виявленні наявних проблем, оцінки ймовірності завершення всіх необхідних робіт по продукту та інше.

2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проєкту

2.2.1 Цілі та зміст проєкту

Цілями проєкту являються:

- 1) Розробити прототип UI/UX застосунку.
- 2) Розробити MVP (Minimum viable product).
- 3) Виконати тестування та дебагінг.
- 4) Ввести продукт в експлуатацію та здійснювати його підтримку.

2.2.2 План виконання та терміни проєкту

План реалізації — це документ, у якому описано кроки та заходи, необхідні для успішної реалізації проєкту. Зазвичай він містить обсяг проєкту, часовий графік, ресурси та бюджет, а також детальний план виконання кожного кроку проєкту.

Документ із умовами проєкту — це документ, який визначає терміни й умови, за яких проєкт буде завершено. Зазвичай він містить такі деталі, як обсяг роботи, обов'язки залучених сторін, умови оплати та будь-які інші відповідні деталі.

Ось деякі ключові елементи, які можуть включати план впровадження та документ із умовами проєкту:

- обсяг проєкту: тут окреслюються конкретні цілі, завдання та результати проєкту;
- графік: тут вказано заплановані дати початку та завершення проєкту, а також будь-які основні етапи чи кінцеві терміни;
- ресурси: тут описується персонал, обладнання та інші ресурси, які знадобляться для завершення проєкту;
- бюджет: це окреслюються очікувані витрати на проєкт, включаючи робочу силу, матеріали та будь-які інші витрати;
- ролі та обов'язки: тут описано ролі та обов'язки сторін, які беруть участь у проєкті, включно з командою проєкту, зацікавленими сторонами та будь-якими зовнішніми підрядниками чи постачальниками;

- умови оплати: тут описано умови оплати за проект, включаючи загальну вартість проекту, будь-які вимоги до передоплати та графік платежів;
- управління ризиками: тут описується план управління ризиками для проекту, включаючи будь-які потенційні ризики та способи їх пом'якшення.

Через використання методології Scrum, план виконання проекту має вигляд Roadmap.

Дорожня карта проекту — це візуальне представлення етапів проекту та спринтів. Це загальний огляд проекту, який містить чітке та стисле резюме етапів, які необхідно виконати для досягнення цілей проекту. Roadmap проекту зображений на рисунку 2.1.

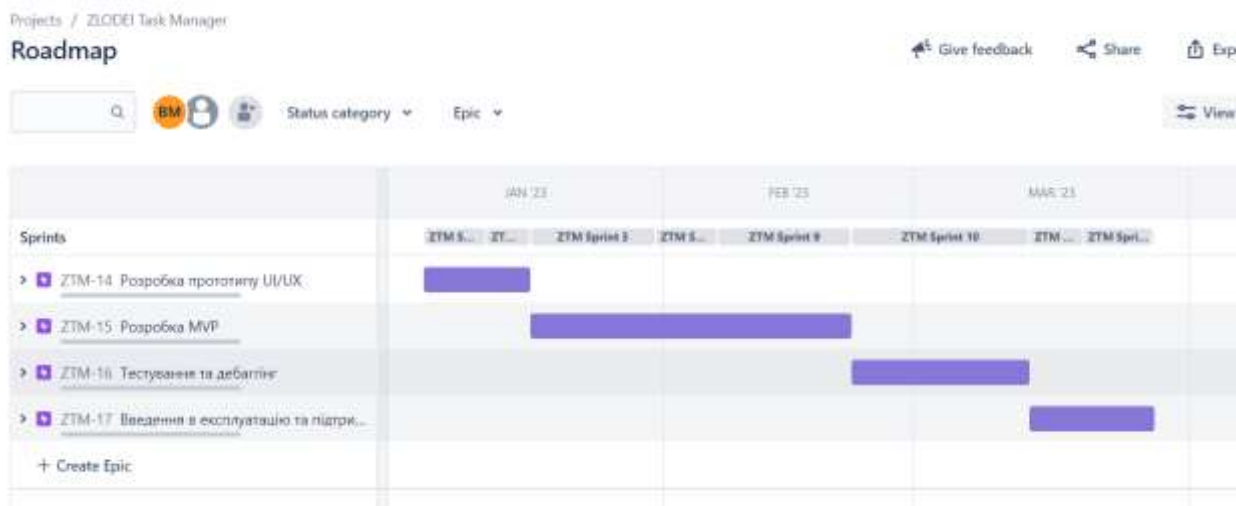


Рисунок 2.1 - Roadmap проекту

Джерело: Розроблено автором.

Обсяг робіт наведено нижче (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг робіт проекту

| № | Назва роботи | Час виконання у годинах |
|---|--------------------------|-------------------------|
| 1 | Розробка прототипу UI/UX | 60 |
| 2 | Розробка MVP | 200 |

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----|
| 3 | Тестування та дебаггінг | 100 |
| 4 | Введення в експлуатацію та підтримка | 80 |
| Загалом: | | 440 |

Джерело: розроблено автором.

Приблизний розрахунок термінів виконання проекту наведений нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Терміни виконання проекту

| № | Назва етапу | Дата старту | Дата закінчення |
|---|--|-------------|-----------------|
| 1 | Розробка прототипу UI/UX | 15/11/2022 | 24/11/2022 |
| 2 | Розробка MVP | 25/11/2022 | 30/12/2022 |
| 3 | Тестування та дебаггінг | 31/12/2022 | 16/01/2023 |
| 4 | Введення в експлуатацію та підтримка | 17/01/2023 | 30/01/2023 |

Джерело: розроблено автором.

2.2.3 Бюджет проекту

Розрахунок бюджету проекту був здійснений згідно погодинної оплати кожного з фахівців та згідно часу, що буде витрачено на виконання робіт кожного з етапів проекту, а також включно з додатковими витратами. Розрахунки наведено у таблицях нижче.

Згідно з розрахунками, загальні витрати на проект становлять: \$16,200.

Таблиця 2.3 - Витрати на оплату фахівців.

| № | Назва посади | Оплата за годину, \$ |
|----------|--------------------|----------------------|
| 1 | UX/UI дизайнер | 25 |
| 2 | FrontEnd Developer | 30 |
| 3 | BackEnd розробник | 45 |
| 4 | QA. Engineer | 15 |
| 5 | Scrum master | 40 |
| Загалом: | | 155 |

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.4 - Додаткові витрати.

| № | Назва | Вартість, \$ |
|----------|---|--------------|
| 1 | Підписка на Figma Organization plan (5 місяців) - \$45/editor | 450 |
| 2 | Підписка на Jira Standard plan (5 місяців) - \$7.75/user | 310 |
| Загалом: | | 760 |

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.5 - Витрати на кожен з обсягів робіт (етапів) проекту.

| № | Вид діяльності | Назва посади | Кількість залучених фахівців | Кількість годин на виконання | Вартість виконання, \$ |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Розробка прототипу UI/UX | | | | | |
| 1 | Дизайн | UI/UX дизайнер | 1 | 55 | 1,375 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 5 | 200 |
| Розробка MVP | | | | | |
| 1 | Верстка | FrontEnd розробник | 1 | 60 | 1,800 |
| 2 | Програмування | BackEnd розробник | 1 | 120 | 5,400 |
| 3 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 20 | 800 |
| Тестування та дебаггінг | | | | | |
| 1 | Тестування | QA. Engineer | 1 | 45 | 675 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 5 | 200 |
| 3 | Верстка | FrontEnd розробник | 1 | 15 | 450 |
| 4 | Програмування | BackEnd розробник | 1 | 35 | 1,575 |
| Введення в експлуатацію та підтримка | | | | | |

| | | | | | |
|----------|-------------------|-------------------|---|----|--------|
| 1 | Тестування | QA. Engineer | 1 | 20 | 300 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 7 | 280 |
| 3 | Програмуван ня | BackEnd розробник | 1 | 53 | 2,385 |
| Загалом: | | | | | 15,440 |

Джерело: розроблено автором.

2.3 Учасники проекту

2.3.1 Команда проекту

Серед ролей Scrum-команди виділяють три основні, а саме:

1) Команда розробників - команда, яка складається з людей різних професій, від дизайнера до програміста. Кожен з них самоорганізований і має певні навички, необхідні для виконання роботи в команді.

Обов'язки:

- виконання роботи через Sprint'и;
- щоденна Scrum-нарада.

2) Власник продукту - представляє бізнес та говорить розробникам, чого необхідно досягти.

Обов'язки:

- управління беклогом;
- управління релізами;
- управління зацікавленими сторонами.

3) Scrum-майстер - сполучна ланка між усіма ролями в Scrum-команді, допомагає з самоорганізацією, налаштовує учасників на досягнення кінцевого результату та виконання інкрементів.

Обов'язки:

- забезпечення прозорості роботи Scrum-команди;
- навчання Scrum-команди;
- підтримка цінностей команди.

Повний список учасників Scrum-команди наведений у таблиці нижче.

Таблиця 2.6 - Учасники Scrum-команди

| № | Роль у команді | Прізвище та ім'я | Опис ролі | Контакти |
|---|--------------------|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Scrum master | Бойко Марина | Навчає співробітників комунікувати один з одним та представниками бізнесу, відповідає за правильну реалізацію методології Scrum. | boikomy@krok.edu.ua |
| 2 | Product Owner | Біленький Валентин | Відповідає за список вимог до функціональності продукту (product backlog), які мають відповідати вимогам бізнесу. | vbely14@gmail.com |
| 3 | UX/UI дизайнер | Дворніченко Юлія | Відповідає за інтерактивну та візуальну реалізацію інтерфейсу програмного продукту та продумує логіку інтерфейсу | PopovychYA@krok.edu.ua |
| 4 | FrontEnd Developer | Пилипенко Валерій | Відповідає за верстку дизайна-макета. | pylypenkovs@krok.edu.ua |

| | | | | |
|---|-------------------|-----------------|---|------------------------|
| 5 | BackEnd розробник | Мельник Олексій | Відповідає за написання коду. | melnykoie@krok.edu.ua |
| 6 | QA. Engineer | Яніс Голландс | Відповідає за планування та виконання тестувань по тест-кейсам, створює сценарії для виявлення помилок. | hollandsys@krok.edu.ua |

Джерело: розроблено автором.

2.3.2 Стейкхолдери проекту

Стейкхолдерами проекту вважаються усі зацікавлені в проекті особи або сторони, які мають до нього будь-яке відношення.

Таблиця 2.7 - Стейкхолдери проекту

| № | Роль | Опис ролі | Контакти |
|---|----------------------------|---|-------------------|
| 1 | Власник компанії-замовника | Створює ідеологію компанії та визначає цілі | yuriy23@gmail.com |
| 2 | QA. Engineer | Виявлення багів та створення тест-кейсів зі сторони замовника | |
| 3 | UX спеціаліст | Проводить незалежне UX тестування зі сторони замовника | |
| 4 | Постачальник обладнання | Надання необхідного обладнання для реалізації продукту | |

Джерело: розроблено автором.

2.3.3 Етичний кодекс (цінності), принципи (Agile-маніфест), правила роботи та план комунікацій в проєкті

План комунікації команди у даному проєкті було зображено у таблиці Е.1.

Між собою команда буде вести комунікацію за допомогою: Zoom, Jira та Slack. Комунікація зі стейкхолдерами буде відбуватися у: Zoom та Slack.

2.4 Планування процесів проєкту

2.4.1 Робота з вимогами

Успішність виконання проєкту насамперед залежить від чіткого дотримання вимог кінцевого продукту.

Реєстрація вимог для поточного проєкту буде відбуватися у Confluence. Confluence - робочий простір, що має динамічні сторінки, які надають команді можливість проводити спільну роботу над будь-яким проєктом чи ідеєю. У даному випадку мова буде про реєстрацію вимог.

В окремому динамічному документі буде описано вимогу, автора вимоги, дату створення вимоги та пріоритет вимоги. Пріоритет вимоги може бути: критичним, високим, середнім або низьким.

Ступінь пріоритетності вимоги допомагає власнику продукту вчасно помітити та проаналізувати вимогу, що вимагає уточнень та провести зустріч із стейкхолдерами або уточнити вимогу самостійно. Через що, власник продукту повинен постійно моніторити документ та аналізувати його зміст.

Пріоритизація вимог буде відбуватися за допомогою MoSCoW методу, що дозволяє визначити клієнтам та стейкхолдерам важливі вимоги за допомогою поділу фіч на чотири категорії, а саме:

- 1) Must-Have - базові функції, що необхідні для працездатності продукту, без яких продукт просто не може бути запущеним.
- 2) Should-Have - важливі, але не критичні функції.
- 3) Could-Have - функції, завдяки яким ми можемо підвищити задоволеність клієнта, але вони не мають великого впливу. Вони не обов'язкові, і більше мають вид «приємного додатку» у продукті.
- 4) Won't-Have - необов'язкові функції, які будуть мати найменший пріоритет, але, які, можливо, зможуть бути реалізовані у майбутніх релізах.

Така модель пріоритизації являється динамічною та залишає простір для зміни пріоритетів у подальшому.

Після виконання попередніх етапів роботи з вимогами, Product Owner повинен занести створені вимоги у Jira Backlog. Після чого, Scrum-команда проводить аналіз та декомпозицію вимог на епіки, задачі та підзадачі.

Під час виявлення та створення нових вимог, що виникають безпосередньо під час розробки продукту, вони обговорюються із командою розробників та власником продукту на Sprint Review та після цього, нові вимоги переміщуються у Backlog.

Уточнення вимог повинне відповідати деяким пунктам, а саме:

- команда повинна чітко розуміти вимоги. У разі виникнення питань, команда звертається до власника продукту для їх уточнення;
- при виявленні нової вимоги, вона закониситься до Confluence та відповідно до пріоритету вимоги, задача або відкладається на наступний спринт, або власник продукту уточнює вимогу сам чи за допомогою стейкхолдерів проекту.

2.4.2 Тестування

Для коректної та ефективної роботи з багами, їх необхідно розділяти їх за ступінем критичності. Дані ступені зображені детально у таблиці нижче.

Таблиця 2.9 - Ступені критичності багів

| № | Ступінь критичності | Опис | Дії |
|---|---------------------|--|---|
| 1 | Критичний | Розробка продукту неможлива | Узгодження багу з власником продукту та додавання його до Backlog поточного спринта |
| 2 | Високий | Вимагає фіксу у наступному спринті | Додати до Backlog наступного спринта |
| 3 | Середній | Має вплив, який не заважає розробці і фікс може бути пізніше | Оцінити баг, та вирішити у Backlog якого наступного спринта необхідно додати |
| 4 | Низький | Не має серйозного впливу, але всеодно повинен бути усунений | Оцінити баг, та вирішити у Backlog якого наступного спринта необхідно додати |

Джерело: розроблено автором.

Тестуванням буде займатись команда розробників та незалежний QA та які будуть проводитися у Confluence. У динамічних документах будуть описані тест-кейси та отримані результати.

Серед видів тестування, що будуть використовуватися у проекту, можна виокремити:

1) UX тестування - це процес оцінки того, як користувачі взаємодіють із продуктом, веб-сайтом або системою, і визначення областей, які потрібно вдосконалити. UX-тестування допомагає компаніям зрозуміти, як користувачі

сприймають і використовують їхні продукти, і може виявити будь-які проблеми з зручністю використання або труднощі, з якими можуть зіткнутися користувачі.

Існує кілька типів методів тестування UX, які можуть використовувати компанії, зокрема:

- інтерв'ю з користувачами: це передбачає проведення індивідуальних або групових інтерв'ю з користувачами для збору відгуків і розуміння їх досвіду роботи з продуктом;
- тестування зручності використання: це включає спостереження за користувачами під час їх взаємодії з продуктом, веб-сайтом або системою та виявлення будь-яких проблем або проблем, з якими вони стикаються;
- А/В-тестування: це передбачає представлення користувачам двох версій продукту, веб-сайту або системи та визначення того, яка з версій ефективніша з точки зору взаємодії та задоволеності користувачів;
- сортування карток. Це включає в себе прохання користувачів організувати набір вмісту або завдань за логічними категоріями, що може допомогти визначити, як користувачі думають про продукт і орієнтуються в ньому.

2) Модульні (unit) тести — це невеликі автоматизовані тести, які використовуються для перевірки функціональності окремих одиниць коду. Вони є важливою частиною процесу розробки програмного забезпечення, оскільки допомагають переконатися, що код працює правильно та не містить дефектів. Модульні тести зазвичай пишуться розробниками та запускаються автоматично як частина процесу збирання. Вони призначені для тестування певного фрагмента коду або «блока» окремо від решти системи. Це дозволяє розробникам виявляти та виправляти будь-які проблеми з кодом до того, як він буде інтегрований у більшу систему.

Є кілька ключових переваг використання модульних тестів, зокрема:

- покращена якість коду: модульні тести допомагають переконатися, що код працює належним чином, що може допомогти покращити загальну якість кодової бази;

- швидке налагодження. Виявляючи проблеми з кодом на ранніх стадіях процесу розробки, модульні тести можуть допомогти розробникам ефективніше налагоджувати код;
- зменшення ризику регресії: безперервно запускаючи модульні тести під час змін і оновлення коду, розробники можуть гарантувати, що зміни в коді не створять нових дефектів або проблем;
- покращена співпраця: надаючи чіткий і об'єктивний спосіб перевірки функціональності коду, модульні тести можуть полегшити співпрацю між розробниками та покращити загальний процес розробки.

3) Інтеграційні тести – це автоматизовані тести, які використовуються для перевірки взаємодії між різними блоками або компонентами системи. Вони є важливою частиною процесу розробки програмного забезпечення, оскільки допомагають переконатися, що різні частини системи працюють разом правильно та за призначенням.

Інтеграційні тести зазвичай виконуються після модульних тестів і призначені для перевірки того, як різні пристрої або компоненти системи взаємодіють один з одним. Це може допомогти виявити проблеми, які, можливо, не були виявлені модульними тестами, наприклад проблеми з потоком даних або зв'язком між різними частинами системи.

Використання інтеграційних тестів має кілька ключових переваг, зокрема:

- покращена надійність системи. Забезпечуючи правильну взаємодію різних частин системи, інтеграційні тести можуть допомогти підвищити загальну надійність системи;
- зменшення ризику регресії: безперервно запускаючи інтеграційні тести під час змін і оновлення коду, розробники можуть гарантувати, що зміни в коді не створять нових дефектів або проблем із системною інтеграцією;
- розширена співпраця: забезпечуючи чіткий і об'єктивний спосіб перевірки інтеграції системи, інтеграційні тести можуть полегшити співпрацю між розробниками та покращити загальний процес розробки.

4) Ручне тестування - процес ручної перевірки програмного забезпечення на помилки. Тестувальник має відігравати роль користувача програми й використовувати властивості програми для знаходження помилок у роботі програми.

Якщо казати про процес створення тест-кейсів, то, перш за все, тест-кейс має бути чітко сформульованим, без зайвої деталізації. Якщо після виконання всіх кроків тест-кейсу фактичний результат не співпадає з очікуваним, то це означає, що продукт містить баг, який потрібно пофіксити.

Процес створення тест-кейсів передбачає визначення конкретних тестів, які можна використовувати для перевірки функціональності та продуктивності продукту, веб-сайту чи системи. Тестові приклади зазвичай пишуть команди із забезпечення якості (QA) і використовуються, щоб переконатися, що продукт відповідає вимогам і специфікаціям, визначеним компанією.

Можна виокремити такі етапи створення тест-кейсів:

- визначити обсяг тестування: визначити конкретні області продукту, веб-сайту чи системи, які потрібно протестувати, і відповідно визначте обсяг тестування;
- визначити цілі тестування: визначити конкретні цілі та задачі тестів, наприклад перевірити, чи певна функція працює правильно або чи система може витримати певне навантаження;
- визначити тестові дані: визначити конкретні дані, які використовуватимуться в тестових випадках, включаючи будь-які вхідні дані та очікувані вихідні дані;
- написати тест-кейси: використовувати стандартний шаблон тестового прикладу, щоб задокументувати кроки, вхідні дані та очікувані результати для кожного тестового випадку. Обов'язково вкажіть будь-які відповідні деталі, як-от передумови та будь-які припущення;
- переглянути та відредагувати тест-кейси: нехай тестові приклади переглянуть інші члени групи забезпечення якості або команда розробників, щоб переконатися, що вони повні та точні. Внесіть необхідні зміни на основі відгуків;
- виконати тест-кейси: запустити тест-кейсів та записати результати, включаючи будь-які виявлені проблеми чи дефекти.

Позитивні тест-кейси описують сценарії роботи продукту відповідно до того, як це зазначено в документації. Тест-кейс створюється за допомогою різних атрибутів, що залежать від виду самого тестування.

2.4.3 Виконання робіт

Етапність та правила виконання робіт по проекту залежать безпосередньо від обраної методології управління проектом. У даному випадку, використовуючи методологію Scrum, можна виокремити вимоги:

- не допускається внесення жодних змін, які би вплинули на мету Спринту (Sprint Goal);

- склад Команди Розробників та цілі щодо якості продукту залишаються незмінними;
- рамки, в межах яких ведеться розробка у Спринті, можуть бути уточнені та повторно обговорені між Власником Продукту та Командою Розробників по мірі більшого розуміння;
- тривалість спринту обмежена в рамках одного місяця;
- лише власник продукту може скасувати спринт перед закінченням його часових рамок;
- спринт скасовують в тому випадку, якщо його цілі перестають бути актуальними. Це може відбутися внаслідок зміни напрямку роботи компанії, зміни технологій або ж ринкових умов;
- робота, що виконують під час Спринту, планується під час наради із Планування Спринту;
- огляд Спринту проводиться в кінці Спринту для перевірки Інкременту;
- план дій розробляється при спільній роботі цілої Скрам Команди;
- щоденні Скрами проводяться максимум 15 хвилиин для Команди Розробників з метою синхронізації дій та створення плану роботи на найближчі 24 години.

Нижче наведено критерії готовності для різних типів задач.

1) User Story:

- юніт тести пройдено;
- код переглянуто;
- функціональні тести пройдено;
- виконані нефункціональні вимоги;
- власник Продукту прийняв User Story.

2) Features:

- acceptance Criteria виконано;
- інтегрована в чистове складання;
- підвищена до вищого рівня;
- автоматизовані регресійні тестування проходять;

- тести на рівні функцій проходять;
 - виконані нефункціональні вимоги;
 - функціональність задокументована.
- 3) Епіс:
- виконані нефункціональні вимоги;
 - наскрізна інтеграція завершена;
 - регресійні тести проходять;
 - відповідає певним очікуванням ринку.
- 4) Bugs:
- юніт тести пройдено;
 - код переглянуто;
 - функціональні тести пройдено;
 - баг не повторюється.

2.5 Моніторинг виконання проєкту

2.5.1 Моделювання змін плану виконання

На даному етапі проєкту частина робіт вже є виконаною, а інша частина ще в процесі реалізації. Таким чином, RoadMap проєкту на даний момент виглядає так:

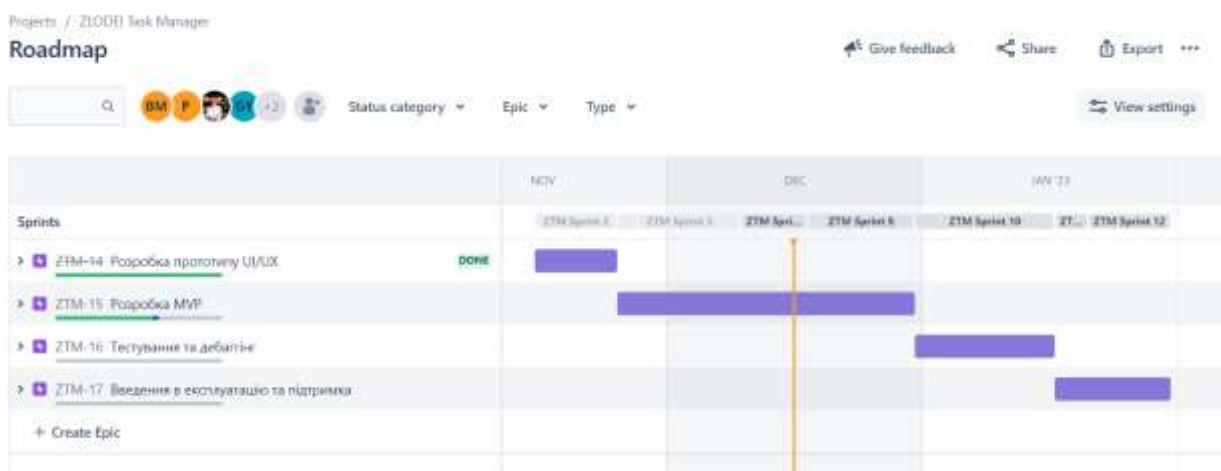


Рисунок 2.2. - Оновлений RoadMap проєкту

Джерело: Розроблено автором.

Станом на 16/12/22 завершено спринт ZTM Sprint 2 та ZTM Sprint 3 і на етапі завершення спринт ZTM Sprint 8. Всього залишилось ще чотири спринта. Планове завершення робіт - 30/01/23.

ZTM Sprint 2 було завершено у період з 15/11/22 - 24/11/22.

ZTM Sprint 3 було завершено у період з 25/11/22 - 09/12/22.

2.5.2 Показники стану виконання проекту

Burndown chart — це графічне представлення прогресу проекту з часом. Він зазвичай використовується в гнучкій розробці програмного забезпечення, щоб відстежувати роботу, що залишилася над проектом, і прогнозувати, коли проект буде завершено.

Діаграма вигоряння зазвичай включає дві осі: одна відображає обсяг роботи, що залишився (зазвичай вимірюється в годинах або балах), а друга представляє час.

Діаграма регулярно оновлюється, як правило, наприкінці кожного спринту, щоб показати прогрес проекту.

Використання діаграми згоряння має кілька ключових переваг, зокрема:

- візуальне відстеження прогресу: діаграма згоряння забезпечує чіткий і стислий спосіб відстеження прогресу проекту та може допомогти виявити будь-які проблеми або вузькі місця, які можуть впливати на графік проекту;
- прогнозування завершення проекту: відстежуючи роботу, що залишилася над проектом протягом певного часу, діаграма згоряння може допомогти передбачити, коли проект буде завершено, що може бути корисним для планування та розподілу ресурсів;
- виявлення та вирішення проблем. Відстежуючи хід виконання проекту протягом певного часу, діаграма згоряння може допомогти виявити будь-які проблеми чи перешкоди, які можуть впливати на часовий графік проекту, і може допомогти командам вжити коригувальних заходів, щоб повернути проект у належне русло.

Burndown Chart показує обсяг роботи, яку було виконано в епіці або спринті, і загальну роботу, що залишилася. Графіки вигоряння використовуються для прогнозування ймовірності завершення командою роботи за відведений час. Також даний графік є чудовим для того, щоб тримати команду в курсі будь-яких несправностей в процесі реалізації.

Як приклад, нижче було зроблено Burndown Chart для спринта ZTM Sprint 8, що зображений нижче.

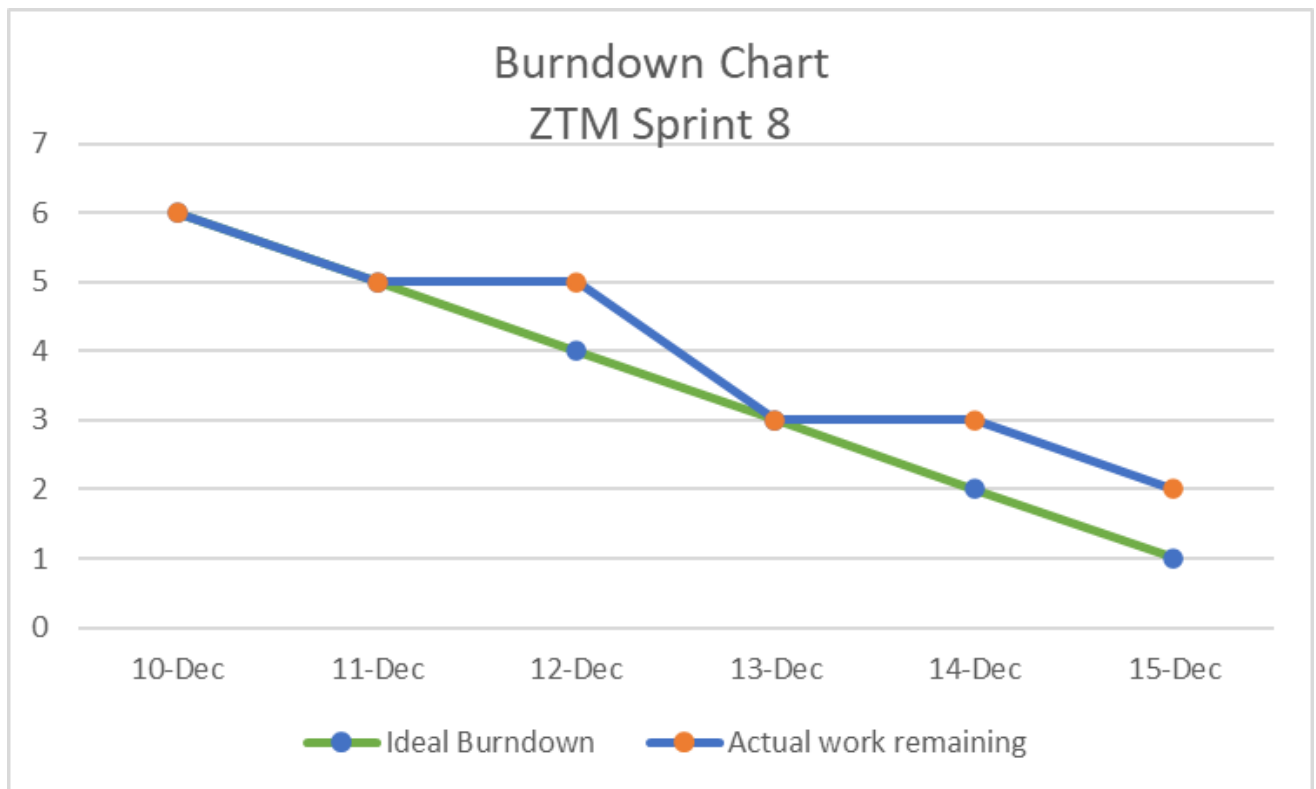


Рисунок 2.3 - Burndown Chart ZTM Sprint 8

Джерело: Розроблено автором.

Зелена лінія: Якщо все піде за планом, ось як команда scrum фактично спалить роботу, що залишилася. Це ідеальна оцінка, яка служить основою для всіх розрахунків проекту.

Синя лінія: Це відображення фактично виконаної роботи та обсягу роботи, що залишається. Оскільки це залежить від реальних подій і затримок на шляху команди, це рідко буває прямою лінією.

Діаграма швидкості — це графічне зображення швидкості, з якою виконується робота над проектом. Він зазвичай використовується в гнучкій розробці програмного забезпечення для відстеження продуктивності команди розробників і прогнозування обсягу роботи, яку можна виконати в майбутніх спринтах.

Діаграма швидкості (Velocity chart) зазвичай містить дві осі: одна відображає обсяг виконаної роботи (зазвичай вимірюється в балах), а інша – час. Графік

регулярно оновлюється, як правило, наприкінці кожного спринту, щоб показати прогрес команди.

Використання діаграми швидкості має кілька ключових переваг, зокрема:

- візуальне відстеження продуктивності: діаграма швидкості надає чіткий і стислий спосіб відстеження продуктивності команди розробників з часом і може допомогти визначити будь-які тенденції чи закономірності в продуктивності команди;
- прогнозування майбутньої продуктивності: відстежуючи швидкість команди в часі, діаграма швидкості може допомогти передбачити обсяг роботи, який можна виконати в майбутніх спринтах, що може бути корисним для планування та розподілу ресурсів;
- виявлення та вирішення проблем. Відстежуючи швидкість команди в часі, діаграма швидкості може допомогти визначити будь-які проблеми або перешкоди, які можуть впливати на продуктивність команди, і може допомогти командам вжити коригувальних заходів для покращення продуктивності.

Velocity chart показує середній обсяг роботи, яку команда Scrum виконує під час спринту. Команди можуть використовувати Velocity chart, щоб передбачити, як швидко вони зможуть подолати відставання, оскільки звіт відстежує прогнозовану та виконану роботу протягом кількох спринтів. Чим більше спринтів, тим точніший прогноз.

Як приклад, нижче було зображено Velocity Chart для усіх спринтів проекту (зліва направо): ZTM Sprint 2, ZTM Sprint 3, ZTM Sprint 8, ZTM Sprint 9, ZTM Sprint 10 та ZTM Sprint 12.

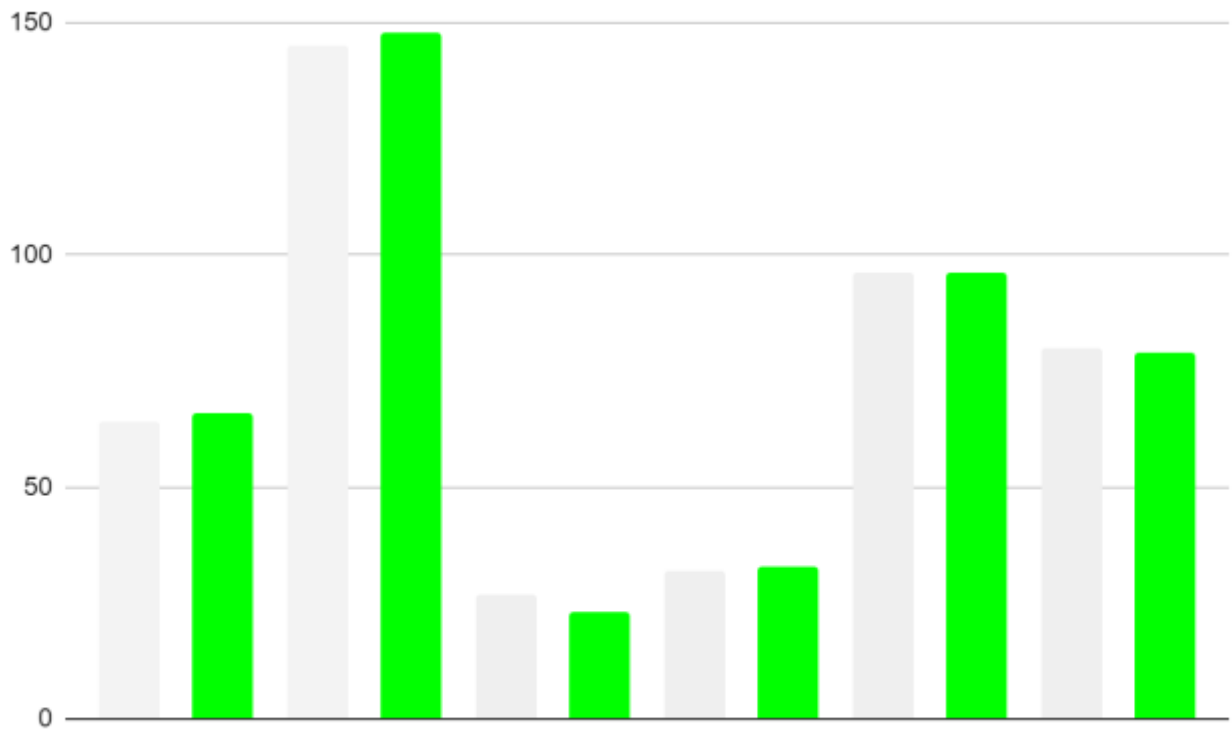


Рисунок 2.4 - Velocity Chart ZTM Sprint 8

Джерело: Розроблено автором.

Зелений графік: Фактична кількість story points на спринт.

Сірий графік: Очікувана кількість затратних story points на спринт.

2.5.3 Моделювання змін команди та стейкхолдерів

Оновлена таблиця стейкхолдерів наведена нижче.

Таблиця 2.10 - Оновлені стейкхолдери проекту

| № | Роль | Опис ролі | Контакти |
|---|----------------------------|---|-------------------|
| 1 | Власник компанії-замовника | Створює ідеологію компанії та визначає цілі | yuriy23@gmail.com |
| 2 | QA. Engineer | Виявлення багів та створення тест-кейсів зі сторони замовника | |
| 3 | UX спеціаліст | Проводить незалежне UX тестування зі сторони замовника | |

Джерело: розроблено автором.

У таблиці нижче наведено оновлені витрати на кожен з етапів згідно з виконаним обсягом робіт.

Таблиця 2.11 - Оновлені витрати на кожен з етапів робіт

| № | Вид діяльності | Назва посади | Кількість залучених фахівців | Кількість годин на виконання | Вартість виконання, \$ |
|---------------------------------|----------------|--------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Розробка прототипу UI/UX | | | | | |
| 1 | Дизайн | UI/UX дизайнер | 1 | 66 | \$1650 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 5 | \$200 |
| Розробка MVP | | | | | |
| 1 | Верстка | FrontEnd розробник | 1 | 40 | \$1200 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|--------------------|---|----|----------|
| 2 | Програмування | BackEnd розробник | 1 | 98 | \$4410 |
| 3 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 20 | \$800 |
| Тестування та дебаггінг | | | | | |
| 1 | Тестування | QA. Engineer | 1 | 45 | \$675 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 5 | \$200 |
| 3 | Верстка | FrontEnd розробник | 1 | 15 | \$450 |
| 4 | Програмування | BackEnd розробник | 1 | 35 | \$1575 |
| Введення в експлуатацію та підтримка | | | | | |
| 1 | Тестування | QA. Engineer | 1 | 20 | \$300 |
| 2 | Фасилітація | Scrum master | 1 | 7 | \$280 |
| 3 | Програмування | BackEnd розробник | 1 | 53 | \$2385 |
| Загалом: | | | | | \$14 125 |

Джерело: розроблено автором.

2.5.4 Прогнозування проекту по завершенню (аналіз результатів)

Прогноз термінів зі спринтів, що залишилися, наведений нижче у вигляді таблиці.

Таблиця 2.12 - Прогноз термінів проекту

| Назва спринта | Дата початку | Дата кінця | Статус |
|---------------|--------------|------------|--------|
| ZTM Sprint 2 | 2022-11-15 | 2022-11-24 | DONE |

| | | | |
|---------------|------------|------------|-------------|
| ZTM Sprint 3 | 2022-11-25 | 2022-12-09 | DONE |
| ZTM Sprint 8 | 2022-12-10 | 2022-12-17 | IN PROGRESS |
| ZTM Sprint 9 | 2022-12-18 | 2022-12-30 | TO DO |
| ZTM Sprint 10 | 2022-12-31 | 2023-01-16 | TO DO |
| ZTM Sprint 12 | 2023-01-17 | 2023-01-30 | TO DO |

Джерело: розроблено автором.

2.6 Моніторинг продукту та результату проєкту

На базі виконаних робіт було визначено результати проєкту та здійснено моніторинг продукту, а саме, визначено відсоток виконаного плану проєкту, бюджету, вимог, визначено кількість виконаних епіків та проаналізовано ціннісну пропозицію для клієнта.

Отже, за результатами, проєкт виконаний на 46%, витрачено 47% бюджету, реалізовано 77% вимог, завершено 1 епік (2 епік на стадії завершення), реалізовано прототип UI/UX та частково MVP.

2.7 Висновки по розділу 2

У другому розділі було детально описано особливості гнучкого управління створенням продукту з використанням фреймворку Scrum, а саме, визначено: цілі, бюджет проєкту, план виконання (у вигляді Roadmap) та терміни виконання проєкту. Також було визначено учасників проєкту, що складаються з Scrum-команди та стейкхолдерів проєкту.

Наступним кроком було виконано роботу з вимогами, а саме, визначено середовище для реєстрації вимог, визначено метод завдяки якому буде виконано пріоритизацію вимог, сформовано ступені критичності багів для подальшої

коректної роботи з їх усунення та проаналізовано види тестування та етапи створення тест-кейсів, що будуть використані у проекті.

На етапі моніторингу виконання проекту частина робіт вже є виконаною, а інша частина ще в процесі реалізації, що зумовило моделювання оновленої RoadMap проекту та показників стану виконання проекту, а саме, було побудовано Burndown chart (діаграма вигоряння) та Velocity chart (діаграму швидкості), на основі яких було спрогнозовано оновлені терміни виконання проекту.

На базі виконаних робіт було визначено результати проекту та здійснено моніторинг продукту, а саме, визначено відсоток виконаного плану проекту, бюджету, вимог, визначено кількість виконаних епіків та проаналізовано ціннісну пропозицію для клієнта.

РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Сучасні концепції, методи, інструментарій лідерства, управління комунікаціями/взаємодією в команді

Лідерство - це здатність людини очолювати групу людей і керувати ними, зокрема через мотивацію, напрямок і керівництво. Лідер повинен мати харизму, впевненість у собі та здатність взаємодіяти з людьми, щоб домогтися результату.

Кожен лідер користується різними стилями лідерства, що представляють собою різні методи та підходи, які лідери використовують для керування командою та досягнення цілей. Можна виокремити найбільш поширені стилі лідерства, а саме:

- Лідерство трансактивне - лідер підтримує свою команду, дає їй навчання та поради, але дозволяє їй самостійно вирішувати проблеми.
- Лідерство авторитарне - лідер вирішує всі проблеми та керує командою без дозволу її учасників.
- Лідерство демократичне - лідер дозволяє своїй команді вирішувати проблеми колективно.
- Лідерство сервант - лідер підтримує свою команду та допомагає їй вирішувати проблеми, але сам не керує нею.

Важливо враховувати, що один стиль лідерства може бути більш ефективним в певній ситуації, а інший - в іншій.

Окрім цього, існує множина концепцій лідерства, які відносяться до чинників, які лідери враховують при застосуванні стилю лідерства. Ці принципи зосереджені на ідеях та уявленнях щодо якостей, якими мають володіти лідери, і про те, як вони мають виконувати роль лідера. Крім того, концепції лідерства допомагають професіоналам зрозуміти, які навички та риси характеру слід розвивати, щоб просуватися на керівних посадах.

Серед таких концепцій слід виділити найбільш популярні:

- Традиційне лідерство, яке ґрунтується на ідеї, що лідер має бути досвідченою та авторитетною фігурою, яка контролює і керує групою.
- Лідерство наслідування, яке ґрунтується на ідеї, що люди слідуватимуть за лідером, який демонструє зразкову поведінку та зацікавлений у їхньому благополуччі.
- Лідерство трансформації, яке ґрунтується на ідеї, що лідер має бути натхненником і мотиватором, який сприяє змінам і розвитку індивідів і групи.
- Лідерство сервісу, яке ґрунтується на ідеї, що лідер має служити інтересам групи та суспільства і бути готовим жертвувати своїми власними інтересами для досягнення цілей групи.
- Лідерство ситуативне, яке ґрунтується на ідеї, що лідер має бути гнучким і адаптивним, і залежно від ситуації використовувати різні стилі лідерства.
- Лідерство партнерства, яке ґрунтується на ідеї, що лідер повинен співпрацювати і партнерствувати з іншими членами групи та іншими організаціями для досягнення спільних цілей.
- Лідерство делегування, яке ґрунтується на ідеї, що лідер повинен делегувати відповідальність і авторитет іншим членам групи, для розвитку їхніх навичок і впевненості.

Тим не менш, основою успішної взаємодії команди та лідерства є ефективна комунікація. Ефективна комунікація - це чітке вираження ідей у формі та тоні, які можуть бути легко і правильно інтерпретовані іншою стороною. Спілкування завжди двосторонній процес за участю відправника та одержувача.

Існують різні форми та засоби комунікації, які відрізняються тоном, вибором слів, мовою тіла, зоровим контактом, особистісним простором та навіть поставою.

Спілкування віч-на-віч передбачає чітку передачу повідомлення від однієї особи та належне і правильне отримання та інтерпретацію повідомлення другою особою. Такі аспекти, як тон, вибір слів, мова тіла, зоровий контакт та уважність, можуть вплинути на те, чи буде цей тип спілкування достатньо ефективним, щоб створити

змістовний діалог між двома людьми, чи він призводить до дискomунікації і непорозумінь.

Важливим інструментом у вдосконаленні вербального спілкування є застосування прийомів невербального спілкування. Зазвичай особистий простір приблизно дорівнює відстані витягнутої руки людини і продовжується навколо людини. Постава зазвичай ілюструє повагу/неповагу до співрозмовника/аудиторії. Те, що в одній культурі може бути ввічливим, в іншій може виявитися грубим або неправильно зрозумілим.

Комунікаційна модель Альберта Мехрабіана показує, що 7% впливу на почуття і ставлення відбуваються за допомогою слів, які ми використовуємо в устному спілкуванні, 38% відбуваються через тон і голос, 55% — через мову тіла, 7% переданої інформації приходить на слова, вербальний канал, 38% - на просодію (мовознавство) і 55% - на візуальні засоби (зокрема, міміку, жести, поставу), невербальний канал. Вербально інформація передається не лише словами, а й тоном і забарвленням голосу.

Якщо казати про невербальне спілкування, то воно включає в себе:

- зоровий контакт;
- мову тіла;
- вираз обличчя;
- постава;
- дотики;
- особистий простір.

Психологічний вплив – активна цілеспрямована діяльність, метою якої є отримання необхідної інформації або зміна психіки чи поведінки об'єкта (окремої людини чи групи людей). Цілеспрямованість у даному випадку передбачає, що суб'єкт впливу (той, хто впливає) має і усвідомлює певну мету, а його діями керує уявлення про те, яким повинен стати об'єкт впливу, як повинна змінитись його поведінка.

Існує декілька класифікацій видів психологічного впливу, які наведено у таблиці нижче.

Таблиця 3.1 - Класифікація видів психологічного впливу.

| Вид впливу | Опис |
|----------------------------|--|
| Переконання | Свідомий, аргументований вплив на іншу людину або групу людей з метою змінити їхні судження, ставлення, наміри або рішення. |
| Самопросування | Відкритий прояв свідчення наявності у людини своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненою по здобуткам й завдяки цьому отримати перевагу. |
| Маніпуляція | Прихований від опонента вплив на нього, на його систему ставлень. |
| Прихиляння до наслідування | Створення у іншої людини бажання «бути схожою», подібною до зразка. |
| Прохання | Словесне звертання до людини із пропозицією задовольнити потребу або бажання ініціатора. |
| Примус | Вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплюване прихованими або явними погрозами. |
| Деструктивна критика | Зневажливі або образливі судження висловлення про особистість опонента, грубий, а іноді агресивний осуд, ганьблення або осміяння його пороків, вчинків. |
| Ігнорування | Навмисна неуважність, підкреслене неприйняття людини, при якому ігнорування, найчастіше, виступає як тактична форма примусу або залучення уваги людини до чогось. |
| Зараження | Передача свого психологічного стану і ставлення іншій людині або групі осіб. |
| Навіювання | Навмисний свідомий вплив на підсвідомість людини або групи осіб з метою зміни їхнього стану або відношення до питання, а також створення схильності до певних дій. |

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, по своїй сутності психологічний вплив представляє «проникнення» однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб). Даний вплив на психічний стан, думки, почуття і дії іншої людини здійснюється винятково за допомогою психологічних засобів (вербальних або невербальних). Психологічний вплив має зовнішнє (відносно реципієнта) походження і, будучи сприйнятим ним, приводить до зміни конкретних психологічних регуляторів певної активності людини. При цьому сутнісними характеристиками категорії психологічного впливу виступають: структура психологічного впливу, етапи процесу психологічного впливу, стратегії психологічного впливу, мішені психологічного впливу, методи психологічного впливу, види психологічного впливу.

3.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями

Перш за все, необхідно визначити, що саме має на увазі поняття Agile-команда і для цього було вирішено розглянути Agile-команду за ключовими характеристиками, а саме:

- 1) Особливості Agile-команди, як соціальної групи.
- 2) Ключові характеристики малої соціальної групи.
- 3) Ключові характеристики Agile-команди як такої, що самоорганізується.
- 4) Ключові характеристики Agile-команди, як багатофункціональної (крос-функціональної).

Якщо говорити про Agile-команду загалом, то це «крос-функціональна та самоорганізована команда, яка відповідає за постачання нового продукту end-to-end (від початку до кінця) [1]». Також це саме та команда, яка має всі необхідні ресурси для цього.

У Agile все зав'язано на команді та взаєминах між людьми всередині команди. Тому Agile-команду можна і слід розглядати із боку соціальної групи.

Під поняттям «соціальна група» необхідно розуміти, що це «один із головних елементів соціальної структури суспільства, що є сукупністю людей, об'єднаних будь-якою суттєвою ознакою — загальною діяльністю, загальними економічними, демографічними, етнографічними, психологічними характеристиками [3]». Також, соціальна група може бути визначена як «об'єднання людей, які мають загальну значиму соціальну ознаку, на якій засновано їхню участь у певній діяльності, пов'язаній системою відносин, що регулюються формальними або неформальними соціальними інститутами [4]».

Тобто соціальна група — це якась сукупність людей, пов'язаних між собою однією ідеєю чи сферою діяльності. Саме так можна і охарактеризувати учасників команди Agile, які об'єднуються щоб разом розробити якісний продукт і бути підтримкою та опорою один для одного у разі виникнення проблем та перепон на досягненні їх загальних поставлених цілей.

Серед особливостей такої соціальної групи можна назвати такі як:

- команда має бути відносно невеликою, близько 5-12 осіб;
- команда повинна мати ті компетенції та повноваження, які необхідні для успішної реалізації проекту;
- команда має бути крос-функціональною;
- команда має бути самоорганізованою;
- команда повинна бути в одному місці (це необов'язково, але бажано).

Якщо говорити про розмір команди, то «оптимальний розмір команди гнучкого проекту – 7 осіб, максимальний розмір – 12 осіб. Команда має бути компактною, оскільки за більшої кількості учасників важко підтримувати тісні, стабільні та ефективні комунікації, які потрібні для роботи в динамічному режимі гнучких підходів [2]».

У наведених вище визначеннях можна виділити елементарні параметри групи. До елементарних параметрів будь-якої групи відносяться: композиція групи, структура групи, групові процеси, групові норми та цінності, система санкцій.

Композиція групи - це «сукупність показників членів групи, важливих з погляду аналізу групи як цілого.

Структура групи розглядається з погляду тих функцій, які виконують окремі члени групи, і навіть з погляду міжособистісних взаємин у ній. Виділяють структури переваг (соціометрична структура), влади та комунікацій.

До групових процесів відносяться, перш за все, такі показники динаміки групи, як процес розвитку та згуртування групи, процес групового тиску, вироблення рішень [5]».

Виходячи з цього, команду Agile було описано за допомогою параметрів соціальної групи у таблиці Г.1.

Самоорганізовані команди самостійно вирішують, як виконувати свою роботу, а не дотримуються зовнішніх вказівок. І Agile-команда саме та, яка чудово підходить під цей опис.

Якщо говорити загалом, то самоорганізовані команди, то «це команди, які:

- беруть завдання у роботу самостійно, не чекають, що завдання призначить хтось зверху;
- самі керують своєю роботою: розподілом роботи, оцінкою, постачанням, реворками;
- потребують наставництва і коучингу, але не потребують управління та контролю;
- багато взаємодіють один з одним та їхні обіцянки – це обіцянки перед командою, а не перед Scrum-майстром;
- вони розуміють вимоги і не бояться питати;
- вони постійно розвивають свої навички та висувають інноваційні ідеї та покращення.

Умови появи самоорганізації в Agile-команді:

- достатній рівень компетенції, що усуває потребу у напрямі дій зверху;

- працює як команда, а не як група;
- інтерес у виконуваний роботі;
- довіра та повага, взаємодопомога у вирішенні проблем, фіксації багів тощо;
- досить велика тривалість роботи разом [9]».

Якщо розглядати Agile-команду, як крос-функціональну, то потрібно розуміти, що крос-функціональність — це властивість команди, а не індивідуума. Команда будується з людей із взаємодоповнювальними навичками, і тільки команда може зробити деякий закінчений інкремент продукту, який не досягається кожним окремо.

Тим не менш, насправді, компетенції кожного з команди дуже важливі для досягнення загального результату. Зараз найчастіше можна зустріти не універсальних «гравців», а саме вузькопрофільних спеціалістів.

Але головною метою крос-функціональних команд є підвищення оперативності, відповідальності, продуктивності та готовності до прийняття рішень учасників цих команд.

Серед основних параметрів крос-функціональної команди можна назвати:

- 1) Спілкування.
- 2) Почуття відповідальності;
- 3) Адаптованість;
- 4) Світогляд.

З використанням характеристики «спілкування», мають на увазі «щоденні планерки (короткі наради команд, які мають більше спілкування по суті, ніж звичайні наради), щоб усі співробітники були у курсі подій. Спілкування з іншими співробітниками потрібно як тоді, коли щось пішло негаразд чи треба терміново внести зміни у хід роботи [10]».

Почуття відповідальності означає важливість помилок у команді. Помилки у будь-якому проекті та в принципі в житті неминучі. Гарна команда перетворює помилки на можливість для навчання та створення нових шляхів для вирішення тієї чи іншої проблеми, а не на можливість звинуватити когось.

Адаптованість характеризуються тим, що «під час реалізації проекту багато що може змінитися, і ваші крос-функціональні команди мають бути готові до цього. Це означає, що вони мають швидко та ефективно реагувати на ці зміни. Ваша команда має почуватися впевнено на новому шляху до успішної реалізації проекту. Це повертає нас до питання довіри: співробітники повинні сміливо пробувати нове, відповідати за свої дії та не шукати винних у разі невдачі [10]».

Світогляд - це та характеристика Agile-команди, яку має прийняти кожен її член, тобто «Ви повинні дуже чітко розуміти, як просувається будь-який проект, і взяти на себе свою частку відповідальності. Потрібно приймати рішення у комплексі та порушувати питання всім разом. У співробітників має бути бажання не просто зробити щось, але зробити щось добре. Це має стати ключовим принципом вашої команди [10]».

Тож, можна зробити висновок, що Agile-команда - це група людей, які працюють разом над створенням продуктів або послуг з використанням гнучкої структури. Agile - це підхід до управління проектами, який цінує гнучкість, співпрацю та задоволеність клієнтів. Гнучкі команди, як правило, самоорганізуються та самоуправляються, і вони дотримуються ітеративного та поступового підходу до завершення роботи. Гнучка структура підкреслює важливість реагування на зміни та адаптації до нової інформації, а також заохочує постійну комунікацію та співпрацю між членами команди. Гнучкі команди часто використовують гнучкі методології, такі як Scrum, щоб керувати своєю роботою та вимірювати прогрес.

3.3 Інструментальна скринька лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для ключових ролей гнучкого фрейму.

На підставі проведеного аналізу Agile-команди як об'єкту управління взаємодією/комунікаціями та множини концепцій лідерства і психологічного впливу було обрано найбільш притаманні Agile-середовищу. Результати співставлення наведено у таблицях нижче.

Таблиця 3.2 - Найбільш притаманні концепції лідерства для Agile-середовища

| № | Концепції лідерства | Особливості Agile-команди | | | |
|---|-------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| | | Соціальна група | Мала соціальна група | Самоорганізована команда | Крос-функціональна команда |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Традиційне лідерство | | | | |
| 2 | Лідерство наслідування | | | | |
| 3 | Лідерство трансформації | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

| | | | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Переконання | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| 2 | Самопросування | | ✓ | | | | |
| 3 | Маніпуляція | | | | | | |
| 4 | Прихильння до наслідування | | | | ✓ | | ✓ |
| 5 | Прохання | | | ✓ | | | |
| 6 | Примус | | | | | | |
| 7 | Деструктивна критика | | | | | | |
| 8 | Ігнорування | | | | | | |
| 9 | Зараження | | | | | | |
| 10 | Навіювання | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Джерело: розроблено автором.

3.4 Практика лідерства, управління взаємодією/комунікаціями при створенні продукту «ZLODEI Task Manager»

Під час створення продукту «ZLODEI Task Manager» Agile лідер дбав про сприятливу робочу обстановку і проводив правильні типи зустрічей та робочих нарад. Під час них, будь то «стенд-ап» наради, семінари, масштабні обговорення і т. п., він приймав нейтральну позицію як фасилітатор.

Під час таких зустрічей безперечно виникали конфлікти всередині команди, а також у співпраці з іншими групами та зацікавленими сторонами. Там, де люди

працюють разом протягом більш тривалого періоду часу, конфлікт є засобом зміцнення зв'язків, сприймається його неминучість і розглядається це як можливість навчитись та вилучити з цього корисний досвід для себе.

Для того щоб спрямувати конфлікти в конструктивне русло, agile лідер забезпечував середовище, у якому конфлікти можуть використовуватися в інтересах команди. Тобто заздалегідь були домовленості про те, як мотивуються розбіжності, коли вони виникають. Іноді гнучкі принципи і те, як вони використовуються в повсякденній практиці, стають джерелом конфліктів. Agile лідер стимулює залучених людей знайти спільну мову. У результаті команда розвиває свої власні навички для вирішення конфлікту.

3.5 Самоаналіз м'яких навичок та власного менеджерського потенціалу управлінця в Agile-середовищі

Самоаналіз є важливою частиною професійного розвитку будь-якого менеджера, і це особливо важливо в гнучкому середовищі, де гнучкість і адаптивність є ключовими.

Самоаналіз м'яких навичок і власного менеджерського потенціалу управлінця у Agile-середовищі - це процес оцінки своїх комунікативних, менеджерських і лідерських навичок, які необхідні для успішного управління Agile-командою. Самоаналіз дозволяє управлінцеві визначити свої сильні та слабкі сторони, а також знайти шляхи їх покращення.

Для самоаналізу було вибрано онлайн інструмент «Цінності в дії» VIA. Цей інструмент (тест) акцентує увагу на унікальних перевагах (на відміну від навичок та інтересів), ключових характеристиках особистості, які стимулюють залученість і формують ваше мислення, почуття та поведінку. Загалом тест налічує 120 різноманітних тверджень, що допомагають визначити унікальні особистісні переваги.

За допомогою низки критеріїв оцінки необхідно оцінити твердження, а саме:

- 1) «Дуже схоже на мене».
- 2) «Схоже так».
- 3) «Нейтрально».
- 4) «Несхоже на мене».
- 5) «Дуже несхоже на мене».

VIA Survey (Adult)

Please choose one option in response to each statement. All of the questions reflect statements that many people would find desirable, but we want you to answer only in terms of whether the statement describes what you are like. Please be honest and accurate! We cannot rank your strengths until you answer all of the 120 questions.

| | ДУЖЕ СХОЖЕ НА МЕНЕ | СХОЖЕ ТАК | НЕЙТРАЛЬНО | НЕСХОЖЕ НА МЕНЕ | ДУЖЕ НЕСХОЖЕ НА МЕНЕ |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Однією з моїх переваг є здатність висувати нові, цікаві ідеї. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Мені неодноразово доводилось відстоювати свою точку зору, навіть за умов сильної протидії. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Я завжди доводжу справу до кінця. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Я завжди виконую свої обіцянки. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Дотримання здорової діти не є для мене проблемою. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Я завжди у всьому бачу позитивні аспекти. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Мої переваги – в сфері духовного, а не тілесного. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Я знаю, як поводитись в різних життєвих ситуаціях. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Я ніколи не залишаю роботу незавершеною. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Мені подобається робити щось приємне для своїх друзів. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

PLEASE ANSWER ALL TO CONTINUE

Рисунок 3.1 - Інструмент для самоаналізу «Цінності в дії»

Джерело: <https://www.viacharacter.org/>

Як результат, після проходження тестування було виділено топ 5 моїх софт-скілів, а саме:

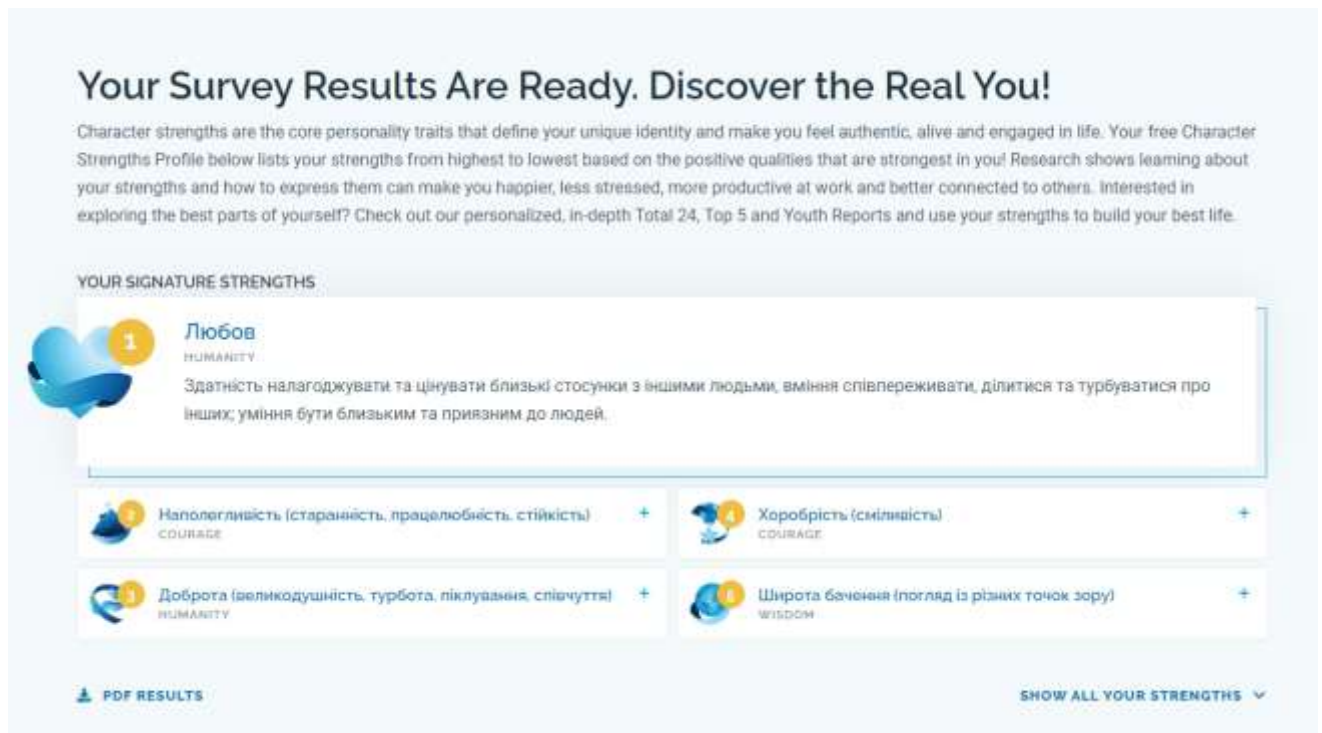
- 1) Любов (людяність).
- 2) Наполегливість (старанність, працелюбність, стійкість).
- 3) Доброта (великодушність, турбота, піклування, співчуття).
- 4) Хоробрість (сміливість).
- 5) Широта бачення (погляд із різних точок зору).

Результат тестування наведено на рисунку 3.2.

Your Survey Results Are Ready. Discover the Real You!

Character strengths are the core personality traits that define your unique identity and make you feel authentic, alive and engaged in life. Your free Character Strengths Profile below lists your strengths from highest to lowest based on the positive qualities that are strongest in you! Research shows learning about your strengths and how to express them can make you happier, less stressed, more productive at work and better connected to others. Interested in exploring the best parts of yourself? Check out our personalized, in-depth Total 24, Top 5 and Youth Reports and use your strengths to build your best life.

YOUR SIGNATURE STRENGTHS



| Rank | Strength | Qualities |
|------|--------------------------|---|
| 1 | Любов (Humanity) | Здатність налагоджувати та цінувати близькі стосунки з іншими людьми, вміння співпереживати, ділитися та турбуватися про інших; уміння бути близьким та привязним до людей. |
| 2 | Наполегливість (Courage) | старанність, працелюбність, стійкість |
| 3 | Доброта (Humanity) | великодушність, турбота, піклування, співчуття |
| 4 | Хоробрість (Courage) | сміливість |
| 5 | Широта бачення (Wisdom) | погляд із різних точок зору |

PDF RESULTS SHOW ALL YOUR STRENGTHS

Рисунок 3.2 - Результат тестування з виявлення софт-скілів

Джерело: <https://www.viacharacter.org/surveys/finished/25726349>

Згідно з результатом тестування, усі виявлені скіли притаманні управлінцю в Agile-середовищі. Детальний опис кожної навички наведений нижче.

Любов (людяність) - Здатність налагоджувати та цінувати близькі стосунки з іншими людьми, вміння співпереживати, ділитися та турбуватися про інших; уміння бути близьким та привязним до людей.

Наполегливість (старанність, працелюбність, стійкість) - Вміння доводити до кінця почату справу та досягати результатів, не зважаючи на перешкоди; здатність отримувати задоволення від завершення справ чи завдань.

Доброта (великодушність, турбота, піклування, співчуття) - Вміння робити добро, піклуватися та співпереживати, допомагати іншим людям.

Хоробрість (смівість) - Здатність не відступати перед загрозами, викликами, труднощами чи болем; відстоювати справедливість навіть в умовах протистояння; діяти за переконаннями, навіть якщо вони непопулярні серед інших.

Широта бачення (погляд із різних точок зору) - Здатність бачити загальну картину; давати мудрі поради іншим; вміння бачити світ, сповнений сенсом як для себе, так і для інших людей.

Проаналізувавши усі виділені навички, можу зробити висновок, що всі навички є важливими у ролі управлінця, адже співпереживання та вміння спілкуватися дуже важливе у роботі в команді. Ці навички допоможуть наладити «конект» з командою та налагодити відносини, що допоможе у досягненні загальних цілей. Наполегливість допоможе досягати поставлених цілей та досягати результату. Хоробрість буде корисною для того щоб приймати ризиковані рішення та не боятися труднощів та проблем, адже саме проблеми є поштовхом для втілення нових ідей та руху вперед. Погляд з різних точок зору буде корисним для аналізу поточної та виконаної роботи, цілей, що були та мають бути досягнуті.

3.6 Висновки по розділу 3

У третьому розділі було розкрито особливості лідерства та управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням продукту «ZLODEI Task Manager», по-перше, було проаналізовано сучасні методи психологічного впливу та їх особливості.

По-друге було розкрито поняття Agile-команди як об'єкт соціальної групи для виявлення особливостей Agile-середовища. Після аналізу множини концепцій с управління комунікаціями, на підставі цього було визначено найбільш відповідні Agile-середовищу.

В завершенні третього розділу, було проведено самоаналіз м'яких навичок та власного менеджерського потенціалу управлінця в Agile-середовщі завдяки тестуванню, що дозволив виділити топ 5 особистих м'яких навичок управлінця, а саме: Любов (людяність), Наполегливість (старанність, працелюбність, стійкість), Доброта (великодушність, турбота, піклування, співчуття), Хоробрість (сміливість), Широта бачення (погляд із різних точок зору).

ВИСНОВКИ

У результаті виконаної роботи у рамках даної кваліфікаційної роботи здобувачем було розв'язано проблему у сфері менеджмента, за допомогою проведених досліджень, а саме було обгрунтовано візію створюваного продукту для розв'язання поточної проблеми компанії-замовника, а саме, розроблено Business Model Canvas та розглянуто можливості та недоліки компанії, завдяки чому, було сформульовано нову проблему/потребу компанії - відсутність можливості моніторингу робочих задач.

Відповідно до нової сформульованої проблеми було проведено пошук варіантів її вирішення за допомогою методу мозкового штурму. У результаті мозкового штурму було висунуто низку можливих рішень і відібрано один найкращий варіант, що задовольнить усі потреби та вирішить поточну проблему компанії. Найкращим вирішенням проблеми було обрано створення ПО/застосунку за допомогою якого можна буде здійснювати відстеження тасків, адже компанії необхідно мати такий продукт, що повністю втілював у собі усі необхідні інструменти для моніторингу задач. Основною метою при створенні продукту буде розробка сприйнятливою та простого у використанні інтерфейсу з важливими функціями (можливостям) відповідно до потреб компанії.

Для опрацювання рішення проблеми було створено полотно ціннісної пропозиції, що дало змогу визначити цінність нового продукту та на основі якого було у подальшому сформовано бізнес-вимоги до нового продукту.

Сформовані бізнес-вимоги до продукту зумовили перехід на наступний етап - моделювання гнучкого управління новим продуктом з використанням методології Scrum. Відповідно до цього, було визначено: цілі, бюджет проекту, план виконання (у вигляді Roadmap) та терміни виконання проекту. Також було визначено учасників проекту, що складаються з Scrum-команди та стейкхолдерів проекту. Наступним кроком було виконано роботу з вимогами, а саме, визначено середовище для реєстрації вимог, визначено метод завдяки якому буде виконано

пріоритизацію вимог, сформовано ступені критичності багів для подальшої коректної роботи з їх усунення та проаналізовано види тестування та етапи створення тест-кейсів, що будуть використані у проекті.

На етапі моніторингу виконання проекту частина робіт вже є виконаною, а інша частина ще в процесі реалізації, що зумовило моделювання оновленої RoadMap проекту та показників стану виконання проекту, а саме, було побудовано Burndown chart (діаграма вигоряння) та Velocity chart (діаграму швидкості), на основі яких було спрогнозовано оновлені терміни виконання проекту.

На базі виконаних робіт було визначено результати проекту та здійснено моніторинг продукту, а саме, визначено відсоток виконаного плану проекту, бюджету, вимог, визначено кількість виконаних епіків та проаналізовано ціннісну пропозицію для клієнта.

У результаті проведених робіт було також розкрито особливості лідерства та управління взаємодією/комунікаціями для гнучкого управління створенням продукту. За допомогою виявленої множини концепцій лідерства, як наслідок, було виокремлено найбільш відповідні до Agile-середовища та проаналізовано, які саме інструменти було використано у ході роботи над проектом. Після виявлення яких, здійснено самоаналіз м'яких навичок та менеджерського потенціалу управлінця в Agile-середовщі, завдяки чому, було виявлено топ 5 особистих м'яких навичок управлінця.

Отже, в ході кваліфікаційної роботи було спроектовано застосунок для моніторингу робочих задач з використанням фреймворку Scrum, дослідницьких інструментів, розкрито поняття лідерства та комунікації/взаємодії в Agile-середовищі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Сухих К. Agile команда — роли, структура и как организовать работу в команде. URL: <https://leadstartup.ru/db/agile-team>
2. Бутвина Н. Л., Алферов П. А., Ожаровский А. В., Коротких С. С. Анатомия Agile. URL: https://gosagile.cdto.ranepa.ru/3_1
3. Executive.ru. Социальные группы. URL: https://www.executive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%B%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D1%8B
4. Социальная группа. URL: http://wikiinfo.mdpu.org.ua/index.php?title=%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0
5. Морозов А. В. Деловая психология. URL: <http://www.bibliotekar.ru/psihologia-4/213.htm>
6. Варій М. Й.. Психологія. Малі соціальні групи. URL: https://pidru4niki.com/12210605/psihologiya/mali_sotsialni_grupi
7. Роджерс К. М.: Гіль-Естель. Мала група як об'єкт соціально-психологічного дослідження. 1993. 224 с. URL: [http://psychology.univer.kharkov.ua/news2021/NMKD/NMKDprycladna/1\(%D0%9C\)p_sychologiactal_aspects_of_group_dynamics/UK.pdf](http://psychology.univer.kharkov.ua/news2021/NMKD/NMKDprycladna/1(%D0%9C)p_sychologiactal_aspects_of_group_dynamics/UK.pdf)
8. Вікіпедія. Мала група. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D0%B0_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B0
9. Баранов С. Самоорганізація. URL: <http://agilemindset.ru/%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F/>
10. Голод Д. Мифы об Agile. Кросс-функциональными должны быть все члены команды. URL: <https://onagile.ru/trends/agile/agile-myth-2>

11. Dropbox. Что такое кросс-функциональная команда? URL: <https://experience.dropbox.com/ru-ru/resources/cross-functional-teams>
12. Журнал «На Урок». Основи дискусії: як зробити уроки цікавими. URL: <https://naurok.com.ua/post/osnovi-diskusi-yak-zrobiti-uroki-cikavimi>
13. ЕНЦИКЛОПЕДІЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ. Конфлікт. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=3235
14. Юрасов С. Мільйонер у 14. Міжнародний маркетинговий холдинг на 250 осіб у 20. Як компанія Vads киянина Дмитра Макарова об'єднує відомі бренди та відомих блогерів по всьому світу. 2022. URL: <https://dev.ua/news/dmitrii-makarov-1654234458>
15. Baker Tilly. Що таке бізнес-модель і навіщо вона потрібна. 2021. URL: <https://bakertilly.ua/news/id49637>.
16. Пащук Л. Що таке «канва бізнес-моделі»? 2021. URL: <https://kfund.ua/uk/shho-take-kanva-biznes-modeli/>.
17. Судакова Н. Як побудувати прибуткову бізнес-модель Канвас: шаблон і приклади. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/>.
18. Fractus. Основні види бізнес-моделей з прикладами. 2018. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-bizness-modelej-z-prykladamy/>.
19. Bukhanets E. Будуємо схему вашої справи: канва бізнес-моделі. 2019. URL: https://teletype.in/@smrnk/SkGLi_SYB.
20. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. 2021. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>.
21. B2B Market Research Company. What is the Value Proposition Canvas? URL: <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>.

22. Korolov S. Value Proposition Canvas – a Tool to Understand Your Product’s Value from the Customer’s Perspective. 2022. URL: <https://railsware.com/blog/value-proposition-canvas-a-tool-to-understand-your-products-value-from-the-customers-perspective/>.
23. Murugesan S. How to write a Business Requirement Document (BRD). 2022. URL: [https://document360.com/blog/business-requirement-document/#:~:text=Business%20Requirement%20Documents%20\(BRD\)%20are,RFP](https://document360.com/blog/business-requirement-document/#:~:text=Business%20Requirement%20Documents%20(BRD)%20are,RFP).
24. CPRIME. What is Agile? What is Scrum? URL: <https://www.cprime.com/resources/what-is-agile-what-is-scrum/>
25. Wrike. What Is Agile Methodology in Project Management? URL: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-agile-methodology-in-project-management/>
26. Scrum Alliance. WHAT IS SCRUM? URL: <https://www.scrumalliance.org/about-scrum>
27. Javatpoint. Agile Scrum. URL: <https://www.javatpoint.com/agile-scrum>
28. What is a Scrum Master? The Role and Responsibilities. URL: <https://www.visual-paradigm.com/scrum/what-is-scrum-master/>
29. B. Fitzgerald. Scrum Masters: Tracking your team’s confidence. 2019. URL: <https://medium.com/@brettgfitzgerald/scrum-masters-tracking-your-teams-confidence-d5a2e968fb01>
30. Принципи та інструменти керування проектами. Планування проекту. 2018. URL: <https://www.buh24.com.ua/printsipi-ta-instrumenti-keruvannya-proektami-planuvannya-proektu/>
31. The 12 Principles behind the Agile Manifesto. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>
32. Agile-манифест и основополагающие принципы Agile-манифеста. 2021. URL: <https://brainrain.com.ua/agile/>

33. Hamilton T. What is Agile Testing? Process & Life Cycle. 2022. URL: <https://www.guru99.com/agile-testing-a-beginner-s-guide.html>
34. Global App Testing. Best Practices for Agile Testing. URL: <https://www.globalapptesting.com/the-ultimate-guide-to-agile-testing>
35. Krüger N. Agile Testing Methodology — 5 Examples for the Agile Tester. 2018. URL: <https://www.perforce.com/blog/alm/what-agile-testing-5-examples>
36. SMARTBEAR. A Handy Guide to Using Agile Methodology in Testing: Processes, Best Practices & Tools. URL: <https://smartbear.com/test-management/agile-testing-best-practices/>
37. Radigan D. Engineering higher quality through agile testing practices. URL: <https://www.atlassian.com/agile/software-development/testing>
38. Adobe Communications Team. Agile Velocity. 2022. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/velocity>
39. Keup M. Burndown Chart: What Is It & How to Use One for Agile. 2022.. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/burndown-chart-what-is-it>
40. ALLREF. Комунікації в управлінні. URL: https://allref.com.ua/uk/skachaty/Kommunikacii_v_upravlenii

ДОДАТОК А

Термінологічний словник магістерської роботи

Предметна область менеджменту:

- 1) Бізнес - підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг;
- 2) Делегування - передача знань і повноважень конкретній особі, яка бере на себе відповідальність за їх реалізацію;
- 3) Ефективність менеджменту - ефективність управлінської діяльності, що визначається як відношення результатів, отриманих від реалізації певних важелів управління в організації, до витрат, які супроводжують їх отримання;
- 4) Завдання організації - шляхи досягнення поставлених цілей шляхом управління господарською діяльністю організації;
- 5) Задача - робота, серія або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь визначеним способом у чітко встановлені терміни;
- 6) Керівник - особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена правом приймати рішення щодо розпорядження виділеними їй матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами;
- 7) Керівництво - вид управлінської діяльності, який на основі керівництва і влади забезпечує виконання функцій управління, формування методів управління та їх трансформацію в управлінські рішення за допомогою використання комунікацій; право особи віддавати офіційні розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання;
- 8) Компетентність працівника - рівень загальної та професійної підготовки працівника, а також широта професійного кругозору, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця або виконуваної роботи, які постійно змінюються;

- 9) Комунікація - обмін інформацією між людьми за допомогою слів, букв, символів, жестів, за допомогою яких виражається ставлення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра і взаємне прийняття поглядів;
- 10) Конфлікт - відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути конкретні особи або групи осіб;
- 11) Лідер - особа, яка користується безумовним авторитетом і повагою завдяки своїм особистим видатним людським, інтелектуальним або професійним якостям;
- 12) Лідерство - здатність за допомогою особистих якостей впливати на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації;
- 13) Менеджмент - самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення певних цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління;
- 14) Метод - захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення завдання, виконання певної операції;
- 15) Місія - основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування;
- 16) Мотивація - процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих або організаційних цілей;
- 17) Система - внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле і діють спільно для досягнення мети;
- 18) Стратегічне планування - системний, аналітичний підхід, який аналізує бізнес і навколишнє середовище в цілому;
- 19) Структура організації - логічний взаємозв'язок рівнів управління та функціональних зв'язків, побудований у формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації;

- 20) Управлінське рішення - результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до мети системи управління;
- 21) Ціль - конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

Предметна область Agile-менеджменту проектів:

- 1) Agile - гнучкий підхід до управління проектами, який дозволяє компаніям ставати більш адаптивними, оптимізує процеси та не перевантажує команду;
- 2) Bug - помилка в роботі програмного продукту, викликана недопрацьованим кодом;
- 3) Daily - щоденні командні наради тривалістю 15 хвилин, під час яких кожен ділиться своїми завданнями на день та повідомляє, чи потрібна допомога в їх виконанні;
- 4) Developers - особи, які працюють над Елементами Беклога Спринту;
- 5) MVP - метод розробки, за якого на ринок виводять продукт із базовим функціоналом;
- 6) Performance Review - підхід в оцінці персоналу, який дозволяє виміряти продуктивність кожного співробітника компанії;
- 7) Product Backlog Item - мета, яка ставиться на Спринт, і може бути досягнута через виконання Елементів Беклога Спринту;
- 8) Product Goal - описує майбутній стан продукту, який може виступати як кінцева мета, що використовується Скрам-командою під час планування роботи;
- 9) Product Owner - одна з 3 зон відповідальності в Скрам-команді, яка відповідає за формування бачення досконалого продукту, який при цьому можна реалізувати;
- 10) Pull request - пропозиція змінити код у чужому репозиторії;
- 11) Scrum - гнучка методологія управління проектами для ефективного контролю процесів розробки;

- 12) Scrum Master - особа, яка навчає команду усувати перешкоди, є коучем команди та фасилітує Заходи Скраму;
- 13) Scrum Team - невелика команда людей, яка складається зі Скрам-майстра, одного Власника Продукту і Розробників;
- 14) Sprint - короткі регулярні цикли тривалістю не більше чотирьох тижнів;
- 15) Sprint Board - інструмент, що допомагає візуалізувати Беклог Спринту протягом Спринту;
- 16) Sprint Burndown Chart - графічне представлення того, скільки роботи вже зроблено і скільки ще залишається зробити;
- 17) Sprint Goal - мета, яка ставиться на Спринт, і може бути досягнута через виконання Елементів Беклога Спринту;
- 18) Sprint Planning - зустріч на якій Скрам-команда планує роботу на наступний Спринт;
- 19) Sprint Retrospective - можливість для скрам-команди провести інспекцію своєї роботи і створити план поліпшень на наступний Спринт;
- 20) Sprint Review - один із 5 Заходів Скраму, який проводиться наприкінці Спринту, щоб клієнти та зацікавлені особи провели інспекцію Інкременту і дали зворотний зв'язок щодо нього, а Скрам-команда, за необхідності, зробила адаптацію Беклога Продукту;
- 21) Story Points - умовна величина, що дає змогу давати Елементом Беклога відносні ваги;
- 22) Velocity - величина, що відображає кількість роботи, яку Скрам-команда може виконати за один Спринт;
- 23) БД - організована сукупність даних, що зберігається в електронному вигляді в комп'ютерній системі;
- 24) Бекап - копія комп'ютерних даних, яка може бути використана в майбутньому для відновлення оригіналу в разі втрати даних;
- 25) Беклог продукту - перелік завдань для створення і покращення продукту;
- 26) Бібліотека - набір готового коду, який користувачі використовують для оптимізації завдань;

- 27) Інкремент - один із трьох Артефактів Скраму, що відображає крок на шляху до Цілі Продукту;
- 28) Код-рев'ю - процес покращення якості коду і продукту в цілому;
- 29) Крос-функціональна команда - команда, яка має всі необхідні навички, щоб виконувати роботу і не залежати від тих, хто не є частиною команди;
- 30) Відкритість - один із принципів scrum, що означає, що команда разом із зацікавленими особами доходять згоди про те, щоб відкрито обговорювати всю роботу і складнощі, що виникають під час її виконання;
- 31) Оцінка - прогнозування зусиль, які знадобляться для завершення роботи над Елементом Беклогу Продукту;
- 32) Прозорість - один із принципів скрам, який означає, що значущі аспекти процесу і продукту мають бути доступні тим, хто відповідає за його результат;
- 33) Реліз - фінальна версія програмного продукту;
- 34) Сміливість - один із принципів скрам, який означає, що члени Скрам-Команди мають сміливість діяти правильно і вирішувати складні проблеми;
- 35) Стейкхолдер - особа, яка дає зворотний зв'язок Власнику Продукту і Скрам-команді загалом щодо бачення, Беклогу Продукту та Інкрементів;
- 36) Повага - один із принципів скрам, який означає, що члени Скрам-Команди поважають професіоналізм і самостійність один одного;
- 37) Фіча - функція або особливість продукту;
- 38) Фреймворк - заздалегідь підготовлений набір рішень для розробки.

Предметна область діяльності магістра на основі Національної рамки кваліфікацій:

- 1) ЄКТС - система трансферу і накопичення кредитів, що використовується в Європейському просторі вищої освіти з метою надання, визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів і сприяє академічній мобільності здобувачів вищої освіти;
- 2) Кваліфікація - офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважена установа встановила, що особа досягла компетентностей

(результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується відповідним документом (ступінь, диплом, сертифікат або інше свідоцтво) про вищу освіту;

3) Компетентнісний підхід - підхід до визначення результатів навчання, що базується на їх описі в термінах компетентностей;

4) Компетентність - динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти;

5) Компетенція - надані особі повноваження, коло її службових й інших прав і обов'язків;

6) Комунікація - взаємозв'язок суб'єктів з метою передавання інформації, узгодження дій, спільної діяльності, зокрема для здійснення освіти, навчання;

7) Кредит ЄКТС - одиниця вимірювання обсягу навчального навантаження здобувача вищої освіти, яка використовується в Європейській кредитній трансферно-накопичувальній системі (ЄКТС), необхідного для досягнення визначених (очікуваних) результатів навчання;

8) Освітні кваліфікації - кваліфікації, що присуджуються в освітній системі на основі освітніх стандартів;

9) Рамка кваліфікацій - цілісний структурований опис кваліфікаційних рівнів, через який можуть бути виражені та співвіднесені між собою в узгоджений спосіб усі кваліфікації у певній системі кваліфікацій;

10) Результати навчання - сукупність знань, умінь, навичок, інших компетентностей, набутих особою у процесі навчання за певною освітньо-професійною, освітньо-науковою програмою, які можна ідентифікувати, кількісно оцінити та виміряти.

Предметна область діяльності бізнесу, для якого створюється продукт:

- 1) CPC - ціна кліка, сума, яку рекламодавець платить контекстній системі за клік по оголошенню, зроблений користувачем;
- 2) In-house Афілейт Маркетинг - вид управління, який передбачає запуск проекту самостійно або силами іншого співробітника компанії;
- 3) Influencer Marketing - спосіб просування товарів і послуг через лідерів думок;
- 4) Media Buying - це купівля рекламних майданчиків та ефірного часу в різних медіа;
- 5) R&D - дослідження ринку для розроблення інноваційного рішення, яке раніше ніде не зустрічалося;
- 6) SEO просування - комплекс заходів, спрямованих на підвищення позицій у видачі вашого сайту при пошукових запитах користувачів;
- 7) Social Media Marketing - просування бренду, товарів та послуг в соціальних мережах;
- 8) Контекстна реклама - вид реклами, що показується в контенті, який переглядає користувач;
- 9) Таргетована реклама - специфічний формат реклами в соціальних медіа, яку бачать тільки користувачі, які підпадають під вказані вами параметри: гендерна приналежність, вік, геолокація та список інтересів;
- 10) Цільова аудиторія - група людей, які задовольняють свої потреби за допомогою товару.

ДОДАТОК Б

Програмні результати навчання

Програмні результати навчання, що аналізувались:

ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПР3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПР4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПР7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

ПР8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

ПР9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

ПР10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПР11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

ПР12. Застосовувати методи та інструменти управління ІТ-проектами в Agile-середовищі.

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

| Розділи дослідження | Програмні результати навчання | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|----------|----------|
| | ПР1 | ПР2 | ПР3 | ПР4 | ПР5 | ПР6 | ПР7 | ПР8 | ПР9 | ПР1 0 | ПР1 1 | ПР1 2 |
| Розділ 1 | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | | | | | ✓ | | | | | | | |
| 1.2 | | ✓ | | | | | | | | | | |
| 1.3 | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | ✓ |
| Розділ 2 | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ |
| 2.2 | ✓ | | | | | | | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| 2.3 | | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
| 2.4 | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | ✓ |
| 2.5 | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ |
| 2.6 | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | ✓ |
| Розділ 3 | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | ✓ | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | ✓ |
| 3.3 | | | | | | | ✓ | | | | | ✓ |
| 3.4 | | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ |
| 3.5 | | | | | | | | | | ✓ | | ✓ |

ДОДАТОК В

Бізнес-вимоги до продукту

1. Ціль документа

- Business Requirements Document (BRD) містить вимоги до продукту ZLODEI Task Manager. Він містить як функціональні, так і нефункціональні вимоги, огляд поточного процесу, а також потреби та/чи очікування користувача, мету цього рішення.

2. Опис проєкту

Проєкт передбачає розробку та впровадження системи для відстежування робочих завдань «ZLODEI Task Manager». Першочерговою задачею даного продукту стане можливість відстеження поточних задач відділу (співробітників), дедлайнів, стану та етапів реалізації поточних задач.

3. Рамки проєкту

- 3.1. Завдання у рамках проєкту

- розробка програмного продукту згідно з визначеними вимогами в рамках цього документа;

- впровадження програмного продукту у компанію.

- 3.2. Завдання за рамками проєкту

- Наступні сфери виходять за рамки цього проєкту:

- впровадження будь-якого додаткового функціоналу, що не передбачений вимогам встановленим в п. 3.1.

4. Бізнес цілі

- збільшити відсоток виконаних задач у межах дедлайну;

- оновлення системи контролю над виконанням задач;

- підвищення ефективності роботи співробітників та керівника.

4.1. Бізнес ціль 1

Бізнес ціль 1: Збільшити відсоток виконаних задач у межах дедлайну, означає, що завдяки здійсненню контролю у даному рекламному продукті над етапами реалізації задач, буде легше простежити чи встигає співробітник виконати задачу у межах дедлайну.

- 4.2. Бізнес ціль 2

Бізнес ціль 2: Оновлення системи контролю над виконанням задач, означає, що програмний продукт допоможе поновити організаційну структуру роботи відділів компанії та спростить процес контролю над виконанням задач.

- 4.2. Бізнес ціль 3

Бізнес ціль 3: Підвищення ефективності роботи співробітників та керівника, означає, що через впровадження продукту, що допоможе здійснювати контроль над задачами з боку керівництва, та з боку співробітників, які матимуть змогу вносити коментарі/замітки в задачах, контролювати дедлайни, кількість поточних задач та правильно виставляти пріоритети, що своєю чергою стане причиною підвищення ефективності праці.

5. Поточний процес

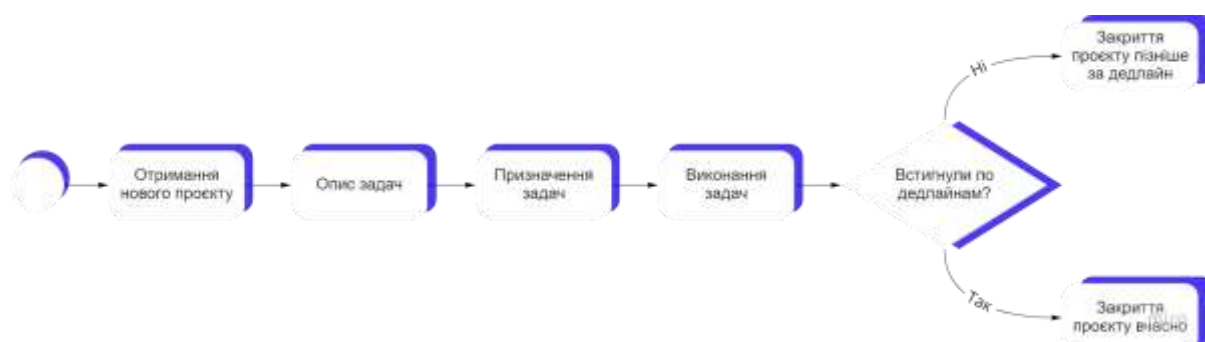


Рисунок В.1 - Поточний процес

Джерело: розроблено автором.

6. Оновлений процес

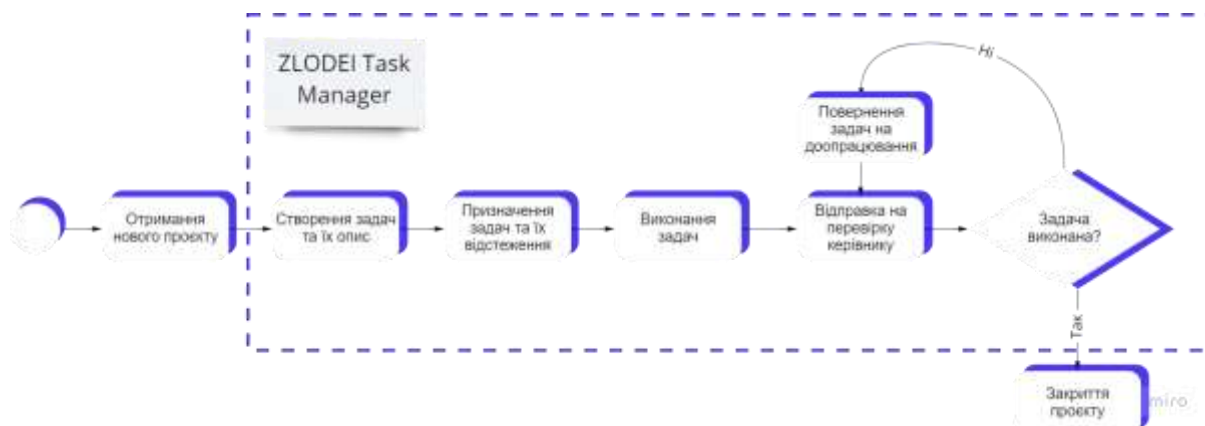


Рисунок В.2 - Поточний процес.

Джерело: розроблено автором.

7. Функціональні вимоги

7.1. Пріоритети

Вимоги в цьому документі поділяються на наступні категорії, що наведені у таблиці нижче.

Таблиця В.1 - Категорії вимог.

| ID | Оцінка | Опис |
|----|----------|--|
| 1 | Critical | Ця вимога є критичною для успіху проекту. Без цієї вимоги проект буде неможливим. |
| 2 | High | Ця вимога є першочерговою, але проект можна реалізувати як мінімум без цієї вимоги. |
| 3 | Medium | Ця вимога є дещо важливою, оскільки вона дає певну цінність, але проект може продовжитися і без неї. |
| 4 | Low | Це вимога з низьким пріоритетом або функція «приємно мати», якщо це дозволяє час та вартість. |
| 5 | Future | Ця вимога виходить за рамки цього проекту і була включена тут для можливого майбутнього випуску. |

Джерело: розроблено автором.

7.2. Вимоги до продукту

| ID | Вимога | Пріоритет | Автор |
|-------|---|-----------|--------------------|
| FR 1 | Створення задач | Critical | Керівник |
| FR 2 | Оновлення задач | Critical | Керівник |
| FR 3 | Видалення задач | Critical | Керівник |
| FR 4 | Зміна статусу задач | Critical | Керівник |
| FR 5 | Відстеження задач | Critical | Керівник |
| FR 6 | Сортування задач за проєктами | Critical | Керівник, менеджер |
| FR 7 | Призначення задач на декількох співробітників | Critical | Керівник |
| FR 8 | Делегування задач | Critical | Керівник |
| FR 9 | Архів виконаних задач | Critical | Керівник |
| FR 10 | Створення дочірніх задач | Medium | Керівник, менеджер |
| FR 11 | Створення звітів по кожному менеджеру | Critical | Керівник |
| FR 12 | Сортування задач за менеджерами | Critical | Керівник |
| FR 13 | Коментарі до задач | Medium | Менеджер |

Рисунок В.3 - Вимоги до продукту.

Джерело: розроблено автором.

8. Нефункціональні вимоги

| ID | Вимога |
|-------|--|
| NFR 1 | Вхід до системи повинен здійснюватися через корпоративну пошту співробітника |
| NFR 2 | Співробітник повинен мати доступ лише до задач свого відділу |
| NFR 3 | Система повинна бути реалізована у вигляді веб-застосунку |

Рисунок В.4 - Нефункціональні вимоги.

Джерело: розроблено автором.

9. Глосарій

Таблиця В.2 - Глосарій.

| Термін | Пояснення |
|---------------|---------------------------------------|
| Дедлайн | Крайній термін виконання завдання. |
| Делегування | Передача задачі іншому співробітнику. |

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Г

Функціональні обов'язки співробітників

Таблиця Г.1 - Функціональні обов'язки співробітників.

| Назва посади | Функціональні обов'язки |
|---------------------|---|
| СЕО компанії | <ul style="list-style-type: none"> - розробка довгострокових стратегій для компанії; - розподіл ресурсів компанії; - розробка корпоративної культури та особливостей роботи компанії; - спілкування зі ЗМІ від імені компанії; - участь у дзвінках із клієнтами та їх пошук; - оцінка ризиків, підтримання місії та створення цілей компанії. |
| Офіс-менеджер | <ul style="list-style-type: none"> - контроль за безперебійною роботою офісу; - зустріч та супровід усіх відвідувачів офісу; - здійснення закупівель обладнання для офісу; - створення сприятливої атмосфери для роботи. |
| Фінансовий директор | <ul style="list-style-type: none"> - оцінка фінансових ризиків; - контроль за всіма платежами; - перевірка фінансових звітів та передача їх аналітику. |
| Головний фінансист | <ul style="list-style-type: none"> - складання фінансових звітів; - оплата блогерів; - контроль над платежами проєктів; - складання фінансових звітів; - оплата блогерів; - контроль над платежами проєктів. |
| HR-Керівник | <ul style="list-style-type: none"> - організація процесу працевлаштування; - навчання та мотивація співробітників; - контроль за пошуком нових співробітників; - формування відносин у колективі; - аналіз скарг та пропозицій від співробітників. |
| HR-Менеджер | <ul style="list-style-type: none"> - пошук нових працівників; |

| | |
|------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - проведення співбесід; - створення вакансій на сайтах з пошуку роботи; - спілкування та попередня співбесіда з потенційними співробітниками. |
| Керівник СБ | <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення інформаційної та технічної безпеки працівників; - проведення анкетування та співбесіди з новими співробітниками. |
| COO | <ul style="list-style-type: none"> - реалізація створених CEO стратегій; - участь у дзвінках із клієнтами; - розробка планів щодо підвищення ефективності роботи компанії; - підбиття підсумків роботи компанії кожного місяця/року/кварталу; - контроль над КРІ співробітників; - координація та контроль роботи відділів. |
| Асистент COO | <ul style="list-style-type: none"> - участь у дзвінках із клієнтами; - участь у діловому листуванні з клієнтами; - складання звітів та таблиць. |
| Керівник відділу | <ul style="list-style-type: none"> - створення, контроль за виконанням завдань відділу; - контроль за взаємостосунками та співпрацею співробітників відділу; - організація дзвінків між співробітниками відділу; - участь у діловому листуванні з клієнтами проєктів; - складання звітів про роботу відділу та контроль над КРІ кожного працівника; - звільнення співробітників та координування, навчання нових. |
| Менеджер | <ul style="list-style-type: none"> - виконання завдань, що надходять від керівника; - допомога у складанні звітів щодо проєктів; - пошук блогерів для проєктів; - створення креативних брифів; - контроль за виконанням умов роботи блогерами. |

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Д

Опис Agile-команди за параметрами соціальної групи

Таблиця Д.1 - Опис Agile-команди за параметрами соціальної групи

| № | Параметр групи | Опис Agile-команди як соціальної групи | Посилання на джерело |
|---|--|--|---|
| 1 | Композиція (кількість, структура, функції) | <p>Agile не наказує будь-яких ролей, крім базового принципу: «Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти».</p> <p>Рольовий розподіл відноситься до того, що визначає процеси, що відбуваються, тому це менш важливий фактор, ніж взаємодія членів команди.</p> <p>У найпоширенішому фреймворку - Scrum - таких ролі три: 1) Власник Продукту, 2) Скрам-майстер, 3) Розробник. Це класичні ролі Agile-команди. Такий розподіл є важливим і має сенс дотримуватися. Кожна роль відповідає за свій функціонал: Власник Продукту за цінність продукту, Скрам-майстер за процеси в команді, розробник за створення продукту.</p> | https://leadstartup.ru/db/agile-team |
| 2 | Групові процеси | <p>Суть Agile у тому, що команда ставить собі за мету і виконує її за певний відрізок часу – ітерацію. Можна провести аналогію із марафоном: команда визначає дистанцію, яку планує пробігти за певний час.</p> <p>Зазвичай ітерація триває два тижні, а потім команда презентує частину працюючого продукту (наприклад, нову</p> | https://vctr.media/agile-scrum-18609/ |

| | | | |
|---|--------------------------|---|---|
| | | <p>функцію в мобільному додатку). Потім ітерація починається знову: команда визначає нову мету і йде до неї. Agile впроваджується на організаційному рівні, а чи не лише на рівні продукту. Agile це швидше філософія, ніж інструмент або фреймворк з чіткими правилами. Її суть — взаємодія між людьми заради створення продукту, який потрібний споживачеві.</p> | |
| 3 | Групові норми і цінності | <p>Маніфест Agile базується і визначає 4 ключові цінності:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; 2) Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; 3) Позитивна співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; 4) Готовність до змін важливіша за дотримання плану. <p>Серед цінностей Scrum це фокусування, сміливість, відкритість, відповідальність (обов'язковість) та повага. Цінності Скрама – це базові передумови ефективного процесу роботи Скрам-команди. Це те, без чого Скрам не працюватиме, або працюватиме неправильно.</p> | <p>https://qagroup.com.ua/publications/agile-info/ https://leadstartup.ru/db/scrum-values</p> |
| 4 | Санкції | <p>Автономність, тобто можливість самостійно приймати рішення на своєму рівні та нести за них відповідальність. Менеджер не приходить і не</p> | <p>https://onagile.ru/trends/leadership/non-financial-motivation-of-agile-teams</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>каже, що робити. Кожен фахівець разом із членами своєї команди вирішує, як краще вирішити завдання, що стоять перед ними. І це цікавить — люди вирішують нові проблеми і ростуть як професіонали. І це другий фактор: майстерність. «Виконуючи свою щоденну роботу, я як професіонал стаю все крутішим і крутішим».</p> <p>Тут починає працювати бажання підвищити свою цінність на ринку праці, а також усе те, про що говорить Маслоу на верхніх рівнях своєї піраміди: задоволення потреб у самореалізації, визнання, підвищення свого статусу.</p> <p>І третій, критично важливий аспект — розуміння мети. «Навіщо я роблю ту чи іншу роботу?»</p> <p>У традиційному управлінні проектами найчастіше співробітник просто виконує завдання, яке йому дав менеджер. А наше завдання зробити так, щоб кожен учасник команди розумів, навіщо він витрачає свій час.</p> | |
|--|--|--|

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Е

План комунікації у проекті

Таблиця Е.1 - План комунікації у проекті.

| Вид комунікації | Учасники | Ціль | Спосіб комунікації | Повторюваність | Тривалість | Відповідальний | Результат |
|----------------------------|-----------------------------|--|--------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------|---|
| Sprint planning meeting | Scrum команда, стейкхолдери | Обговорити цілі спринта та вибрати елементи Backlog, які увійдуть у спринт | Zoom-дзвінок | Перед початком кожного спринта | 1 місяць не більше 8 годин | Scrum master | Сформований Backlog спринта |
| Product Backlog refinement | Scrum команда | Уточнити/оновити Backlog | Zoom-дзвінок | Перед спринтом | Не більше 10 – 15% робочого часу | Product owner | Оновлений та актуальний Backlog |
| Daily Scrum | Scrum команда | Синхронізація роботи команди | Zoom-дзвінок | Кожен ранок | Не більше 15 хвилин | Scrum master | Задачі на поточний день |
| Sprint Review Meeting | Scrum команда, стейкхолдери | Надати проміжний результат роботи | Zoom-дзвінок | Наприкінці кожного спринта | Не більше 4 годин | Scrum master | Оцінений результат роботи команди |
| Sprint Retrospective | Scrum команда, стейкхолдери | Проаналізувати результат роботи та продумати план по її покращенню до наступного спринта | Zoom-дзвінок | Після Sprint Review | Залежить від тривалості спринта | Scrum master | Виявлені проблеми, їх способи вирішення |

Джерело: розроблено автором.