

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Тема: «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБ-САЙТУ
«READSPACE» ДЛЯ НЕЗАЛЕЖНОЇ КНИГАРНІ «СЯЙВО КНИГИ»»

Ступінь вищої освіти – магістр

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Agile-технології розробки програмного забезпечення»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Керівник: к.е.н, доцент
Олена РІБЕЙРО РАМОС

Керівник: кф-м.н., доцент
Віктор ГАРКУША

Виконав: здобувач
групи МЕН/Agile-23м
Євгеній ШЕМЕТОВ

Київ, 2024 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри інформаційного
менеджменту, математики та
статистики

_____ Денис БАЛДИК
«__» ____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ШЕМЕТОВ ЄВГЕНІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ**

Тема роботи	ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ВЕБ-САЙТУ «READSPACE» ДЛЯ НЕЗАЛЕЖНОЇ КНИГАРНІ «СЯЙВО КНИГИ»
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 56-5 від 27.06.2024
Коротка постановка завдання	Впровадження гнучкого підходу до управління створенням веб-сайту «READSPACE» для незалежної книгарні «СЯЙВО КНИГИ», призначеної для надання клієнтам можливості зручно замовляти та отримувати книги через інтернет та для запровадження системи персоналізованих рекомендацій з акцентом на підтримку місцевих авторів.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	What is scrum master? // The Home of Scrum! – URL: https://www.scrum.org/resources/what-is-a-scrum-master Модель DICS, - URL: https://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/ Модель Vroom Yetton, - URL: https://slidemodel.com/vroom-yetton-decision-model/
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має містити теоретичне та/або практичне дослідження за темою роботи, яку слід розглядати як складне спеціалізоване завдання або практичну проблематику в галузі управління та адміністрування, яка характеризується комплексністю та невизначеністю умов і потребує застосування теорій і методів Agile технологій.

Дата видачі завдання «14» липня 2024 р.

Керівник

Олена РІБЕЙРО РАМОС

Керівник

Віктор ГАРКУША

Здобувач

Євгеній ШЕМЕТОВ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
Підготовчий етап			
1	Вибір напрямку дослідження та керівника	01.07.2024 р.	Виконано
2	Формування теми та призначення керівника	08.07.2024 р.	Виконано
3	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	09.07.2024 р.	Виконано
4	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	15.07.2024 р.	Виконано
Основний етап			
5	Розробка концепції кваліфікаційної роботи	22.07.2024 р.	Виконано
6	Підбір та вивчення джерел інформації з напрямку дослідження. Огляд існуючих аналогів.	29.07.2024 р.	Виконано
7	Затвердження розширеної постановки завдання. Підготовка та подання керівнику розділу 1 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
8	Проектування інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 2 кваліфікаційної роботи	18.09.2024 р.	Виконано
9	Реалізація інформаційної системи. Підготовка та подання керівнику розділу 3 кваліфікаційної роботи	25.09.2024 р.	Виконано
10	Підготовка та подання керівнику першого варіанту всієї кваліфікаційної роботи	01.10.2024 р.	Виконано
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника та представлення керівнику доопрацьованого варіанту кваліфікаційної роботи	04.10.2024 р.	Виконано
Завершальний етап			
12	Представлення рукопису для перевірки на плагіат	07.10.2024 р.	Виконано
13	Підготовка презентації та доповіді на передзахист	07.10.2024 р.	Виконано
14	Передзахист кваліфікаційної роботи	08-11.10.2024 р.	Виконано
15	Технічна самоекспертиза роботи на відповідність вимогам до оформлення та виправлення недоліків	08-11.10.2024 р.	Виконано
16	Експертиза роботи керівником та зовнішнім експертом	14.10.2024 р.	Виконано
17	Доопрацювання доповіді та презентації для захисту	18.10.2024 р.	Виконано
18	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.10.2024 р.	Виконано

Керівник

Олена РІБЕЙРО РАМОС

Керівник

Віктор ГАРКУША

Здобувач

Євгеній ШЕМЕТОВ

АНОТАЦІЯ

Шеметов Є. В. гнучке управління створенням веб-сайту «READSPACE» для незалежної книгарні «сяйво книги».

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, 2024.

Під час виконання даної роботи було здійснено моделювання управлінням проєкту за допомогою методології Agile та фреймворку Scrum. Для дослідження дизайну замовника для національного музею «Київська картинна галерея» було проведено аналіз сфери його діяльності.

Для ефективного управління командою, проведено дослідження типів лідерства та інструментів, які можуть використовуватися Scrum майстром.

Також було проведено самоаналіз м'яких навичок для визначення напрямків розвитку, як менеджера

Ключові слова: Scrum, функціональні вимоги, методологія Agile, спринт, ретроспектива,

Табл. 12. Рис.15 Бібліограф.: 32 найм.

ANNOTATION

Shemetov E. V. flexible management of the creation of the website “READSPACE” for the independent bookstore “shine of the book”.

Qualifying final work for the degree of Master's Degree in specialty 073 - Management - University of Economics and Law “KROK”, Educational and Research Institute of Information and Communication Technologies, Department of Mathematical Methods and Statistics, Kyiv, 2024.

In the course of this work, the project management was modeled using the Agile methodology and the Scrum framework. To study the customer's design for

the National Museum “Kyiv Art Gallery”, an analysis of the scope of its activities was carried out.

To effectively manage the team, we researched the types of leadership and tools that can be used by a Scrum master.

Also, a self-analysis of soft skills was conducted to determine the directions of development as a manager

Keywords: Scrum, functional requirements, Agile methodology, sprint, retrospective,

Table 12. Fig. 15 Bibliography: 32 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «СЯЙВО КНИГИ»	9
1.1 Опис компанії «Сяйво Книги»	9
1.2 Формулювання актуальної потреби компанії «Сяйво Книги»	19
1.3 Бізнес вимоги до нового продукту	26
Висновок розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ «READSPACE»	30
2.1 Особливості вибраного фрейму гнучкого управління проектом	30
2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проекту	32
2.3 Планування процесів проекту	50
2.4. Моніторинг виконання проекту	57
Висновок розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО, УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В AGILE-СЕРЕДОВИЩІ.....	65
3.1. Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією/комунікаціями в команді	65
3.2 Agile-команда як об'єкт управління взаємодією/комунікаціями	80
3.3 Інструментальний ящик лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для Scrum середовищ.....	81
3.4 Самоаналіз м'яких навичок управлінця та власного менеджерського потенціалу в Agile-середовищі.....	83
Висновок розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій і зростання ролі електронної комерції значна частина бізнесу переходить в інтернет-простір. Для незалежних книгарень, таких як «Сяйво Книги», створення ефективного веб-сайту є критично важливим для забезпечення стабільного зростання продажів та залучення аудиторії. Актуальність дослідження обумовлена потребою у впровадженні інноваційних технологій та гнучких підходів у процесі розробки програмного забезпечення для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку.

Метою дослідження є розробка та впровадження веб-сайту «READSPACE» для книгарні «Сяйво Книги», що забезпечить покращення продажів за допомогою інтеграції сучасних технологій, зокрема гнучкого управління проєктами. Веб-сайт повинен не лише зручним у використанні, але і відповідати всім потребам книгарні та її клієнтів.

Завданнями дослідження є: провести аналіз бізнес-моделі книгарні «Сяйво Книги» та визначити ключові виклики та можливості для розвитку. Розробити концепцію веб-сайту «READSPACE», яка включатиме можливість перегляду каталогу книг з різноманітними фільтрами, функцію передзамовлення, систему лояльності та бонусів, персональні рекомендації та інтеграцію анонсів літературних заходів. Застосувати методи гнучкого управління проєктами для підвищення ефективності процесу розробки та роботи команди. Розробити стратегію інтеграції локального літературного контенту та новинної інформації, що сприятиме розвитку літературного ком'юніті.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки веб-сайту для незалежної книгарні з використанням Agile-технологій.

Предметом дослідження є методології та інструменти гнучкого управління при розробці веб-сайту «READSPACE».

Методи дослідження включають аналіз літератури з управління проєктами і гнучких методологій, проведення інтерв'ю з представниками книгарні для визначення їх потреб, а також дизайнерське моделювання для створення прототипу веб-сайту.

Практичне значення результатів дослідження полягає у впровадженні ефективного інструменту продажів, що дозволить книгарні «Сяйво Книги» не лише покращити фінансові показники, але і тісніше взаємодіяти зі своєю аудиторією, сприяючи розвитку місцевої літературної культури.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до цих розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 98 сторінки, обсяг основного тексту 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ДИЗАЙН БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «СЯЙВО КНИГИ»

1.1 Опис компанії «Сяйво Книги»

Компанія «Сяйво Книги» є незалежною книгарнею, яка відіграє важливу роль у розвитку літературної культури та сприянні популяризації читання в регіоні. Заснована з метою створення центру для книгоманів, вона швидко завоювала популярність серед читачів завдяки широкому асортименту видань та дружній атмосфері.

Місія компанії полягає у забезпеченні доступності літератури для всіх верств населення, підтримці інтересу до читання та розвитку культурного середовища, у якому кожен може знайти книгу на свій смак.

Основні цілі компанії «Сяйво Книги» включають: розширення асортименту книг, що пропонуються, з акцентом на сучасних авторів та різноманітність жанрів. Підвищення рівня обслуговування клієнтів через впровадження інноваційних технологій та забезпечення персоналізованого підходу до кожного покупця. Створення активної читацької спільноти через організацію літературних заходів, зустрічей з авторами та тематичних читань.

Історія розвитку компанії почалась понад десять років тому, коли група ентузіастів вирішила відкрити книгарню, яка б не тільки продавала книги, але й ставала б культурним осередком для громадян. З моменту свого створення «Сяйво Книги» активно брала участь у різноманітних літературних проєктах та партнерствах з освітніми і культурними інституціями. Протягом років компанія зазнавала трансформацій, відповідаючи на виклики часу і впроваджуючи новітні бізнес-моделі, які сприяли її сталому розвитку.

Завдяки своєму прагненню до інновацій і якісних змін, сьогодні «Сяйво Книги» відзначається не лише багатством вибору літератури, але й високим рівнем довіри з боку клієнтів, які регулярно повертаються за новими відкриттями у світі книг.

Організаційна структура компанії «Сяйво Книги» розроблена для забезпечення ефективного управління та координації всіх операційних

процесів, спрямованих на досягнення бізнес-цілей та місії компанії [1]. Типова структура може виглядати таким чином:

Власник/Засновник компанії несе відповідальність за стратегічний розвиток компанії та прийняття ключових рішень.

Директор відповідає за загальне управління та координацію діяльності компанії. Забезпечує взаємодію між відділами та реалізацію стратегічних ініціатив.

Відділ продажів. Менеджер з продажу, який контролює процес продажів, взаємодії з постачальниками та покупцями. Розробляє та впроваджує акційні пропозиції та програми лояльності.

Відділ закупівель. Менеджер з закупівель, який здійснює вибір постачальників та контроль за якістю продукції, що надходить у магазин.

Маркетинговий відділ. Менеджер з маркетингу, який відповідає за рекламні компанії, просування бренду та організацію заходів.

Відділ обслуговування клієнтів. Керівник відділу обслуговування, який забезпечує високу якість сервісу та вирішення проблемних ситуацій з клієнтами.

ІТ-відділ. ІТ-менеджер, який відповідає за підтримку ІТ-систем і розвиток веб-сайту компанії.

Бухгалтерія. Головний бухгалтер, який відповідає за фінансовий облік, звітність та управління бюджетом.

Кожен відділ складається з відповідних фахівців, які виконують свої обов'язки для досягнення загальних цілей компанії. Ця організаційна структура забезпечує ефективну координацію роботи, підвищення продуктивності та якісне обслуговування клієнтів.

Компанія «Сяйво Книги» спеціалізується на продажі широкого спектру літературних видань, задовольняючи потреби різних категорій читачів [1]. Основними продуктами та послугами книгарні є:

1. Ключові продукти:

Художня література: романи, новели та поезія від класичних до сучасних авторів. Пропонуються як бестселери, так і рідкісні видання для поціновувачів.

Дитяча література: книги для дітей різних вікових категорій, включаючи ілюстровані казки, навчальні посібники та інтерактивні видання.

Наукова та спеціалізована література: видання з різних галузей знань: історії, філософії, психології, науки, техніки та бізнесу.

Комікси та графічні романи: популярні міжнародні серії, а також твори місцевих авторів.

Місцева література: книги місцевих авторів та видання, присвячені регіональній культурі та історії.

2. Ключові послуги

Консультативні послуги. Персональні рекомендації від професійних консультантів з вибору книг відповідно до вподобань клієнтів.

Анонси та літературні заходи. Регулярна організація та проведення авторських читань, літературних вечорів та презентацій нових видань.

Користувачі продукції та послуг:

Індивідуальні читачі різного віку, які цінують якісну літературу та позитивний досвід покупки.

Батьки та діти, зацікавлені в освітніх та розважальних виданнях.

Літературні гурмани та колекціонери, які шукають унікальні та рідкісні видання.

Спеціалісти та професіонали, які користуються спеціалізованою літературою у своїй професійній діяльності.

Школи та освітні заклади, які замовляють книги для навчальних програм та бібліотек.

Цей широкий асортимент продукції та послуг дозволяє «Сяйво Книги» задовольняти різноманітні потреби своїх клієнтів, підвищуючи їхню лояльність та зацікавленість у книжковій культурі.

Компанія «Сяйво Книги» функціонує в галузі роздрібної торгівлі книгами, яка є частиною широкого сектора книжкової індустрії. Ця галузь безпосередньо залежить від змін у споживчих вподобаннях, технологічних інноваціях та економічних умовах.

Трансформація ринку продажу книг. Сучасний книжковий ринок переживає перетворення з огляду на зростання цифрових медіа та збільшення частки онлайн-продажів. Традиційні книгарні стикаються з необхідністю адаптації до умов цифрової ери шляхом розвитку своїх онлайн-платформ і інтеграції новітніх технологій.

Популярність друкованих та електронних видань. Попит на друковані книги залишається стабільним, хоча споживачі все більше цікавляться електронними та аудіокнигами. Друковані книги продовжують користуватись попитом у колекціонерів, любителів читання "офлайн", а також як подарунковий формат.

Розвиток нішевих сегментів. Зростає інтерес до спеціалізованої та місцевої літератури, коміксів і графічних романів. Це обумовлено зростанням інтересу до унікальних та регіональних культурних пропозицій.

Конкуренція з великими ритейлерами. Незалежні книгарні, такі як «Сяйво Книги», стикаються з жорсткою конкуренцією з боку великих книжкових ритейлерів та інтернет-гігантів. Це вимагає від них впровадження інноваційних сервісів та надання унікального покупницького досвіду, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Акцент на культурні та освітні ініціативи. Багато книгарень розширюють свій вплив через організацію культурних заходів, освітніх програм і тематичних зустрічей, що сприяють зміцненню їхнього бренду та залученню постійних клієнтів.

Гнучкість у зміні бізнес-моделі, увага до технологічних тенденцій і орієнтація на побудову спільнот є ключовими факторами для успішного функціонування незалежних книгарень у сучасному світі. В такий спосіб

«Сяйво Книги» прагне залишатися актуальним і впливовим гравцем у галузі, постійно вдосконалюючи свої стратегії та асортимент продукції.

Компанія «Сяйво Книги», як незалежна книгарня, зайняла значущу нішу в регіональному книжковому ринку завдяки своєму унікальному підходу до обслуговування клієнтів та адаптації до сучасних тенденцій у галузі.

Сильні сторони бренду. Компанія відома своєю здатністю задовольнити різноманітні інтереси клієнтів завдяки широкому асортименту, що включає бестселери, рідкісні видання та новинки. Довіра та лояльність клієнтів підкріплюються якістю обслуговування та персональним підходом до кожного покупця.

Частка ринку. «Сяйво Книги» утримує вагому частку місцевого ринку завдяки диференціації своєї пропозиції та конкурентоспроможним цінам. Присутність книгарні на ринку підтримується активними маркетинговими кампаніями та участю в культурних заходах.

Конкуренція. Компанія успішно конкурує з великими книжковими ритейлерами, зосереджуючи увагу на ексклюзивних пропозиціях, таких як обмежені видання чи підписані автором книги.

Репутація та соціальна відповідальність. «Сяйво Книги» активно підтримує місцеві культурні програми та співпрацює з авторами та видавництвами, що значно покращує її репутацію в громаді. Компанія відзначається своєю соціальною відповідальністю, інвестуючи в нові проекти та зміцнюючи зв'язки з місцевими громадами.

Поточна позиція «Сяйво Книги» на ринку характеризується стабільністю та потенціалом до зростання завдяки її адаптивності та постійному вдосконаленню послуг. Компанія прагне не лише залишатися конкурентоспроможною, а й відігравати лідируючу роль в розвитку культурного середовища регіону.

У сучасному конкурентному середовищі, для ефективного функціонування та розвитку бізнесу, компанії повинні мати чітке уявлення про свою бізнес-модель. Business Model Canvas є одним з популярних

інструментів стратегічного управління, який дозволяє структурувати та проаналізувати ключові аспекти діяльності компанії. Для книгарні «Сяйво Книги» розробка та впровадження ефективної бізнес-моделі має вирішальне значення для досягнення її стратегічних цілей, розширення ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності. В даній частині роботи буде розглянуто та описано основні компоненти Business Model Canvas для компанії «Сяйво Книги», такі як сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали комунікації, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, види діяльності, партнери та структура витрат [2].

1. Customer Segments (Сегменти клієнтів)

- Індивідуальні читачі це поціновувачі книжок різного віку та літературних вподобань.
- Батьки та діти це сім'ї, зацікавлені у дитячій літературі та освітніх матеріалах.
- Професійні покупці це спеціалісти у різних галузях, що потребують спеціалізованої літератури.
- Освітні заклади це школи, університети, бібліотеки, які купують книги для навчальних програм.

2. Value Propositions (Ціннісні пропозиції)

- Широкий асортимент книг: від класичних до сучасних видань для різних сегментів ринку.
- Ексклюзивні та рідкісні видання: підписані книги, обмежені тиражі.
- Персональні рекомендації: індивідуальний підхід до вибору книг.

3. Channels (Канали)

- Фізична книгарня: місцева присутність для безпосередньої взаємодії з клієнтами.
- Соціальні мережі та реклама - Facebook, Instagram для просування бренду та взаємодії з клієнтами.

4. Customer Relationships (Взаємовідносини з клієнтами)

- Високий рівень обслуговування: професійні консультації та допомога у виборі книг.

- Культурні заходи: організація літературних вечорів, зустрічей з авторами та презентацій книг.

5. Revenue Streams (Джерела доходів)

- Прямі продажі: доходи від продажу книг та інших товарів у магазині.

- Участь у культурних заходах: партнерства та квиткова програма на спеціальні заходи.

6. Key Resources (Ключові ресурси)

- Велике портфоліо книг та контрактів з постачальниками.

- Персонал: команда експертів з продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів.

7. Key Activities (Ключові види діяльності)

- Управління запасами та відносинами з постачальниками.

- Обслуговування клієнтів і підтримка продажів.

- Маркетинг та просування бренду.

- Організація та проведення літературних заходів.

8. Key Partners (Ключові партнери)

- Видавництва та постачальники: забезпечення постійного потоку нових видань.

- Місцеві автори та культурні організації: співпраця в організації заходів.

9. Cost Structure (Структура витрат)

- Закупівля та зберігання книг.

- Маркетингові витрати.

- Витрати на персонал та проведення заходів.

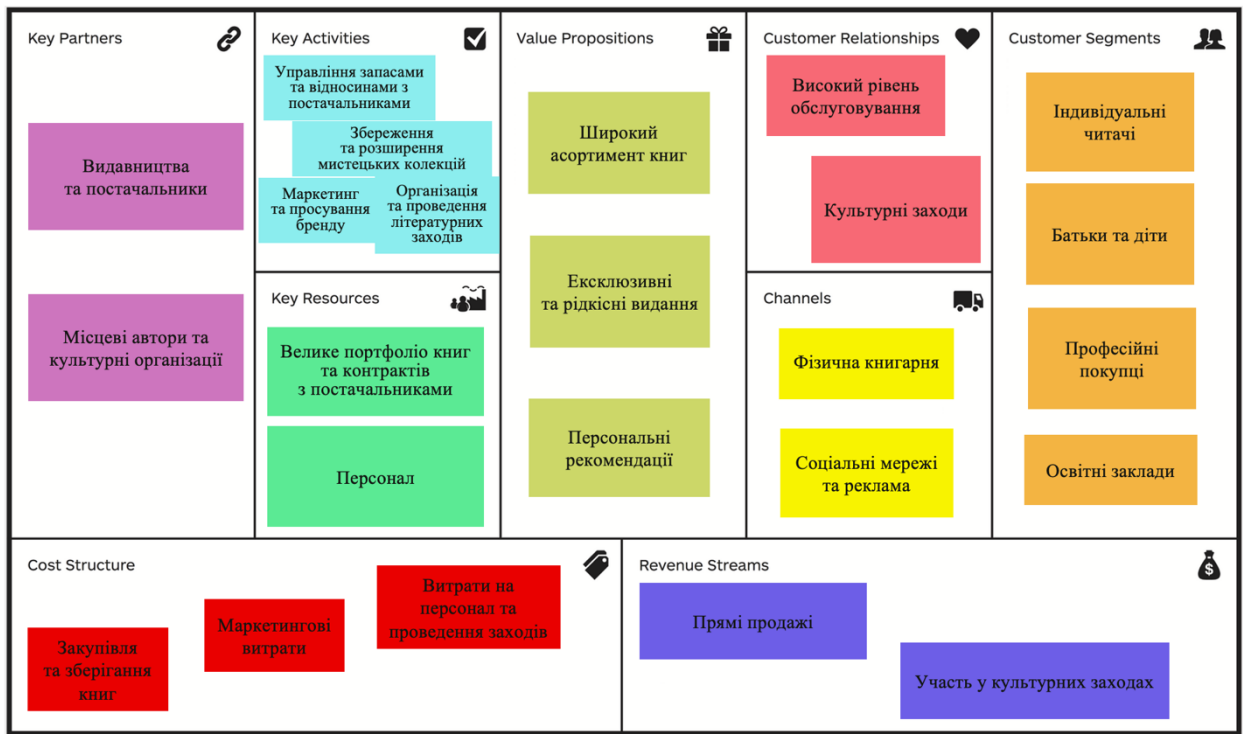


Рисунок 1.1. - Візуалізація Business Model Canvas

Джерело: Розроблено автором

Використання Business Model Canvas дозволяє «Сяйво Книги» всебічно оцінити свої поточні можливості і визначити стратегічні напрями розвитку. Застосовуючи цю модель, компанія отримує змогу краще зрозуміти свої ціннісні пропозиції для клієнтів, оптимізувати взаємовідносини з ними і забезпечити ефективність каналів продажів. Крім того, чітке усвідомлення ключових ресурсів, діяльностей та партнерів допомагає книгарні оптимізувати свої підприємницькі процеси та мінімізувати витрати. Це забезпечує фінансову стабільність та готовність до впровадження інновацій, що дозволяє компанії залишатися адаптивною на динамічному ринку книжкової торгівлі.

Аналіз викликів та можливостей компанії «Сяйво Книги»

В умовах швидкоплинних змін у книжковій індустрії, компанії «Сяйво Книги» необхідно враховувати як виклики, так і можливості, які можуть вплинути на її діяльність. Аналіз ключових викликів та можливостей допомагає розвивати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Ключові виклики

Конкуренція з онлайн-платформами. Незалежні книгарні, такі як «Сяйво Книги», стикаються з жорсткою конкуренцією з боку міжнародних мереж і платформ, які мають переваги у вигляді потужної логістики, безлічі філіалів і знижок на великі обсяги закупівель. Значна кількість споживачів переходить до зручних онлайн-платформ, що змушує «Сяйво Книги» інтегрувати цифрові канали та вдосконалювати свій онлайн-сервіс.

Зміни в споживчих вподобаннях. Перехід від традиційного читання до цифрових форматів, таких як електронні та аудіокниги, змінює попит, вимагаючи від компанії адаптації асортименту. Молоде покоління може віддавати перевагу інтерактивним чи мультимедійним формам контенту, що може зменшити популярність класичних друкованих видань.

Економічні та політичні нестабільності. Коливання економіки можуть вплинути на купівельну спроможність населення, що знижує обсяги продажів книг. Зміни в законах та регулюваннях можуть поставити нові вимоги до бізнесу, впливаючи на його оперативну діяльність.

Пандемічні виклики. Навіть після основної хвилі пандемії COVID-19, залишаються можливі повторні локдауни, що можуть вплинути на фізичну присутність клієнтів у книгарні.

Ключові можливості

Розширення онлайн-присутності. З розвитком технологій і зростанням популярності електронної комерції, «Сяйво Книги» має можливість значно збільшити свої продажі через онлайн-канали. Інвестиції в оптимізацію та промоцію інтернет-магазину можуть забезпечити доступ до національних та міжнародних ринків, роблячи продукцію доступною для ширшого кола клієнтів. Використання соціальних мереж як платформи для інтерактивної комунікації з клієнтами може сприяти створенню лояльної спільноти та активному залученню нової аудиторії. Створення якісного контенту, як-от огляди, рецензії та рекомендації, може збільшити впізнаваність бренду.

Впровадження інноваційних технологій. Застосування аналітичних інструментів та штучного інтелекту може допомогти в глибшому розумінні інтересів клієнтів, надаючи їм персоналізовані рекомендації та спеціальні акції. Це покращує клієнтський досвід та підвищує ймовірність повторних покупок. Впровадження системи лояльності та бонусних програм, автоматизоване управління запасами для мінімізації витрат, а також вдосконалення процесів замовлення та доставки книг можуть підвищити ефективність бізнесу.

Партнерство з місцевими авторами та видавництвами. Тісна співпраця з локальними авторами та видавництвами може надати книгарні унікальність на ринку та допомогти підтримати та розвивати місцеву културну спільноту. Проведення автограф-сесій, презентацій та літературних вечорів може привернути увагу як до автора, так і книгарні, що розвиває репутацію «Сяйво Книги» як культурного осередку. Видання ексклюзивних чи рідкісних книг у співпраці з місцевими авторами може залучити колекціонерів та любителів вузькоспеціалізованої літератури.

Розширення послуг та асортименту. Запровадження нових товарних категорій, таких як канцелярія, літературні аксесуари або подарункові набори, може збільшити середній обсяг продажу на одного клієнта. Організація освітніх програм, літературних клубів або майстер-класів в стінах книгарні може залучити більше клієнтів і створити унікальний простір, де відвідувачі не лише купують книги, але й беруть участь в активному культурному житті.

Екологічні ініціативи. Впровадження екологічно відповідальних практик, таких як використання перероблених матеріалів та екологічної упаковки, може залучити еко-свідомих клієнтів. Це також може бути частиною загальної стратегії корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує репутацію компанії на ринку. Проведення акцій з книгообміну або програми знижок на підтримку екологічних ініціатив може не лише підвищити продажі, але й сприяти зменшенню вуглецевого сліду компанії.

1.2 Формулювання актуальної потреби компанії «Сяйво Книги»

У сучасних умовах книжкова індустрія перебуває під тиском швидких технологічних змін та постійно зростаючої конкуренції з боку великих ритейлерів і онлайн-платформ. Незалежні книгарні, такі як «Сяйво Книги», стикаються з кількома важливими викликами, які вимагають інноваційних підходів для їх подолання та забезпечення подальшого стійкого росту.

Актуальна проблема компанії полягає в необхідності підвищення конкурентоспроможності та адаптації бізнесу до нових умов ринку за рахунок розширення своєї присутності в онлайн-сегменті та запровадження сучасних інструментів взаємодії з клієнтами. В умовах зростаючого попиту на електронну комерцію та зміни в уподобаннях споживачів, компанія відчуває нагальну потребу у розробці потужної та інтуїтивно зрозумілої онлайн-платформи для продажу своїх продуктів і послуг. Це включає в себе:

Забезпечення зручного доступу до продуктів. Необхідність створення платформи, яка дозволить клієнтам легко знаходити, фільтрувати та замовляти книги, виходячи з їх уподобань, жанрів, авторів тощо.

Розвиток системи лояльності. Для утримання постійних клієнтів і залучення нових, компанії потрібно розробити систему бонусів, знижок та спеціальних пропозицій, яка стимулюватиме повторні покупки.

Персоналізація клієнтського досвіду. Введення механізмів, які дозволять надавати клієнтам персоналізовані рекомендації на основі їх покупок та історії переглядів.

Інтеграція місцевого літературного контенту. Підтримка та просування місцевих авторів через спеціальні розділи сайту, події та акції.

Організація та промоція літературних заходів. Створення розділу для анонсів літературних заходів, що дозволить клієнтам реєструватися та купувати квитки онлайн.

Зміцнення ком'юніті та залучення клієнтів. Розробка інтерактивних можливостей, таких як блог, відгуки і оцінки, які будуть сприяти активнішій участі споживачів і створенню відчуття спільноти навколо бренду.

Реалізація цих аспектів допоможе «Сяйво Книги» не лише залишитися конкурентоспроможною на динамічному ринку, але й залучити ширшу аудиторію, підтримати місцеву літературну культуру та укріпити свою позицію як провідного культурного осередку в регіоні.

Обґрунтування можливого рішення

У відповідь на актуальні потреби та виклики, з якими стикається компанія «Сяйво Книги», пропонується створення інноваційної онлайн-платформи під назвою «READSPACE». Ця платформа слугуватиме не лише як канал для електронної комерції, але й як центр, що об'єднує книжкове ком'юніті та підтримує місцеву літературну культуру. Нижче подано обґрунтування цього рішення за допомогою моделі Value Proposition Canvas.

Job-to-be-done (Робота, яку потрібно виконати)

- Надання клієнтам зручного і швидкого доступу до широкого асортименту книг, фільтрованих за жанрами, авторами, мовами та іншими критеріями.
- Забезпечення платформи для участі у літературних заходах і взаємодії з книжковою спільнотою.
- Створення персоналізованих рекомендацій для оптимізації вибору книг.
- Підтримка і популяризація місцевих авторів та літературних ініціатив.

Gains (Переваги)

- Спрощення процесу пошуку та покупки книг.
- Підвищення задоволеності клієнтів через персоналізовані рекомендації та програми лояльності.

- Відчуття залученості через участь у літературних подіях та взаємодію з іншими членами спільноти.

- Покращення іміджу компанії завдяки підтримці місцевої культурної спільноти.

Pains (Проблеми)

- Відсутність зручного інтерфейсу для перегляду та замовлення книг онлайн.

- Обмежена можливість залучення нових клієнтів та утримання існуючих через недостатню персоналізацію.

- Складність у створенні постійного зв'язку з клієнтами та підтримка їх зацікавленості.

- Недостатня інтеграція місцевих авторів і проєктів, що знижує їх видимість.

Gain Creators (Створювачі переваг)

- Ефективний механізм пошуку та фільтрації книг допомагає клієнтам швидко знаходити потрібні видання.

- Система лояльності, що пропонує бонуси та знижки для постійних клієнтів.

- Організація та промоція літературних заходів стимулює залученість та зміцнює відносини з клієнтами.

- Розділ з місцевими авторами і книгами, які спонукають клієнтів дізнаватися більше про місцеву літературу.

Pain Relievers (Зменшувачі проблем)

- Інтуїтивно зрозумілий і функціональний інтерфейс, який полегшує навігацію для користувачів.

- Впровадження рекомендаційної системи, що використовує штучний інтелект для аналізу вподобань клієнтів.

- Можливість бронювання та купівлі квитків на літературні заходи безпосередньо через платформу.

- Програми підтримки і співпраці з місцевими авторами та організаціями, що дозволяють виділити їхні твори.

Products and Services (Продукти та послуги)

- Онлайн-магазин з розширеною функціональністю для замовлення, передзамовлення і доставки книг.
- Система лояльності з персоналізованими пропозиціями.
- Інтеграція платформи для проведення та анонсування літературних подій.
- Спеціальні розділи та пропозиції для місцевих авторів та видань.

Створення та впровадження платформи «READSPACE» дозволить «Сяйво Книги» використовувати всі можливості сучасної електронної комерції та ефективно вирішувати нагальні проблеми, забезпечуючи при цьому зростання бізнесу і зміцнення його позицій на ринку.

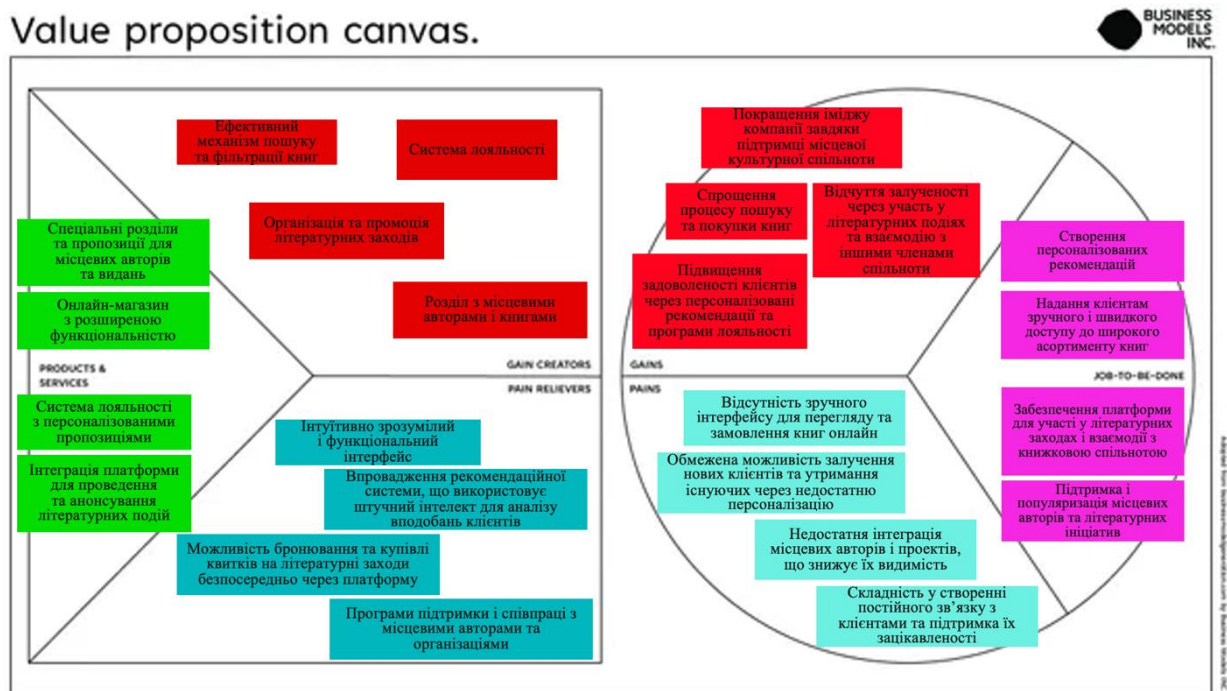


Рисунок 1.2. - Value proposition canvas

Джерело: Розроблено автором

Запропоноване рішення у вигляді платформи «READSPACE» відображає всебічний підхід до задоволення сучасних потреб книгарні «Сяйво Книги» та її клієнтів. Завдяки створенню інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, розвинутій системі персоналізації та інтегрованій підтримці місцевої літературної спільноти, компанія отримує змогу не лише покращити клієнтський сервіс, а й зміцнити свою репутацію як культурного осередку. Це рішення пропонує ефективні механізми для подолання існуючих проблем та використання нових можливостей, що в підсумку сприятиме довготривалому росту та процвітанню компанії на ринку.

Опис запропонованого продукту READSPACE для вирішення проблеми компанії

Успіх будь-якої бізнес-ініціативи залежить від її здатності адаптуватися до змін і передбачати потреби клієнтів. У випадку компанії «Сяйво Книги», запровадження платформи «READSPACE» є стратегічною відповіддю на виклики сучасного книжкового ринку. Платформа не тільки сприяє зміцненню бренду і поліпшенню клієнтського досвіду, але й інтегрує інноваційні рішення в бізнес-процеси компанії. Доповнюючи попередній Business Model Canvas, нова модель враховує сутність запропонованої Value Proposition, забезпечуючи комплексну трансформацію компанії.

Впровадження платформи «READSPACE» змінює спосіб взаємодії компанії «Сяйво Книги» з клієнтами та розширює можливості бізнесу, враховуючи актуальні потреби ринку. Оновлена модель Business Model Canvas включає такі покращення:

1. Customer Segments (Сегменти клієнтів)
 - Розширення на сегмент технічно підкованих користувачів, які віддають перевагу цифровим рішенням.
 - Залучення нових клієнтів через покращену інтерактивність платформи та новий функціонал.
2. Value Propositions (Ціннісні пропозиції)

- Зручний і персоналізований інтерфейс, що враховує попередні покупки і надає рекомендації книг, базуючись на інтересах користувача.

- Інтеграція платформи з соціальними мережами для полегшення поширення інформації та залучення аудиторії.

- Підтримка місцевих авторів через виділені розділи і спеціальні заходи.

3. Channels (Канали)

- Розширення онлайн-присутності завдяки потужній оптимізації веб-платформи.

- Активне використання соціальних мереж та email-розсилок для просування нових видань і спеціальних пропозицій.

4. Customer Relationships (Взаємовідносини з клієнтами)

- Запровадження системи особистих кабінетів, де клієнти можуть переглядати історію покупок, списки бажань і отримувати персоналізовані пропозиції.

- Організація та проведення онлайн-зустрічей та вебінарів з авторами, що сприяє залученню і підтриманню клієнтської зацікавленості.

5. Revenue Streams (Джерела доходів)

- Додаткові доходи від продажу електронних версій книг та аудіокниг.

- Дохід з організації і продажу квитків на літературні заходи та онлайн-сесії.

6. Key Resources (Ключові ресурси)

- Розширена технологічна платформа, що включає інструменти аналітики та штучного інтелекту для поліпшення персоналізації.

- Партнерства з місцевими авторами та видавництвами для забезпечення унікального книжкового контенту.

7. Key Activities (Ключові види діяльності)

- Розробка та підтримка платформи READSPACE, забезпечення її безперебійної роботи та актуалізації.

- Проведення маркетингових кампаній для залучення нової аудиторії та утримання існуючих клієнтів через інтерактивні заходи.

8. Key Partners (Ключові партнери)

- Нові технологічні партнери для забезпечення безпеки та ефективності онлайн-платформи.

- Продовження співпраці з місцевими культурними установами для організації спільних заходів.

9. Cost Structure (Структура витрат)

- Інвестиції у розробку та підтримку платформи, включаючи витрати на IT-інфраструктуру і маркетинг.

- Витрати на проведення літературних заходів та промо-кампаній для залучення клієнтів та підтримки місцевих авторів.

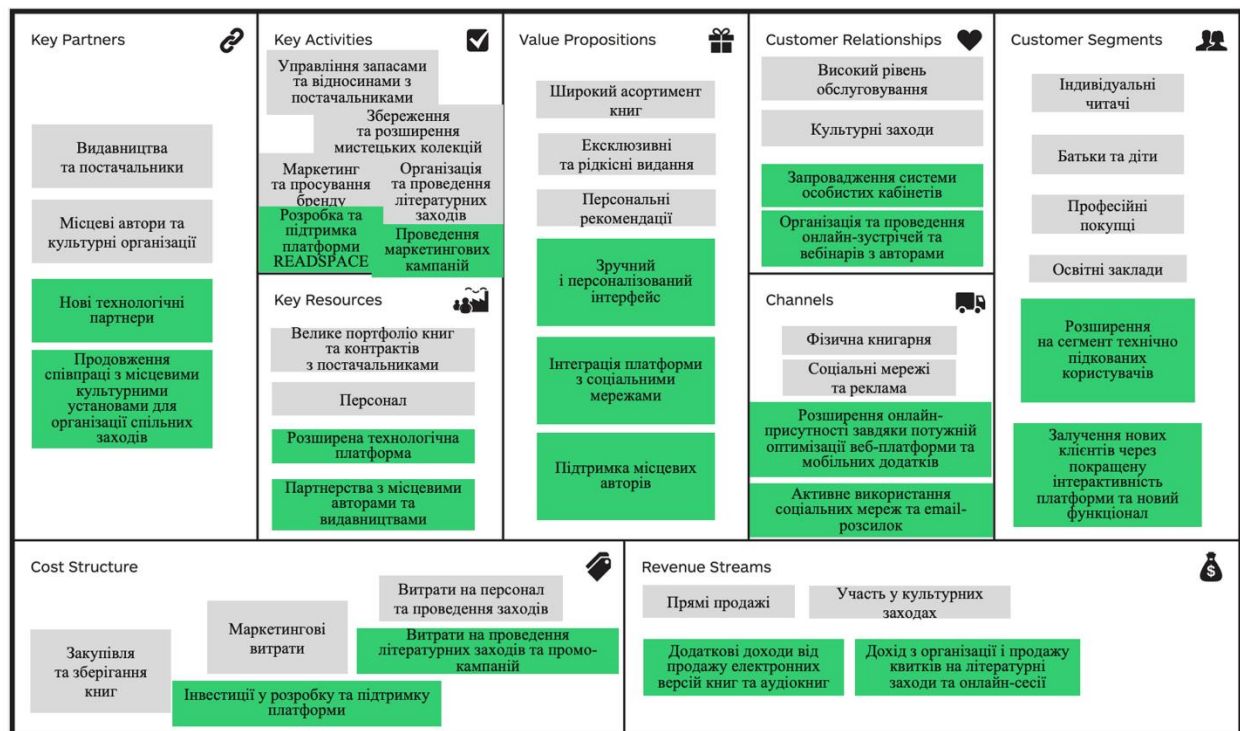


Рисунок 1.3. Оновлений business model canvas

Джерело: Розроблено автором

READSPACE представляє собою ефективний інструмент для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості «Сяйво

Книги» в умовах постійних змін ринку. Інноваційні підходи до особистої взаємодії з клієнтами, інтеграція електронної комерції та активна підтримка місцевих ініціатив вибудовують новий стандарт для книгарні, зміцнюючи її як культурний центр. Розширені можливості платформи дозволяють не лише утримувати існуючих клієнтів, а й залучати нову аудиторію, забезпечуючи зростання і розвиток бізнесу на конкурентному ринку.

1.3 Бізнес вимоги до нового продукту

Проєкт створення платформи «READSPACE» має на меті трансформацію бізнес-моделі компанії «Сяйво Книги», забезпечення її стійкого розвитку в умовах сучасного ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Основними цілями проєкту є: покращення клієнтського досвіду шляхом розробки інтуїтивно зрозумілої та зручної онлайн-платформи. Розширення ринкової частки через впровадження електронної комерції та залучення нових клієнтів. Зміцнення бренду як культурного центру шляхом активної підтримки місцевої літературної спільноти через платформу. Підвищення операційної ефективності шляхом автоматизації процесів і інтеграції сучасних технологій.

Business Requirements Document (BRD):

Overview (Огляд). Проєкт розробки «READSPACE» спрямований на створення інноваційної платформи, яка поєднує функції онлайн-магазину, бібліотеки електронних книг, а також сервісу для організації літературних заходів [5].

Objectives (Цілі)

- Надання клієнтам можливості зручно купувати, замовляти та отримувати книги через інтернет.
- Запровадження системи персоналізованих рекомендацій для покращення користувацького досвіду.

- Підтримка місцевих авторів і книг через спеціальні розділи та акції на платформі.

- Автоматизація процесу продажу та управління запасами книг.

Scope (Обсяг робіт)

- Розробка інтерфейсу користувача з інтегрованими функціями пошуку, фільтрації та рекомендацій.

- Інтеграція з зовнішніми платіжними системами для здійснення покупок.

- Впровадження модулів для організації та промоції літературних подій.

- Створення системи лояльності та особистих кабінетів для користувачів.

Functional Requirements (Функціональні вимоги)

- Платформа має забезпечувати можливість обліку клієнтів та історії їх покупок.

- Реалізація системи повідомлень про новинки та акції для зареєстрованих користувачів.

- Забезпечення можливості перегляду електронних та аудіокниг через платформу.

- Функціонал для адміністраторів з управління контентом і користувачами.

Non-functional Requirements (Нефункціональні вимоги)

- Висока швидкість роботи платформи та її доступність 24/7.

- Сумісність з мобільними пристроями та різними операційними системами.

- Захищеність даних користувачів та безпека транзакцій.

- Масштабованість для підтримки збільшення кількості користувачів і обсягу даних.

Dependencies (Залежності)

- Успішна інтеграція з існуючими системами обліку та запасів у книгарні.
- Необхідність співпраці з постачальниками технологій для забезпечення платіжних та облікових систем.

Використання BRD дозволяє чітко визначити бізнес-вимоги до платформи «READSPACE» та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям компанії «Сяйво Книги». Це документує ключові функції та обсяг робіт для всіх учасників проєкту, знижуючи ризики непорозумінь і затримок у процесі його реалізації.

Висновок розділу 1

Перший розділ цієї роботи надав глибокий аналіз ключових аспектів функціонування компанії «Сяйво Книги», що є важливою частиною регіонального книжкового ринку. Відомо, що компанія прагне забезпечити доступ до широкого асортименту літератури, підтримуючи при цьому культурний розвиток та інтерес до читання в своїй спільноті. Головною місією компанії є надання усім групам населення можливості знайомитися з різноманітністю літератури, а також створення простору, де літературна культура розвивається.

Організаційна структура «Сяйво Книги» забезпечує ефективне управління усіма бізнес-процесами, завдяки чому компанія здійснює стратегічний розвиток, налаштований на задоволення потреб своїх клієнтів. Злагоджена робота таких відділів, як продаж, закупівля, маркетинг, IT та обслуговування клієнтів, дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Кожен з відділів виконує свою чітку роль, спрямовану на підтримку та поліпшення загального клієнтського досвіду.

Проведений аналіз через призму Business Model Canvas висвітлив ключові ціннісні пропозиції компанії, серед яких широкий асортимент книг, ексклюзивні видання та персоналізоване обслуговування. Ці елементи забезпечують «Сяйво Книги» стабільну ринкову позицію, особливо завдяки

увазі до місцевої літератури та культурних заходів. Тим не менш, сучасні виклики книжкової індустрії вимагають додаткових зусиль щодо адаптації.

Одним з основних викликів для компанії є висока конкуренція з великими книжковими ритейлерами та онлайн-платформами, які пропонують потужну логістику та зручність цифрової покупки. Також, зміни в споживчих вподобаннях на користь електронних видань підкреслюють необхідність впровадження відповідних технологічних рішень. Крім того, економічні та політичні нестабільності можуть впливати на обсяги продажів та вимоги до ведення бізнесу.

Однак, незважаючи на ці виклики, компанія має значні можливості для росту та розвитку. Розширення онлайн-присутності через інноваційну платформу «READSPACE» дозволяє не лише підвищити обсяг продажів, але й інтегрувати нові формати взаємодії з клієнтами. Впровадження аналітичних інструментів та автоматизації процесів сприятимуть персоналізації сервісу, що покращить загальний досвід покупців. Крім того, тісна співпраця з місцевими авторами та видавництвами зміцнить репутацію компанії як культурного осередку.

Відповідь на ці потреби і виклики лежить у розробці та впровадженні платформи «READSPACE», яка покликана трансформувати бізнес-модель «Сяйво Книги». Ґрунтуючись на чітко визначених бізнес-вимогах у форматі Business Requirements Document (BRD), проєкт забезпечить всебічне покращення функціонування всіх аспектів діяльності компанії, від оптимізації клієнтського сервісу до збільшення ринкової частки.

Таким чином, впровадження «READSPACE» є стратегічним кроком, що не лише підвищить конкурентоспроможність «Сяйво Книги», але й забезпечить її довготривалий розвиток у динамічному та постійно змінюваному ринку книжкової торгівлі. Завдяки інтеграції сучасних технологій та орієнтації на потреби клієнтів, компанія зможе не лише утримати свої позиції, але і стати лідером в інноваційних рішеннях у своїй галузі.

РОЗДІЛ 2. ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ПРОДУКТУ «READSPACE»

2.1 Особливості вибраного фрейму гнучкого управління проектом

Для успішної реалізації проекту створення онлайн-платформи «READSPACE» доцільно вибрати фрейм гнучкого управління проектами, який забезпечить адаптивність, ефективність і комунікацію в команді. Виходячи з характеристик проекту, методологія Scrum є найбільш відповідною для вирішення актуальних завдань.

Scrum — це популярний фреймворк для управління проектами, що використовується в Agile-середовищах для розробки програмного забезпечення. Основною метою Scrum є швидка реакція на зміни, забезпечення прозорості в процесі розробки та формування команди самостійних фахівців, які працюють за принципами колективної відповідальності [3].

Переваги фрейму Scrum є:

Гнучкість та адаптивність. Scrum дозволяє командам швидко реагувати на зміни та коригувати напрямок проекту відповідно до нових вимог і потреб клієнтів. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку книжкової індустрії, де попит і технології можуть швидко змінюватися.

Підвищена прозорість та комунікація. Scrum містить регулярні зустрічі, такі як щоденні стендап-мітинги, спринт-планування, огляди та ретроспективи. Це забезпечує постійний обмін інформацією серед усіх учасників проекту, що сприяє завчасному виявленню проблемних питань.

Ітеративний підхід. Scrum дозволяє розробляти продукт в ітераціях, що забезпечує регулярні випуски та створення робочих версій продукту на кожному етапі реалізації. Це дозволяє збирати зворотний зв'язок від користувачів, вносити необхідні корективи та підвищувати якість продукту.

Покращена якість продукту. Завдяки структурованому підходу до тестування та виконання завдань, команди Scrum можуть оперативно виявляти і виправляти проблеми, що знижує ризики виникнення помилок у фінальній версії платформи.

Залучення зацікавлених сторін. У Scrum часто залучаються зацікавлені сторони до процесу розробки, що забезпечує конструктивний діалог між командою розробників та клієнтами. Цей підхід допомагає взаємозв'язку між потребами користувачів та технічними можливостями.

Адаптація фрейму Scrum до проекту «READSPACE»

При розробці платформи «READSPACE» команда може організувати свою роботу у формі спринтів (за звичайних обставин тривалістю від двох до чотирьох тижнів). На кожному спринті команда зосереджується на реалізації конкретних функцій платформи, таких як зареєстровані користувачі, функції пошуку та фільтрації, система рекомендацій, модулі для організації літературних заходів тощо. Залучення зацікавлених сторін, таких як представники компанії «Сяйво Книги» та потенційні користувачі платформи, під час оглядів спринтів дозволяє отримувати зворотний зв'язок і впроваджувати доопрацювання, що ще більше підвищує ефективність кінцевого продукту [3].

Завдяки структурованому підходу Scrum, команда розробників зможе легко справлятися з викликами і реалізовувати нові можливості для вдосконалення платформи. Вибір Scrum як фрейму гнучкого управління проектом забезпечить комплексний підхід до розробки «READSPACE» і створить базу для успішного функціонування компанії «Сяйво Книги» в умовах сучасного ринку.

2.2 Планування змісту, тривалості та вартості проєкту

Гнучке планування проєкту є невід'ємною частиною успішного управління в рамках методології Agile, зокрема фрейму Scrum, який обрано для розробки платформи «READSPACE». Зміст гнучкого планування включає в себе структурування проєкту, визначення його основних компонентів та етапів, які дозволяють команді ефективно реагувати на зміни і забезпечувати якість виконання.

Сутність гнучкого планування

Ітеративний підхід до планування. Гнучке планування означає, що проєкт поділяється на малі ітерації (спринти), які тривають, зазвичай, від двох до чотирьох тижнів. На кожному етапі команда зосереджується на розробці конкретних функціональних можливостей продукту, що дозволяє зосередитися на швидкому досягненні результатів і максимальному залученні зворотного зв'язку.

Приоритизація завдань. Гнучкість передбачає, що команди постійно переглядають пріоритети завдань в залежності від потреб користувачів та змін у ринку. Використовуючи методи, такі як матриця важливості та терміновості (Impact/Effort Matrix), команда може оцінити, які задачі варто виконати в першу чергу, щоби максимально задовольнити потреби клієнтів.

Динамічне управління змістом проєкту. В ході виконання проєкту можуть виникати нові вимоги або зміни в існуючих. Гнучке планування дозволяє легко адаптуватися до цих змін, забезпечуючи свободу командам в коригуванні або додаванні нових функцій згідно з отриманим зворотним зв'язком від користувачів.

Оцінка тривалості та витрат. Використовуючи ще одне з основних понять методу Scrum, яке називається «обсяг роботи», команда може оцінити, скільки часу та ресурсів їй потрібно для завершення конкретної задачі. Це може бути виконано шляхом використання технік, таких як Planning Poker, які

дозволяють членам команди співвідносити свої оцінки і досягти консенсусу щодо тривалості та витрат [4].

Безперервне вдосконалення. Гнучке планування передбачає регулярні зустрічі для ретроспективи, на яких команда аналізує виконану роботу, виявляє аспекти, які можна поліпшити, і формує стратегії для подальшої роботи. Це сприяє не лише перспективам розвитку проєкту, але й підвищує загальну продуктивність команди.

Зміст проєкту «READSPACE»

При плануванні змісту проєкту «READSPACE» важливо врахувати ключові функціональні та нефункціональні вимоги, вартість ресурсів, а також етапи реалізації.

Зміст:

- Розробка інтерфейсу користувача (UI/UX)
- Функціональність для перегляду та пошуку книг
- Інтеграція системи рекомендацій
- Впровадження системи лояльності
- Модуль для організації та анонсування літературних подій
- Платіжні інтеграції та обробка замовлень

Тривалість:

- Розробка платформи поділяється на 4-6 спринтів, залежно від обсягу функціональності, що реалізується.
- Кожен спринт може тривати від двох до чотирьох тижнів, з ефективним плануванням завдань на початку кожного циклу.

Вартість:

- Вартість проєкту з урахуванням заробітної плати команди, витрат на технології, рекламу та промоцію.
- Оцінка вартості передбачає врахування всіх етапів роботи, а також непередбачених витрат, що можуть виникнути під час реалізації проєкту.

Цілі та зміст

При розробці платформи «READSPACE» важливо визначити чіткі цілі, які сприятимуть успішному виконанню проєкту і досягненню стратегічних результатів компанії «Сяйво Книги».

Основними цілями проєкту є:

Покращення клієнтського досвіду. Створити інтуїтивно зрозумілу та зручну онлайн-платформу, яка дозволить клієнтам легко орієнтуватися в асортименті книг, швидко знаходити потрібні видання та здійснювати покупки. Це також включає в себе адаптацію платформи для мобільних пристроїв, забезпечуючи доступність для всіх категорій користувачів.

Розширення ринкової частки. Використати платформу «READSPACE» для розширення географії продажів та залучення нових клієнтів, як на локальному, так і на національному рівнях. Завдяки онлайн-простору, компанія зможе конкурувати з великими рітейлерами та інтернет-магазинами, пропонуючи унікальність та якість.

Зміцнення бренду як культурного центру. Платформа має стати центром для літературного спілкування, де відвідувачі можуть не лише купувати книги, а й брати участь у заходах, читаннях та обговореннях. Це зміцнить імідж «Сяйво Книги» як активного учасника культурного життя регіону.

Підвищення операційної ефективності. Включити сучасні технології та автоматизацію в процеси продажу та управління запасами, що дозволить зменшити витрати, скоротити час обробки замовлень та підвищити ефективність роботи команди.

Впровадження персоналізації. Розробити систему персоналізованих рекомендацій на основі покупок та вподобань користувачів. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів і стимулюватиме повторні покупки.

Підтримка місцевих авторів. Забезпечити інтеграцію місцевого літературного контенту на платформу, організувати акції, що сприятимуть розкриттю нових авторів, а також час від часу влаштовувати презентації книг.

Це не лише підвищить інтерес до місцевої літератури, але й підтримає творчість у регіоні.

Зміст проєкту

Для досягнення вищезгаданих цілей проєкту «READSPACE» передбачено реалізацію наступних ключових етапів:

Аналіз потреб користувачів. Проведення досліджень для визначення переваг цільової аудиторії, зокрема в елементах дизайну та функціональності платформи, що дозволить створити оптимальні умови для користувачів.

Проєктування та розробка платформи. Створення дизайну платформи, що відповідає сучасним вимогам, та розробка основних функціональних можливостей, таких як каталог книг, система оплати, особисті кабінети користувачів і механізми збору зворотного зв'язку.

Тестування та впровадження. Проводити тестування платформи з метою виявлення помилок та забезпечення її стабільності. Після завершення тестування платформа буде запущена для користувачів.

Маркетинг і просування. Розробка маркетингової стратегії для популяризації платформи, залучення нових клієнтів і формування бренду на ринку. Це можуть бути рекламні кампанії в соціальних мережах, email-маркетинг, а також співпраця з місцевими ЗМІ.

План виконання та терміни проєкту

Для проєкту «READSPACE» з тривалістю повної реалізації у 16 тижнів, ми можемо організувати роботу в рамках Scrum, розділивши проєкт на спринти. Якщо взяти до уваги, що один спринт триває 2 тижні, то ми отримаємо: кількість спринтів є $16 \text{ тижнів} / 2 \text{ тижні на спринт} = 8 \text{ спринтів}$. Отже, загальна кількість спринтів становить 8.

Нижче представлена таблиця, що містить інформацію про кількість спринтів та кількість часу, необхідного для їх виконання, а також короткий опис роботи, яка планується на кожному спринті [8].

Таблиця 2.1. Кількість спринтів та часу

Спринт	Тижні	Опис роботи
Спринт 1	1-2	Проведення аналізу потреб користувачів та визначення основних функціональних вимог.
Спринт 2	3-4	Розробка дизайну інтерфейсу користувача (UI/UX) та створення прототипу платформи.
Спринт 3	5-6	Розробка основних функціональних можливостей: каталог книг, система пошуку та фільтрації.
Спринт 4	7-8	Інтеграція системи оплати та оформлення замовлень.
Спринт 5	9-10	Впровадження системи персоналізованих рекомендацій на основі покупок користувачів.
Спринт 6	11-12	Розробка модуля для організації та анонсування літературних заходів.
Спринт 7	13-14	Проведення тестування всіх функціональних можливостей, виправлення помилок та недоліків.
Спринт 8	15-16	Запуск платформи «READSPACE» та реалізація маркетингових кампаній для залучення клієнтів.

Джерело: Розроблено автором

Пояснення до табл. 2.1

Спринт 1. Основна мета — чітко визначити потреби користувачів і сформулювати технічне завдання для подальшої розробки.

Спринт 2. Розробка дизайну інтерфейсу, що забезпечить максимальну зручність для користувачів.

Спринт 3. Зосередження на основних функціональних запитах, таких як можливість перегляду і пошуку книг.

Спринт 4. Включення системи оплати, що зробить процес покупки простим і зручним.

Спринт 5. Оголошення про функцію персоналізації, спрямовану на підвищення залученості користувачів.

Спринт 6. Розробка і впровадження модуля для літературних заходів, що сприятиме культурному розвитку.

Спринт 7. Тестування та вдосконалення платформи після розробки; тотальне оцінювання функціональності.

Спринт 8. Запуск платформи та просування з метою залучення нових користувачів.

Ця структура дозволить команді ефективно завершити проєкт у встановлені терміни, поступово впроваджуючи нові функціональні можливості та провадячи тестування в кожному спринті, що, в свою чергу, підвищить якість кінцевого продукту.

Пропонується 5 епіків, які охоплюють основні функціональні блоки проєкту «READSPACE».

Таблиця 2.2. Значення Епіків

Епік	Опис
Епік 1: Дослідження користувачів	Аналіз потреб користувачів для визначення функціоналу платформи.
Епік 2: Дизайн та прототип	Розробка дизайну інтерфейсу користувача та створення інтерактивного прототипу.
Епік 3: Основні функції	Реалізація основних функціональних можливостей (каталог, пошук, оформлення замовлень).
Епік 4: Персоналізація та рекомендації	Розробка системи персоналізованих рекомендацій для користувачів.
Епік 5: Тестування та запуск	Проведення тестування всієї платформи та її запуск.

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 2.3. Історії користувачів

<i>Історія користувача</i>
1. Як користувач, я хочу мати можливість реєструватися на платформі, щоб відстежувати свої покупки.

2. Як користувач, я хочу мати можливість переглядати книги за жанрами, щоб швидше знаходити те, що мені цікаво.
3. Як користувач, я хочу отримувати персоналізовані рекомендації, щоб дізнаватися про нові книги, які мені сподобаються.
4. Як користувач, я хочу мати можливість передзамовляти новинки, щоб не пропустити релізи моїх улюблених авторів.
5. Як користувач, я хочу мати можливість залишати відгуки про книги, щоб допомогти іншим читачам у виборі.
6. Як користувач, я хочу отримувати сповіщення про акції та знижки, щоб економити на покупках.
7. Як користувач, я хочу мати можливість організовувати записи на літературні заходи, щоб не пропустити цікаві події.
8. Як користувач, я хочу мати доступ до електронних і аудіокниг, щоб мати змогу читати в будь-який час.

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 2.4. Опис багів

Баги
Відсутня можливість зміни даних профілю користувача.
Не працюють фільтри при пошуку книг у каталозі.
Система рекомендацій не відображає коректні результати.
Не зберігаються списки бажаних книг при виході з облікового запису.

Джерело: Розроблено автором

Таблиця 2.5. Опис задач та підзадач

Задача	Підзадачі
Розробка інтерфейсу користувача	- Створити макет головної сторінки - Розробити прототип системи реєстрації
Впровадження механізму пошуку та фільтрації	- Реалізувати фільтрацію за жанрами - Налаштувати пошук за автором
Інтеграція платіжної системи	- Вибір платіжного процесора - Налаштування платіжних методів
Тестування платформи	- Провести юзабіліті тестування - Виявити та виправити помилки

Джерело: Розроблено автором

Кореляція між спринтами та епіками в проєкті «READSPACE» є важливим аспектом управління проєктом, оскільки дозволяє чітко планувати і контролювати виконання завдань. Нижче представлена таблиця, яка відображає, як етапи розробки (спринти) пов'язані з конкретними етапами (епіками) проєкту, а також терміни їх виконання.

Таблиця 2.6. Кореляція між спринтами та епіками

Спринт	Термін	Епік	Опис
Спринт 1	1-2	Епік 1: Дослідження користувачів	Проведення аналізу потреб користувачів для визначення функціоналу платформи.
Спринт 2	3-4	Епік 2: Дизайн та прототип	Розробка дизайну інтерфейсу користувача та створення інтерактивного прототипу.
Спринт 3-4	5-8	Епік 3: Основні функції	Реалізація основних функціональних можливостей:

			каталог, система пошуку та фільтрації. Інтеграція системи оплати та оформлення замовлень.
Спринт 5	9-10	Епік 4: Персоналізація та рекомендації	Розробка системи персоналізованих рекомендацій для користувачів.
Спринт 6-8	11-16	Епік 5: Тестування та запуск	Розробка модуля для організації та анонсування літературних заходів. Проведення тестування всіх функціональних можливостей платформи, виправлення помилок та недоліків. Запуск платформи «READSPACE» та реалізація маркетингових кампаній для залучення клієнтів.

Джерело: Розроблено автором

Спринт 1. Дослідження користувачів (1-2 тиждень). Основна мета цього спринту полягає в зборі інформації про потреби та уподобання користувачів. Це дозволить сформувати базу для подальшого дизайну та розробки платформи.

Спринт 2. Дизайн та прототип (3-4 тиждень). Використовуючи дані з попереднього спринту, команда розробників працює над створенням дизайну та інтерактивного прототипу платформи, який буде включати основні функції, зокрема систему реєстрації.

Спринт 3 та 4. Основні функції (5-8 тиждень). У цих спринтах команда реалізує критично важливі компоненти платформи, такі як каталог книг, механізм пошуку і фільтрації, а також систему оплати. Фокус на цих функціональностях є складовою основи для надання клієнтам якісного сервісу.

Спринт 5. Персоналізація та рекомендації (9-10 тиждень). Впровадження системи персоналізованих рекомендацій підвищить задоволеність користувачів, дозволяючи їм отримувати пропозиції на основі їхніх попередніх покупок.

Спринт 6. Тестування та запуск (11-12 тиждень). Цей спринт зосереджується на завершальному тестуванні функціональності платформи, а також розробці модуля для літературних заходів, що може стати привабливим для спільноти.

Спринт 7-8. Тестування та запуск (13-16 тиждень). Проведення тестування всіх компонентів платформи з метою виявлення помилок і недоліків.

У пункті було визначено основні цілі та зміст проєкту «READSPACE», розробка якого відбувається в рамках методології Scrum. Гнучке планування, закладене в цій методології, є ключовим елементом для успішної реалізації проєкту, адже воно дозволяє команді швидко адаптуватися до змін та потреб користувачів, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного ринку.

Запропоноване структуроване планування в рамках восьми спринтів створює систему контролю за виконанням завдань та ефективного управління ресурсами. Кожен спринт має чітко визначені цілі, які спрощують моніторинг прогресу і виявлення проблем ще на етапі їх виникнення. Це підвищує більш ефективну реалізацію кожної фази проєкту, гарантуючи, що кінцевий продукт відповідатиме вимогам користувачів і відповідатиме високим стандартам якості.

Визначення термінів реалізації завдань на кожному етапі разом із описами епіків і історій користувачів забезпечує чітке розуміння обсягу роботи та фокусується на важливих функціях, які зможуть задовольнити потреби цільової аудиторії. Цей підхід дозволяє також підвищити залученість користувачів шляхом регулярного отримання зворотного зв'язку та інтеграції їхньої думки під час розробки.

Отже, план виконання проєкту та його терміни, визначені в рамках гнучкого управління, є важливими інструментами, що сприяють успіху платформи «READSPACE» для «Сяйво Книги». Ефективне планування, контроль за прогресом, розвиток підприємницьких ідей та правильне управління змінами зроблять проєкт надійним, конкурентоспроможним і затребуваним на ринку.

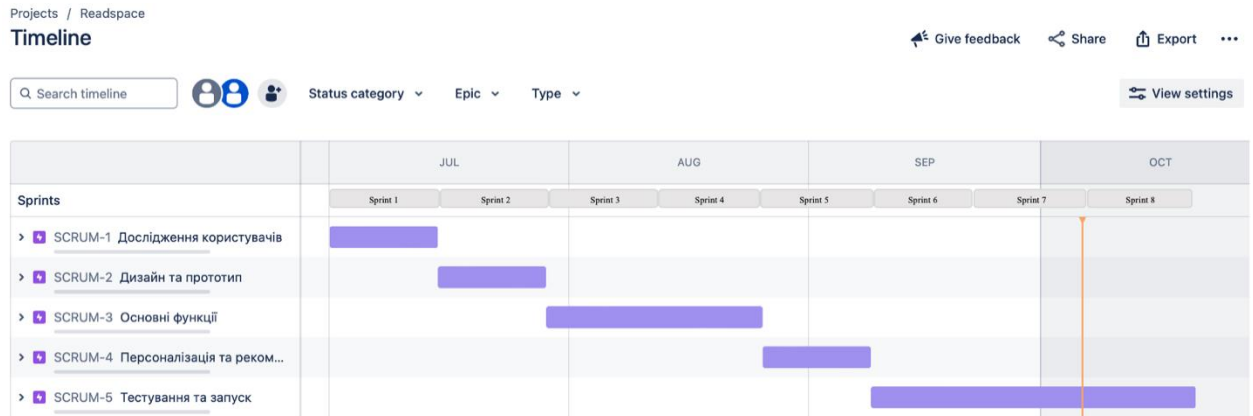


Рисунок 2.1.- Загальна дорожня карта (Roadmap) в Jira

Джерело: Розроблено автором

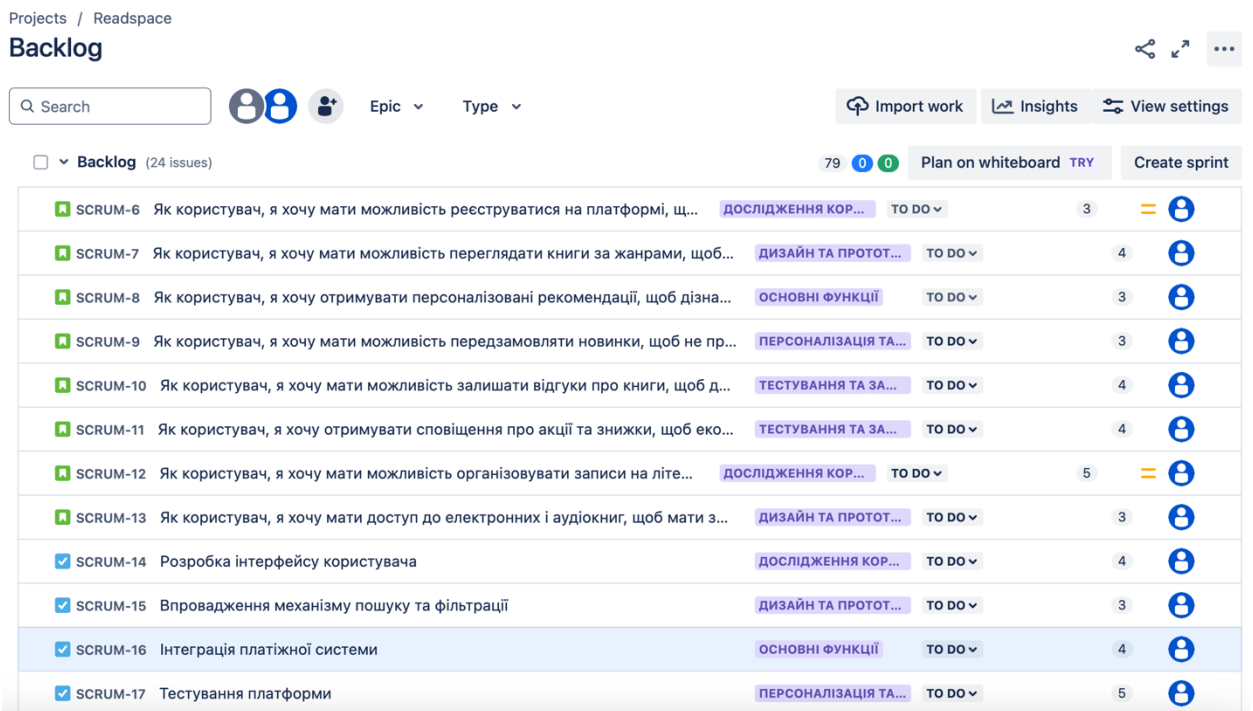





Рисунок 2.2. Беклог/Історія (Backlog) в Jira

Джерело: Розроблено автором

Projects / Readspace

Backlog

Q Search  Epic ▾ Type ▾  Insights 














<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-17	Тестування платформи	ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА...	TO DO ▾	5	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-18	Створити макет головної сторінки	ТЕСТУВАННЯ ТА ЗА...	TO DO ▾	2	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-19	Розробити прототип системи реєстрації	ТЕСТУВАННЯ ТА ЗА...	TO DO ▾	4	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-20	Реалізувати фільтрацію за жанрами	ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА...	TO DO ▾	2	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-21	Налаштувати пошук за автором	ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	TO DO ▾	3	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-22	Налаштування платіжних методів	ДИЗАЙН ТА ПРОТОТ...	TO DO ▾	4	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-23	Вибір платіжного процесора	ДОСЛІДЖЕННЯ КОР...	TO DO ▾	2	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-24	Провести юзабіліті тестування	ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	TO DO ▾	3	
<input checked="" type="checkbox"/>	SCRUM-25	ити та виправити помилки	ТЕСТУВАННЯ ТА ЗА...	TO DO ▾	3	
<input type="checkbox"/>	SCRUM-26	Відсутня можливість зміни даних профілю користувача	ДОСЛІДЖЕННЯ КОР...	TO DO ▾	4	
<input type="checkbox"/>	SCRUM-27	Не працюють фільтри при пошуку книг у каталозі	ДИЗАЙН ТА ПРОТОТ...	TO DO ▾	2	
<input type="checkbox"/>	SCRUM-28	Система рекомендацій не відображає коректні результати	ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ	TO DO ▾	3	
<input type="checkbox"/>	SCRUM-29	Не зберігаються списки бажаних книг при виході з облікового запису	ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА...	TO DO ▾	2	

Рисунок 2.3. - Беклог/Завдання та баги (Backlog) в Jira

Джерело: Розроблено автором

Планування проєкту «READSPACE» є ключовим етапом, який закладає основу для успішної реалізації платформи, здатної підвищити конкурентоспроможність компанії «Сяйво Книги» в умовах сучасного книжкового ринку. Використання гнучкого підходу Scrum дозволяє команді чітко визначити всі складові проєкту — від цілей і змісту до термінів і ресурсоемності.

Підхід до визначення цілей проєкту забезпечує фокус на потребах користувачів, операційній ефективності та зміцненні бренду компанії. Чітко структуровані спринти дозволяють реалізувати задачі поступово, що робить процес розробки прозорим і контрольованим. Розподіл завдань на вісім спринтів, протягом яких досягатимуться конкретні проміжні цілі, створює ефективну дорожню карту до успішного завершення проєкту.

Таблиця кореляції між спринтами та епіками підтверджує, що підхід до виконання завдань є злагодженим і раціонально продуманим. Етапи, започатковані з дослідження потреб користувачів і завершені тестуванням і

запуском платформи, забезпечують можливість вчасного реагування на зміни та поліпшення функціональності на базі зібраного зворотного зв'язку.

Завдяки ретельному плануванню змісту, тривалості та вартості проєкту компанія зможе не лише забезпечити високу якість кінцевого продукту, але й ефективно залучати нову аудиторію та підтримувати вже наявних клієнтів. Загалом, проєкт «READSPACE» покликаний стати важливим інструментом для стійкого розвитку компанії, надаючи їй нові можливості для росту і зміцнення на позиціях культурного осередку в регіоні.

Бюджет проєкту

Управління бюджетом є одним із ключових елементів успіху будь-якого проєкту, особливо в сфері розробки програмного забезпечення, де витрати можуть суттєво впливати на кінцеве рішення. У рамках пункту 2.2.3 "Бюджет проєкту" для платформи «READSPACE» ми детально розглянули й розрахували всі основні статті витрат, щоб забезпечити ефективне планування фінансових ресурсів. Це включає в себе оплату праці команди, витрати на інфраструктуру, ліцензії та додаткові засоби, необхідні для забезпечення якісного й своєчасного виконання проєкту [10].

Таблиця 2.7. Погодинна оплата праці Scrum-команди

Роль	Місячна зарплата (грн)	Години в місяць	Погодинна ставка (грн/год)
Project Manager	70,000	160	437.50
Scrum Master	65,000	160	406.25
Developer	60,000	160	375.00
QA Engineer	55,000	160	343.75

Джерело: Розроблено автором

Пояснення до табл. 2.7.

Project Manager. Вища відповідальність за управління проектом, тому місячна зарплата становить 70,000 грн, з погодинною ставкою 437.50 грн/год.

Scrum Master. Відповідає за дотримання принципів Scrum і підтримку команди, отримує 65,000 грн на місяць, що складає 406.25 грн/год.

Developer. Основна частина команди, робить розробку функціональності, з середньою галузевою зарплатою в 60,000 грн, що дає 375.00 грн/год.

QA Engineer. Тестує продукт, забезпечуючи його якість, із зарплатою 55,000 грн на місяць, що становить 343.75 грн/год.

Ці розрахунки базуються на середніх показниках і можуть варіюватися в залежності від досвіду, складності проекту або регіональних коливань в оплаті праці. Наступний крок - побудова та розрахунок додаткових бюджетних таблиць для проекту. Якщо потрібно, я можу допомогти з іншими аспектами бюджету, такими як розрахунок повної вартості проекту, враховуючи час та ресурси.

Таблиця 2.8. Оплата за спринт

Роль	Погодинна ставка (грн/год)	Години за спринт	Оплата за спринт (грн)
Project Manager	437.50	80	35,000
Scrum Master	406.25	80	32,500
Developer	375.00	80	30,000
QA Engineer	343.75	80	27,500

Джерело: Розроблено автором

Project Manager:

- Погодинна ставка: 437.50 грн/год
- Години за спринт: 80 годин
- Оплата за спринт: $437.50 \text{ грн/год} * 80 \text{ год} = 35,000 \text{ грн}$

Scrum Master:

- Погодинна ставка: 406.25 грн/год
- Години за спринт: 80 годин
- Оплата за спринт: $406.25 \text{ грн/год} * 80 \text{ год} = 32,500 \text{ грн}$

Developer:

- Погодинна ставка: 375.00 грн/год
- Години за спринт: 80 годин
- Оплата за спринт: $375.00 \text{ грн/год} * 80 \text{ год} = 30,000 \text{ грн}$

QA Engineer:

- Погодинна ставка: 343.75 грн/год
- Години за спринт: 80 годин
- Оплата за спринт: $343.75 \text{ грн/год} * 80 \text{ год} = 27,500 \text{ грн}$

Ці розрахунки показують, скільки буде витрачено на зарплату кожного члена команди за один спринт, що становить 80 годин роботи. Це дає змогу чітко планувати бюджет проекту і контролювати витрати, пов'язані з людськими ресурсами на кожному етапі розробки.

Таблиця 2.9. Додаткові витрати

Категорія витрат	Опис	Причина виникнення	Сума (грн)
Ліцензії на програмне забезпечення	Вартість ліцензій на інструменти розробки і тестування	Необхідність використання спеціалізованих програмних продуктів	15,000
Витрати на інфраструктуру	Хостинг, оренда серверів, доменні імена	Забезпечення платформи відповідною інфраструктурою	20,000

Рекламні витрати	Маркетинг у соцмережах, онлайн-реклама, SEO	Привернення уваги потенційних клієнтів до нової платформи	25,000
Навчання персоналу	Тренінги та курси для підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня команди	10,000
Необхідне обладнання	Апгрейд комп'ютерів чи закупка додаткових пристроїв	Робочі станції повинні відповідати вимогам розробки	30,000
Неочікувані витрати	Резервний фонд для покриття непередбачених ситуацій	Покриття будь-яких несподіваних витрат	10,000

Джерело: Розроблено автором

Ліцензії на програмне забезпечення. Часто розробка та тестування програмного забезпечення вимагає використання спеціальних інструментів, таких як IDE (інтегровані середовища розробки) або програми для тестування, які не є безкоштовними.

Витрати на інфраструктуру. Для безперебійної роботи платформи необхідні послуги хостингу та оренди серверів. Це дозволить забезпечити швидку та надійну роботу сайту.

Рекламні витрати. Щоб належно просувати нову платформу, важливо інвестувати в онлайн-рекламу, що допоможе залучити широку аудиторію клієнтів. SEO оптимізація також є важливою для видимості у пошукових системах.

Навчання персоналу. З метою підвищення кваліфікації команди та ознайомлення з новітніми технологіями, можуть бути потрібні витрати на тренінги та курси.

Необхідне обладнання. Оновлення комп'ютерної техніки та обладнання для команди може бути необхідне для відповідності вимогам сучасного програмного забезпечення.

Неочікувані витрати. Будь-який проєкт може стикнутися з непередбаченими обставинами, тому резервний фонд є важливим для покриття таких витрат.

Загальна сума витрат може варіюватися залежно від специфіки проєкту та змінюваних зовнішніх факторів, але орієнтаційні цифри допоможуть на етапі бюджету планувати специфічні потреби та оцінити загальну вартість розробки проєкту.

Оплата праці Scrum-команди за спринти

Виходячи з оплати за кожен спринт, загальна сума за 8 спринтів становить:

- Project Manager: 35,000 грн/спринт * 8 спринтів = 280,000 грн
- Scrum Master: 32,500 грн/спринт * 8 спринтів = 260,000 грн
- Developer: 30,000 грн/спринт * 8 спринтів = 240,000 грн
- QA Engineer: 27,500 грн/спринт * 8 спринтів = 220,000 грн

Додаткові витрати

- Ліцензії на програмне забезпечення: 15,000 грн
- Витрати на інфраструктуру: 20,000 грн
- Рекламні витрати: 25,000 грн
- Навчання персоналу: 10,000 грн
- Необхідне обладнання: 30,000 грн
- Неочікувані витрати: 10,000 грн

Таблиця 2.10. Загальний бюджет

Категорія	Опис	Сума (грн)
Оплата праці команди	Загальна оплата за 8 спринтів	1,000,000

Ліцензії на програмне забезпечення	Вартість ліцензій на інструменти розробки і тестування	15,000
Витрати на інфраструктуру	Хостинг, оренда серверів, доменні імена	20,000
Рекламні витрати	Маркетинг у соцмережах, онлайн-реклама, SEO	25,000
Навчання персоналу	Тренінги та курси для підвищення кваліфікації	10,000
Необхідне обладнання	Апгрейд комп'ютерів чи закупка додаткових пристроїв	30,000
Неочікувані витрати	Резервний фонд для покриття непередбачених ситуацій	10,000

Загальний бюджет проєкту: 1,110,000 грн

Джерело: Розроблено автором

Цей загальний бюджет враховує всі передбачені витрати на проведення проєкту «READSPACE», що охоплює заробітну плату команди протягом усього циклу розробки, а також додаткові витрати, пов'язані з інфраструктурою та іншими факторами.

Аналіз та розрахунок бюджету проєкту «READSPACE» окреслили фінансові межі реалізації проєкту та допомогли визначити основні статті витрат. Зведення даних у таблиці дозволяє забезпечити прозорість та ефективний контроль фінансових витрат, запобігаючи перевитратам і забезпечуючи проєктне фінансування на всіх етапах розробки. Загальний бюджет в 1,110,000 грн включає витрати на зарплати команди з оплачуваними спринтами, а також додаткові матеріальні та нематеріальні витрати, необхідні для повноцінного функціонування платформи. Цей структурований підхід до бюджету гарантує оптимальне використання ресурсів, допомагаючи «Сяйво Книги» досягти своїх стратегічних цілей та успішно впровадити платформу на ринок.

2.3 Планування процесів проєкту

Планування процесів – це фундаментальна складова успішного управління проєктом, яка забезпечує структурованість і послідовність виконання завдань. Воно передбачає логічне розподілення діяльностей, ресурсів і часових меж, що дозволяє команді досягати визначених цілей проєкту. В контексті створення платформи «READSPACE» для компанії «Сяйво Книги», грамотно сплановані процеси є запорукою ефективного управління проєктом, від визначення вимог до остаточного релізу.

Сутність планування процесів проєкту

Визначення обсягу робіт. Важливо чітко сформулювати, які задачі та функціональності повинні бути реалізовані в рамках проєкту. Це забезпечує фокусування на критично важливих аспектах та запобігання збільшенню обсягу робіт без відповідного обґрунтування.

Розподіл відповідальності. Розподіл завдань і обов'язків між членами команди є важливою частиною планування. Кожен учасник проєкту має знати свою роль та зону відповідальності. Це полегшує координацію і спрощує процес контролю виконання завдань.

Розклад та часові рамки. Структуризація проєкту в рамках часових меж допомагає в управлінні ресурсами та мінімізації затримок. Розбиття проєкту на спринти дозволяє діяти згідно з короткостроковими цілями, одночасно зберігаючи бачення довгострокового результату.

Управління ризиками. Планування повинно передбачати потенційні ризики, які можуть виникати під час реалізації проєкту, і розробку стратегій їхньої мінімізації. Це включає ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу та визначення шляхів реагування.

Моніторинг та контроль. Регулярний моніторинг процесу виконання робіт дозволяє виявити відхилення від графіка та вчасно коригувати дії. Це забезпечує підтримку високої якості та відповідність проєкту вимогам, встановленим на початку.

Документування. Ведення документації, що включає план проєкту, записки про рішення, статуси завдань та іншу важливу інформацію, дозволяє підтримувати прозорість та обґрунтованість всіх дій протягом проєкту.

Заключна роль планування. Загальна мета планування процесів проєкту – досягти гармонійного поєднання всіх аспектів проєкту, забезпечивши його своєчасне та якісне виконання. В результаті платформа «READSPACE» повинна не лише виконати всі вимоги, але й стати інструментом, що підвищує конкурентоспроможність «Сяйво Книги», адаптуючи компанію до нових умов ринку. Ефективне управління процесами стає основним чинником успіху цього проєкту, дозволяючи компанії зберігати фокус на стратегічні цілі і забезпечувати задоволення потреб своїх клієнтів.

Робота з вимогами

Робота з вимогами є критичною частиною успішного впровадження будь-якого проєкту, адже саме вимоги визначають, який функціонал і характеристики повинен мати кінцевий продукт. У випадку проєкту «READSPACE», чітко структуровані етапи роботи з вимогами забезпечують зрозумілість і відповідність очікуванням як клієнтів, так і користувачів платформи.

Заплановані етапи роботи з вимогами

Збір вимог. На цьому етапі зосереджуються на зборі вихідної інформації від усіх зацікавлених сторін, включаючи замовників, кінцевих користувачів і технічних фахівців. Це включає проведення інтерв'ю, воркшопів, опитувань, а також аналіз документації та аналогів. Важливо зрозуміти, які саме проблеми повинен вирішити проєкт і які функції очікують користувачі.

Аналіз та уточнення вимог. Після збору вимог, вони аналізуються для перевірки повноти, узгодженості та обґрунтованості. Уточнюються неконкретні або суперечливі вимоги через додаткові запити або обговорення. Забезпечення того, щоб усі зібрані вимоги були чіткими, конкретними і здатними до виконання.

Документування вимог. Усі узгоджені вимоги формально документуються у вигляді специфікації вимог або в системах управління проєктами (наприклад, в Jira). Це включає опис функціональних та нефункціональних вимог, сценаріїв використання та діаграм потоків даних. Наявність чіткої, офіційної документації забезпечує прозорість процесу розробки і слугує орієнтиром протягом усього проєкту.

Пріоритезація вимог. Визначення пріоритетності вимог, що необхідне для освітлення найважливіших потреб до початку розробки. Використовуються методи, такі як MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have). Дозволяє ефективно розподілити ресурси і зосереджуватися на критичних для успіху проєкту елементах.

Управління змінами вимог. Протягом усього життєвого циклу проєкту вимоги можуть змінюватися. Важливо забезпечити структурований підхід до їхнім змінам, що включає оцінку впливу, оновлення документації, та інформування команди. Забезпечує гнучкість і адаптивність проєкту до нових умов без втрати контролю за обсягом і якістю.

Верифікація та затвердження вимог. Проводиться перевірка вимог на відповідність запитам замовників і їх затвердження усіма зацікавленими сторонами перед тим, як перейти до наступних кроків розробки. Це гарантія того, що всі сторони згодні з тим, які точно вимоги будуть реалізовані в проєкті, що знижує ймовірність виникнення проблем у майбутньому.

Чітке і структуроване управління вимогами є критичним не лише для успішної реалізації проєкту, а й для забезпечення того, що кінцевий продукт відповідатиме очікуванням користувачів та бізнес-цілям. У випадку проєкту «READSPACE», добре сплановані етапи роботи з вимогами забезпечують злагодженість роботи команди та прозорість усього процесу розробки.

Планування тестування

Тестування є важливою складовою процесу розробки програмного забезпечення, оскільки воно забезпечує якість, надійність та відповідність продукту вимогам. Для платформи «READSPACE» ефективне планування

тестування є критичним етапом, який допоможе виявити потенційні проблеми на ранніх стадіях розробки та гарантувати, що кінцевий продукт задовольнятиме потреби користувачів.

Заплановані етапи тестування

Планування та організація тестування. На цьому етапі визначаються цілі тестування, обсяг робіт, ресурси та необхідні інструменти. Також формується команда тестувальників і розробляється загальний план тестування. Забезпечення чіткого розуміння того, що і як буде тестуватися, хто за це відповідальний, які ресурси та інструменти будуть потрібні.

Розробка тестових сценаріїв і випадків. Формулювання детальних тестових сценаріїв, які включають всі можливі варіанти використання платформи, а також тестових випадків для перевірки конкретного функціоналу. Забезпечення комплексного покриття всіх можливих сценаріїв використання платформи, щоб виявити як функціональні, так і нефункціональні проблеми.

Модульне тестування. Перевірка окремих компонентів або модулів платформи для забезпечення їхньої правильної роботи. Зазвичай проводиться розробниками або автоматизованими інструментами. Дозволяє виявити дефекти на рівні коду до інтеграції модулів в єдиний продукт, що знижує ймовірність помилок на пізніших стадіях.

Інтеграційне тестування. Тестування взаємодії між окремими компонентами чи модулями платформи після їх інтеграції. воно повинно перевірити коректність передачі даних і логіку взаємодії. Забезпечує цілісність системи та ефективну взаємодію між модулями платформи.

Системне тестування. Повна перевірка інтегрованої платформи на відповідність функціональним і нефункціональним вимогам. Включає тестування працездатності, продуктивності, безпеки, та інше. Переконається, що система в цілому функціонує відповідно до специфікацій і готова до релізу.

Тестування користувацького інтерфейсу (UI) та досвіду (UX). Тестування елементів користувацького інтерфейсу та загального досвіду

використання платформи, включаючи зручність навігації та візуальне оформлення. Забезпечує, щоб платформа була інтуїтивно зрозумілою та зручною для користувачів, що покращує загальне їх задоволення.

Тестування безпеки. Перевірка системи на різні вразливості, що можуть загрожувати безпеці даних користувачів або цілісності платформи. Включає оцінку захисту від атак та перевірку на нульові дні. Забезпечує надійний захист даних користувачів та запобігає можливим втручанням у роботу системи.

Планування виконання робіт

Восьмий спринт проєкту «READSPACE» є завершальним етапом розробки, який фокусується на виконанні остаточних завдань, що забезпечать успішний запуск та підтримку платформи. Уточнений план виконання елементів беклогу включає остаточне тестування, підготовку навчальних матеріалів, тестування аналітики та організацію фінального огляду з ключовими стейкхолдерами.

Уточнений план виконання робіт для 8 спринту

Остаточне тестування. Завершити всі тестування, включаючи функціональне, нефункціональне та регресійне тестування.

Завдання: перевірити всі виправлені баги та дефекти, що були виявлені на попередніх етапах. Переконалися, що система відповідає всім початковим вимогам і специфікаціям.

Підготовка навчальних матеріалів. Підготувати документацію та навчальні матеріали, які забезпечать ефективне використання платформи користувачами та адміністраторами.

Завдання: створити користувацькі посібники та матеріали для навчання, що пояснюють основи роботи з платформою. Розробити відеоуроки або інтерактивні навчальні сесії для кінцевих користувачів.

Тестування аналітики. Перевірити інтегровані системи аналітики, щоб забезпечити правильне відстеження дій користувачів та збору даних.

Завдання: переконатися, що всі події та метрики правильно налаштовані і збирають відповідні дані. Проаналізувати тестові дані для оцінки точності аналітики.

Фінальний огляд з ключовими стейкхолдерами. Провести завершальний огляд проєкту з ключовими зацікавленими сторонами для представлення завершеного продукту та отримання останнього зворотного зв'язку.

Завдання: провести демонстрацію основних функцій платформи для ключових стейкхолдерів. Зібрати відгуки, оцінити задоволеність і затвердити готовність до офіційного запуску.

Підготовка до запуску. Забезпечити успішний запуск платформи, підготувавшись до можливих викликів.

Завдання: перевірити готовність усіх систем до роботи в реальному часі. Розробити план резервного копіювання та аварійного відновлення для мінімізації ризиків при запуску.

Оцінка та ретроспектива проєкту. Підвести підсумки проєкту та виявити уроки, які можуть бути застосовані в майбутньому.

Завдання: провести зустріч з командою, щоб обговорити, що вдалося, а що потребує вдосконалення. Документувати знахідки і рекомендації для покращення процесів у майбутніх проєктах.

Процес ретельного виконання робіт на 8 спринті покликаний забезпечити успішний випуск платформи «READSPACE», повну готовність команди і здійснення всіх необхідних заходів для підтримки системи після запуску.

Планування комунікацій в проєкті

Ефективне планування комунікацій є критично важливим для успішної реалізації проєкту, оскільки воно забезпечує злагоджену роботу команди та своєчасне обмін інформацією між усіма учасниками процесу. Для проєкту «READSPACE» важливо вибудувати структуру комунікацій, яка буде чіткою, регулярною та налаштованою відповідно до потреб проєкту.

Таблиця 2.11. План комунікацій в проєкті

Вид комунікації	Опис	Частота	Учасники	Інструмент и або канали
Щоденні стендап-мітинги	Короткі зустрічі для обговорення прогресу і планів на день.	Щодня	Вся Scrum-команда	Zoom, Microsoft Teams
Щотижнева синхронізація	Глибший аналіз прогресу та обговорення проблем.	Щотижня	Project Manager, Scrum Master, Team Leads	Slack, Jira, Zoom
Огляд спринтів	Підведення підсумків завершеного спринту та планування наступного.	Кожні 2 тижні	Вся Scrum-команда, Стейкголдери	Jira, Confluence, Google Meet
Ретроспектив а спринтів	Аналіз виконання спринту, обговорення що вдалося, а що ні.	Кожні 2 тижні	Вся Scrum-команда	Miro, Jira, Microsoft Teams
Демонстрація продукту	Презентація завершених функцій стейкголдерам	По завершенню етапів	Project Manager, Scrum Master, Стейкголдери	Google Meet, PowerPoint
Актуалізація документації	Оновлення документації проєкту згідно з прогресом	По потребі	Project Manager, Технічні спеціалісти	Confluence, Google Docs
Електронні розсилки	Оновлення інформації про проєкт для широкого кола стейкголдерів	Щомісяця	Вся команда, Стейкголдери	Email

Джерело: Розроблено автором

Планування ефективних комунікацій у проєкті «READSPACE» є важливим елементом, що сприяє своєчасному обміну інформацією та дозволяє швидко реагувати на зміни та виклики. Визначені комунікаційні заходи охоплюють як регулярні щоденні та щотижневі зустрічі, так і більш стратегічні взаємодії, такі як огляди спринтів та демонстрації продукту. Вибрані інструменти, зокрема Jira, Slack, Zoom, Confluence та інші, є ключовими у забезпеченні ефективності цих комунікацій. Завдяки структурованому плану комунікацій команда може гарантувати, що усі учасники проєкту на одній хвилі, а процес розробки ведеться у відповідності до встановленого плану.

2.4. Моніторинг виконання проєкту

Моніторинг виконання проєкту є невід'ємною частиною управління проєктами, особливо в умовах застосування гнучких методологій, таких як Scrum. Ефективний моніторинг дозволяє командам не лише відстежувати поточний стан проєкту, але й забезпечує можливість своєчасної реакції на зміни, оптимізацію процесів, усунення проблем та досягнення цілей проєкту в задані терміни.

Сутність гнучкого моніторингу виконання проєкту є:

Регулярні зустрічі та обговорення. Щоденні стендап-мітинги: короткі зустрічі, які дозволяють команді проконтролювати прогрес виконання завдань, вирішити поточні проблеми та погодити дії на день. Огляди спринтів це регулярні зустрічі після завершення кожного спринту для аналізу виконаних завдань, виявлення досягнень та проблем.

Прозорість процесу. Використання візуальних інструментів, таких як Kanban-дошки і діаграми згорання (Burndown charts), забезпечує наочне представлення статусу виконання задач та загального прогресу проєкту. Ці

інструменти дозволяють усім учасникам команди та зацікавленим сторонам бачити поточний стан проєкту без необхідності в додаткових звітах.

Оцінка ризиків та управління ними. Постійний моніторинг дозволяє ідентифікувати можливі ризики на ранніх етапах та розробляти стратегії їхнього пом'якшення. Гнучкий підхід до управління ризиками включає швидке реагування на непередбачені труднощі та помилки в процесі реалізації проєкту.

Відстеження та оцінка продуктивності. Оцінка продуктивності команди на основі кількісних та якісних показників, таких як швидкість роботи і виконання запланованого обсягу робіт. Акцент на постійному навчанні та вдосконаленні, щоб покращити ефективність команди та якість кінцевого продукту.

Гнучкість та адаптивність. Можливість змінювати пріоритети та коригувати план на основі змін у вимогах або зворотного зв'язку від користувачів. Підтримання балансу між дотриманням плану та адаптацією до нових умов проєкту.

Збір зворотного зв'язку. Чітко налагоджені канали збору зворотного зв'язку з командою, стейкхолдерами та кінцевими користувачами дозволяють коригувати напрямок розвитку та вдосконалювати процеси. Цінність постійного зворотного зв'язку полягає в можливості виявити і виправити недоліки ще до моменту виходу на ринок.

Гнучкий моніторинг виконання проєкту в рамках методології Scrum є критичним аспектом, що дозволяє забезпечити успішне досягнення проєктних цілей. Він вимагає від команди не лише зосередженості на виконанні завдань, а й можливості швидкого реагування на зміни, активну взаємодію та постійне вдосконалення процесу. Таким чином, моніторинг сприяє підвищенню якості кінцевого продукту і задоволеності клієнтів [7].

Показники стану виконання проєкту

1. Burndown Chart

Цей графік показує, скільки роботи залишилося до завершення проєкту. Він дозволяє командам та зацікавленим сторонам зрозуміти, чи йде проєкт згідно з графіком, чи є відставання. Допомагає виявити тенденції затримок та вчасно виправити їх. Це ключовий інструмент для управління часом та контрольного управління проєктом [19].

- Початок проєкту: 1 липня 2024 року
- Сьогодні: 6 жовтня 2024 року
- Початкова кількість роботи: 100% (вважаємо як 100 одиниць)
- Кількість спринтів: 8
- Тривалість спринту: 2 тижні
- Завершено до сьогодні: 86% проєкту



Рисунок 2.4. - Діаграма Burndown

Джерело: Діаграма Burndown в Jira, розроблених автором

Графік показує, скільки роботи вже виконано та скільки залишилося. Це надає точне уявлення про загальний прогрес команди в напрямку до завершення проєкту. Burnup Chart допомагає командам та управлінцям виявити загальні тенденції у виконанні задач, а також зрозуміти, коли

додаткові задачі були додані в проєкт (потенційно збільшуючи загальний обсяг робіт)[20].

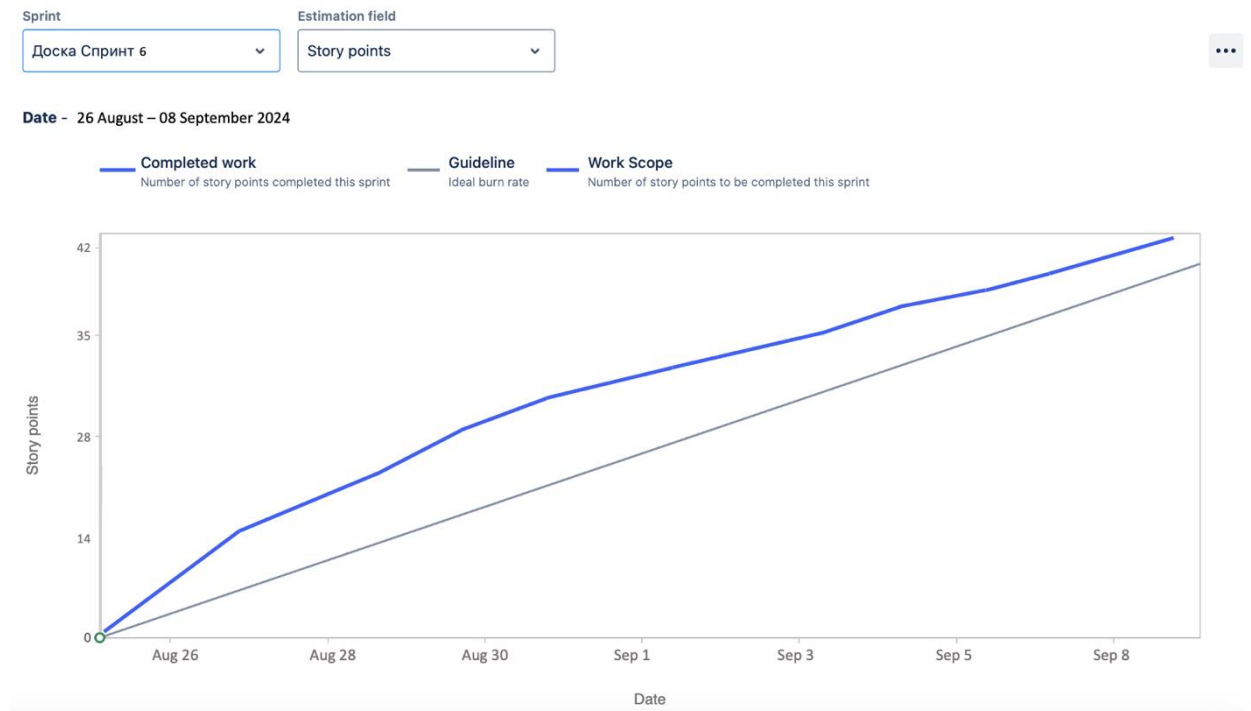


Рисунок 2.5. - Діаграма Burndown

Джерело: Діаграма Burndown в Jira, розроблених автором

Velocity — це потужний інструмент для оцінки ефективності команди в рамках гнучкої методології. Він вказує на кількість роботи, що її команда може завершити за один спринт, і зазвичай виражається в залікових одиницях роботи (story points, завдання, або інші вимірювання). Velocity дозволяє командам планувати майбутні роботи з більшою точністю. Якщо, наприклад, команда в середньому завершує 86% запланованих задач за кожен спринт із загальної кількості, то цей показник може бути використаний для

реалістичного оцінювання обсягів майбутньої роботи [22].

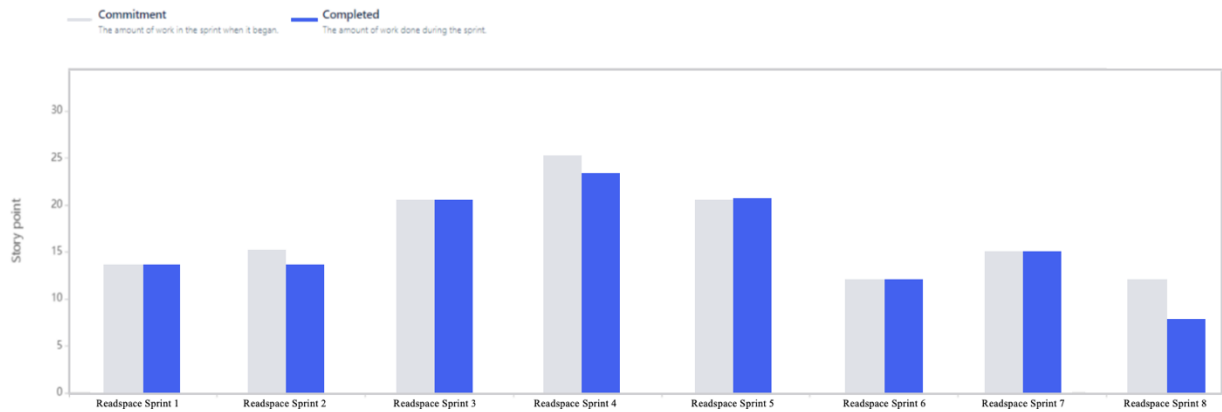


Рисунок 2.6. - Velocity команди

Джерело: Velocity chart в Jira, розроблених автором

Показники стану виконання проєкту, такі як Burndown, Burnup та Velocity, є важливими інструментами для аналізу прогресу та управління проєктом у гнучкому середовищі. Вони надають детальне уявлення про поточний стан проєкту та ефективність команди, що дозволяє своєчасно вносити корективи в процес розробки, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити реалізацію проєкту в установлені терміни.

Ці метрики не лише відображають фізичний прогрес, але і підтримують моральний дух команди, надаючи чітке бачення результатів її роботи. Вони також важливі для підтримки ефективної комунікації з зацікавленими сторонами, надаючи їм прозорість і впевненість у тому, що проєкт реалізується успішно та відповідно до плану. Таким чином, використання цих інструментів значно підвищує ймовірність досягнення проєктних цілей і задоволення потреб кінцевих користувачів.

Прогнозування проєкту по завершенню

Прогнозування завершення проєкту є важливим аспектом управління проєктами, особливо в гнучкому середовищі, де зміни та адаптація є невід'ємною частиною процесу. Завдяки реальному накопиченому досвіду, отриманому під час використання інструментів моніторингу та оцінки

виконання проєкту, ми можемо прогнозувати ймовірний розвиток подій до кінця проєкту «READSPACE».

Результати реалізованих інструментів

Burndown та Burnup Charts. Використання цих графіків показало загальні тенденції у зменшенні роботи та зростанні виконаних завдань. Це свідчить про те, що проєкт рухається вперед стабільними темпами. Станом на 7 жовтня проєкт вже на 86% завершено, що узгоджується з планованими показниками. Орієнтуючись на постійний прогрес, проєкт планується завершити до кінця 8-го спринту (20 жовтня 2024 року).

Velocity команди. Показники Velocity демонструють стабільну продуктивність команди на рівні близькому до розрахункового коефіцієнту (близько 12,5% за спринт). Постійність продуктивності підтверджує реалістичність цілей на залишкову частину проєкту. З урахуванням накопиченого Velocity, команда з великою імовірністю завершить проєкт у заплановані терміни без додаткових затримок.

Впровадження змін та їхній вплив на терміни реалізації

У ході проєкту були внесені певні зміни в обсяг робіт на основі аналізу та зворотного зв'язку, спрямовані на поліпшення якості платформи «READSPACE». Використання цих інструментів дозволило адекватно коригувати об'єм робіт, зберегти основний фокус на завершенні критично важливих задач, не жертвуючи якістю.

Адаптація до нових вимог. Незначні оновлення та зміни, внесені на підставі зворотного зв'язку від тестування та користувачів, незначно вплинули на обсяг робіт, забезпечили більш ефективний робочий процес та підвищення задоволеності користувачів.

Динамічний перерозподіл задач. Адаптивне планування дозволило команді динамічно перерозподіляти завдання відповідно до їх пріоритетності та терміновості.

Узагальнюючи результати використаних інструментів та зворотного зв'язку, проєкт «READSPACE» перебуває на шляху до успішного завершення у задані терміни, а саме до 20 жовтня 2024 року. Ефективність роботи команди, стабільність планів та гнучка адаптація до змін забезпечують впевненість у виконанні завдань та задоволенні всіх вимог проєкту. Такий підхід не лише гарантує завершення в строк, а й забезпечує високу якість кінцевого продукту, що слугує потребам користувачів та стратегічним інтересам «Сяйво Книги».

Висновок розділу 2

Розділ другий детально описує, як методологія Scrum була вибрана та застосована для управління розробкою онлайн-платформи «READSPACE», що є ключовою стратегічною ініціативою компанії «Сяйво Книги». Вибір фрейму Scrum обґрунтовано його здатністю забезпечувати адаптивність, прозорість і високу якість розробки в умовах постійних змін.

Scrum, як гнучка методологія, надає команді можливість швидкого реагування на зміни завдяки регулярним спринтам і пильній увазі до зворотного зв'язку. Це дозволяє досягти високої якості продукту через структуроване тестування і взаємодію з зацікавленими сторонами, забезпечуючи безперервне вдосконалення і підвищення конкурентоспроможності.

Чітке визначення цілей і змісту проєкту «READSPACE» дозволяє зосередитись на критично важливих аспектах розробки, таких як покращення клієнтського досвіду, розширення ринкової частки, зміцнення бренду та впровадження персоналізації. Методологія Scrum підтримує цей процес через ітеративний підхід та гнучке планування, що забезпечує адаптацію до змін і підвищення ефективності.

Забезпечення структурованості та послідовності процесів проєкту є важливою складовою успіху. Визначення обсягу робіт, розподіл відповідальностей, управління ризиками і контроль за виконанням завдань

створюють гармонійну основу для досягнення проєктних цілей. Планування комунікацій підтримує прозорість і злагодженість роботи команди.

Інструменти моніторингу, такі як Burndown, Burnup та Velocity, відіграють важливу роль в управлінні проєктом. Вони забезпечують командам і зацікавленим сторонам наочність у прогресі проєкту, дозволяючи своєчасно вносити корективи та оптимізувати використання ресурсів для завершення проєкту в терміни.

Впровадження методології Scrum в проєкт «READSPACE» підкреслює ефективність гнучкого управління, яке направлено на швидке реагування на зміни та досягнення високої якості кінцевого продукту. Цей підхід дозволяє «Сяйво Книги» не лише визначити стратегічні цілі, але й ефективно реалізувати їх, забезпечуючи розвиток і зміцнення позицій компанії на ринку. Завдяки комплексному плануванню, моніторингу та управлінню проєктними процесами, компанія здатна адаптуватися та процвітати в умовах сучасного конкурентного середовища, відповідно до зростаючих вимог і очікувань споживачів.

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

3.1. Сучасні підходи до лідерства, управління взаємодією/комунікаціями в команді

Управління і лідерство в Agile-середовищі є ключовими аспектами, які визначають успіх проєктів, включаючи розвиток платформи «READSPACE». Agile методології, такі як Scrum, впроваджують гнучкий підхід до процесів, що вимагає перегляду традиційних ролей лідерів і підходів до комунікацій в команді. Лідерство в Agile-середовищі. Agile середовище передбачає менш ієрархічний підхід до управління, акцентуючи увагу на сервісному лідерстві та самоорганізованості команд. Роль лідера змінюється з керівної на підтримуючу. Завданням лідера є створення умов, в яких команди можуть розвиватися автономно, зберігаючи при цьому фокус на спільних цілях. Лідер сприяє колективній відповідальності, забезпечує розвиток навичок і мотивацію учасників до покращення процесів і результатів [4].

Управління взаємодією. Ключовим аспектом Agile підходу є налагодження ефективної взаємодії всередині команд. Це досягається через встановлення чітких комунікаційних практик, таких як щоденні стендап-мітинги, ретроспективи та спринт-планування. Такі практики дозволяють вчасно обговорювати хід проєкту, вирішувати проблеми і забезпечувати прозорість на всіх рівнях. Управління взаємодією також включає в себе стимулювання культурного різноманіття та включення різних точок зору в процес прийняття рішень.

Комунікації в Agile-середовищі. Ефективні комунікації є критично важливими для успіху в Agile проєкті. Комунікація повинна бути частою, відкритою і прозорою, щоб забезпечити розуміння і залучення всіх учасників процесу. Використання сучасних інструментів, таких як Slack, Jira, Confluence

та інші, дозволяє командам залишатися на зв'язку незалежно від фізичної відстані, що сприяє інтеграції знань і швидкому реагуванню на зміни [11].

Agile підхід до комунікацій підкреслює важливість людських взаємодій та зворотного зв'язку, який дозволяє командам розвиватись і коригувати свої дії відповідно до змін умов. Постійне вдосконалення процесів комунікацій в середині команд і між ними допомагає не лише уникнути непорозумінь, але й підвищити загальну продуктивність.

В рамках Agile-середовища лідерство, взаємодія та комунікації стають складовими, що забезпечують динаміку та гнучкість проєктів. Саме завдяки адаптивності, прозорості комунікацій і орієнтації на людей, Agile методології вдало впроваджують зміни та покращують ефективність роботи в таких проєктах, як «READSPACE». Це дає змогу не тільки реагувати на виклики сьогодення, але й ефективно планувати майбутнє, використовуючи новітні підходи до управління та взаємодії.

У рамках сучасного проєктного управління, зокрема в середовищі Agile, лідерство і управління комунікацією відіграють вирішальну роль у досягненні успіху. Різноманітні моделі лідерства допомагають командам оптимізувати їхню продуктивність, сприяючи як індивідуальному, так і колективному розвитку. Розглянемо п'ять основних моделей, які можуть бути застосовані в проєкті «READSPACE»[17].

Основні моделі лідерства і управління в командах

DISC Personality Model. DISC Personality Model — це популярна психологічна модель, що допомагає зрозуміти, як особистості спілкуються, приймають рішення і взаємодіють з іншими. Вона була розроблена на основі теорії, що різні стилі поведінки можна класифікувати на чотири основні типи: Домінантний (D), Впливовий (I), Стабільний (S) і Совісний (C). Ця модель широко використовується в бізнесі, управлінні та розвитку особистості для покращення взаємодії в командах і розуміння поведінки людей [12].

Компоненти моделі DISC

Домінантний (D). Люди цього типу зазвичай амбіційні, впевнені у собі та прагнуть досягати результатів. Вони люблять ставити цілі та активно їх досягати, часто проявляючи лідерські якості. Характеристики: рішучість, прагнення до досягнення, конкурентоспроможність, прямота. Вони віддають перевагу чітким, прямим комунікаціям і зазвичай не проявляють терпіння до затяжних обговорень.

Впливовий (I). Цей тип людей зазвичай доброзичливий, харизматичний і відкритий до нових ідей. Вони легко спілкуються з іншими і сприяють створенню позитивного настрою в команді. Характеристики: соціальність, креативність, оптимізм, вплив на інших. Вони цінують емоційну складову комунікації і використовують неформальні розмови для побудови стосунків.

Стабільний (S). Люди цього типу зазвичай є терплячими, підтримують стабільність і спокій. Вони цінують співпрацю і довгострокові стосунки. Характеристики: доброта, лояльність, прагнення до гармонії, уважність до потреб інших. Вони віддають перевагу довготривалій взаємодії і змістовній комунікації, часто уникаючи конфліктів.

Совісний (C). Цей тип людей зазвичай є аналітичним, точним і детальним. Вони прагнуть до якості та структури, а також цінують знання та факти. Характеристики: точність, уважність до деталей, аналітичність, потреба у структурі. Ці особи зазвичай віддають перевагу чіткому та логічному підходу, і часто потребують достатньо часу для обробки інформації перед прийняттям рішень.

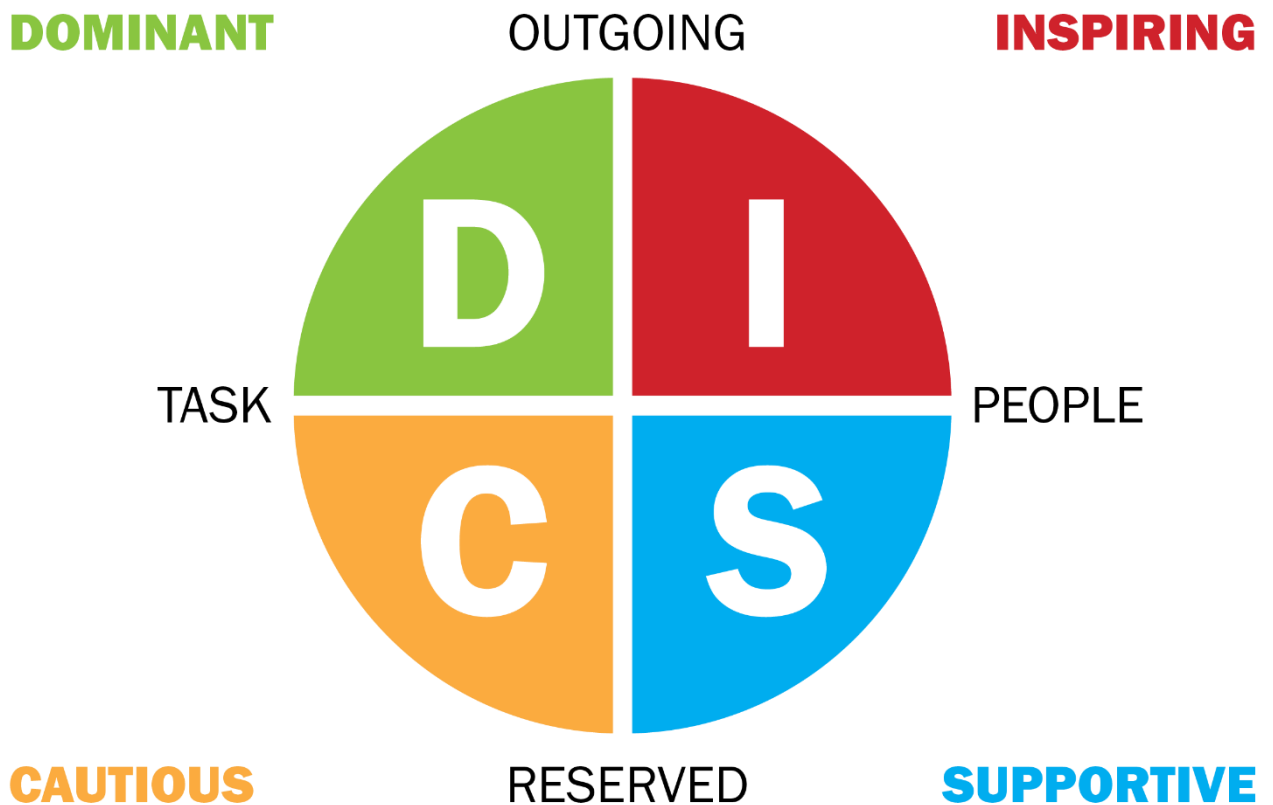


Рисунок 3.1. - Модель DISC

Джерело: Інтернет

Vroom-Yetton Decision Model. Модель прийняття рішень Vroom-Yetton, розроблена Вікомом Врумом і Ph.D. Л. Єттоном у 1973 році, є інструментом для аналізу підходів до прийняття рішень в управлінні. Ця модель допомагає лідерам визначити оптимальний стиль управління і залучення членів команди до процесу прийняття рішень в залежності від ситуації. Модель базується на трьох основних вимірах: важливість рішення, рівень зобов'язання учасників і рівень інформації [13].

Модель Vroom-Yetton включає п'ять стилів прийняття рішень, які можуть бути використані в залежності від контексту:

1. Автократичний (A1). Лідер самостійно приймає рішення, отримавши інформацію від членів команди, але не запитуючи їх думки. Це використовується коли рішення має бути прийнято терміново, або коли у лідера є достатньо інформації для прийняття обґрунтованого рішення.

2. Автократичний (A2). Лідер отримує інформацію від членів команди, але приймає остаточне рішення самостійно без їхньої участі у обговоренні. Це використовується коли важливо отримати специфічні дані, але учасники не мають достатньо досвіду для впливу на рішення.

3. Консультативний (C1). Лідер обговорює проблему з членами команди індивідуально, потім приймає рішення самостійно. Це використовується коли необхідно врахувати думки інших, але не всі деталі повинні бути представлені команді для обговорення.

4. Консультативний (C2). Лідер обговорює проблеми з командою в групі, щоб зібрати відгуки та думки, але остаточне рішення приймає самостійно. Це використовується коли питання потребує врахування різних точок зору, і команда може дати корисні зауваження.

5. Демократичний (G2). Групове прийняття рішень, де всі члени команди беруть участь у процесі обговорення, і остаточне рішення досягається за консенсусом. Це використовується коли важливе залучення всіх учасників для підвищення їхньої мотивації і зобов'язання до реалізації рішення.

Ключові компоненти моделі

- Якісні питання вирішуються шляхом оцінювання наслідків, які може мати рішення для проєкту чи команди.
- Рівень зобов'язання членів команди до реалізації прийнятого рішення, що залежить від їхньої участі у процесі.
- Ступінь достовірності інформації, яку має команда і лідер, під час прийняття рішення.

Використання моделі Vroom-Yetton у проєкті «READSPACE»

У проєкті «READSPACE» Vroom-Yetton Decision Model може бути використана для прийняття рішень на різних етапах:

- Модель допомагає визначити, коли доцільно залучати команду до процесу прийняття рішень, а коли — приймати рішення індивідуально.

- Моделлю можна користуватися для збільшення зобов'язання учасників до діяльності проєкту, оскільки залучення їх до важливих рішень може підвищити їхню мотивацію.
- Вона дозволяє лідерам легше та швидше реагувати на зміни обставин у ході проєкту.

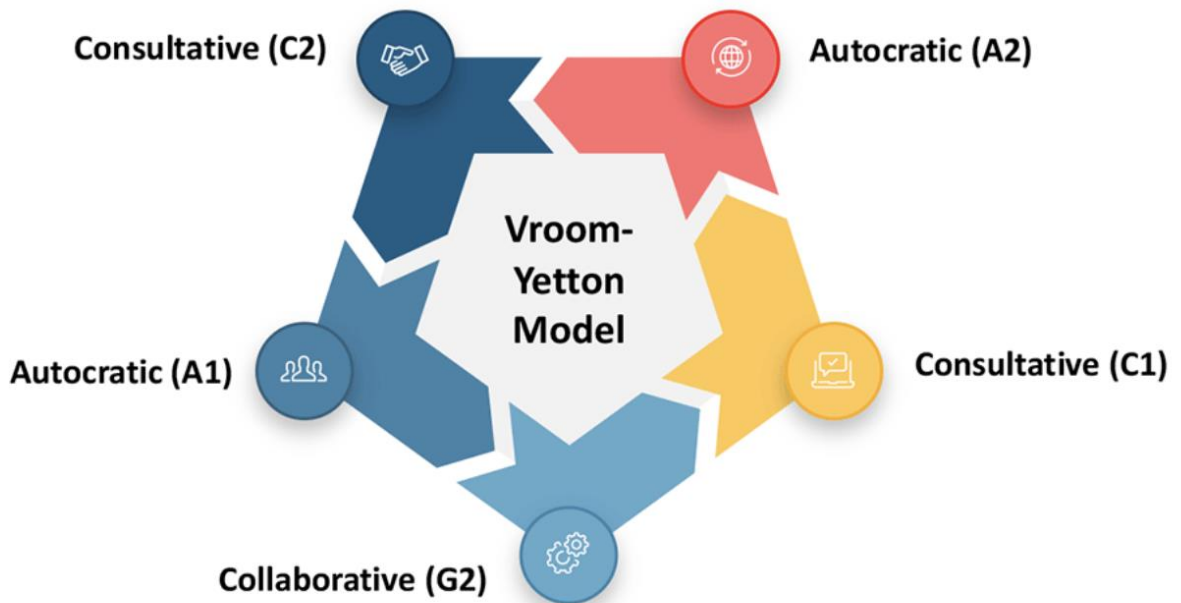


Рисунок 3.2. - Модель Vroom-Yetton

Джерело: Інтернет

Marger's 8 Attributes of High-Performing Teams

Модель "8 Attributes of High-Performing Teams", розроблена Бобом Маргером, спрямована на визначення ключових характеристик, які відрізняють високоефективні команди від середніх. Ця модель охоплює вісім атрибутів, що сприяють підвищенню продуктивності, координації та загального успіху команди. Вона є особливо актуальною в контексті Agile та Scrum, де команди покладаються на колективну відповідальність і взаємодію [14].

Вісім атрибутів високоефективних команд

Чітке бачення та мета. Члени команди мають спільне розуміння мети проєкту та кінцевих цілей. Це бачення слугує орієнтиром для всієї команди. Визначення чіткої мети допомагає концентруватися на досягненні результатів і знижує можливість виникнення плутанини.

Високий рівень довіри. Довіра між членами команди є основою для відкритого обговорення, конструктивної критики і прийняття ризиків. Команди, які довіряють одна одній, можуть ефективніше співпрацювати і бути більш інноваційними.

Спільна відповідальність. Усі члени команди беруть на себе відповідальність за результати, що досягаються, і відчують свою участь у загальному успіху. Коли кожен член команди усвідомлює свою роль та вплив на результат, вони більше залучені та мотивовані.

Чіткі ролі та обов'язки. У команді має бути зрозумілим, хто за що відповідає. Це допомагає уникнути плутанини та конфліктів. Чіткість у ролях зменшує повторюваність завдань і підвищує ефективність роботи.

Постійне навчання та розвиток. Високоефективні команди відкриті до нових ідей та можливостей для навчання, проводять регулярні сеанси зворотного зв'язку та навчального розвитку. Це дозволяє команді адаптуватися до змін і покращувати процеси, що веде до підвищення загальної продуктивності.

Ефективна комунікація. Команда повинна мати чіткі канали комунікації, що забезпечують обмін інформацією, думками і ресурсами. Відкрита і чесна комунікація сприяє покращенню співпраці і запобігає непорозумінням.

Здатність до вирішення конфліктів. Високоефективні команди вміють конструктивно вирішувати конфлікти, перетворюючи їх на можливість для зростання і розвитку. Здатність управління конфліктами сприяє кращому співробітництву та зміцнює командний дух.

Висока продуктивність. Команда має явно визначені критерії успіху і демонструє високу продуктивність, реалізуючи свої цілі. Регулярне

досягнення цілей підвищує мотивацію команди та встановлює стандарт для подальшої роботи.

TRAITS OF A HIGH PERFORMING TEAM

8 Characteristics of a High Performing Team



Рисунок 3.3.- Marger's 8 Attributes of High-Performing Teams

Джерело: Інтернет

Lencioni's Five Dysfunctions of a Team

Модель «П'ять дисфункцій команди» (Five Dysfunctions of a Team), розроблена Патріком Ленсйоні, є важливим інструментом для оцінки і покращення ефективності команд у будь-якому середовищі, включаючи Agile та Scrum. Основна мета цієї моделі полягає в ідентифікації основних перешкод, які заважають командам працювати ефективно, і пропонування шляхів їх подолання [15].

П'ять дисфункцій команди

1. Відсутність довіри. Перша дисфункція виникає через відсутність відкритості та чесності серед членів команди. Люди не діляться своїми вразливостями, переживаннями або навіть помилками, що заважає формуванню здорової атмосфери довіри. Без довіри члени команди бояться

підіймати складні питання або визнавати свої слабкості, що уповільнює розвиток та призводить до конфліктів.

2. Страх конфлікту. Через відсутність довіри команда уникає здорового конфлікту, що є необхідним для обговорення суперечливих ідей. Коли команда прагне уникнути конфліктів, це може призвести до фальшивого согласія та замовчування важливих проблем. Страх конфлікту веде до скутості, оскільки глибші обговорення не відбуваються, і команда не може вирішити основні проблеми ефективно.

3. Недолік зобов'язань. Коли команда уникає конфліктів, її члени не беруть активної участі в обговореннях і можуть не відчувати особисту відповідальність за спільні рішення. Це призводить до відсутності зобов'язань перед досягненням цілей. Зниження зобов'язань може призвести до зменшення мотивації учасників команди, що вплине на продуктивність і досягнення проєктних цілей.

4. Уникання відповідальності. Члени команди, які не почуваються зобов'язаними, менш схильні відповідально ставитися до своїх дій та досягнень. Вони можуть уникати фідбеку та конструктивної критики. Уникнення відповідальності за свої дії негативно впливає на загальний успіх команди та відповідальність за результати.

5. Байдужість до результатів. Остання дисфункція виникає, коли члени команди ставлять особисті інтереси та цілі над спільними результатами. Вони можуть фокусуватися на власних успіхах замість того, щоб працювати на добробут всього колективу. Люди, які не зацікавлені у спільному успіху, можуть заважати продуктивній співпраці, що негативно вплине на досягнення цілей проєкту.

Застосування моделі Lencioni у проєкті «READSPACE»

Модель «П'ять дисфункцій команди» є чудовим інструментом для команди «READSPACE». Вона дозволяє:

1. Провести оцінку командної динаміки за допомогою цієї моделі команда може виявити, які дисфункції, якщо такі є, можуть заважати її продуктивності. Це дозволить зосередитись на їх подоланні.
2. Сприяти розвитку довіри. З обговоренням перешкод, які можуть виникати в стосунках, учасники команди можуть почати впроваджувати практики, які заохочують відкритість і чесність.
3. Запровадження конструктивного конфлікту. Створення середовища, де учасники відчують себе комфортно, висловлюючи свої думки та ідеї

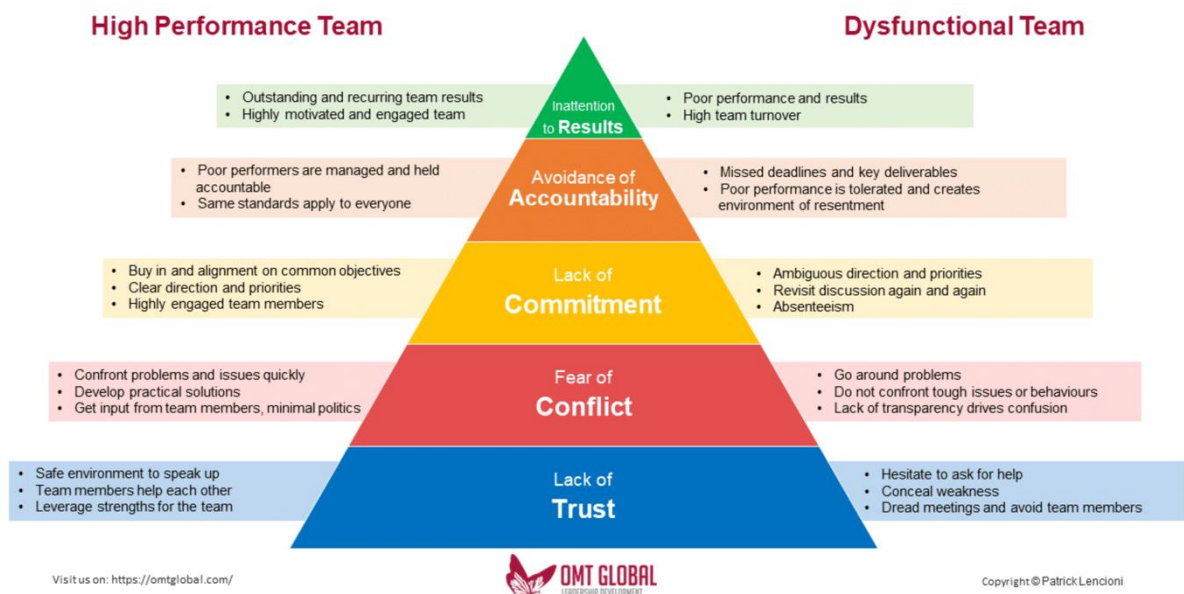


Рисунок 3.4.- Модель «П'ять дисфункцій команди»

Джерело: Інтернет

FSNPA Model (Function, Structure, Nurture, Process, Alignment)

Модель FSNPA, розроблена для аналізу та покращення ефективності команди, охоплює п'ять ключових компонентів, що впливають на продуктивність і взаємодію членів колективу. Ця модель спеціально призначена для високоефективних команд і забезпечує систематичний підхід до аналізу того, що забезпечує їхній успіх. Вона може бути особливо корисною

в рамках Agile та Scrum, де командна робота і координація є критично важливими для успіху проєкту [16].

П'ять ключових компонентів моделі FSNPA

1. Function (Функція) стосується ролей і обов'язків кожного члена команди, а також того, як їхні індивідуальні внески впливають на загальну діяльність групи. Зрозуміння ролей у команді дозволяє ефективно координувати зусилля, уникати дублювання роботи та забезпечувати, щоб усі аспекти проєкту були охоплені.

2. Structure (Структура). Цей компонент визначає, як організована команда — які відділи, підрозділи та групи існують, а також як вони співпрацюють між собою. Організаційна структура може значно вплинути на швидкість прийняття рішень і ефективність комунікації. Чітко визначені структури допомагають уникати хаосу та розподіляти навантаження.

3. Nurture (Підтримка). Підтримка стосується процесів розвитку команди, включаючи навчання, менторство та підтримку колективної згуртованості. Практики, що сприяють розвитку культури постійного вдосконалення та взаємної підтримки, мають вирішальне значення для підвищення морального духу та залученості команди, гарантуючи, що члени команди відчують свою цінність та мотивацію.

4. Process (Процес). Цей елемент фокусується на робочих процесах, методах і практиках, які команда використовує для виконання своїх завдань. Це можуть бути стандарти роботи, протоколи комунікації та механізми зворотного зв'язку. Наявність чіткої структурованої процедури допомагає спростити робочі процеси, підвищити продуктивність і знижувати ризик помилок.

5. Alignment (Узгодженість). Цей компонент стосується того, як цілі команди узгоджуються з місією, баченням та стратегією компанії. Забезпечення узгодженості між командними цілями та загальною стратегічною метою підприємства є критично важливим для стабільного

розвитку команди і бізнесу в цілому. Це допомагає формувати спільну мету та робити команду більш зосередженою на результатах.

Використання моделі FSNPA у проєкті «READSPACE»

Модель FSNPA може бути застосована в проєкті «READSPACE», щоб забезпечити всебічний підхід до управління командою:

Оцінка функцій команди: Чітке визначення ролей усіх учасників дозволить оптимізувати їх участь і підвищити продуктивність.

Структура команди: Визначення організаційних ієрархій, що забезпечать ефективну взаємодію між різними підрозділами в рамках проєкту.

Підтримка та розвиток: Заохочення навчання та зростання членами команди, що сприятиме їхньому розвитку та збереженню високої мотивації.

Управління процесами: Встановлення чітких робочих процесів і протоколів, які дозволять команді максимально ефективно досягати своїх цілей.

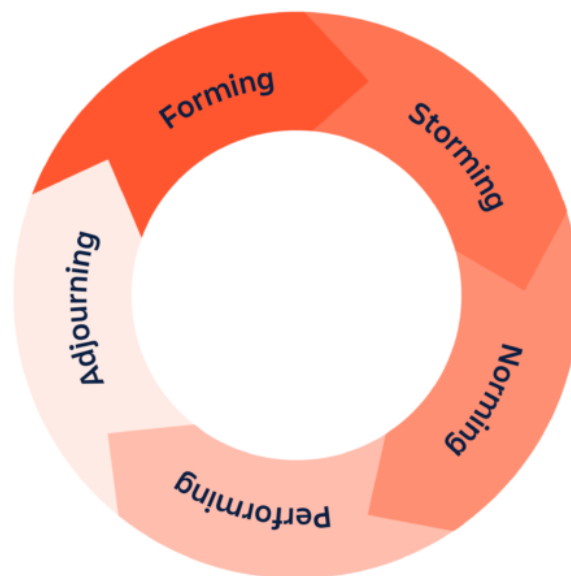


Рисунок 3.5. Модель «П'ять дисфункцій команди»

Джерело: Інтернет [15]

Таблиця 3.1. Аналіз п'яти моделей

Модель	Фокус	Сильні сторони	Недоліки
DISC Personality Model	Персональні стилі	Допомога в розумінні командного спілкування і динаміки	Може бути недостатньо для вирішення складних конфліктів
Vroom-Yetton Decision Model	Прийняття рішень	Гнучкість у підходах до прийняття рішень	Складність в оцінці деяких ситуацій
Marger's 8 Attributes of High-Performing Teams	Ефективність команди	Системний підхід до підвищення ефективності команди	Вимагає часу для повного впровадження
Lencioni's Five Dysfunctions of a Team	Дисфункції команди	Виявлення основних перешкод для успішної співпраці	Сфокусованість на вирішенні проблем, а не на розвитку
FSNPA Model	Структурованість і узгодженість	Комплексний підхід, який охоплює всі аспекти ефективної команди	Може бути складним для інтеграції без належного тренінгу

Джерело: Розроблено автором

Загальний підходи до управління взаємодією в команді, які можуть бути ефективно застосовані для проєкту «READSPACE»:

1. Встановлення спільних цілей. Визначення чітких, вимірюваних цілей, які команда повинна досягти, допомагає сфокусувати зусилля членів колективу та забезпечує спільне розуміння того, до чого вони рухаються. Спільні цілі створюють єдність у команді, мотивуючи всіх працювати на досягнення одного результату.

2. Культивування довіри. Відкриті та чесні комунікації між членами команди сприяють розвитку довіри. Команда повинна відчувати, що може висловлювати свої думки, ідеї та побоювання без страху осуду. Високий рівень довіри знижує ймовірність конфліктів та сприяє кращій співпраці.

3. Регулярні комунікації. Проведення щоденних або щотижневих зустрічей дозволяє команді залишатися в курсі прогресу, обговорювати поточні завдання і вирішувати проблеми у режимі реального часу. Постійна комунікація забезпечує прозорість у процесах і дозволяє швидко реагувати на зміни.

4. Використання зворотного зв'язку. Створення механізмів для отримання конструктивного зворотного зв'язку від членів команди та зацікавлених сторін допомагає виявити сильні та слабкі сторони. Регулярний зворотний зв'язок сприяє вдосконаленню роботи команди і продукту, а також підвищує залученість.

5. Взаємодія та співпраця. Заохочення роботи в команді, а не індивідуально, дозволяє генерувати нові ідеї та рішення через спільний підхід. Співпраця покращує командний дух і дозволяє командам досягати сильнішого колективного результату.

6. Чітке визначення ролей та обов'язків. Визначення чітких ролей і відповідальностей для кожного учасника команди забезпечує зрозумілість у структурі роботи та зменшує можливість дублювання зусиль. Ясність у ролях зменшує плутанину і підвищує відповідальність за виконання конкретних завдань.

7. Підтримка та навчання. Інвестування в розвиток команди через навчання та тренінги надає можливість підвищення кваліфікації членів команди та покращення їхніх навичок управління проєктами. Забезпечення розвитку команди на всіх рівнях веде до підвищення загальної продуктивності та створює позитивну робочу атмосферу.

Ці підходи допомагають формувати культуру взаємодії всередині команди, що благотворно вплине не лише на продуктивність проєкту «READSPACE», а й на розвиток команди в цілому.

Загальних підходи, концепції, моделі і стилі управління комунікаціями в команді, які можуть бути ефективно застосовані в рамках проєкту:

1. Модель відкритої комунікації. Заохочення членів команди відкрито висловлювати свої думки, переживання та ідеї. Створення простору, де всі відчувають себе комфортно висловлювати свої погляди. Відкритий формат спілкування сприяє розвитку довіри та зменшує ризик конфліктів.

2. Комунікаційний стиль “Тлумачення”. Підхід, який передбачає наявність перекладача або фасилітатора для забезпечення чіткого і зрозумілого спілкування між членами команди з різними стилями спілкування чи культурними фонами. Використання цього стилю знижує ризик непорозумінь і забезпечує, що повідомлення сприймаються правильно.

3. Модель активного слухання. Участь у комунікації шляхом уважного слухання, з метою зрозуміти, а не лише почути. Активне слухання включає запитання та підтвердження почутого. Допомагає створити середовище взаємоповаги, де кожен голос важливий.

4. SCRUM Комунікаційна структура. Застосування регулярних зустрічей (щоденних стендапів, спринт-планувань, оглядів), які допомагають команді підтримувати в курсі прогресу, транслювати інформацію і обговорювати виклики. Ця структура забезпечує відповідальність, прозорість та може швидше реагувати на зміни [6].

5. Неформальне спілкування. Створення можливостей для неформальних зустрічей, де члени команди можуть спілкуватися в невимушеній атмосфері (наприклад, під час обідів або неформальних зустрічей). Це може сприяти зміцненню командної згуртованості та покращити довіру між учасниками.

6. Метод “5Ws and H” (Who, What, Where, When, Why, How). Використання цього методу для чіткої комунікації завдань і цілей. Підходить для всіх видів комунікацій в команді, адже забезпечує всі критичні питання для розуміння інформації. Допомагає уникнути плутанини й забезпечити максимальне усвідомлення всіх учасників.

7. Регулярний зворотний зв'язок. Постійне надання зворотного зв'язку про виконання завдань, що базується на принципах конструктивної критики та

підтримки. Це може робитися через щотижневі чи щомісячні огляди. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і вносити коригування, а також підтримує розвиток особистих та командних навичок.

Вибір підходів, концепцій і моделей управління комунікаціями в команді є критично важливим для успішного виконання проєкту. Впровадження ефективних комунікаційних стратегій забезпечує створення згуртованого, мотивованого та продуктивного колективу, що, в свою чергу, підвищує шанси на досягнення цілей проєкту «READSPACE». Кожен із зазначених підходів може бути адаптований до специфічних потреб команди, одночасно посилюючи її ефективність та здатність до співпраці.

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

Agile-команда представляє собою гармонійне поєднання соціальних, організаційних і функціональних характеристик, що забезпечує її високу продуктивність та адаптивність у процесі розробки програмного забезпечення. Розглянемо три ключові характеристики Agile-команди: малу соціальну групу, групу, що самоорганізується, та багато- і крос-функціональну групу [18].

1. Мала соціальна група. Agile-команда, як правило, має від 5 до 9 членів. Цей розмір сприяє більш тісному спілкуванню, підтримці та взаємозв'язкам між учасниками. Чим менше співробітників, тим легше підтримувати ефективні комунікації, розвивати довіру та злагодженість. Малі команди швидше ухвалюють рішення, можуть оперативно реагувати на зміни і проблеми, а також створюють атмосферу, у якій кожен учасник відчуває свою значимість.

2. Група, що самоорганізується. Agile-команди мають автономію у прийнятті рішень стосовно розподілу роботи та діяльності. Це означає, що команда може сама керувати процесами, що зменшує потребу в міцному управлінні та диктаті. Самоорганізація підвищує рівень відповідальності

членів команди за результати. Команди, які можуть ухвалювати свої рішення, зазвичай більш мотивовані і залучені в процес роботи.

3. Багато- та крос-функціональна група. Agile-команди складаються з фахівців різних напрямків (розробники, тестувальники, аналітики, маркетологи тощо), що робить їх крос-функціональними. Це означає, що команда може впроваджувати повний розробницький цикл — від планування до тестування та впровадження. Крос-функціональні команди мають можливість швидше вирішувати проблеми, оскільки всередині команди є вся необхідна експертиза. Це забезпечує пришвидшену інтеграцію і більш згуртовану співпрацю.

Agile-команда в контексті проєкту «READSPACE» має унікальні характеристики, які роблять її ефективним інструментом для досягнення заявлених цілей. Як мала соціальна група, команда забезпечує тісну комунікацію і швидке ухвалення рішень, що є критично важливим у динамічному середовищі розробки програмного забезпечення. Самоорганізація підвищує залученість учасників, стимулюючи їх до внесення власних ідей і відповідальності за результати. Багато- та крос-функціональний склад команди забезпечує повний спектр необхідних навичок для розробки, що дозволяє швидше реагувати на зміни та реалізовувати нові функціональні можливості.

3.3 Інструментальний ящик лідерства, управління взаємодією/комунікаціями для Scrum середовищ

У контексті Agile та Scrum, роль Scrum Mastera є ключовою для забезпечення ефективності роботи команди. Виконуючи функції лідера, фасилітатора і захисника, Scrum Master повинен мати в арсеналі численні інструменти та методи, щоб допомогти команді працювати продуктивно, підтримувати здорову комунікацію та сприяти розвитку самоорганізації. Цей інструментальний ящик включає практики і техніки, які можуть бути

використані для управління різними аспектами взаємодії команди і комунікацій, щоб досягти стратегічних бізнес-цілей проєкту «READSPACE». Розглянемо детальніше інструменти, які можуть допомогти Scrum Mastery в управлінні лідерством, взаємодією та комунікаціями в Agile середовищі [9].

Інструментальний ящик

Лідерство в Agile команді. Scrum Master повинен мати навички фасилітації, щоб проводити зустрічі так, щоб кожен член команди міг висловити свої думки та ідеї. Це включає в себе використання активних методів слухання і підбадьорювання для участі.

Здатність надихати команду на досягнення спільних цілей є важливою для підтримки високого рівня залученості і продуктивності. Scrum Master може використовувати різноманітні техніки визнання та винагороди для підвищення моралі команди [25].

Постійний, конструктивний зворотний зв'язок важливий для розвитку команди. Scrum Master може організувати навчальні сесії або використовувати методи 360-градусного зворотного зв'язку для покращення роботи.

Управління взаємодією в команді. Проведення тимбілдинг-активностей допомагає розвивати довіру і покращувати взаємодію між членами команди. Scrum Master може організувати неформальні зустрічі або активності, які сприяють згуртованості.

Заохочення команди через визнання індивідуальних і командних досягнень може позитивно вплинути на динаміку взаємодії. Впроваджуючи програми заохочення, Scrum Master може стимулювати здоровий конкурентний дух серед членів команди.

Встановлення чітких каналів комунікації та протоколів допомагає забезпечити безперервний обмін інформацією. Scrum Master може налаштувати інструменти, як-от Slack або Microsoft Teams, для покращення взаємодії.

Управління комунікаціями в Agile команді. Використання візуальних інструментів, таких як Kanban-дошки та Burndown charts, забезпечує наочність

виконання завдань, що покращує комунікацію в команді та з зацікавленими сторонами.

Scrum Master може організувати регулярні стейкголдери-зустрічі, щоб підтримувати інформаційний обмін між командою та зовнішніми зацікавленими сторонами. Це дозволяє командам отримувати цінний зворотний зв'язок.

Scrum Master має бути доступним для членів команди, щоб вирішувати питання та проблеми, що виникають на рівні комунікації та співпраці.

На завершення, інструментальний ящик Scrum Mastera охоплює низку важливих інструментів і методик, які сприяють лідерству, управлінню взаємодією та комунікаціями в Agile команді [21].

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

Самоаналіз м'яких навичок управлінця є важливим етапом розвитку в контексті Agile-середовища, де адаптивність, ефективна комунікація та командна робота є ключовими для успіху проєктів. Цей процес дозволяє особі усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також визначити шляхи для вдосконалення своїх управлінських компетенцій. У цьому пункті розглянуто основні параметри самоаналізу, проведено самостійне оцінювання м'яких навичок, а також візуалізацію та інтерполяцію отриманих результатів [23].

Обґрунтування параметрів для самоаналізу

Важливо зосередитися на ключових м'яких навичках управлінця, оскільки вони суттєво впливають на здатність команди взаємодіяти, адаптуватися до змін та ефективно досягати цілей [24]. Параметри, обрані для самоаналізу, включають:

1. Комунікація. Здатність ефективно передавати інформацію та взаємодіяти з членами команди.

2. Адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни у вимогах або середовищі.
3. Самомотивація. Здатність підтримувати високий рівень енергії і впевненості в собі.
4. Терпіння. Здатність зберігати спокій та проявляти витримку в складних ситуаціях.
5. Робота в команді. Вміння співпрацювати з іншими для досягнення спільних цілей.
6. Критичне мислення. Здатність аналізувати інформацію, робити висновки на основі фактів.
7. Увага до деталей. Здатність помічати важливі деталі, що можуть вплинути на якість результату.
8. Вміння вирішувати проблеми. Здатність знаходити ефективні рішення у складних ситуаціях.
9. Лідерство. Вміння надихати та мотивувати інших до досягнення цілей.
10. Аналітичне мислення. Здатність оцінювати і структурувати інформацію для прийняття рішень.
11. Вміння вирішувати конфлікти. Здатність конструктивно вирішувати суперечності і підтримувати гармонію в команді.

Проведення самоаналізу

Для виконання самоаналізу можна використовувати шкалу оцінювання від 1 до 8, де 1 — це «дуже низький рівень», а 8 — «високий рівень». Оцінки можуть бути дійсні на основі власного усвідомлення своїх навичок та отриманого зворотного зв'язку.



Рисунок 3.6. - Результати самоаналізу за вибраними soft skills

Джерело: Розроблено автором

Інтерполяція результатів самоаналізу дозволяє визначити, які м'які навички потребують покращення та на які з них можливо зосередитися з метою підвищення загальної ефективності управлінця в Agile-середовищі. Аналіз отриманих оцінок дає можливість виявити як сильні, так і слабкі сторони. Результати самоаналізу вказують на те, що учасник володіє сильними лідерськими якостями, які сприяють успішному управлінню командою в Agile-середовищі. Проте для оптимізації роботи команди необхідно зосередитися на вдосконаленні навичок терпіння, самомотивація та робота в команді. Цей аналіз створює основу для подальших навчальних сесій і розвитку особистісних навичок, що, в кінцевому підсумку, позитивно позначиться на виконанні проєкту «READSPACE» і забезпечить його успішне впровадження на ринку.

Висновок розділу 3

У розділі 3 були досліджені ключові аспекти лідерства, взаємодії та комунікацій у командах Agile, зокрема на прикладі проєкту «READSPACE». Визначено, що успішне функціонування Agile-команди залежить від основних характеристик, таких як мала соціальна група, самоорганізація та крос-функціональність. Ці характеристики сприяють підвищенню продуктивності, інноваційності та адаптивності команди в умовах сучасного динамічного середовища.

Окреме значення має застосування сучасних підходів до управління комунікаціями, включаючи фасилітацію, активне слухання, відкриту комунікацію та ефективне управління конфліктами. Ці аспекти допомагають створити здорову атмосферу у команді, де кожен учасник відчуває свою важливість та може вільно висловлювати свої думки.

Огляд інструментального ящика Scrum Mastera підкреслює, наскільки важливо для ефективного лідерства використовувати різноманітні техніки, що сприяють залученню, підтримці і розвитку команди. Вміння адаптувати своє управління під потреби команди, а також впроваджувати чіткі комунікаційні канали, є критичними для успішного виконання проєкту.

Аналіз власних м'яких навичок управлінця у контексті проєкту продемонстрував значну самосвідомість і готовність до розвитку. Визначення як сильних, так і слабких сторін дозволяє створити план для покращення важливих навичок, таких як терпіння і вміння вирішувати конфлікти.

В цілому, розділ 3 підкреслює, що інтеграція принципів лідерства, взаємодії та комунікації в Agile-середовищі є критично важливою для успіху проєкту «READSPACE». Цей підхід забезпечує не лише досягнення проєктних цілей, але й формує основу для постійного удосконалення командної роботи, що в підсумку підвищує ефективність і конкурентоспроможність компанії «Сяйво Книги» на ринку.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена розробці онлайн-платформи «READSPACE» для компанії «Сяйво Книги», всебічно проаналізував основні аспекти управління проєктом в Agile-середовищі, зокрема через призму методології Scrum. У процесі роботи було визначено ключові елементи, які сприятимуть успішному впровадженню проєкту, включаючи лідерство, управління взаємодією та комунікацією, а також планування процесів і тестування.

Аналіз бізнес-моделі компанії довів, що «Сяйво Книги» як незалежна книгарня має сильні сторони, які можна використати для підвищення конкурентоспроможності. Визначені цілі проєкту, такі як покращення клієнтського досвіду, розширення ринкової частки та підтримка місцевих авторів, стали основою для створення платформи, що відповідатиме сучасним вимогам користувачів.

У рамках реалізації проєкту були розроблені чіткі плани виконання і бюджету, які включали витрати на оплату праці, додаткові витрати, а також детальні графіки перспективних завдань. Використання інструментів моніторингу, таких як Burndown та Burnup Charts, а також Velocity, дозволило команді контролювати прогрес виконання і вчасно вносити корективи.

Окрему увагу було приділено самоаналізу м'яких навичок управлінця, що підкреслює важливість таких характеристик, як комунікація, адаптивність і критичне мислення у контексті Agile-середовища. З'ясування сильних і слабких сторін особи допоможе визначити напрямки для подальшого розвитку.

Загалом, проєкт «READSPACE» має потенціал не лише для покращення продажів книг та літератури онлайн, а й для зміцнення бренду «Сяйво Книги» як культурного центру регіону. Наступні кроки, які будуть включати запуск платформи та реалізацію маркетингових кампаній, прагнуть забезпечити

успішну інтеграцію в ринок, задовольняючи потреби клієнтів і підвищуючи обізнаність про місцеву літературу.

Таким чином, реалізація дипломного проєкту створює ґрунт для подальших вдосконалень у сфері літератури та культури, сприяючи розвитку команди та організації. Проєкт підкреслює важливість гнучкого управління, комунікації та лідерства у сучасному бізнес-середовищі, що є ключем до успіху в динамічній і насиченій конкурентами індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. “Компанії «Сяйво Книги»”, URL: https://syaivobooks.com.ua/?doing_wp_cron=1728067019.0393431186676025390625
2. “Business Model Canvas”, URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
3. Schwaber, Ken, and Sutherland, Jeff. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org, 2020.
4. Cohn, Mike. Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum. Addison-Wesley, 2010.
5. “Business Requirement Document”, URL: <https://www.responsive.io/blog/write-business-requirements-document/#:~:text=A%20business%20requirements%20document%2C%20or,risk%20or%20challenges%20and%20budget.>
6. “Scrum”, URL: <https://www.scrum.org/>
7. Larman, Craig, and Vodde, Bas. Large-Scale Scrum: More with LeSS. Addison-Wesley, 2016.
8. “Jira”, URL: [Atlassian Jira Software Documentation](https://atlassian.com/jira)
9. “Scrum Guide”, URL: <https://scrumguides.org/>
10. “Планування бюджету”, URL: <https://www.pmi.org/>
11. Cohn, Mike. Agile Estimating and Planning. Prentice Hall, 2005.
12. “Модель DICS”, URL: <https://discpersonalitytesting.com/blog/what-is-the-disc-model/>
13. “Модель Vroom Yetton”, URL: <https://slidemodel.com/vroom-yetton-decision-model/>
14. “Модель Marger's 8 Attributes of High-Performing Teams”, URL: <https://www.businesshorsepower.com/8-characteristics-winning-team/>
15. “Lencioni's Five Dysfunctions of a Team”, URL: <https://omtglobal.com/5-dysfunctions-of-a-team/>

16. “FSNPA Model”, URL: https://agilescrumguide.com/blog/files/tag-fsnpa-model.html#google_vignette
17. _Harris, Greg. Effective Communication for Project Management. CRC Press, 2018
18. “Робота в команді”, URL: <https://www.atlassian.com/teamwork>
19. “Burndown Chart”, URL: <https://www.planview.com/resources/articles/lkdc-burndown-chart/>
20. “Burnup Chart”, URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/burn-up-chart>
21. Schwaber, Ken, and Sutherland, Jeff. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org, 2020.
22. “Velocity Команди”, URL: <https://www.mountangoatsoftware.com/blog/know-exactly-what-velocity-means-to-your-scrum-team>
23. “Soft Skills”, URL: <https://hbr.org/2019/09/the-skills-leaders-need-at-every-level>
24. “Hard skills”, URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/hard-skills>
25. Rising, Linda, and Mary Lynn Manns. Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas. Addison-Wesley, 2004
26. Olga Khodakivska, Olena Ribeiro Ramos, Oleksandr Nechyporenko, Svitlana Tsiutsiupa, Olexander Krasnoshtan, Yaryna Mayovets (2021) Efficiency of Innovative Development Management: Interstate Assessment of the Economic Competitiveness in the Context of European Integration and Economic Security // International Journal of Computer Science and Network Security. Vol.21. No. 11. – P.67-72 URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000724476700009?SID=F2uNFITRubmQtgqpwX3>
27. Lopushynska O., Buriak I., Sabii I., Pankova L., Ribeiro Ramos O., Ivanenko T. (2022) Modeling the socio-ecological-economic efficiency of resource-saving development management of agri-food enterprises. Journal of Hygienic

Engineering and Design. June № 39. - P.242-251 URL:
<https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/09/23.-JHED-Volume-39-Full-paper-Olena-Lopushynska.pdf>

28. Ribeiro Ramos O., Myronenko Ye., Britchenko I., Zhuk O., Patlachuk V. (2022) Economic security as an element of corporate management// Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol. 1 No. 42 – P.304-312 URL:
<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3698>

29. Рібейро Рамос О.О. (2020) Обліково – інформаційний аспект оцінювання фінансово – економічної ефективності екологічного менеджменту аграрних підприємств. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць/ НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, С. 204-215. URL:
<http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/180436>

30. Макаренко Н.О., Рібейро Рамос О.О. (2020) Особливості управління кадровими потоками в логістичних системах аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки: всеукр. наук. журн. № 4. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-4>

31. Балабаниць А.В., Рібейро Рамос О.О. (2023) АРХІТЕКТОНІКА БЕЗПЕКИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ СТРИМКОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. Вісник МДУ. – с.115-122. URL:
<https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/118>

32. Коваленко О.О., Коваленко С.В. Динамічна система індивідуальних показників преміювання як сучасний інструмент мотивації ефективної праці спеціалістів. URL:
<http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/113919>

ДОДАТКИ

Додаток А. Термінологічний словник магістерської роботи

№	Термін	Пояснення
1.	Agile	Методологія управління проектами, що акцентує увагу на гнучкості, інтерактивності та швидкому реагуванні на зміни.
2.	BRD (Business requirement document)	Документ, який описує та формалізує вимоги бізнесу до системи або продукту, що підлягає розробці.
3.	Обсяг робіт (Scope)	Визначення всіх завдань, функцій і характеристик проекту, що описує, що буде та не буде зроблено.
4.	Функціональні вимоги	Вимоги, які описують, як система повинна реагувати на певні входи або які функції повинні бути доступними для користувачів.
5.	Не функціональні вимоги	Вимоги, що стосуються якісних характеристик системи, таких як продуктивність, безпека, зручність використання.
6.	Scrum	Методологія Agile для управління проектами, яка фокусується на командній співпраці через спринти та регулярні зустрічі.
7.	UI/UX	UI (User Interface) — інтерфейс користувача; UX (User Experience) — досвід користувача при взаємодії з продуктом.
8.	Спринт	Визначений період часу (зазвичай 1-4 тижні), протягом якого команда завершує певний обсяг роботи.
9.	Епік	Велика кількість пов'язаних користувацьких історій, що описують значущу частину функціональності продукту.
10.	Баг	Помилка в програмному забезпеченні, яка призводить до неналежної роботи системи або її компонентів.
11.	Беклог	Список завдань, функцій і вимог, які потрібно реалізувати в рамках проекту, який регулярно актуалізується.
12.	IDE (інтегровані середовища розробки)	Програмне забезпечення, що об'єднує інструменти для програмування, компіляції, налагодження та тестування.

13.	Jira	Інструмент управління проектами та відстеження багів, який широко використовується в Agile-командах для планування та моніторингу.
14.	MoSCoW	Метод пріоритизації вимог, що визначає, які задачі є критично важливими (Must), важливими (Should), бажаними (Could) і неактуальними (Won't) у даному циклі.
15.	Управління проектом	Процес планування, виконання та контролю проектів для досягнення визначених цілей у межах часу та бюджету.
16.	MVP (minimum viable product)	Мінімально життєздатний продукт, що містить базовий набір функцій, необхідний для задоволення первинних потреб користувачів.
17.	Системний підхід	Всебічність в аналізі та розумінні компонентів та їх взаємодії в конкретному проекті.
18.	Адаптивність	Здатність системи або команди швидко реагувати на зміни в вимогах або обставинах, підтримуючи продуктивність.
19.	Стратегія	Загальний план дій, спрямований на досягнення визначених цілей та завдань, зважаючи на доступні ресурси.
20.	Процес	Чітко визначений набір дій чи етапів, що виконуються для досягнення конкретної цілі чи результату.
21.	Канбан	Методологія управління проектами, яка акцентує увагу на візуалізації роботи, управлінні потоком задач і зменшенні неефективності.
22.	Ретроспектива	Зустріч команди, що проводиться після завершення спринту для обговорення того, що працювало добре, а що потребує вдосконалення, з метою покращення роботи в майбутньому.
23.	Ефективність	Ступінь досягнення бажаних результатів при мінімальних затратах ресурсів, що є критичним для оцінки успішності проекту чи команди.
24.	Ітерація	Завершений цикл розробки, в якому команда створює, тестує та впроваджує функціональність продукту, що дозволяє внести корективи та зібрати зворотний зв'язок.
25.	Стейкголдер	Будь-яка особа або група, яка має інтерес до проекту або може вплинути на його розвиток і результати (клієнти, інвестори, команда, постачальники тощо).
26.	Product-owner	Особа, відповідальна за формування та управління беклогом продукту, яка забезпечує, щоб команда

		працювала над найважливішими та найціннішими завданнями.
27.	Scrum майстер	Лідер команди в методології Scrum, який відповідає за забезпечення дотримання принципів Scrum, допомагає команді самоорганізуватись та усуває перешкоди.
28.	Розробка	Процес створення, проектування та вдосконалення програмного забезпечення, включаючи написання коду, тестування і впровадження.
29.	Velocity	Показник, що вимірює кількість роботи, виконаної командою протягом одного спринту, зазвичай виражається в кількості завершених завдань або story points.
30.	Impact effort matrices	Метод пріоритизації завдань, що дозволяє оцінити співвідношення між їхнім впливом (impact) та обсягом зусиль (effort), необхідних для реалізації, з метою визначення найбільш важливих і вигідних завдань для виконання.